

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

Desde una perspectiva basada en la gestión del conocimiento las empresas hoy en día no sólo buscan las diferencias esenciales sobre sus ventajas competitivas, sino facilitar a sus empleados la información y el conocimiento que se ha ido conformando cada vez más como diferenciadores de competitividad.

Además con este nuevo planteamiento, el conocimiento se podrá gestionar de forma principal el cual se considera como una ventaja competitiva ya que es la fuente importante dentro del campo de gestión del conocimiento.

Así que los modelos de gestión del conocimiento forman un importante elemento, el cual sólo se consigue fomentar por medio de estrategias, culturas, procesos, políticas, estructuras y procedimientos, convenientes que se adapten a la complejidad que implica gestionar el conocimiento.

El conocimiento que no se comparte pierde valor en las organizaciones. Por consecuencia, para que el conocimiento de una persona sea de utilidad para otro individuo y para la organización misma, éste deberá comunicarse de tal forma que pueda acceder a él e interpretarlo.

Por otra parte, los modelos de gestión del conocimiento se dan mediante el proceso de organizar, adquirir y comunicar tanto el conocimiento tácito como explícito. Estos modelos impulsan la productividad y eficacia de una organización.

La teoría de gestión del conocimiento descrita a continuación, se basa en un modelo de conversión del conocimiento descrito por Nonaka y Takeuchi (1999), ésta misma será la directriz para el cumplimiento de los objetivos de esta tesis.

2.2 Conocimiento

Según Morcillo, el conocimiento es el elemento más valioso para la empresa y la sociedad en general no es una cuestión nueva. Tampoco que la inteligencia es la clave que explica el sentido de las transformaciones sociales y los avances tecnológicos. El conocimiento siempre ha sido necesario para el funcionamiento de las organizaciones y siempre se ha utilizado y valorado (citado por Benavides y Quintana, 2003).

Si por conocimiento entendemos el pensar (la inteligencia), el querer (la voluntad, componente emocional) y el hacer (la acción) se tendrá que admitir el carácter indisociable de la persona y en cierto modo, el de la sociedad en que se desarrolla dicho por Vázquez (citado por Benavides y Quintana, 2003).

García y Casanueva (2000, p.366) consideran “al conocimiento como el recurso más importante que pueda tener una empresa. También describen al conocimiento como algo que no se puede aislar, que nace del pensamiento y de la acción y que absorbe todas las actividades de la empresa”.

Esta definición por parte de García y Casanueva permite incluir tanto el conocimiento explícito o saber sobre hechos y teorías que pueden ser plasmados por escrito, como el conocimiento tácito o saber cómo, que es muy personal y difícil de comunicarlo a los demás. Estos dos tipos de conocimiento se distribuyen de diversa forma entre los individuos y los grupos, entre la organización y entre las redes.

Pero resulta que la variedad de enfoques, el oportunismo de relacionar el tema con otros modelos y herramientas del management y la propia generalidad y diversidad del concepto conocimiento, hacen generar escepticismo y dudas sobre aquellas personas interesadas en su verdadero contenido y alcance (Benavides y Quintana, 2003).

Para Sánchez, Heene y Wiig (citado por Benavides y Quintana, 2003) el conocimiento no es determinista, sino consiste en unas creencias y medidas de probabilidad sobre las posibles relaciones causales entre fenómenos. Debe suministrar la capacidad que permita visionar posibles modos de solucionar diferentes situaciones y anticipar las implicaciones y efectos de las decisiones.

Nonaka y Takeuchi definen el conocimiento como:

“El conocimiento es algo que no se puede gestionar en términos convencionales, pero lo que sí es posible es trabajar en la dinámica organizacional que permite la interacción y conversión de conocimientos individuales para alcanzar innovaciones. Se trata de ver, desde una postura dinámica, lo que se va aprendiendo, frente a una posición de inventariar lo que se conoce” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p.23).

Según Collison y Parcell (2003, p. 33), “el conocimiento puede residir en la cabeza de las personas (a eso le llaman conocimiento tácito) o bien ponerlo por escrito (conocimiento explícito). No es posible capturar toda la riqueza de lo que está en la cabeza de las personas. Por otro lado, el conocimiento explícito puede ser almacenado y recuperado y ser un buen catalizador para conectar a la gente entre sí”.

