

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 INTRODUCCIÓN

Las empresas hoy en día no sólo buscan cubrir el perfil de un puesto, sino aumentar las competencias que sus empleados poseen para que tengan un desarrollo de acuerdo a sus características y su funcionamiento ayude al crecimiento de la empresa.

No sólo la tecnología es indispensable para lograr la productividad dentro de las empresas y poder así satisfacer al mercado; sino también es necesaria la capacitación y participación de la gente dentro de la organización.

Los líderes de las empresas exitosas están en constante búsqueda de métodos para aumentar el desempeño de éstas para que puedan permanecer dentro del ambiente competitivo; también las competencias de sus empleados generan valor agregado a la empresa ya que forman parte del capital intelectual. Éstas son sólo unas de las causas por las que a mitades de los años 80's la administración de conocimiento empezó a aumentar su importancia.

De acuerdo a Wiig (1997), KM trata de una administración multidimensional que cubre casi todos los aspectos de las actividades de una empresa. Fue hasta 1989 que se reconoció que el conocimiento es un factor fundamental detrás del éxito de las empresas y de todas sus actividades; ya que su viabilidad depende de la calidad competitiva de sus activos de conocimiento y de su buena explotación.

La teoría que se presenta a continuación es una mezcla de gestión de conocimiento y gestión por competencias ya que ambos temas apoyan el cumplimiento de los objetivos de esta tesis.

2.2 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Debido a que las competencias se distinguen a través de las conductas de una persona, es importante destacar que éstas son las que constituyen parte del capital intelectual.

Las competencias ayudan de forma estratégica a las empresas ante los nuevos desafíos que impone el medio; para ello es necesario identificar las competencias que posee cada uno de sus empleados para así poder desarrollarlas y/o impulsarlas a nivel de excelencia.

2.2.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

La gestión de recursos humanos por competencias es una disciplina tendiente a lograr la armonía entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas (Alles 2002a, párr.1).

McCall define competencia como: “una combinación de conocimientos, destreza, comportamientos y actitudes que coadyuvan a la eficiencia personal” (citado por Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002, p. 4).

De acuerdo a Spencer y Spencer (citado por Alles, 2002, p. 20), “Competencias es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un *performance* superior en un trabajo o situación”.

Para Spencer y Spencer subyacente es: relación con una conducta profunda en la personalidad de un individuo que puede predecir el comportamiento en situaciones laborales.

Alles define competencia como:

“Las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes” (Alles, 2002, p.29).

De esta forma se reconoce que las competencias están íntimamente ligadas con la personalidad del sujeto a analizar y por lo tanto, se puede predecir en gran medida su comportamiento y desempeño.

De acuerdo a Levy-Leboyer (citada por Alles, 2002, p. 26) las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para desempeñar actividades profesionales asignadas; estas cualidades que diferencian a las personas se fortalecen mediante su uso y se pueden desarrollar nuevas de acuerdo a las necesidades de la persona.

2.2.2 IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS

A pesar de que las competencias y habilidades sean semejantes, difieren en su aplicación, ya que las habilidades pueden ser aplicables a cualquier situación de la vida cotidiana, mientras que las competencias se les consideran como una característica específica de la vida laboral, ya que se centran en el desempeño de una actividad laboral.

La importancia de las competencias, según Alles (2002b), tiene dos enfoques esenciales:

- Perspectiva para las Organizaciones: El análisis de las competencias que poseen los empleados ayuda a las empresas en la creación de un “modelo de *management* que permite acciones concretas sobre su personal”.
- Perspectiva para la Persona: “focaliza las acciones a realizar –para alcanzar el talento- en aquellas áreas sobre las cuales necesita mejorar”.

Es importante para las empresas que las personas sientan un compromiso adicional con ellas, ya que es necesario que éstas motiven a cada uno de sus empleados centrándose en las características que poseen de manera individual. Todo esto con el fin de tener un personal con mayor productividad y motivación que proporcionará a la empresa mejores resultados.

2.2.3 CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Existen varios autores que han centrado su atención en la clasificación de las competencias; sin embargo se analizan las clasificaciones hechas por Spencer y Spencer y Levy-Leboyer (ambos autores citados por Alles, 2002, p. 25-27), además de las propuestas por Hellriegel, Jackson y Slocum (2002).

Según Spencey y Spencer, las clasificaciones de las competencias son:

- Competencias de logro y acción.
 - Orientación al logro.
 - Preocupación por el orden, calidad y precisión.
 - Iniciativa.
 - Búsqueda de información.

