

**BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL
CONOCIMIENTO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL
SIGLO XXI**



HEYDY JULIO ARROYO

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CURSO DE ACTUALIZACIÓN
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y CULTURAL
2012**

**BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL
CONOCIMIENTO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL
SIGLO XX**

HEYDY JULIO ARROYO

ALVARO BARCO GÓMEZ
Asesor

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CURSO DE ACTUALIZACIÓN
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y CULTURAL
2012**

CONTENIDO

Pág.

TITULO: BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACION DE LA ADMINISTRACION DEL CONOCIMIENTO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL SIGLO XXI.....	9
1.FACTORES QUE HAN CONTRIBUIDO AL SURGIMIENTO DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO.....	9
2.QUE ES EL CONOCIMIENTO?.....	10
3.IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES	12
4.COMO IMPLEMENTAR UNA ADMINISTRACION DEL CONOCIMIENTO EFICAZ QUE IMPACTE EN LOS RESULTADOS DE LAS ORGANIZACIONES ..	15
5.MODELOS DE REFERENCIA.....	16
5.1TIPOLOGÍA DE MODELOS PARA LA GESTION DEL CONOCIMIENTO	16
6. DESCRIPCION DEL MODELO DE NONAKA Y TAKEUCHI	17
6.1LA ESPIRAL DEL CONOCIMIENTO	21
7. MODELO DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO DE KPMG CONSULTING	25
8.MODELO DE BRUCE ROBERSON , NITIN NOHRIA Y WILLIAM JOYCE	28

JUSTIFICACION

La época actual comprende la aplicación del conocimiento como la nueva fuente de creación de valor y riqueza.

Hay una convicción mundial de que la administración del conocimiento es indispensable para el éxito en los negocios en estos tiempos y muy posiblemente para mantenerse a largo plazo en el mercado.

El desgaste y decepción de las modas y teorías han llevado a las organizaciones a buscar algo más básico, vital para el desempeño, la productividad y la innovación y que además genere ventaja competitiva,

El conocimiento es uno de los activos más valiosos de las organizaciones, surge la necesidad de recolectarlos, difundirlos, y propiciar la generación de nuevo conocimiento entre sus miembros. De modo que pueda ser utilizado como recurso disponible para otros en la organización.

Las pequeñas y medianas empresas junto con las microempresas tienen entre sus limitantes poca cultura de innovación y desarrollo tecnológico, sus recursos humanos son limitados al igual que sus fuentes de financiamiento, la contraparte, es que por la naturaleza de su constitución pueden adaptarse fácilmente a los cambios de entorno, es por eso que surge la necesidad de tomar en cuenta a las pymes para que implementen un modelo de gestión del conocimiento, para que sean pioneras en implantación y uso de este modelo y así lograr una mejor participación del mercado.

Como dato estadístico para sustentar este trabajo recordemos que las MIPYMES (micro, pequeña y mediana empresa) de América latina agrupan a más del 95% de todos los establecimientos de la industria, el comercio y los servicios; generan más del 70% de empleos y hasta el 50% de todas las ventas. Colombia es un país cuya economía se soporta en empresas de pequeña escalas. Las PYMES (pequeñas y medianas empresas) conjuntamente con las microempresas, representan al menos el 90% del parque empresarial nacional y generan el 73% del empleo y el 53% de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios.¹

¹ Ver Rodríguez Genoveva, “ la realidad de la PYME Colombiana, desafío para el desarrollo”, P. 1

DESCRIPCION DEL PROYECTO

El mayor valor de las empresas en el siglo XXI ya no viene de activos físicos (maquinaria, terrenos) y financieros (bonos, acciones) sino de los activos intangibles, estos 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.

Cabe recordar que la mayoría de los intangibles están basados en la información, el aprendizaje y el conocimiento. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados con la captación, estructuración y transmisión del conocimiento corporativo (aprendizaje organizativo). Por lo tanto la gestión del conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta

La gestión del conocimiento es un concepto aplicado en las organizaciones tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar donde se genera hasta el lugar en donde se va a usar, e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el entorno.

Las grandes compañías mundiales están apostando a la administración del conocimiento. El principal objetivo de estas empresas es que sus empleados puedan transmitir todo su conocimiento y experiencia a toda la empresa, a través de herramientas y conceptos que la administración de empresa sugiere. Es importante mencionar que si se logra transmitir el conocimiento individual a toda la organización, estaremos hablando realmente de una ventaja competitiva y un aprendizaje organizacional.

Los nuevos modelos administrativos se enfocan principalmente a las grandes empresas, las cuales cuentan con una infraestructura económica e intelectual para realizar cambios en su planeación estratégica, pero muy pocas veces se enfocan estos modelos a las micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES) que en su mayoría conforma la base económica y social de Colombia, y por lo general, la situación financiera de esta, es a manera de supervivencia debido a las barreras tributarias y legislativas que existen en nuestro país.

Las pequeñas y medianas empresas de Colombia hoy en día compiten cara a cara con empresas de todo el mundo, en un entorno sumamente globalizado y competitivo, en donde la única ventaja competitiva es la innovación y la clave de esta es el conocimiento y cómo administrarlo. Las PYME basándose en los modelos y teorías existentes en la administración del conocimiento pueden adaptarlo a su empresa sin importar el tamaño o la razón social de esta.

Hoy en día las empresas colombianas deben tener la inteligencia para responder a una velocidad que, al menos iguale a la cambiante dinámica del mercado, deben tener una estrategias de negocios que le permita a la organización acelerar la velocidad en que maneja los nuevos retos y oportunidades en el mercado, recurriendo al factor más importante en la empresa: El conocimiento.

OBJETIVO GENERAL

Identificar los beneficios de la administración del conocimiento y proponer una serie de modelos que se puedan implementar en la pymes, para hacerlas más competitivas y aumentar su capacidad de enfrentar el entorno.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Ayudar a las PYMES (pequeñas y medianas empresas) a utilizar prácticas de administración del conocimiento como ventaja competitiva sostenible.

Proponer una serie de procesos para que las pymes puedan implantar la práctica de la administración del conocimiento

Incrementar la capacidad de las PYMES para enfrentar los desafíos constantes de la globalización.

Permitir que el conocimiento se vuelva el activo más efectivo y productivo para las empresas y que este se pueda transmitir a toda la organización.