Una forma de enfocar la captura y la conectividad es considerar la relación entre lo que los otros saben y de qué información se dispone. La experiencia dice, que para ser útil, el conocimiento debe ser puesto al día con frecuencia, y que para poseer y poner al día el conocimiento con nuevas experiencias es necesario adoptar la naturaleza orgánica de una red de trabajo (Barnes, 2002).

2.2.1 Distribución de los tipos de conocimiento

Se ha descrito en el apartado anterior la importancia del conocimiento dentro de las organizaciones, es por ello que ahora se describen los tipos de conocimiento para tener una idea más precisa de lo que se utilizará en el planteamiento de esta tesis.

Se describe a continuación la diferencia entre el conocimiento tácito y explícito mencionado por algunos autores:

“el conocimiento tácito es personal y de contexto específico y, así, difícil de formalizar y comunicar mientras que el conocimiento explícito o codificado es aquél que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático” Polanyi (citado por Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 65).

“el conocimiento tácito es aquél que pertenece a la naturaleza personal, difícil de formalizar y comunicar, estando profundamente radicado en las acciones de las personas y grupos mientras que el conocimiento explícito es aquél que resulta fácilmente transferible y accesible a través de documentos, presentaciones, bases de datos” Nonaka y Takeuchi (citado por Benavides y Quintana, 2003, pp. 38-39).

“el conocimiento tácito o saber cómo, que no puede plasmarse por escrito mientras que el conocimiento explícito o saber sobre hechos y teorías, que pueden ser plasmados por escrito” Ganaza (citado por García y Casanueva, 2000, p. 366).

2.2.2 Diferencia entre conocimiento e información

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999) el conocimiento es una función de una postura, perspectiva o intención particular, así que el conocimiento a diferencia de la información, es acción. También es un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad.

Apoyándonos en Devlin, el conocimiento contiene creencias, valores y compromisos, de esta manera el conocimiento es la información que una persona posee de manera utilizable para un propósito. Pero también argumenta que “es importante tratar la información de manera eficaz y segura, pero debemos saber que lo que utilizamos no es la información sino el conocimiento como resultado de tratar la información” (citado por Arbonés, 2001b, p. 90).

La información permite interpretar eventos u objetos desde un punto de vista distinto, lo cual permite hacer visibles ciertos significados que podrían ser invisibles, o descubre conexiones inesperadas (Arbonés, 2001).

Por tanto, según Machlup, la información es un medio o material necesario para extraer y construir conocimiento, lo que se hace es reestructurarlo o añadirle algo. De forma similar, Dretske señala que “la información es una cosa capaz de producir conocimiento y la información que porta una señal es lo que podemos aprender de ella” (citado por Nonaka y Takeuchi, 1999).

Blumentritt y Johnston (citado por Benavides y Quintana, 2003, p.12) afirman que “son dos aspectos distintos y es claro que el conocimiento es algo más que información, y esta última se convierte en conocimiento cuando se introduce en el modelo mental de una persona”.

Para la existencia del conocimiento debe existir el sujeto que conoce, en cambio, la información puede existir en sí misma, sin necesidad de la existencia de un sujeto que la posea (Benavides y Quintana, 2003).

2.2.3 La empresa del conocimiento

“La empresa del conocimiento es una empresa de cualquier sector, incluidos los sectores tradicionales, que desean crear nuevo conocimiento para ser innovadora (innovar constantemente) y mantenerse acoplada a su entorno” (Arbonías, 2001a, p. 48).

Es así, que estas empresas deben formar a sus trabajadores para que su capacidad de conocer crezca, pero también los debe tratar como personas y, por tanto, les dé poder para actuar, porque ha descubierto que la capacidad de las personas es ilimitada. Esto hace que las personas, como tales, que llevan dentro la necesidad de trascender, se apliquen y contribuyan a generar valor para la empresa y la sociedad.

De acuerdo con Arbonías (2001a), la competitividad se ha establecido sobre la base de gestionar correctamente las actividades actuales de la empresa, dejando para las actividades futuras un espacio y tiempo residual.