- Competencias de ayuda y servicio.
 - Entendimiento interpersonal.
 - Orientación al cliente.

- Competencias de influencia.
 - Influencia e impacto.
 - Construcción de relaciones.
 - Conciencia organizacional.

- Competencias gerenciales.
 - Desarrollo de personas.
 - Dirección de personas.
 - Trabajo en equipo y cooperación.

- Liderazgo.

- Competencias cognoscitivas.
 - Pensamiento analítico.
 - Razonamiento conceptual.
 - Experiencia técnica / profesional / de dirección.

- Competencias de eficacia personal.
 - Autocontrol.
 - Confianza en sí mismo.
 - Comportamiento ante los fracasos.
 - Flexibilidad.

Por su parte, Levy-Leboyer hace una clasificación de supracompetencias, que son competencias universales para los cuadros superiores y se dividen en:

- Intelectuales.
 - Perspectiva estratégica.
 - Análisis y sentido común.
 - Planificación y organización.

- Interpersonales.
 - Dirigir colaboradores.
 - Persuasión.
 - Decisión.
 - Sensibilidad interpersonal.
 - Comunicación oral.

- Adaptabilidad.
 - Adaptación al medio.

- Orientación a resultados.
 - Energía e iniciativa.
 - Deseos de éxito.
 - Sensatez para los negocios.

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2002, p.5) “las competencias gerenciales son conjuntos de conocimientos, destreza, comportamientos, y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones”. Y las clasifican en:

- Competencias gerenciales.
 - Comunicación.
 - Planeación y Administración.
 - Trabajo en equipo.
 - Acción estratégica.
 - Conciencia Global.
 - Manejo de Personal.

De estas competencias, el manejo de personal ha sido identificada por Davis (citada por Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002).

El análisis de la literatura presentada indica que las clasificaciones realizadas por diferentes autores catalogan las competencias de manera similar; sin embargo, la categorización realizada por Alles es la más completa; por lo que el análisis estuvo tomado en ella.

La identificación de las competencias de los empleados en una empresa es importante para su buena administración de los recursos humanos, ya que esto le permite ser más eficiente ante los posibles cambios del mercado.

2.3 CONOCIMIENTO

El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información (Davenport y Prusak, 2001).

De acuerdo a Rowley (1999), las sociedades de conocimiento son una realidad del mundo actual, por lo que las empresas que puedan sobrevivir en una sociedad de información global serán aquellas que puedan: identificar, valorar, crear y desarrollar su capital intelectual.

Para que el conocimiento tenga valor dentro de una empresa se debe ver como un activo más de la misma, por lo cual se le debe dar un uso constante y saber alimentar los sistemas con el objetivo de mantenerlos actualizados.

De acuerdo a Kwang, Pervaiz y Mohamed (1999), se deben seguir cuatro pasos para medir los beneficios de utilizar la administración de conocimiento en una empresa:

- Crear y capturar conocimiento (*plan*).
- Compartir el conocimiento (*do*).
- Medir los efectos que dicho conocimiento tuvo (*check*).
- Aprender de los efectos obtenidos y mejorar las fallas (*act*).

Dricker describió el conocimiento no como capital o trabajo, sino como: “el único recurso económico significativo en la sociedad de conocimiento” (citado por Rowley, 1999, p. 416).

Senge “ha advertido que muchas organizaciones no pueden funcionar como organizaciones basadas en el conocimiento, porque sufren de inhabilidades de aprendizaje” (citado por Rowley, 1999, p. 416).

Bhatt (2002 p. 2) dice que “El conocimiento es intangible y de naturaleza borrrable, y lo que considera una persona conocimiento para otra puede ser información. Por lo tanto, la valoración de conocimiento es riesgoza, porque el beneficio de productividad del conocimiento que no es ‘evaluado’ no puede ser garantizado”.

De acuerdo a estos autores se concluye que a pesar de que el conocimiento es un activo de gran valor, actualmente es subestimado en muchas empresas. Es por ello que la capacitación que las empresas brindan a sus empleados es con la finalidad de reducir esas inhabilidades de aprendizaje existentes y poder llegar a formar parte de las nuevas sociedades de conocimiento.

2.3.1 TIPOS DE CONOCIMIENTO

Para aplicar de manera exitosa la administración de conocimiento es importante que las empresas entiendan los tipos de conocimientos, sus aplicaciones y su transferencia.