Ayudar a las PYMES para que tengan un nivel de competitividad más elevado.

BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACION DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL SIGLO XXI

1. Factores que han contribuido al surgimiento de la administración del conocimiento.

El conocimiento ha sido siempre esencial para el desarrollo económico y las empresas tradicionalmente han venido gestionándolo, lo que sucede, es que con el pasar del tiempo se ha ido cambiando el objeto sobre el que se aplica el conocimiento gestionado. Considerando la historia más reciente, se pueden distinguir tres fases atendiendo al objeto sobre el que se aplican los conocimientos en la actividad empresarial: la revolución industrial, la revolución de la productividad o también llamada la segunda revolución industrial y la revolución del conocimiento.

La revolución industrial generaliza la mecanización, el uso de las maquinas en los procesos industriales, con el objetivo de conseguir una producción mas abundante, rápida y barata. Así pues esta etapa del conocimiento se aplica fundamentalmente sobre las herramientas, Los procesos y los productos.

Con la revolución industrial creció masivamente la oferta de productos y fue necesario incrementar la demanda, aumentar los clientes y convencerlos que compraran más artículos. Las organizaciones se vieron obligadas en ese momento a crecer en sus diferentes departamentos y a contratar mayor cantidad de personas. El mercadeo se desarrolló con toda su fortaleza. La jerarquía organizacional creció y la pirámide de mando fue aumentando en número de niveles. “Para un momento histórico donde los cambios del entorno empresarial eran lentos, y la demanda mayor que la oferta, esta jerarquía organizacional burocrática era la adecuada.” (HUERTAS, 2000).²

Posteriormente, Taylor creador de la teoría de la administración científica, inicia alrededor de 1880 el paso de la revolución industrial a la revolución de la productividad, momento en que empiezan sus estudios sobre la mejora de la eficiencia en la producción. Con estas investigaciones se aplica por primera vez

² Ver Huertas Carlos, “ la administración del futuro”, P.6

el conocimiento al estudio del trabajo, logrando incrementar considerablemente la productividad de los trabajos manuales mediante la automatización. Un sistema de producción que no tiene en cuenta la iniciativa ni la imaginación de los trabajadores y convierte ciertos movimientos corporales en automáticos.

A medida que los tiempos fueron cambiando el entorno también empezó a cambiar de manera rápida, debido a los avances tecnológicos especialmente en microelectrónica, la aparición del computador personal y su unión con las telecomunicaciones genera un estallido informático que aceleró el ritmo de vida y la facilidad para conocer rápidamente, casi en tiempo real, los sucesos y cambios mundiales. Esto dio origen al tercer gran cambio en la civilización, lo que se ha denominado la "revolución del conocimiento" (DRUCKER, 1996)³. Puede hablarse de una "revolución informática" anterior pero la transición de una a la otra fue para algunos sectores imperceptibles lo que propició ese desconocimiento que finalmente las confundió. En esta sociedad, el conocimiento es el principal recurso para los individuos y para la economía en general. Los tradicionales factores de producción (la tierra, la mano de obra y el capital) no han desaparecido, pero han pasado a ser secundarios. Se pueden obtener fácilmente, siempre que haya conocimiento especializado. Sin embargo, el conocimiento especializado por sí mismo no produce nada. Sólo llega a ser productivo cuando está integrado a una misión. Y por eso una sociedad del conocimiento también es una sociedad de organizaciones: "El propósito y función de todas las organizaciones, tanto comerciales como no comerciales, es la integración del conocimiento especializado en una misión común" (DRUCKER, 1994)⁴.

2. Que es el conocimiento?

El término conocimiento tiene un origen que se remonta a los albores de la humanidad. Confucio, filósofo chino (551-479 A.N.E) destacó su importancia cuando planteó "la esencia del conocimiento es tenerlo y aplicarlo, o no tenerlo y confesar la ignorancia". Luego Platón (428-347 A.N.E) lo definió como "creencias justificadas por la verdad" y su discípulo Aristóteles (384-322 A.N.E.) consideró que "todos los hombres por naturaleza desean el conocimiento".

³ Ver Drucker Peter, " la nueva sociedad de las organizaciones, su visión ", P. 72

⁴ Ver, Drucker Peter, " Gerencia para el futuro", P.2

En su significado actual el diccionario de la lengua lo define como "acción y efecto de conocer" y según el diccionario filosófico es "el proceso en virtud del cual la realidad se refleja y reproduce en el pensamiento humano"

Karl E. Sveiby, uno de los principales estudiosos de su administración, entiende el conocimiento como "capacidad de actuar". El énfasis de la definición está en la acción: una capacidad para actuar, un conocimiento, solo puede ser demostrado con la acción.⁵

El conocimiento que se aprende de otro, no abandona al emisor, pero se añade al conocimiento del receptor. El conocimiento existe dentro de las personas y se deriva de la información, aunque no es información simplemente. Los datos, son números, palabras, sonidos o imágenes no necesariamente organizados. La información, son datos que han recibido un procesamiento y tienen un significado claro y definido. El conocimiento, sin embargo, implica generar acción con la información que proviene de esos datos.

Del análisis de las definiciones del término conocimiento que aparecen registradas en la literatura consultada se puede concluir que éste tiene tres dimensiones esenciales:

La dimensión fuente, que contiene los datos y la información que se obtiene a partir de la percepción de la realidad objetiva.

La dimensión procesamiento, que incluye los procesos de transformación en la mente del ser humano de esas percepciones de la realidad.

La dimensión aplicación que es donde se materializa el conocimiento con la aplicación a un contexto específico.

En ellas están contenidas todas las aristas reflejadas en los conceptos anteriores y nos permiten formular como concepto de conocimiento "el procesamiento que las personas son capaces de aplicar a las fuentes

⁵ Ver. Sveiby Karl, " Methods for measuring intangible assets ", P.3

disponibles para extraer conclusiones y tomar decisiones que le permitan actuar en consecuencia"

También se puede definir el conocimiento como la integración de un conjunto de informaciones, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización, bien de forma general o personal.

Dado que el conocimiento es un concepto que implica una búsqueda individual de su significación por parte de cada unidad de análisis (individuo, grupo, organización grupo íterorganizativo), y que comprende tres funciones: el pensar (inteligencia), el querer (voluntad y componente emocional) y el hacer (acción), hay que admitir su carácter indisociable de la persona y de la sociedad en la que se desarrolla. En este sentido, las múltiples manifestaciones del conocimiento son complejas combinaciones de estados personales e interacciones sociales, que varían continuamente y se retroalimentan.