Choo asegura que “el conocimiento de la organización es sumamente personal y está distribuido con amplitud, las organizaciones diseñan estructuras sociales y técnicas para fomentar que se comparta internamente la pericia entre sus miembros, mientras que simultáneamente se forjan sociedades con otras organizaciones y grupos para intercambiar y crear conjuntamente nuevo conocimiento” (Choo, 1999, p.125).

Sería igualmente favorable que las empresas replanteen su forma de seguir haciendo del trabajo un lugar para que el desarrollo personal no quede estancado, sino al contrario preparen las mentes para lo nuevo y traten de extraer los factores comunes que detonen el éxito.

2.2.3.1 El concepto del Ba

El concepto “Ba” significa el compartir espacio para las relaciones emergentes, así que el espacio puede ser tanto físico (oficinas, lugar de negocios), virtual (e-mail, telecomunicaciones, etc.) y mental (experiencias compartidas, ideas, ideales o cualquier combinación de éstas), el cual fue originalmente propuesto por Nishida (citado por Nonaka y Konno, 1998).

El Ba otorga una plataforma para asesorar la creación de conocimiento individual y/o colectivo. Ésta forma una plataforma que es trascendental para la perspectiva de los integrantes en cuanto la información que necesitan.

Más recientemente, Nonaka y Konno (1998, p. 47) definen cuatro Ba:

1. Ba de origen (Originating Ba): es un espacio en donde las personas comparten sentimientos, emociones, experiencias y modelos mentales.
2. Ba de interacción (Interacting Ba): es el lugar donde el conocimiento tácito es convertido en explícito.
3. Ba virtual (Cyber Ba): es un espacio de interacción en un mundo virtual. Implica la combinación de conocimiento explícito nuevo y existente para generar mayor cantidad de este activo a través de la organización.
4. Ba de ejercicio (Exercising Ba): es un espacio que facilita la conversión del conocimiento explícito en tácito.

Este nuevo concepto Ba quiere mostrar que el conocimiento es dependiente de su contexto y no puede ser separado de su espacio. El uso de este conocimiento es diferente a todos los recursos tangibles. Es por ello que cuando se usa un recurso tangible es necesario distribuirlo eficientemente de acuerdo a las funciones y los objetivos propuestos. Por lo tanto, el uso del conocimiento requiere de la concentración de este recurso hacia el tiempo y espacio específico.

2.2.4 El conocimiento como fuente de innovación

Drucker (2002) sostiene que la innovación es un trabajo real que puede y debe administrarse como cualquier otra función corporativa. La innovación es la labor del conocer más que del hacer. Es por ello que la mayor parte de las ideas innovadoras de los negocios vienen del análisis metódico de siete áreas de oportunidad que son: los acontecimientos inesperados, incongruencias, necesidades de procesos, cambios de industria y mercado, cambios demográficos, cambios de percepción y conocimiento nuevo.

En innovación, como en cualquier otro esfuerzo, hay talento, ingenio y conocimiento. Pero cuando todo se lleva a cabo, lo que la innovación requiere es trabajo enfocado y lleno de propósito. Drucker menciona que si la diligencia, la persistencia y el compromiso faltan, el talento, el ingenio y el conocimiento no sirven de nada.

Machlup (citado por Bueno y Morcillo, 2002, p. 13) menciona que “lo importante es la creación y la distribución; éstos son los aspectos fundamentales de la Dirección del Conocimiento, no sólo administrar, no sólo distribuir, no sólo difundir, sino especialmente, crear y por lo tanto generar innovación”.

Quinn, Baruch y Zien (citado por Arbonés, 2001b, pp. 130-131) proponen algunas condiciones para innovar como son:

- El uso intensivo y decidido de las tecnologías de la información, comunicación y multimedia. Todo lo que tenga que ver con los equipos, las redes de trabajo, los consensos, alianzas, el trabajo integrado sin límites y la búsqueda de modelos participativos adquieren nueva dimensión con el uso de estas tecnologías.