2.3.1.1 CONOCIMIENTO EXPLÍCITO

Phillips, Delcambre y Weaver (2004-2005) dicen que el conocimiento explícito es el que puede ser fácilmente capturado y transmitido entre los empleados de una organización; este conocimiento es codificado y digitalizado en libros, documentos, reportes, manuales, cursos.

De acuerdo a Awwad y Ghaziri (2004), el conocimiento explícito puede ser almacenado y transmitido más fácil que el tácito, ya que es conocimiento que proviene directamente de la experiencia y se encuentra en documentos que describen paso a paso dicho conocimiento.

Además es fácil de identificar ya que puede ser plasmado; sin embargo, muchas veces es de menor utilidad que el conocimiento tácito ya que se está formado por instrucciones, reglas, principios, procedimientos explícitos articulados por una persona que está aprendiendo alguna habilidad, pero no incluye la experiencia de ella, ya que ésta es adquirida en el proceso.

2.3.1.2 CONOCIMIENTO TÁCITO

Polanyi definió el conocimiento tácito como todo aquél que se adquiere de forma implícita y sin intención, y el cual no es fácilmente plasmable en palabras; de igual forma está muy relacionado con el desempeño improvisado dentro de las organizaciones (citado por Leonard e Insh, 2005).

Nonaka afirma que a pesar de tener una definición clara del concepto no se cuenta con métodos precisos para su evaluación y actualmente puede ser identificado mediante la observación e indicado mediante habilidades, competencias y comportamientos (citado por Leonard e Insh, 2005).

Teece afirma que el uso de conocimiento tácito dentro de la empresa dará a la misma una ventaja competitiva sostenible, ya que el hecho de que la competencia no pueda descifrar el conocimiento usado hará que los productos sean únicos ante los ojos de los clientes (citado por Leonard e Insh, 2005).

2.3.1.2.1 DIFERENTES CONTENIDOS Y CONTEXTOS

Sternberg junto con Wagner (citado por Leonard e Insh, 2005) afirman que el conocimiento tácito tiene diferentes contenidos y se usa en varios contextos:

- Administración de uno mismo: motivación propia y organización de las propias habilidades.
- Tareas administrativas: forma más eficiente de hacer tareas específicas.
- Administración de gente: manejo de subordinados e interacciones con otros.

Wagner (citado por Leonard e Insh, 2005) propone que el conocimiento tácito aumenta con la experiencia en el trabajo y que ésta misma está muy relacionada con el éxito de la carrera personal. Se divide en:

- Contexto local: cumplimiento de una tarea sin considerar reputación propia ni logros de la carrera personal.
- Contexto global: se enfoca en objetivos a largo plazo y presenta la situación teniendo en cuenta factores que podrían afectarla.

Cada persona desarrolla esquemas mentales que son los almacenes donde retiene el conocimiento tácito que va desarrollando a través de su experiencia.

2.3.1.2.2 TRES DIMENSIONES DE CONOCIMIENTO TÁCITO

Nonaka y Cono (citado por Leonard e Insh, 2005) proponen dos dimensiones de este conocimiento, las cuales posteriormente fueron complementadas con una tercera propuesta por Leonard e Insch (2005):

- Dimensión cognitiva: integra creencias, ideas y valores que son tomados por hecho por la persona. Se tienen esquemas de las personas y de uno mismo en los cuales se incluyen las habilidades de cada uno; dichas habilidades pueden ser de motivación propia (dirigidas a objetivos, incluyen todo lo que pueda afectar el comportamiento humano) o habilidades de organización propia (es la situación necesitada para poder realizar un trabajo; los procesos que cada persona usa para realizar un trabajo van a ser los que más se acoplen a su trabajo).

- Dimensión técnica: el *know-how* o habilidades informales usadas para realizar un trabajo; está influenciado por aspectos cognitivos ya que al hacer un trabajo de manera frecuente el conocimiento adquirido será más cognitivo que técnico. Se divide en:
 - Habilidades para desarrollar tareas individuales: entendimiento de los pasos que se deben realizar para hacer un trabajo así del

conocimiento de cómo operar las tecnologías necesarias para realizar dicho trabajo (relacionada con el contexto local de Wagner).