Marshall fue el primer autor que señaló al conocimiento como "motor principal del progreso económico", y a partir de él fue que se comenzó a valorar el conocimiento como un recurso que tiene características específicas que dificultan su imitación y su transferencia. Por tanto, aquella empresa que administre de forma eficiente su conocimiento podrá disfrutar de una mayor ventaja competitiva en el mercado. En palabras de Nonaka y Takeuchi (1995) sólo alcanzarán el éxito las empresas que de un modo consistente creen nuevo conocimiento, lo difundan por toda la empresa y lo incorporen rápidamente a nuevas tecnologías y productos. Es por ello que en la actualidad el estudio de los instrumentos que tienen las empresas para la creación de conocimiento y la administración de ese conocimiento se hace necesario.⁶

3. Importancia de la administración del conocimiento en las organizaciones

La administración del conocimiento es un proceso aplicado en las organizaciones que tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar

⁶ Ver Nonaka y Takeuchi, " the Knowledge creating company", P.8

donde se genera hasta el lugar donde se va a usar (BA Fuentes, 2010)⁷, e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas.

El concepto de administración o gestión del conocimiento no tiene definición única, sino que ha sido explicado de diversas formas. Mencionare algunas de ellas:

La gestión del conocimiento es la identificación, optimización y gestión dinámica de los activos intelectuales en forma de conocimiento explícito o tácito poseído por personas o comunidades (David Snowden, IBM).⁸

La gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas (Andreu & Sieber 1999)⁹.

La gestión del conocimiento es el área dedicada a la dirección de las tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos intangibles humanos en una organización (Brooking, 1996)¹⁰.

En el entorno actual de alta competitividad, globalización, desarrollo tecnológico, reducción de vida de los productos y de crisis mundial, resulta clave la administración del conocimiento para lograr el éxito sostenible de la empresa. En este contexto resulta realmente crítico desarrollar las habilidades de la empresa para adquirir información, transformarla en conocimiento, incorporarlo a la empresa como aprendizaje, compartirlo rápidamente y ponerlo en práctica

⁷ Ver Morales Bulmaro A “ La gestión del conocimiento en las relaciones académico empresariales”, tesis Phd ,universidad politécnica de España

⁸ Ver www.gestiondelconocimiento.com/ introducción

⁹ Ver Andreu & Sieber, “ la gestión integral del conocimiento y aprendizaje, P.63

¹⁰ Ver. Brooking A “ Intellectual capital cone asset for third millennium enterprise, paidos empresa, Madrid

Esto es muy importante ya que existe una correlación entre administración del conocimiento y éxito empresarial, entre administración del conocimiento y adaptabilidad de la empresa al entorno cambiante y desafiante, donde las amenazas se puedan convertir en oportunidades.

Gracias al conocimiento las empresas gestionan la innovación, la creación de rutinas organizativas más eficaces, el crecimiento empresarial, la sostenibilidad, las capacidades adaptativas al entorno, etc. Todo ello proporciona productos más exitosos, establecimiento de canales de distribución más eficaces, el acceso a las fuentes de financiación, el apoyo de los stockholders (accionistas), el mejor equipo humano, los mejores clientes y proveedores, etc.

Actualmente, el conocimiento es entendido como un recurso que no sólo permite interpretar el entorno, sino que nos da la posibilidad de actuar dentro del mismo. El conocimiento es un recurso que se encuentra en las personas y en los objetos que estas personas utilizan, pero además, se puede encontrar en las organizaciones a las que pertenecen esas personas, en sus procesos y en los contextos de las organizaciones. La administración del conocimiento es un concepto que consiste en mejorar la utilización de este recurso mediante la generación de ciertas condiciones, las cuales deben permitir una mejor circulación de los flujos de conocimiento. Con esto, queda claro que lo que se administra no es el conocimiento en sí mismo, sino las condiciones que hacen posibles los procesos de creación y transmisión de conocimiento, de manera que este recurso esté disponible para ser utilizado por todos los miembros de la organización.

La administración del conocimiento busca ayudar a las empresas u organizaciones a no someterse dos veces o más a un mismo proceso, cuando se trata de desarrollar algún proyecto o resolver alguna dificultad. La idea de la administración del conocimiento es que las organizaciones ya dispongan de información que han acumulado de experiencias similares anteriores, la cual, una vez guardada, pueda estar disponible para ser de utilidad al momento de enfrentar los nuevos desafíos.

Por otro lado, el entorno actual de los negocios demanda a las organizaciones o compañías a poseer una ventaja frente a sus oponentes, si es que desean aumentar su mercado de acción. En este contexto, la administración del conocimiento puede entenderse como un conjunto de procesos y sistemas que contribuyen a aumentar, en el capital humano, las capacidades de resolver los problemas de forma eficiente. Así, el personal se convierte en la principal

ventaja para las empresas, de tal forma que el valor de las mismas radica en su capital intelectual, el conocimiento que éstas poseen y la generación, transmisión y disponibilidad de la información.

Peter Drucker, consultor de Management, establecía que la gestión corporativa de la actualidad se basa en darse cuenta que el negocio no está en los recursos económicos sino en la información, y que lo importante debe ser atraer talento hacia las organizaciones; seleccionar y retener a las personas adecuadas; y hacer que los trabajadores sean productivos, ya que la competencia se realiza mediante las personas y un buen diseño estratégico del Management. Drucker también indicaba que la única ventaja posible que tendrán los países desarrollados, es una oferta de personas preparadas, educadas y formadas para trabajar sobre la base del conocimiento.

Drucker manifestó que “nos estamos adentrando en la sociedad de los conocimientos, donde el recurso económico clásico ya no es el capital, los recursos materiales, ni la mano de obra, sino que es y será el saber, donde los empleados de conocimiento desempeñarán un papel central”¹¹.

En las organizaciones del conocimiento, los directivos saben que aprender más rápido que su competencia, es una ventaja competitiva sostenible. Por ello, se tiene que pensar en el desarrollo de las capacidades del capital humano de la organización. Y es que actualmente, el éxito de las empresas radica en las personas y las relaciones que ellas tengan con su organización; pues de su conocimiento es del que depende el proceso de producción. Para las organizaciones basadas en el conocimiento, el capital más importante son las capacidades, habilidades y conocimiento de las personas. De igual forma, el valor más importante para los líderes de organizaciones líderes es el aprender, y aprender significa estar preparado para aceptar y adaptarse a cualquier cambio que demanda el entorno de los negocios.