- El control, la distribución de responsabilidades, la actividad creativa, la colaboración, los equipos auto-organizados y el sistema de autoridad, recompensa e incentivos, pueden y deben ser ahora transformados. Las tecnologías de información permiten sistemas orgánicos de organización, no jerárquicos, que promueven la iniciativa y la creación y difusión de nuevos conocimientos.
- Crear capacidades distintivas basadas en el conocimiento, no en activos físicos. La competitividad de muchas y conocidas empresas no es la suma de rentabilidades de proyectos y reducciones de costes, sino de explotación continua en sus diversos campos y productos de sus capacidades básicas.
- Organizaciones adaptadas, no existe una forma organizativa recomendable, sino que cada una de las empresas debe buscar la suya.

A medida que las organizaciones reconocen la necesidad de ser más flexibles, se percibe que actuar con rapidez e innovación, dominar y comunicar el conocimiento son formas de aprovechar al máximo los recursos humanos existentes, a fin de obtener una ventaja competitiva.

Es por ello, que hoy en día se espera que los empleados sean más dinámicos que en el pasado en la generación de ideas y la resolución de problemas y sobre todo que asuman una responsabilidad mucho mayor dentro de la organización (Giannetto y Wheeler, citado por Arbonés, 2001b).

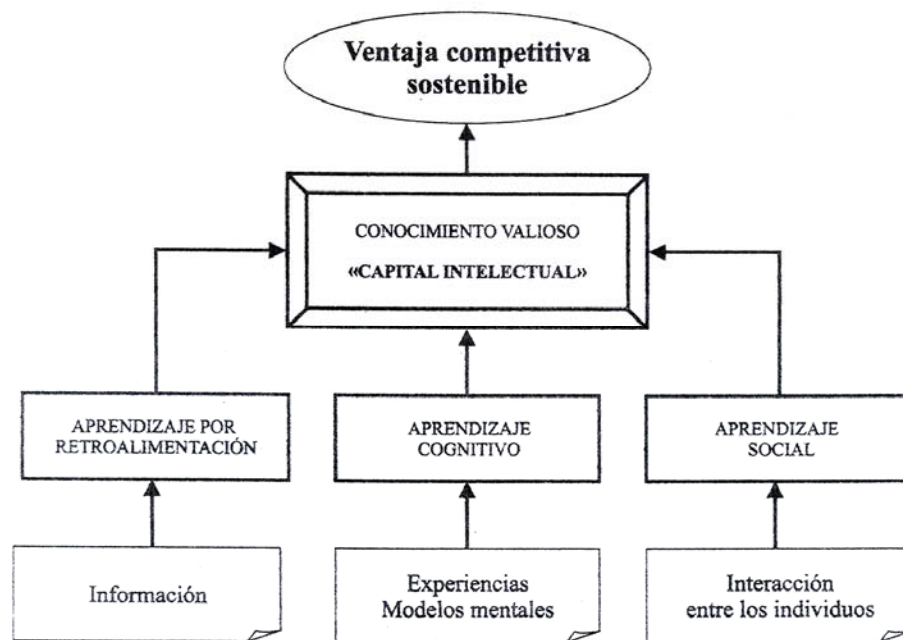
2.2.5 El conocimiento como ventaja competitiva

Hall le da un enfoque de ventaja competitiva al conocimiento, “el conocimiento debe ser el producto con el que compitan las empresas, al tiempo que les permite crear nuevas oportunidades de negocio, siendo un activo intangible

muy difícil de imitar, convirtiéndolo en extremadamente valioso” (citado por García y Calvo de Mora, 2002, p. 137).

El conocimiento valioso para Tissen (citado por García y Calvo de Mora, 2002) se logra a través de la interacción de tres tipos de aprendizajes, en la Figura 2.1 se muestran cada uno de ellos.

Figura 2.1 El conocimiento como ventaja competitiva



Fuente: Tissen (citado por García y Calvo de Mora, 2002, p. 139)

- El primero de éstos es el aprendizaje por retroalimentación: el cual se encuentra en la información, cada vez más abundante gracias a las nuevas tecnologías de la información.
- El segundo es el aprendizaje cognitivo: basado en los modelos mentales o la visión del mundo que tiene cada individuo y que se ha ido formando con las experiencias personales.

- El tercero es el aprendizaje social: el cual se genera cuando se comparten, se intercambian ideas y experiencias o cuando se combinan pensamientos y conceptos.