- **Habilidades institucionales:** entendimiento de cómo el trabajo individual encaja en los procesos organizacionales; así como el entendimiento de la cultura organizacional (relacionada con el contexto global de Wagner).
- **Dimensión social:** es el conocimiento de cómo interactuar con otras personas, así como el entendimiento del conocimiento social y de las habilidades individuales que cada persona debe aprender para realizar su trabajo de forma más eficiente (relacionada con la administración de gente de Wagner). Incluyen la interacción por cuestiones de trabajo así como interacción social dentro de la organización.

2.3.1.2.3 MÉTODO DE MEDICIÓN DL CONOCIMIENTO TÁCITO

Sternberg junto con Wagner midieron el conocimiento tácito por medio de entrevistas a profundidad con expertos, durante las cuales identificaban el conocimiento tácito y construían escenarios con posibles soluciones (citado por Leonard e Insh, 2005).

Posteriormente preguntaban a los demás empleados por las posibles soluciones y entre menor desviación se encontraba con las respuestas del experto se identificaba mayor asimilación del mismo conocimiento tácito.

Se encontró que el método es poco eficiente debido a que los constructos medidos dependían del tipo de pregunta que se realizara así como de la situación en la que se desarrollara.

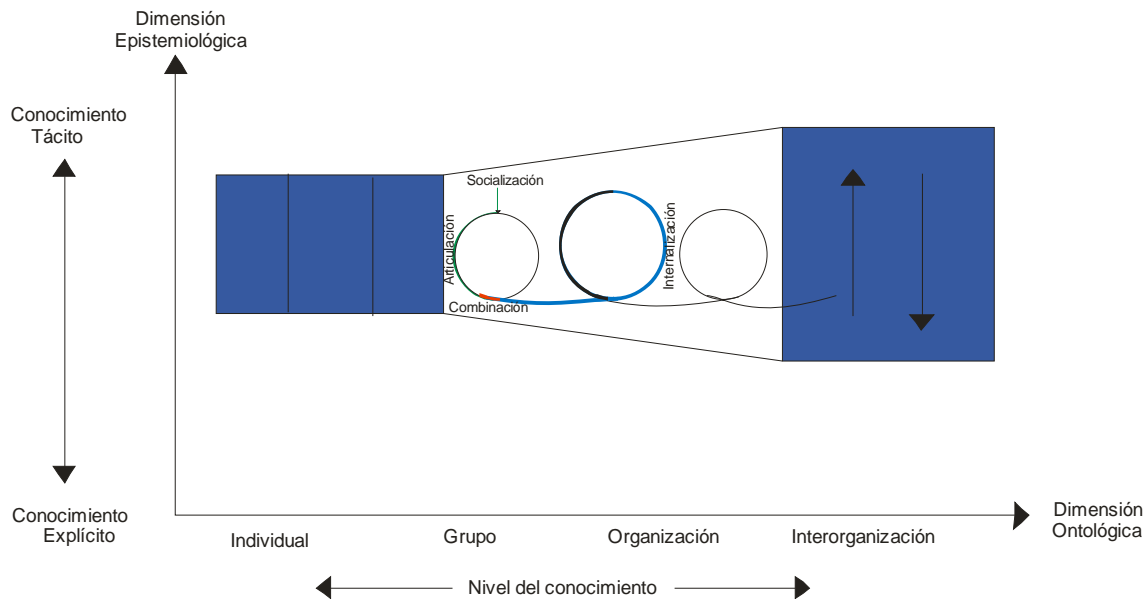
Las nuevas investigaciones para encontrar una forma de medir el conocimiento tácito se basan en la observación del comportamiento de los individuos, ya que de acuerdo a Polanyi el conocimiento tácito se identifica mejor a través de las acciones de la gente (citado por Leonard e Insh, 2005).

2.3.1.3 RELACIÓN ENTRE TIPOS DE CONOCIMIENTO

De acuerdo a Nonaka (citado por Phillips, Delcambre y Weaver 2004-2005), los nuevos conocimientos siempre empiezan con un individuo y posteriormente son transformados en conocimiento organizacional valioso para la compañía completa.

El conocimiento pasará de tácito a explícito y al contrario para poder así llegar a todos los niveles de la organización donde es requerido. La Figura 2.1 muestra las relaciones que existen entre los tipos de conocimiento:

Figura 2.1 Espiral de Conocimiento



Fuente: Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999, p. 83)

De acuerdo a Nonaka (1991, p. 98-99) se identificó la siguiente clasificación:

- Tácito-tácito: Socialización.
 - Compartir experiencias y prácticas personales con una o más personas.
- Tácito-explícito: Articulación.
 - Plasmar el conocimiento tácito en sistemas formales de la empresa explicándolo con metáforas.
- Explícito-explícito: Combinación.
 - Recopilar del conocimiento más importante plasmado en los sistemas de la organización o de bases de conocimiento.
- Explícito-tácito: Internalización.

