

Capítulo 2

Marco Teórico.

Marco Teórico.

Este capítulo tienen como finalidad dar a conocer lo referente al Conocimiento, la Administración del Conocimiento, la visualización y extracción del conocimiento, la correcta administración del recurso humano en las operaciones de servicio, la integración de una infraestructura de conocimiento y una crítica sobre los actuales modelos de Administración del Conocimiento para de ahí determinar cuál es el más conveniente a aplicar en cuanto a la ubicación del conocimiento y generar así las bases para la escuela de capacitación.

Es importante destacar la necesidad de conocer lo referente a la Administración del Conocimiento, ya que con esto se logrará determinar los pasos necesarios para la correcta aplicación de la Administración del Conocimiento para la creación de la escuela de capacitación.

Se explicará la manera como se visualiza y extrae el conocimiento de la organización, base fundamental para la creación de una base de datos en el sentido de conocer a los principales promotores del conocimiento, así como la correcta administración y aplicación del recurso humano para administrar la operación del servicio con la calidad suficiente y transmitir a los demás su aprendizaje.

Como último punto, se da a conocer la manera como se crea una infraestructura o escuela de conocimiento en la organización para contar específicamente con las necesidades que la escuela nos requiera en el sentido de aprendizaje-enseñanza.

2.1 ¿Qué es una organización?

Una organización no es mas que un conjunto de personas, quienes tienen en conjunto una serie de metas en común y que juntos luchan para conseguirlas. Sin embargo existen 4 elementos cruciales que llevan a la organización a tener éxito. La estrategia, estructura, cultura y el sistema. Una óptima mezcla de estos 4 elementos y la correcta utilización por parte de los miembros de la organización dan como resultado una óptima administración de los procesos y la creación de una organización.

Los cuatro elementos se describen a continuación:

- Estrategia.- La estrategia se conoce como la dirección que seguirá la organización en el futuro.
- Estructura.- La estructura de una organización es como se llevarán a cabo los procesos necesarios para la implementación correcta de los sistemas de

trabajo, las responsabilidades y las metas a conseguir en ambos sentidos horizontal y vertical.

- **Cultura.-** La cultura en una organización se define como el conjunto de valores, normas y líneas a seguir por la mayoría de los miembros de la organización y que en conjunto las intercambian. La cultura de una organización es expresada mediante símbolos, ritos, mitos, anécdotas, experiencias, leyendas, así como el constante intercambio de lenguas y conocimientos de los miembros de la organización que pertenecen o forman parte de varias culturas.
- **Sistema.-** El sistema es definido como las reglas, procesos e instrumentaciones mediante las cuales los miembros de la organización desarrollan sus actividades y facilitan las operaciones.

La habilidad de una organización para competir en el ámbito laboral depende de la capacidad que esta tenga para incrementar su capacidad de innovar, desarrollar nuevo conocimiento y generar un incremento en su valor comercial mediante el valor que esta genere en el sentido de la capacidad que esta obtenga dentro de su conocimiento.

2.2 ¿Qué es el conocimiento?

El conocimiento es una combinación de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona las bases para poder evaluar y asimilar nuevas experiencias e información, se origina en la gente y es aplicada por la misma. *(Davenport, Prusak. 2001)*

El conocimiento no tiene un orden y tampoco es algo simple. Tal y como se dijo es la combinación de distintos elementos, el conocimiento posee fluidez y estructura formal, que se ve influenciada por la intuición y por tanto el conocimiento es difícil de explicar en su totalidad con términos lógicos. *(Davenport, Prusak. 2001)*

El conocimiento proviene de la información así como esta proviene de los datos, el conocimiento no es algo que se pueda empaquetar como si fuera cualquier artículo y compartirlo fácilmente, el conocimiento debe ser transmitido con un contexto especial, mediante el correcto uso de la tecnología que facilita el intercambio de las experiencias adquiridas por cada uno de los participantes y esto genere una aceleración en el rango del aprendizaje de una organización. *(Davenport, Prusak. 2001)*

2.2.1 El conocimiento definido desde el punto de vista laboral.

Siguiendo en el contexto del conocimiento es importante identificar conceptos claves como datos, información y conocimiento, para así poder agrupar estas definiciones y relacionarlas con lo que hacen las organizaciones con el conocimiento y como lo usan.