¹¹ Ver Drucker, “Gerencia para el futuro”, P.12

4. Como implementar una administración del conocimiento eficaz que impacte en los resultados de las organizaciones

Siempre que se quiera implantar una administración del conocimiento que impacte en los resultados es preciso un cambio organizativo de gran calado o de largo alcance que transforme la organización para hacerla más eficaz y competitiva, esto se aplica tanto para las grandes organizaciones como para las pymes. Se tiene que pasar de una organización estática y jerarquizada a otra mucho más dinámica y proactiva con el entorno. Por ello habrá que gestionar un cambio de estilo de dirección, de cultura empresarial, de nuevos roles de las personas, de estructuras organizativas, de modelos de trabajo en equipo, de procesos, de formación, etc.

Por ejemplo, la coordinación, el trabajo en equipo, es especialmente importante para que la organización descubra y actúe sensibilizada respecto a la calidad y las oportunidades de desarrollo de nuevos enfoques. La creación de servicios innovadores de alta calidad y bajo coste, dependen de la estrecha coordinación entre todos los que participan en su desarrollo. Para el esfuerzo, iniciativa y cooperación que exige la acción coordinada, son necesarios altos niveles de compromiso. Para que las personas identifiquen y resuelvan los problemas como equipo, son necesarias nuevas aptitudes, tales como el conocimiento de la empresa como conjunto, capacidad analítica y relación interpersonal. Si falta alguno de esos elementos, el proceso de cambio fracasará.

5. Modelos de referencias

Los modelos de referencias son una serie de buenas prácticas que describen la forma en que estas deben aplicarse, de modo que constituyan una guía para quienes están interesados en abordar correctamente una determinada actividad. Un ejemplo de esto son los modelos de gestión de calidad.

En el presente trabajo se presentarán, tres modelos para la administración del conocimiento que son el modelo de nonaka y takeuchi, el modelo de tejedor y Aguirre y el modelo de Roberson, Nohria y Joyce. Hay que tener en cuenta que los modelos de referencia, tienen que poseer la cualidad de ser adaptables a los casos particulares para que sean lo suficientemente flexible y se puedan aplicar a cualquier tipo de organización.

5.1 Tipología de modelos para la administración del conocimiento

A pesar de la existencia de incontables modelos para la gestión del conocimiento, se podrían agrupar en tres tipos, según Rodríguez, que serían los siguientes¹²:

— **Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento:** modelos que no suelen distinguir el conocimiento de la información y los datos y que lo conciben como una entidad independiente de las personas que lo crean y lo utilizan. Este tipo de modelos de la administración de conocimiento se centran en el desarrollo de metodologías, estrategias y técnicas para almacenar el conocimiento disponible en la organización en depósitos de fácil acceso para propiciar su posterior transferencia entre los miembros de la organización (por ejemplo: “páginas amarillas del conocimiento, archivos de información de las Personas, etc.).

— **Sociocultural:** modelos centrados en el desarrollo de una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de procesos de gestión del conocimiento. Intentan promover cambios de actitudes, fomentar confianza, estimular la creatividad, concienciar sobre la importancia y el valor del conocimiento, promover la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización, etc.

— **Tecnológicos:** modelos en los que destaca el desarrollo y la utilización de Sistemas (por ejemplo: data warehousing, intranets, sistemas expertos, sistemas de información, web, etc.) y herramientas tecnológicas (por ejemplo: motores de búsqueda, herramientas multimedia y de toma de decisiones) para la administración del conocimiento.

Como en cualquier otra área de conocimiento, estas tipologías teóricas y limitadas que acabamos de mencionar, difícilmente se darán en estado puro en la realidad, más bien tienden a difuminarse y mezclarse unas con otras. De hecho, la mejor opción para desarrollar un modelo para la creación y administración del conocimiento, es basarlo en una visión armónica que considere los aspectos fundamentales de todas ellas y vaya de acuerdo a lo que se quiera lograr, al tipo de empresa, etc.

¹² Ver, Rodríguez Gómez, D, " Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica" P.25-39

6. DESCRIPCIÓN DEL MODELO NONAKA Y TAKEUCHI:

Dentro de las organizaciones se maneja gran cantidad de información. Es necesario este manejo de información para así poder adaptarse a los grandes y constantes cambios. Los Japoneses Nonaka y Takeuchi comparten la teoría de que es necesario que las organizaciones desarrollen procesos creativos e innovadores, los cuales permitan administrar información desde su entorno y desde el mundo interior con la finalidad de facilitar a los procesos de cambios. De esta forma se garantiza la producción de conocimientos actualizados desde el mundo interior hacia el entorno, lo cual apoya en gran medida a la toma de decisiones.

Es importante destacar que en este modelo de conocimiento, las personas experimentan la transformación del conocimiento individual desde el interior de sí mismos, por medio de la misma organización hacia el entorno y finalmente para la misma organización.

El modelo de Nonaka y Takeuchi permite comprender como se crea el conocimiento dentro de una organización y como lo llevan a cabo los individuos. Este modelo afirma que el conocimiento se produce en dos dimensiones:

- Epistemológica: comprende el conocimiento tácito y el explícito, los cuales se interacciona de forma dinámica y continua. Se estima entonces inclinarse hacia la aplicación de la epistemología existente entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. Esto es debido a que se ha comprobado que la producción del verdadero conocimiento es con la aplicación, transformación y uso del conocimiento tácito y no con el conocimiento individual únicamente.

- Ontológica: comprende el conocimiento individual, grupal, organizacional e interorganizacional, los cuales forman la espiral del conocimiento, se retroalimenta a sí misma y el proceso por el que se crea el conocimiento es interactivo y no lineal.

El Conocimiento Tácito está ligado a la acción, a las rutinas y a los contextos específicos, es el conocimiento adquirido a través de las experiencias personales, además de los valores, ideales y emociones de cada individuo. No se puede estructurar, almacenar, formalizar, distribuir ni compartir.