- Incorporar el conocimiento plasmado en sistemas formales a la experiencia y prácticas personales.

2.4 GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

Es importante destacar que la gestión de conocimiento y administración de conocimiento es la traducción de *Knowledge Management* (KM); la diferencia es que gestión de conocimiento es la traducción al español de España y administración de conocimiento es la traducción al español Latino. Por lo que en esta tesis se ocupan ambas traducciones.

La gestión de conocimiento es un tema que a pesar de que en años anteriores no se reconocía su importancia en las empresas, éstas ya lo utilizaban desde sus inicios de forma inconciente; ya que siempre han existido manuales, reuniones y comunicación entre las personas.

2.4.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE CONOCIMIENTO

Wiig dice que el propósito de la administración de conocimiento es maximizar la efectividad relacionada con conocimiento de la empresa, regresar y renovar los activos de conocimiento que ésta tiene. La administración de conocimiento surge para entender, enfocar, y administrar conocimiento explícito y sistemático con el fin de poder construirlo, renovarlo y aplicarlo en diferentes actividades.

Por otro lado, Bair describe la administración de conocimiento como una disciplina que promueve el acercamiento de procesos, en este sentido indica que:

“Administración de Conocimiento es una disciplina que promueve un acercamiento integrado para poder identificar, manejar, compartir y evaluar los activos de información de una organización” (citado por Awwad y Ghaziri, 2004, p. 4)

De acuerdo a Berkeley (citado por Awwad y Ghaziri, 2004, p. 63) KM es un nuevo modelo de negocio emergente e interdisciplinario que incluye todos los aspectos del conocimiento adecuados al contexto de una empresa específica. Dicho modelo incluye la creación, codificación, transferencia y la forma en que dichas actividades promueven el aprendizaje y la innovación.

Lo anterior indica que *Knowledge Management* (KM) es una herramienta para identificar el conocimiento valioso de una organización y poder de esta forma compartirlo entre los empleados de la misma para aumentar la efectividad total de la empresa.

2.4.2 SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE CONOCIMIENTO

Jones, Herschel y Moesel (2005) indican que los sistemas actuales para la administración de conocimiento toman a las organizaciones como un sistema abierto. Asumiendo que son altamente interdependientes a su ambiente que se encargan de elaborar y mantener sus propios sistemas para la administración de conocimiento, teniendo siempre en mente que su estabilidad a largo plazo dependerá de la capacidad que tengan para detectar y responder a cambios dentro de su ambiente.

Administrar conocimiento significa entonces que las empresas se desenvuelven en un ambiente con recursos limitados y se distinguen de las demás al utilizar y compartir su conocimiento.

La administración de conocimiento proporciona beneficios tales como la reducción de la pérdida de capital intelectual, reducción de costos de desarrollo de nuevos productos o servicios, el aumento de la productividad, así como la mayor satisfacción de los empleados.

2.4.2.1 ESTRATEGIAS, OBJETIVOS Y REGLAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE CONOCIMIENTO

Tener gente más capacitada dentro de las organizaciones permite la innovación, la habilidad de crear y entregar productos con la mayor calidad; sin embargo, existen muchas formas para administrar el conocimiento, la estrategia aplicada dependerá de la cultura, prioridades y capacidades de la empresa.

Wiig (1997) señala que dentro de las estrategias más conocidas se encuentran:

1. **Estrategia de conocimiento:** como estrategia de negocio, tener el mejor conocimiento posible disponible en cada punto de acción.
2. **Estrategia de administración:** de activos intelectuales, enfocado en la administración de activos intelectuales a nivel empresarial.
3. **Estrategia de responsabilidad:** en activos de conocimientos personales, hacer que el conocimiento de los empleados esté disponible en su área para poder aplicar el conocimiento más competitivo al trabajo de la empresa.
4. **Estrategia de creación de conocimiento:** obtener nuevo y mejor conocimiento que aumentará la competitividad de la empresa.
5. **Estrategia de transferencia de conocimiento:** llevar el conocimiento a los puntos de acción donde será utilizado.