Es así que una organización que aprende debe aprovechar toda la fuerza intelectual, todos los conocimientos y toda la experiencia que dispone para evolucionar de forma continua y ser un beneficio de todos aquellos grupos o personas que tienen algún interés dentro de la organización como vienen siendo los propietarios, directivos, empleados, clientes, y proveedores (García y Calvo de Mora, 2002).

2.3 Gestión del conocimiento

Muchos expertos sostienen que el conocimiento y la capacidad de crear y utilizar el mismo son la principal fuente de ventaja competitiva. En un entorno, en el que los mercados, los productos, las tecnologías, los competidores, las legislaciones e incluso las sociedades enteras cambian a gran velocidad, la innovación continua y el conocimiento que hace posible dicha innovación se han convertido en importantes fuentes de supervivencia y de garantía para el futuro.

De acuerdo a Valhondo (2003), algunos conceptos sobre gestión del conocimiento definido por diversos autores son los siguientes:

- “La gestión del conocimiento tiene que ver con el uso de los ordenadores y comunicaciones para ayudar a la gente a recopilar y aplicar sus datos, información, conocimiento y sabiduría colectivos con el fin de tomar mejores, más rápidas y más efectivas decisiones (Gene Meieran).
- La gestión del conocimiento es la transformación del conocimiento en negocios, aprendiendo mediante la transformación de información en conocimiento (Matthias Bellmann).

- Es el arte de crear valor mediante el afianzamiento de los activos intangibles. Para ello usted tiene que ser capaz de visualizar su organización como algo que no es más que conocimiento y flujos de conocimiento (Kart Eric Sveiby).
- Tiene que ver con elevar la conductividad de la organización para mejorar nuestra capacidad para enlazar con el mundo exterior y nuestros clientes. Esto requiere crear el lugar, el tiempo y el ambiente apropiado para promover un trabajo reflexivo y la efectividad de nuestras interacciones (Charles Armstrong).
- Está relacionado con el uso de la información estratégica para conseguir los objetivos de negocio. La gestión del conocimiento es la actividad organizacional de creación del entorno social e infraestructura para que el conocimiento pueda ser accedido, compartido y creado (Robert K. Logan)".

Carr (citado por García y Calvo de Mora, 2002, p.137) plantea la gestión del conocimiento como “algo que no se puede aislar ya que éste es un recurso intangible, ya que nace del pensamiento y de la acción e impregna todas las actividades de la organización”.

La gestión del conocimiento radica en las personas las cuales adquieren la capacidad para identificar, estimular y actuar de manera individual o colectiva. De esta manera coordinan los elementos relacionados con el talento y su saber hacer (Albert, 2003, p.14).

Así pues, la gestión del conocimiento es una disciplina emergente que trata de superar todas las deficiencias descritas, proporcionando metodologías y guías de actuación comúnmente aceptadas, clarificando conceptos, integrando enfoques y métodos de un modo coherente y global, para proporcionar pistas a las organizaciones sobre cuales son las prácticas a seguir en la administración eficaz y eficiente.

La consecución de este propósito constituye, sin duda, un reto difícil, debido a que la gestión del conocimiento presenta diversas facetas, como la creación de una cultura adecuada, identificación de requerimientos de

conocimientos, captura de conocimiento externo, asimilación y utilización de los conocimientos. Cada una de ellas exige un profundo conocimiento de las bases en que se fundamenta, un dominio de las técnicas y metodologías que permitan diseñar las soluciones que realmente aportan valor a la empresa.

2.3.1 Objetivos y dificultades de la gestión del conocimiento

De acuerdo con Allsopp, dentro de las principales dificultades que viven las organizaciones está su ineficacia para gestionar el conocimiento, donde se afrontan realidades día a día que reclaman un cambio de actitud y el pensar que si se ignora el cambio éste desaparecerá (citado por García y Calvo de Mora, 2002).

Leloup (citado por García y Calvo de Mora, 2002, p. 138) pretende que la gestión del conocimiento se prefiera como una actividad fundamental y lo describe de la siguiente forma:

- a) **Capitalizar el saber y la experiencia** que poseen los individuos, es decir, sacar el mayor provecho para la organización de las capacidades, las habilidades y lo vivido por los miembros de la organización.
- b) **Crear nuevos conocimientos** dentro de la organización. Al compartir e intercambiar experiencias entre los individuos se generan ideas, se resuelven problemas y en definitiva se produce conocimiento valioso.
- c) **Explotar** mejor los conocimientos que posee la organización.