Datos es un conjunto de hechos sobre acontecimientos, se dice que los datos tienen poca importancia u objeto, ya que por si solos los datos no indican la razón por la cual tuvieron efecto estos hechos. Es común que las organizaciones almacenen datos, muchos de estos datos a menudo son ingresados a la empresa por distintos departamentos por medio de distintos sistemas. De forma cuantitativa las empresas califican la gestión de datos en función de lo que cuesta, la velocidad y capacidad de obtenerlos. Y con respecto a la forma cualitativa las empresas evalúan la oportunidad, importancia y claridad con que se obtienen. Todas las organizaciones dependen de datos, no siempre es mejor contar con muchos datos, ya que demasiados pueden ocasionar dificultad para encontrar su importancia y la facilidad para interpretarlos. En si los datos no indican nada pero son importantes para las organizaciones porque son la parte fundamental para la creación de la información.

Como se cita en el libro de Davenport y Prusak (2001), la información es “DATOS DOTADOS DE IMPORTANCIA Y PROPOSITO” como lo menciona Peter Druker, por lo que nos hace ver que al encontrar los datos adecuados e interpretarlos nos produce información. La información tiene como finalidad modificar la conducta y cambiar los criterios de la gente que la recibe, la información son datos significativos, esta se conduce a las organizaciones por medio de redes formales e informales. Una red formal tiene una estructura visible y definida. Una red informal es menos estructurada y visible. Los datos toman la importancia cuando se transforman en información y se les agrega significado.

Ahora se puede decir basándonos en las definiciones anteriores que dentro de una organización para que los datos tomen importancia y se transformen en información se debe hacer conciencia en la gente del propósito de recopilar los datos, saber cuáles son los puntos clave de análisis para categorizarlos, poder eliminar errores y condensarlos.

2.3 Administración del Conocimiento.

La Administración del Conocimiento es la correcta administración de la información mediante la combinación justa de estrategia, estructura, cultura y sistema, además de guiar las capacidades y aptitudes que cada uno de los miembros tienen dentro de la organización.

La Administración del Conocimiento puede definirse en otras palabras como el archivar los logros obtenidos por la organización mediante la generación de un conocimiento productivo. Esto es llevado a cabo mediante la motivación que se le da al personal para poder desarrollar sus capacidades y aptitudes dentro del trabajo.

Es un clúster (ramificaciones de la misma organización) holístico de sostenibilidad, pro actividad, conciencia y comprensión organizacional, así como actividades empresariales que generan una red de procesos, técnicas y prácticas profesionales. Estas actividades están directamente relacionadas con:

- Creación.
- Identificación.
- Recolección.
- Codificación.
- Organización.
- Evaluación.
- Accesibilidad.
- Generación de conocimiento para su distribución y conservación.

Cuando la pro actividad es soportada por un administrador, la administración del conocimiento enfrenta a los miembros de la organización a crear, compartir y beneficiarse mutuamente del conocimiento. La Administración del Conocimiento también encapsula proyectos individuales y de equipo en grupos transferibles que ofrecen

un mercado accesible para la toma de decisiones. Todos los datos deben de ser convertidos en información, lo cual a su vez es transformado en conocimiento. (*Frey S. Robert 2001*)

Administración del conocimiento según Brian D. Newman (1996), es dirigir a la organización a la toma de decisiones mediante el cómo, dónde, y cuándo. Todo esto para crear y contabilizar el nuevo conocimiento. Esto facilita su evaluación de los niveles con los que cuenta la organización en cuanto a educación, capacitación, tecnología y experiencia laboral. La administración del conocimiento anticipa la pérdida del conocimiento más crítico dentro de la organización, es decir la capacidad y aprendizaje que cada uno de los miembros han adquirido a lo largo del tiempo. También la Administración del Conocimiento brinda protección legal ante propiedades intelectuales como patentes, marcas, licencias, material copyright y conocimiento intelectual.