Las empresas se centran en diferentes áreas para hacer negocios y en sus estrategias se pueden ver reflejadas las inclinaciones y experiencias de sus empleados y particularmente sus creencias fundamentales.

El modelo de valor de la disciplina de Treacy y Wiersema (citado por Wiig 1997) ayuda a entender los cambios en la estrategia, diciendo que las empresas exitosas tienen disciplinas valiosas que se enfocan ya sea en excelencia operacional, liderazgo de producto o mayor acercamiento con los clientes. Es por ello que la estrategia de KM dependerá también de estos valores.

2.4.2.2 OBJETIVOS DE LOS SISTEMAS DE KM

Davenport (citado por Rowley, 1999, p. 47) realiza una categorización de los objetivos que puede tener un sistema de administración de conocimiento. De esta forma obtiene cuatro amplios tipos de objetivo:

- 1. Para crear los depósitos de conocimiento que almacene el conocimiento y la información**, a menudo en forma documental. Una característica común es agregar el valor con la clasificación. Y pueden caer en tres categorías:
 - a. Los que incluyen conocimiento externo, tal como inteligencia competitiva.
 - b. Los que incluyen conocimiento interno estructurado, tal como informes de la investigación.

- c. Los que incluyen conocimiento informal, interno o tácito, tal como bases de datos de la discusión que almacenan *know-how*.

2. Para mejorar el acceso del conocimiento, o proporcionar el acceso al conocimiento o facilitar su transferencia entre individuos:

- a. El énfasis está en la conectividad, el acceso y transferencia, y las tecnologías.
- b. Las redes expertas identificadas son a menudo parte de tales sistemas.

3. Realzar el ambiente del conocimiento:

- a. Esto implica el abordar normas y valores de la organización mientras que se relacionan con el conocimiento.
- b. En organizaciones internacionales hay un desafío verdadero asociado a establecer una cultura de organización que supere la cultura nacional.

4. Para manejar conocimiento como activo y reconocer el valor del conocimiento a una organización.

- a. Los activos, tales como tecnologías que se venden por licencia tienen un valor potencial, por ejemplo las bases de datos de los clientes y catálogos de piezas detallados son típicos de los activos intangibles de sociedades a las cuales el valor puede ser asignado.
- b. Usando el *balanced scorecard* equilibrado, una organización se valora en cuatro dimensiones, y no simplemente en términos de su funcionamiento financiero. Estas cuatro dimensiones son:
 - i. Cliente.

- ii. Proceso interno.
- iii. Innovación y aprendizaje.
- iv. Financiero.

2.4.3 VINCULO ENTRE IT Y KM

La tecnología de información (por sus siglas en inglés IT) es esencial para la administración de conocimiento; ya que tiene una eficiencia entre la comunicación individual en la cual, en conocimiento tácito puede realzar el intercambio de la experiencia profesional.

Sin embargo Firestones y McElroy (2005, p.200) dicen que:

“Los programas o proyectos no se manejan de manera automática, y no dependen de la intervención específica relacionada con KM, proceso de conocimiento, información ni del conocimiento, sino más bien dependen del procesamiento de actividades relacionadas con la administración y el conocimiento”.

De acuerdo a Sandars (2004), el principal proceso de Information Technologies (IT) es: cómo se debe de distribuir y almacenar el conocimiento.

- o La primera etapa es codificar los datos, información y conocimientos disponibles y de esta manera podrán ser almacenados.
- o La segunda etapa es que la base de datos puede ser buscada, ya que por muchas generaciones los métodos dependían del *software* que se utilizaba como *keyword-based* (conocimiento explícito, IT, KM conocimiento tácito).

De acuerdo a Mertins, Heisig y Vorbeck (citado por Sandars, J. 2004, p. 203) el responsable de KM debe estar concentrado en que “el conocimiento correcto está

disponible en el momento correcto”. El conocimiento ha sido utilizado por los usuarios pero la mayoría de las veces este conocimiento no es explícito; pero si fuera explícito haría que su codificación fuera corta y sencilla.

Las tecnologías de *e-mail*, las discusiones de grupos, las listas de *software*, así como las tecnologías de *web-based*, los foros de discusión y los espacios de trabajo digitales son ejemplos de IT que permiten acceder al conocimiento tácito.

Earl y Scout (citado por Jones, Herschel y Moesel, 2005) determinan que la administración y creación de bases de conocimiento ayudan a hacer explícito y efectivo el conocimiento corporativo, así como a evitar errores pasados y aprovechar mejor el conocimiento de los empleados.