Por lo tanto la gestión del conocimiento no es un proceso de almacenamiento y acceso a la información, sino un proceso dirigido a generar valor para la organización.

De esta manera la organización que aprende debe aprovechar toda la fuerza intelectual, todos los conocimientos y toda la experiencia que dispone para evolucionar de forma continua en beneficio de todos aquellos grupos o personas que tengan un interés con la organización (García y Calvo, 2002).

2.4 Capital intelectual

El capital intelectual representa un elemento empresarial que ha existido durante años, es un concepto relativamente nuevo. Bollinger y Smith (citado por Benavides y Quintana, 2003, p. 38) argumentan “que el capital intelectual es el conocimiento organizativo, esto es, el conocimiento colectivo acumulado por la empresa en relación con sus productos, servicios, procesos, mercados y clientes”.

Todas las empresas necesitan para competir un conocimiento que le permita ofrecer a sus clientes algo que realmente necesiten y valoren. En la Tabla 2.1 se describen de manera general los tres elementos que conforman al capital intelectual, los cuales son comentados en los siguientes apartados.

Tabla 2.1 Concepción del capital intelectual

	Capital Humano	Capital Estructural	Capital Relacional
Esencia	Intelectual	Rutinas	Relaciones
Alcance	Interna a los empleados	Interna a la empresa, lazos intraorganizativos	Relaciones externas a la organización, lazos interorganizativos
Parámetro	Volúmen	Eficiencia	Longetividad

Fuente: Bontis (citado por Benavides y Quintana, 2003, p. 53)

2.4.1 Capital humano

Es quizás el concepto más importante del capital intelectual por ser fuente de innovación y renovación estratégica de la empresa. Hace referencia no tanto a las personas sino a aspectos como el conocimiento, experiencia, motivación, habilidad de razonamiento y decisión, lealtad, etc. que poseen las personas y los grupos.

Es así que el capital humano va dirigido a la mejora de las capacidades del individuo (competencias) y a la capacidad de innovación de los grupos de trabajo. “Está unido al concepto de empleabilidad o adecuación de los individuos a las necesidades cambiantes del mercado y, por tanto, de la organización para satisfacerlas” (Benavides y Quintana, 2003, p. 55).

Por sus diferentes implicaciones desde el punto de vista de la gestión empresarial se suelen distinguir dos tipos de capital humano, que es el genérico y el específico (Fernández, Montes y Vázquez, citado por Benavides y Quintana, 2003, p. 63).

- “El genérico, es igualmente valioso en cualquier actividad productiva. Por ello las empresas apenas invierten en su formación; si lo hicieran, la inversión realizada sería en su mayor parte apropiable por el trabajador, y la mayor productividad y valor resultantes serían aprovechables por cualquier otra empresa que contratara a este empleado en un futuro”.

- “El específico incluye conocimiento y habilidades que son valiosos en el contexto de una empresa particular. Se forman como un producto complementario a la actividad laboral, a través del aprendizaje y la experiencia”.

2.4.2 Capital estructural

Benavides (2003, p. 46) menciona que la esencia del capital estructural “es el conocimiento inmerso en las rutinas de una organización”. Una organización con fuerte capital estructural se caracteriza por una cultura que propicia la innovación, permitiendo a los individuos probar nuevas maneras de hacer las cosas, tolerando el fracaso, fomentando el riesgo y el aprendizaje.

Es el elemento que permite la creación de riqueza mediante la transformación del trabajo del capital humano. Representa el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que, en un principio, puede estar latente en las personas y equipos de la empresa (Benavides y Quintana, 2003).

Quintana (2003, p. 46) afirma que el capital estructural “es el elemento que permite la creación de riqueza mediante la transformación del trabajo del capital humano”.

2.4.3 Capital relacional

Johnson asegura que el capital relacional puede ser definido como la habilidad de la empresa para interactuar positivamente con la comunidad empresarial, y así estimular el potencial de creación de riqueza animando el capital humano y estructural (citado por Benavides y Quintana, 2003).