El Conocimiento Explícito puede ser estructurado, almacenado y transferible a través del lenguaje formal y sistémico usando tecnología de la información y la comunicación. Este conocimiento puede ser expresado en palabras, números y/o fórmulas y compartirlos. El conocimiento explícito hace referencia a todo lo intelectual, como los libros, documentos, manuales, teorías, modelos, simulaciones y sus interpretaciones, expresiones matemáticas, tablas, gráficas, bases de datos, etc.

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi, la creación del conocimiento dentro de las organizaciones es el resultado de un continuo ciclo de interacción dinámica entre el conocimiento tácito y explícito.

El modelo de Nonaka y Takeuchi enfatiza que la conversión del conocimiento es un "proceso social entre los individuos y no está restringido a un solo individuo".

El conocimiento, tanto el tácito y como el explícito, circula dentro de cualquier organización y se desarrolla en 4 fases (proceso de conversión del conocimiento fig. 1)

1. Socialización (tácito a tácito): comienza con la creación de un equipo que comparte sus expectativas, ideas y modelos mentales a través de diálogos donde cada uno narra sus propias perspectivas. En esta fase se adquiere el conocimiento tácito a través de exposiciones, experiencias, documentos, manuales y/o tradiciones. El conocimiento se convierte de individual a colectivo. La cual incluye la información compartida y la comunicación del conocimiento tácito entre individuos. Dentro de este proceso, el compartir conocimiento se lleva a cabo sin producir conocimiento explícito mediante una comunicación cara-a-cara o mediante experiencia compartida.

2. Exteriorización (tácito a explícito): en esta fase se convierte el conocimiento tácito colectivo en conocimiento explícito individual. Es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, haciéndolo comprensible para otros miembros de la empresa. Supone además la interacción del individuo y

del grupo, y requiere de técnicas que ayuden a expresar este conocimiento tácito a través de lenguaje figurativo, en forma de analogías, metáforas, y del lenguaje visual.

1. Socialización (tácito a tácito): comienza con la creación de un equipo que comparte sus expectativas, ideas y modelos mentales a través de diálogos donde cada uno narra sus propias perspectivas. En esta fase se adquiere el conocimiento tácito a través de exposiciones, experiencias, documentos, manuales y/o tradiciones. El conocimiento se convierte de individual a colectivo. La cual incluye la información compartida y la comunicación del conocimiento tácito entre individuos. Dentro de este proceso, el compartir conocimiento se lleva a cabo sin producir conocimiento explícito mediante una comunicación cara-a-cara o mediante experiencia compartida.

2. Exteriorización (tácito a explícito): en esta fase se convierte el conocimiento tácito colectivo en conocimiento explícito individual. Es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, haciéndolo comprensible para otros miembros de la empresa. Supone además la interacción del individuo y del grupo, y requiere de técnicas que ayuden a expresar este conocimiento tácito a través de lenguaje figurativo, en forma de analogías, metáforas, y del lenguaje visual.

Proceso de conversión del conocimiento en la organización (fig1)



Fuente: Villareal R. y Villareal T.

1. Socialización (tácito a tácito): comienza con la creación de un equipo que comparte sus expectativas, ideas y modelos mentales a través de diálogos donde cada uno narra sus propias perspectivas. En esta fase se adquiere el conocimiento tácito a través de exposiciones, experiencias, documentos, manuales y/o tradiciones. El conocimiento se convierte de individual a colectivo. La cual incluye la información compartida y la comunicación del conocimiento tácito entre individuos. Dentro de este proceso, el compartir conocimiento se lleva a cabo sin producir conocimiento explícito mediante una comunicación cara-a-cara o mediante experiencia compartida.

2. Exteriorización (tácito a explícito): en esta fase se convierte el conocimiento tácito colectivo en conocimiento explícito individual. Es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, haciéndolo comprensible para otros miembros de la empresa. Supone además la interacción del individuo y del grupo, y requiere de técnicas que ayuden a expresar este conocimiento tácito a través de lenguaje figurativo, en forma de analogías, metáforas, y del lenguaje visual.

Es importante que todos los miembros de una organización estén dispuestos a compartir su conocimiento para poder incrementar el proceso de aprendizaje organizacional. Aparte de esto, deben de saber cómo es que deben de actuar, lo cual establece la necesidad a los superiores de informar a los subordinados acerca de su rendimiento. En este contexto, es necesario que los subordinados y los superiores compartan responsabilidades para poder construir la base del conocimiento. Algunas superiores evitan esta tarea crucial, mientras que otros experimentan ansiedad y descontento haciéndolo.

De acuerdo a Nonaka y Takeuchi, el intercambio de conocimiento y los procesos de aprendizaje se llevan a cabo en 4 niveles ontológicos diferentes: a nivel individual, a nivel grupal, a nivel organizacional y a nivel inter-organizacional. Esto indica que es necesario crear un marco estructural y cultural de la organización que aliente a los individuos, al grupo y a la organización como uno solo para aprender de cada uno a través de compartir su información.

6.1 La espiral de conversión del conocimiento

La meta de la socialización es compartir el conocimiento tácito, sin embargo en sí misma es una forma limitada de creación del conocimiento. Al menos que el conocimiento compartido se vuelva explícito, no puede ser potenciado fácilmente por la compañía en su conjunto. La creación de conocimiento organizacional es una interacción continua de conocimiento tácito y explícito. Esta interacción adquiere forma gracias a la interacción de diferentes maneras de conversión de conocimiento, las cuales son generadas por distintas razones.

Los cuatro modos de conversión del conocimiento se alimentan recíprocamente en una espiral continua de creación de conocimiento de la organización.

Estos procesos de transformación del conocimiento se encuentran dentro de diferentes contextos. El contenido del conocimiento creado por cada forma de conversión es, naturalmente distinto. A continuación describiremos cada uno.

- **Conocimiento acordado o Armonizado:** es aquel perfil de conocimiento que comparte modelos mentales y habilidades técnicas.
- **Conocimiento Conceptual:** es aquel perfil de conocimiento representado a través de metáforas, analogías y modelos.
- **Conocimiento Sistémico:** es aquel perfil de conocimiento representado a través de prototipos, nuevos servicios, nuevos métodos, entre otros, donde se vea reflejado la aplicación de varias fuentes de conocimiento.
- **Conocimiento Operacional:** es aquel perfil de conocimiento representado por administraciones de proyectos con consideraciones en el know-how, los procesos productivos y el uso de nuevos productos.