2.4.4 IMPORTANCIA DE LOS ADMINISTRADORES DE CONOCIMIENTO

Los administradores de conocimiento o desarrolladores de conocimiento son las personas encargadas de localizar, seleccionar y codificar el conocimiento para que los demás miembros de la empresa tengan acceso a él.

Para poder desarrollar mejor su trabajo Awad y Ghaziri (2004) afirman que los desarrolladores deben de tener los siguientes atributos:

- Habilidades de comunicación.
- Inteligencia.
- Creatividad.
- Tolerancia ante la ambigüedad.
- Ser realista.
- Habilidades cognitivas.
- Persistencia.
- Pensamiento lógico.
- Actitud optimista.

Así mismo los desarrolladores de conocimiento deben tener habilidades en las áreas de finanzas, recursos humanos y tecnológicos; además deben conocer la cultura corporativa y tener experiencia en el área de negocios. Actualmente no se cuenta con una capacitación específica para estos administradores de conocimiento ya que el tema es relativamente nuevo.

2.5 MODELOS DE ADMINISTRACIÓN DE CONOCIMIENTO

Actualmente existen diferentes autores que se han centrado en el tema de administración de conocimiento y han propuesto diferentes modelos para su uso; sin embargo para cumplir los objetivos de esta investigación se analizaron tres modelos y posteriormente se seleccionó uno de ellos.

Los tres modelos comparados fueron:

- El modelo de Dataware Technologies, Inc. (Anexo A)
- El modelo de Tiwana (Anexo B)
- El modelo de Elias M. Awwad y Hassan M. Ghaziri

El análisis y la comparación de estos modelos ayudó a determinar sus ventajas y desventajas en términos de esta investigación, pudiendo así identificar el que más se acopla a las necesidades y situación actual de la empresa.

A continuación se presenta en la Tabla 2.1 una breve comparación entre dichos modelos y los puntos identificados para cada uno de ellos.

Tabla 2.1 Comparación de los Modelos de KM

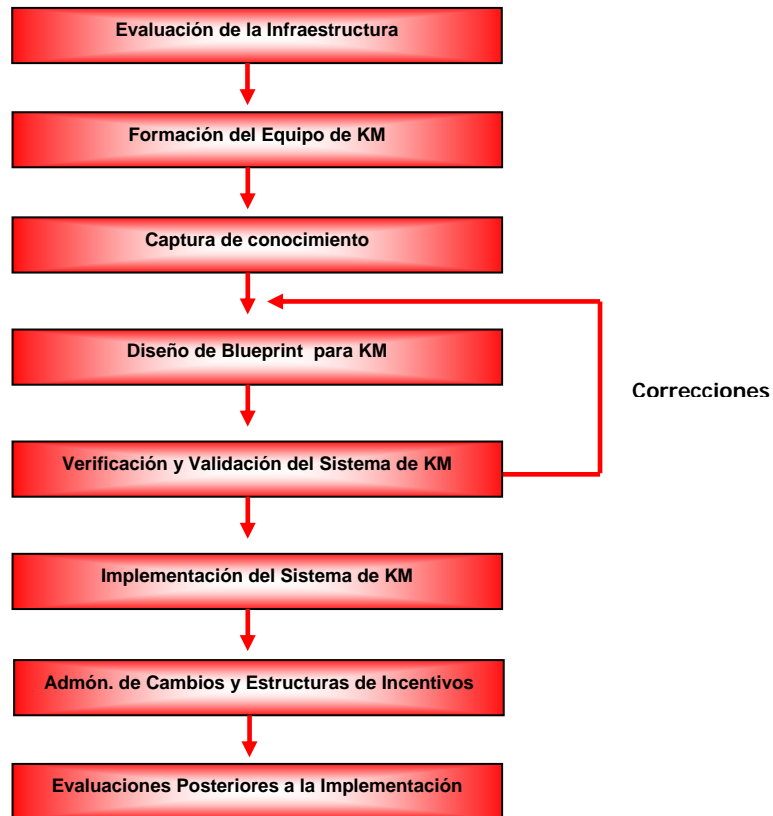
Modelo	Ventajas	Desventajas
Tiwana (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa la infraestructura existente • Hace auditoria al conocimiento actual • Mide el Rendimiento sobre la Inversión, por lo que vincula el sistema con la parte financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • No se enfoca en el cambio Organizacional • No provee alineación entre KM y estrategias de la empresa • A partir de la séptima etapa no coincide con los objetivos de esta Investigación • La evolución del sistema es la última etapa • Largo plazo para lograr el cambio de cultura y de gestión
Dataware Technologies, Inc.	<ul style="list-style-type: none"> • Detalla bien las etapas • Identifica el problema en sus primeros pasos • Prepara cambio organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Se centra más en la cultura organizacional que en la aplicación de los sistemas • Incluye rediseño organizacional, el cual no aplica a esta investigación • Su paso cuatro no aporta beneficios a esta investigación • No crea un sistema de KM sino un directorio
	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa la infraestructura existente • Detalla pasos a seguir 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen evaluaciones posteriores a la implementación • No identifica cuál es el conocimiento importante