Uno de los elementos más interesantes dentro del capital relacional y que está adquiriendo una importancia creciente, es la creación de acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas como medio para propagar compartir y generar conocimiento entre las empresas, especialmente las pertenecientes a la industria intensiva en tecnología (Benavides y Quintana, 2003).

La esencia de esta dimensión del capital intelectual es el conocimiento existente en las relaciones externas a la empresa, y su valor competitivo puede ser medido como una función de longevidad.

2.5 Evolución de los modelos de gestión del conocimiento

En este apartado se describen algunos modelos de gestión del conocimiento propuestos por diferentes autores. A continuación se presenta en la Tabla 2.2 un panorama sobre los diferentes puntos de vista de los autores a mencionar para construir el estudio, prácticas y avances en el campo de la gestión del conocimiento.

La información que sirvió de base para la creación de la siguiente tabla se obtuvo de los siguientes autores Nonaka y Takeuchi (1999, p. 81), Wiig (citado por Barnes 2002, p. 270) y Barton (citado por Barnes 2002, p. 272),

Tabla 2.2 Modelos de Gestión del Conocimiento

Modelo Autor y Año	Planteamientos y sus características	Ventajas y Desventajas
<p>Pilares de gestión del conocimiento</p> <p>Wiig 1993</p>	<p>Los tres pilares del conocimiento enumeran un conjunto de funciones indispensables para la GC:</p> <p><u>1er pilar:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Estudio y clasificación. ◆ Análisis del conocimiento y de las actividades relacionadas. ◆ Extracción, codificación y organización del conocimiento. <p><u>2do pilar:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Valoración y evaluación del conocimiento. ◆ Acciones relacionadas con el conocimiento. <p><u>3er Pilar:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Síntesis de las actividades 	<p><u>Ventajas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Explora el conocimiento existente. ◆ Clasifica el conocimiento. ◆ Maneja, controla, distribuye y automatiza el conocimiento. <p><u>Desventajas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ No a todas las empresas se les puede aplicar este modelo. ◆ Se requiere un dominio del procedimiento.

	<p>relacionadas con el conocimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Manejo, utilización y control del conocimiento. ◆ Afianzamiento, distribución y automatización. 	
<p>Capacidades básicas y creación del conocimiento Leonard-Barton 1995</p>	<p>Se compone de dos elementos para la gestión del conocimiento.</p> <p>Capacidades básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Sistemas físicos. ◆ Sistemas de gestión. ◆ Aptitudes y conocimiento de los empleados. ◆ Valores y normas. <p>Actividades de creación de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Resolución de problemas. ◆ Importación del conocimiento. ◆ Implementación e integración. ◆ Experimentación. 	<p><u>Ventajas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Tienen un sistema de control de conocimiento, mecanismo para encausar sus fortalezas. <p><u>Desventaja:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Se requiere de creatividad de parte de los participantes. ◆ Considera los cambios y mejoras en sus sistemas (<i>software</i>).
<p>Conversión del conocimiento Nonaka y Takeuchi 1995</p>	<p>Es un modelo que mediante cuatro procesos en los que las ideas son compartidas, articuladas, reconfiguradas y comprendidas.</p> <p>Conversión del conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Socialización (de tácito a tácito). ◆ Exteriorización (de tácito a explícito). ◆ Combinación (de explícito a explícito). ◆ Interiorización (de explícito a tácito). <p>Los autores dan un valor importante al conocimiento de su recurso humano.</p>	<p><u>Ventajas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Permite exteriorizar la experiencia. ◆ El conocimiento se da en forma de espiral, y siempre está en crecimiento. ◆ Es un modelo que fácil de entender y de poner en práctica. <p><u>Desventaja:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ El éxito de este modelo depende de la disposición de los participantes. ◆ Que no siempre se puede compartir el conocimiento tácito.

Fuente: elaboración propia

Después del análisis realizado sobre los diferentes modelos de gestión del conocimiento así como sus ventajas y desventajas, se considera como más

adecuado y aplicable a esta tesis la propuesta de conversión del conocimiento descrito por los autores Nonaka y Takeuchi (1999, p. 81).