La problemática de generación de conocimiento organizacional reside en el cómo extender el conocimiento individual, a los grupos de trabajo, a la organización y a través de las organizaciones.

La interacción de conocimiento tácito y explícito se lleva a cabo por los individuos, no por la organización. Pero si el conocimiento no es compartido con otros o no es amplificado a la colectividad, tal conocimiento no participa de la espiral organizacional de generación de conocimiento. Este proceso en espiral por medio del cual el conocimiento es enunciado y amplificado, a través de las cuatro formas de conversión de conocimiento, hacia adentro y a través de la organización del nivel individual a los niveles grupal, organizacional e interorganizacional constituye lo que Nonaka y Takeuchi llaman la Dimensión Ontológica en el proceso de creación de conocimiento. La siguiente figura (fig. 2) ilustra esta espiral moviéndose a través de las dimensiones epistemológica y ontológica del proceso de creación de conocimiento en la organización.

La espiral de conocimiento (fig. 2)



El papel de la organización en este proceso es el de proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de

conocimiento en el nivel individual. Para ello se requieren cinco condiciones que posibilitan la espiral de conocimiento que son:

- **Intención:** es la aspiración que una empresa tiene por alcanzar sus metas. Como el compromiso es la base de la actividad creadora de conocimiento del ser humano, la empresa debe apoyar este compromiso formulando una intención organizacional y proponiéndola a sus empleados. Esta intención es lo que en teoría del Pensamiento Estratégico se denomina “Visión”. Los esfuerzos por realizar la intención, asumen la forma de una estrategia corporativa acerca de qué tipo de conocimiento debe desarrollarse para alcanzarla.

- **Autonomía:** es la capacidad que tiene una organización de posibilitar que sus individuos y equipos actúen de forma autónoma (estén facultados o “empoderados”), lo cual fomenta las instancias de generación de nuevas ideas y visualización de nuevas oportunidades, motivando así a los participantes de la organización a generar nuevo conocimiento.

- **Fluctuación y Caos Creativo:** la organización debe estimular la interacción entre sus integrantes y el ambiente externo, donde los equipos enfrenten las rutinas, los hábitos y las limitaciones autoimpuestas con el objeto de estimular nuevas perspectivas de cómo hacer las cosas. Además, también puede generarse conocimiento cuando se provocan crisis de manera intencional al interior de la organización. Este caos intencional al que se llama “Caos creativo” incrementa la tensión al interior de la organización y hace que sus miembros se concentren en definir problemas y resolver la crisis (crisis controladas). La organización creadora de conocimiento debe institucionalizar esta “reflexión en la acción” para hacer del caos algo verdaderamente creativo.

- **Redundancia:** la organización debe permitir niveles de redundancia dentro de su operar. Esto genera que los diferentes puntos de vista establecidos por las personas que conforman los equipos permite compartir y combinar conocimientos de tipo tácito, permitiendo establecer conceptos e ideas más fuertes y organizadas, junto con generar nuevas posibilidades. Para que se genere conocimiento organizacional es indispensable que el concepto generado por un individuo o un grupo se comparta con otros individuos o grupos que quizás no necesiten este concepto de manera inmediata. Una forma de generar redundancia en la organización es a través de una rotación

estratégica de personal, especialmente entre áreas muy distintas en cuanto a tecnología o función. Otra manera es mediante la organización de Comunidades de Conocimiento o, con la tecnología moderna, a través de lo que se ha denominado “Portal del conocimiento”.

- **Variedad de requisitos:** la diversidad interna de una organización debe ser tan amplia como la variedad y la complejidad del ambiente para poder enfrentarse a los desafíos establecidos por este ambiente que la rodea. La variedad de requisitos puede fomentarse combinando la información de manera distinta, flexible y rápida y distribuyendo por igual la información en todas las secciones de la organización. Para maximizar la variación, todas las personas de la organización deben contar con un acceso rápido a la más amplia gama de la información requerida en un momento dado, pasando por el menor número de pasos posible.

Estos factores presentan la importancia del cambio como parte de la cultura, junto con reforzar la idea de que es la cultura organizacional quien define las posibilidades para que el aprendizaje sea parte del operar diario de sus integrantes.

La espiral del conocimiento no es un proceso lineal y secuencial, sino Exponencial y dinámico, que parte del elemento humano y de su necesidad de contrastar y validar sus ideas y Premisas. De esta forma, el individuo a través de la experiencia crea conocimiento tácito, el cual conceptualiza, Convirtiéndolo en explícito individual. Al compartirlo, a través del diálogo continuo, con cualquiera de los agentes que intervienen en la organización se convierte en conocimiento explícito social.

El siguiente paso consiste en internalizar las experiencias comunes, transformando el conocimiento explícito social en tácito individual.

En consecuencia, el proceso está basado tanto en el diálogo y la deliberación colectiva como en la reflexión individual, donde el lenguaje juega un papel fundamental (Bueno y Salmador, 2000)¹³, al ser el vehículo utilizado por el individuo para transmitir sus experiencias y para percibir los conocimientos tácitos que otros le trasladan.

¹³ Ver Bueno y Salmador “ la sociedad del conocimiento reclama capital intangible”,P.11

El pilar sobre el que se fundamenta este proceso es el nuevo conocimiento, que se crea en términos de interrelación continua entre el de carácter tácito y explícito ya existente (Nonaka, 1994), en cualquier nivel de la organización. Como consecuencia de un “proceso en espiral” ascendente, que se inicia a nivel individual, y Posteriormente asciende al ámbito organizativo, alcanzando incluso el dominio interorganizativo, Este modelo ha sido propuesto por Nonaka (1991, 1994), Hedlund y Nonaka (1993), Hedlund (1994) y Nonaka y Takeuchi (1995), siendo éstos últimos los que culminaron su desarrollo, consolidándose por tanto Como uno de los mecanismos de creación del conocimiento, junto al aprendizaje.

7. MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE KPMG CONSULTING (TEJEDOR Y AGUIRRE, 1998).

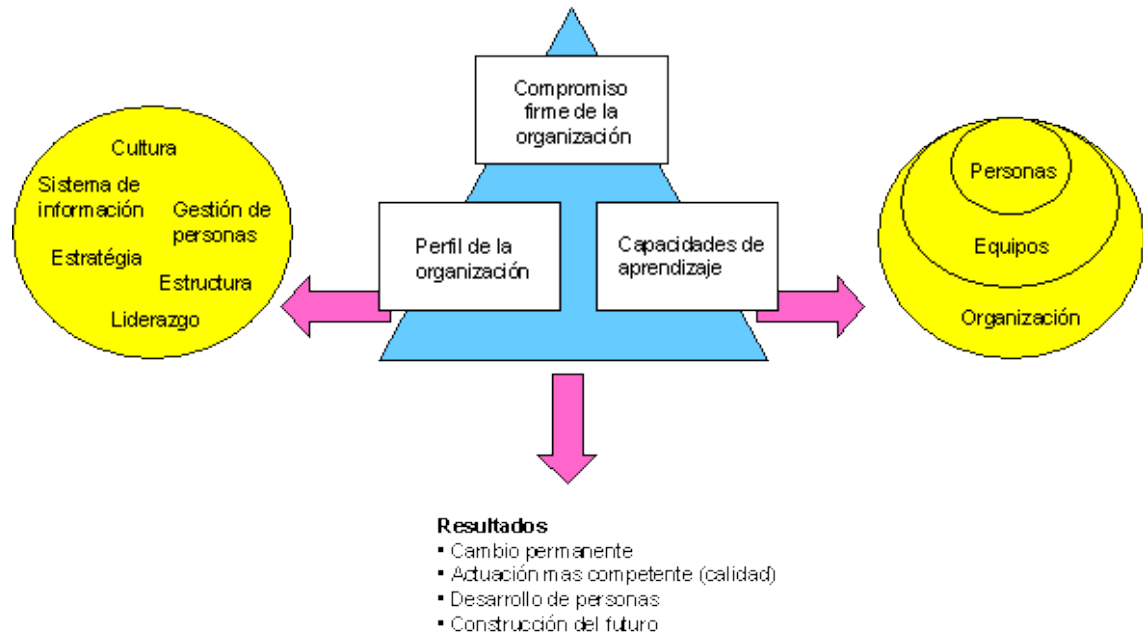
La consultora KPMG desarrolla un modelo para gestionar el conocimiento en las organizaciones a las cuales da consultoría.

El modelo se inicia con la siguiente pregunta: ¿Qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y que resultados produce dicho aprendizaje?

KPMG se propone solucionar esta pregunta y en esa solución se basa su modelo de gestión del conocimiento.

Las características más resaltantes de este modelo es su integración con todos sus elementos, por lo que se presenta como un sistema complejo: 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 conectadas entre sí.

Modelo de gestión del conocimiento de KPMG consulting (Tejedor y Aguirre, 1998).



Los factores que configuran la capacidad de aprender de una empresa han sido estructurados en los tres bloques siguientes, atendiendo a su naturaleza:

1. Compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles.
2. Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. La organización como ente no humano solo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo.

Disponer de personas y equipo 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 aprendizajes que el modelo considera 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.
- Los procesos de elaboración de visión compartida.
- La capacidad de aprender de la experiencia.
- El desarrollo de la creatividad.
- La generación de una memoria organizacional
- Desarrollo de mecanismo de aprendizaje de los errores.
- Mecanismos de captación de conocimiento del exterior
- Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.

Si se consigue que las personas aprendan, pero no conviertan 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 multidisciplinares.

3. 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.

Pero 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:

- Estructuras burocráticas.
- Liderazgos autoritarios y / o paternalistas.
- Aislamiento del entorno.
- Autocomplacencia.
- Cultura de ocultación de errores
- Búsqueda de homogeneidad
- Orientación a corto plazo
- Planificación rígida y continuista
- Individualismo.

El modelo KPMG consulting considera los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación.

Una vez analizados los factores que condicionan el aprendizaje, el modelo refleja los resultados que debería producir este aprendizaje. La capacidad de la empresa para aprender se debería traducir en:

- La posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad)
- una mejor calidad de sus resultados
- la empresa se hace más consciente de su integración en sistemas más amplios y produce una implicación mayor con su entorno y desarrollo.
- el desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa.

8 EL MODELO DE EMPRESA QUE GESTIONA EL CONOCIMIENTO CON ÉXITO. EL MODELO DE BRUCE ROBERSON, NITIN NOHRIA Y WILLIAM JOYCE

Dos profesores de negocios y un ex consultor de McKinsey en un revolucionario estudio de cinco años de duración, en el que participaron más de 50 académicos y consultores de empresas, los autores analizaron 200 técnicas de gestión utilizadas por 160 empresas en un período de diez años. Los autores Bruce Roberson, Nitin Nohria y William Joyce en su libro "Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success" (Paperback – 2004/11/01), (En español en HARVARD BUSINESS REVIEW VOL.81, NO.7 JUL., 2003, P.40-52 (1) 2:HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW, NO.116,

SEP, 2003, P.48-60 (2)) delinear las prácticas de gestión que son obligatorias para un desempeño financiero superior: su “fórmula 4+2” para el éxito en los negocios. Muestran ejemplos de empresas que han logrado diferentes grados de éxito dependiendo de cómo aplicaron la fórmula y sugieren maneras en que otras empresas pueden alcanzar la excelencia. Las 160 empresas incluidas en el estudio –que fue llamado proyecto Evergreen– fueron divididas en 40 grupos. Cada uno de ellos estaba compuesto por cuatro empresas de un sector específico. Basándose en el desempeño entre 1986 y 1996, cada empresa fue clasificada como ganadora o descendente. Sin excepción, las compañías que superaron en desempeño a sus pares, alcanzaron la excelencia en lo que los autores llaman las cuatro prácticas principales de gestión: estrategia, ejecución, cultura y estructura. Además, sumaron a su gran habilidad en esas áreas, el dominio de dos cualesquiera de las cuatro prácticas secundarias: talento, liderazgo, innovación y fusiones y adquisiciones. De acuerdo con los autores, una empresa que aplica regularmente la fórmula 4+2 tiene una probabilidad superior a 90% de mantener un desempeño sobresaliente. Durante un periodo de diez años los inversionistas en empresas que cumplían estas características obtuvieron un rendimiento del 975% frente a las compañías perdedoras que solo obtuvieron el 62% en el mismo periodo, es decir, en 10 años.

Para estos autores existen cuatro prácticas principales de gestión y cuatro prácticas secundarias de gestión para hacerlo posible:

PRACTICAS PRINCIPALES:

1.- Estrategia: Es clave que la empresa se mantenga concentrada en sus estrategias de negocio y que busque un modo de propiciar un constante crecimiento del negocio central.