Awwad, M. y Ghaziri, H. M. (2004)	<ul style="list-style-type: none">• Es más específico y adaptable a esta investigación• Analiza cambios después de la implementación• Toma la implementación como un proceso a corto plazo	<ul style="list-style-type: none">• Es decisión de la empresa aplicar a partir de la etapa seis.
--	--	--

Después del análisis realizado, se seleccionó el Ciclo de Vida de un Sistema de KM propuesto por Awwad y Ghaziri (2004), ya que describe los pasos a seguir en el desarrollo de un sistema de Gestión de Conocimiento, es muy específico, se enfoca principalmente en aspectos técnicos y deja los sociales en segundo plano y dedica algunos pasos a las evaluaciones posteriores con el fin de detectar errores en el sistema.

El modelo elegido analiza las implicaciones y cambios que el sistema provocaría para la cultura organizacional, con lo cual permitiría a la empresa adaptarse a los cambios derivados de la aplicación del mismo. La Figura 2.2 muestra los pasos del modelo.

Figura 2.2 Ciclo de vida de un Sistema de KM



Fuente: Awwad, M. y Ghaziri, H. M. (2004, p. 63)

A continuación se presenta una descripción teórica de cada una de las etapas del modelo seleccionado. Sin embargo, será hasta el capítulo seis donde se describa la aplicación específica de este modelo a la empresa “FTE Mexicana”.

La primera etapa en el modelo se centra en evaluar la infraestructura existente para lo cual se debe analizar la situación actual de la empresa, el potencial, los procesos y la productividad de los empleados y la tecnología existente.

La segunda etapa consiste en formar el equipo de KM que deberá estar formado por un equipo multidisciplinario integrado por empleados pertenecientes a las áreas que vayan a tener mayor acceso a este sistema. Ellos serán los encargados del manejo de información y servirán a la vez como intermediarios entre los departamentos restantes de la empresa.

La tercera etapa es referente a la captura del conocimiento por lo que se debe deben tomar en cuenta todos los tipos de conocimiento existente, además de identificar y seleccionar el conocimiento relevante. La captura dependerá del tipo de conocimiento.

La cuarta etapa es el diseño de un *blueprint* de KM que toma en cuenta los beneficios netos del sistema de KM. Para esta etapa se puede tomar como punto de inicio los sistemas existentes de la empresa y adaptar el *blueprint* a ellos con el fin de que los usuarios estén familiarizados con él.

La quinta etapa se centra en la verificación y está dedicada a los ajustes del sistema con el fin de que funcione de acuerdo a los objetivos establecidos al desarrollarlo. En esta etapa se analizan los posibles cambios entre el equipo de KM antes de que los demás usuarios de la empresa tengan contacto con el sistema.

La sexta etapa se enfoca en la implementación del sistema de Gestión de Conocimiento; esto implica en parte cambios en la cultura organizacional y cursos de capacitación para que los usuarios conozcan el funcionamiento del sistema, así como sus beneficios y lo puedan integrar a su trabajo.

El séptimo paso se centra en los cambios organizacionales que se tendrán después de la implementación del sistema, así como en la estructuración de un plan de incentivos cuya finalidad será el motivar a los empleados a compartir su conocimiento.

El octavo paso trata sobre una evaluación posterior a la implementación del sistema. Se encarga de medir los efectos del sistema de KM en la gente, en los procesos y en la forma de hacer negocios de la empresa.

La teoría presentada en este capítulo apoyará a la investigación y aplicación de una metodología específica, presentada en el siguiente capítulo, y que servirá para poder obtener los resultados necesarios para poder aplicar el modelo seleccionado.