Este modelo de conversión del conocimiento, fue elegido porque se adecua a las necesidades y a la situación actual de los procesos de los “casos de estudiante” a nivel Licenciatura.

Estos conceptos ilustrados en la Figura 2.2, “La espiral del conocimiento”, están fundamentados en las posibilidades que ofrecen los cuatro modos posibles de interacción o conversión entre las distintas categorías o tipos de conocimiento descritos por Nonaka y Takeuchi (1999).

Figura 2.2 La espiral del conocimiento



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999, p.81)

Describiendo cada una de las variables del modelo por (Nonaka y Takeuchi, 1999, pp. 70 -79) se tiene lo siguiente:

■ ***La socialización: de tácito a tácito***

“Es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias. Por lo tanto, un individuo puede adquirir conocimiento tácito de otros sin necesidad del lenguaje. Esto se da a través de la observación, la imitación y la práctica”. Entonces, se puede decir que la experiencia es la clave para obtener conocimiento tácito.

■ ***La exteriorización: de tácito a explícito***

“Es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que cree hacer posible mediante el uso de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Esto se observa propiamente en el proceso de creación de conceptos y es generada por el diálogo o la reflexión colectiva”.

■ ***Combinación: de explícito a explícito***

“Los individuos intercambian y combinan conocimientos a través de distintos medios, tales como documentos, juntas, conversaciones por teléfono o redes computarizadas de comunicación. La reconfiguración de la información existente que se lleva a cabo clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito, puede conducir a nuevo conocimiento”.

■ ***Interiorización: de explícito a tácito***

“La interiorización es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito y está muy relacionada con el aprendiendo haciendo. Sin embargo, es necesario que el conocimiento tácito acumulado en el plano individual se socialice con otros miembros de la organización, empezando así una nueva espiral del conocimiento. Para que el conocimiento explícito se vuelva tácito, es de gran ayuda que el conocimiento se verbalice o diagrame en documentos o manuales”.

Por consiguiente, para que se dé la creación de conocimiento es necesario que el conocimiento tácito acumulado en el plano individual se socialice con otros miembros de la organización, y para que el conocimiento explícito se vuelva tácito, ayudará en gran manera que éste se verbalice o diagrame en documentos manuales o historias orales.

Valhondo (2003) nos dice que la documentación ayudará a los individuos a interiorizar lo que han experimentado, enriqueciendo su conocimiento tácito. También, los documentos y manuales facilitan la transferencia de conocimientos explícitos a otras personas.

De acuerdo a Nonaka (citado por Choo, 1999), el conocimiento tiene su origen en la mente de los individuos, como síntesis de diversos componentes, experiencias, inteligencia, intuiciones, juicios, valores, etc. Por lo tanto, un individuo puede adquirir conocimiento tácito de otros sin necesidad del lenguaje. Esto se da a través de la observación, la imitación y la práctica.

El modelo de conversión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi permite exteriorizar la experiencia, es fácil de entender ya que esa transmisión de conocimiento se genera en un idioma cotidiano y sin tecnicismos que impidan o desanimen a los empleados a desertar de la capacitación, por otra parte fomenta el trabajo en equipo y reconoce el valor de la experiencia.

Es un modelo muy dinámico, que permite el crecimiento del capital intelectual de una empresa, esto representa la posibilidad de mejorar los procesos sin grandes inversiones de capital. Es una manera de continuar creciendo a un bajo costo y fomentando en los empleados el valor que ellos representan para el beneficio integral de la organización.

Para llegar al punto de combinación se necesita que el conocimiento pueda estar a disposición de los usuarios. De tal manera que los procesos de “casos de estudiante” se vuelva una función de fácil manejo.

El conocimiento tácito que los asistentes aprenden por medio de la socialización ayudará en gran manera, para que ellos puedan tomar decisiones en relación a los procesos de “casos de estudiante”. Por otro lado el que se logre documentar el conocimiento que se va adquiriendo sobre los procesos, dejará un beneficio para la Institución.

Dado lo anterior se ha determinado que el modelo seleccionado de conversión del conocimiento es apropiado para la investigación de la presente tesis, con el fin de mejorar los procesos de “casos de estudiante” con el planteamiento de propuestas y recomendaciones proporcionadas a la Institución.