2.- Ejecución: Cumplir con los objetivos establecidos y, si es posible, excederlos.

3.- Cultura: Hay que crear una cultura que esté ampliamente inspirada en el desempeño. Las compañías y organizaciones exitosas poseen una cultura que favorece el buen desempeño sobre cualquier otra opción y tienen el coraje de enfrentarse a quienes no se desempeñan con excelencia.

4.- Estructura: Hay que propiciar una estructura horizontal que le permita ser rápido y flexible. Las compañías y organizaciones exitosas son rápidas porque asumen con rapidez los cambios necesarios para reducir la burocracia y simplificar el trabajo y establecen objetivos en marcha: para volverse más rápidas y sencillas en todo lo que hacen.

Si bien no existe un modelo universal que pueda ser aplicado a las organizaciones, a continuación presentamos pautas básicas para estructurar una empresa:

- Simplifique. Haga que su organización sea fácil de ejecutar el trabajo y con la cual trabajar.
- Promueva la cooperación, el trabajo en equipo y el intercambio de información a través de toda la empresa.
- Colocar a la mejor gente donde mejor pueda desempeñarse
- Establece sistemas para el intercambio continuo de conocimientos.

PRACTICAS SECUNDARIAS:

1.- Talento: Hay que conservar los empleados con talento y buscar o preparar otros. Las compañías y las organizaciones exitosas son capaces de desarrollar sus propias estrellas dentro de las filas de sus propios empleados y cuentan con sustitutos de modo que si un ejecutivo se marchara, sería reemplazado de inmediato por otra persona sin que la empresa sufra demasiado.

2.- Liderazgo: Los líderes y directores deben estar comprometidos con el negocio. Las compañías y organizaciones exitosas tienen un CEO fuerte, responsable de elevar el desempeño de la empresa y tienen un buen equipo de directores que conocen el negocio y sienten pasión por el triunfo.

3.- Innovación: Hay que crear innovaciones que transformen su industria. Las compañías y organizaciones exitosas son ágiles, es decir, lanzan constantemente nuevos productos y servicios y se anticipan a las transformaciones de la industria y, en el mejor de los casos, las producen.

4.- Crecimiento: Hay que propiciar el crecimiento mediante fusiones y asociaciones. Las compañías y organizaciones exitosas generan crecimiento interno, desarrollando el negocio central, en vez de asumir negocios en áreas desconocidas y son hábiles para concretar fusiones y asociaciones y tienden a preferir pequeños negocios que grandes negociaciones.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que las ocho prácticas que se citan no son nuevas ni reveladoras, más bien, la diferente aplicación de la fórmula y la energía aplicada determinará si la empresa tendrá éxito o no.

De hecho, una empresa moderna debe adoptar las cuatro prácticas principales y complementarlas con las cuatro secundarias. Esto les permitirá ser competitivas, y con la aplicación de los ocho principios una empresa podrá enfrentar las nuevas dinámicas de la competencia global evitando reducir los precios para seguir operando en el mercado.

A continuación se concluye de este estudio, que las prácticas de la administración del conocimiento, pueden ser una ventaja sustentable en las pequeñas y medianas empresas si se aplica de la manera adecuada, ya que le permite documentar todo su conocimiento y así será más fácil de consultar y entender, además que se podrá encontrar a disponibilidad de todos en la empresa.

El principal activo de una empresa lo constituye el conocimiento de sus empleados, ya que permite activar los motores de una organización todos los días. Pero ese conocimiento debe estar bien estructurado, recogido y documentado para que la empresa se pueda beneficiar de él, pueda innovar y tenga una opción de sostenibilidad en el tiempo.

La búsqueda del conocimiento implica un cambio en la forma de trabajar, un cambio en los roles. No constituye algo adicional al trabajo diario sino que es, en sí mismo, una forma de trabajar. Muchas empresas han pasado de ser una organización con una estructura fundamentalmente vertical a contar con una estructura horizontal que favorece el trabajo en equipo y la implicación de todo el personal en los proyectos y los objetivos de la empresa. Es fundamental que las empresas gestionen el tiempo y los espacios para que los trabajadores puedan compartir entre ellos lo que hacen. Ya que, trabajar en equipo es compartir el conocimiento y ser efectivos. Cada uno asume sus responsabilidades y adquiere un compromiso.

Pero, acostumbrarse a esa nueva forma de trabajar crea, en ocasiones, dificultades. Por un lado, nos podemos encontrar con que muchos trabajadores se muestran reacios a compartir lo que saben y, por otro, con que desde siempre se ha asociado conocimiento con poder y compartir el conocimiento parece implicar, para muchos, compartir el poder o el mando. Aunque muchos trabajadores no sean conscientes de ello, compartir el conocimiento es sinónimo de incrementarlo, ya que el conocimiento es el único activo que crece cuando se comparte. Con nuestro conocimiento podemos hacer cosas, pero intercambiándolo con otros, se puede mejorar lo que hacemos e innovar.

Y compartir el conocimiento permite a las organizaciones "tener memoria". Las empresas deben guardar de forma natural o artificial el conocimiento de sus trabajadores, ya que no se puede obligar a nadie a quedarse para siempre en una empresa.

En definitiva, la gestión del conocimiento por parte de las empresas mejora su competitividad, optimiza sus recursos y ahorra costes, posibilita una mayor capacidad de respuesta frente al cambio, tanto interno como externo, favorece la innovación, facilita el desarrollo tanto de la organización como de las personas que la integran, permite saber dónde está el conocimiento, conocer quién sabe qué y evitar la existencia de "islas de información", abordar proyectos de relevo generacional y resolver de forma óptima la gestión documental.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bulmaro Adrián Fuente Morales (2010): “La gestión del conocimiento en las relaciones académico- empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico “. Tesis Phd. Universidad politécnica de Valencia, España.

Sitio web: [www. Gestión del conocimiento.com](http://www.Gestión del conocimiento.com) (2010)

Sitio web: manuelgross.bligoo.com (2010) /Importancia de la administración del conocimiento para las organizaciones – España.

Mariano Álvarez y José Duran Lino (2009): Manual de la micro, pequeña y mediana empresa, san salvador.

Manuela Arango Tobón (2010): Gestión del conocimiento y capital intelectual, Cali –Colombia, w www.icesi.edu.co