2.4 Ventajas obtenidas al aplicar la Administración del Conocimiento.

Como se ha venido mencionando anteriormente la cultura popular de los negocios ha venido evolucionando y con esta nuevos términos o conceptos han tomado una mayor importancia, tales como el “conocimiento del trabajador y aprendizaje organizacional.” El conocimiento tiene una correlación positiva con el poder en estos tiempos en que se dice que estamos en la era de la información, es importante lo que se puede llegar a hacer con esta ya que no solo es importante producir información, sino que se vuelve necesario

saber usarla, ya que organizaciones que cuentan con el conocimiento para usar la información se vuelven más poderosas y desarrollan las herramientas del conocimiento como una ventaja competitiva.

En estos tiempo las economías cambian, muchos mercados empiezan a valorar las corporaciones desde otro punto de vista, ya no solo se toma en cuenta el valor en libros de la empresa, sino que a esta se le suma la organización como conjunto de empleados que a su vez tiene valores individuales como las habilidades para llevar acabo sus tareas, el conocimiento de cómo saber hacer las cosas, el uso de la información, su capacidad de diseñar estrategias, su capacidad para generar relaciones, contactos con clientes, sumarle valor y generar bienestar. (*Appelbaum, Gallagher, 2000*)

2.4.1 La Capacitación, aprendizaje y desarrollo.

La capacitación debe estar planeada en base a llevar a la organización de hoy hacia una futura transformación. Los administradores deben desarrollar la capacitación agrupando las diferentes necesidades, lo que implica que personas diferentes necesitan habilidades diferentes en tiempos diferentes. Parte de esta capacitación debe estar destinada ha desarrollar habilidades en la gente para que esta a su vez capacite a otra, le transfiera conocimiento y los preparen para el trabajo siguiente. La capacitación y el desarrollo también puede ser vista como una estrategia de retener a los empleados que están interesados en el crecimiento personal.

2.5 La Administración del Conocimiento y su contribución al lugar de trabajo.

La comunicación organizacional y el aprendizaje organizacional realizan un intercambio de puntos en común en cuanto a como la comunicación y el aprendizaje se dan en una institución y cómo esta es afectada y llega a afectar dependiendo de los patrones de conducta arraigados en las formas de relacionarse dentro de la organización. Una efectiva comunicación y un efectivo aprendizaje muy a menudo resultan en inteligencia o conocimiento. Al hacer una correcta aplicación en la estructura de la organización, para administrar de forma efectiva el conocimiento, se crea una organización más efectiva en su funcionamiento y operación. *(Veng. Zannes, Pace, 2002)*

2.6 El Recurso Humano y la Administración del Conocimiento.

2.6.1 Capital Intelectual.

Consiste en todos los individuos que participan en una organización con habilidades, conocimientos y Know How, es decir, crear en el capital humano la capacidad de visualizar las necesidades de la organización, brindando la oportunidad de aprender, experimentar y crear el conocimiento definido y codificado. Ejemplos muy claros de capital intelectual es la capacidad que se tiene para planear, generar procesos, esquemas de trabajo, programas computacionales, es decir cualquier elemento necesario para la correcta operación de la organización. El capital intelectual para la organización

es básicamente la correcta combinación del capital humano (personas) y los procesos operativos (manuales). (*Sullivan, 1999*)

2.6.2 Administración del Capital Intelectual.

Una vez que se tiene identificado el capital intelectual de la organización, es importante generar las bases necesarias para una buena administración del capital es decir la creación de un proceso para determinar el cómo y dónde se llevará acabo la capacidad de administrar este recurso.

Para poder administrar de manera correcta este recurso es importante llevar acabo una correcta mezcla de los recursos humanos junto con los recursos escritos es decir manuales. (*Sullivan, 1999*). Más adelante se mencionan los manuales con los que cuenta la organización de 100% Natural empresa en donde se llevará acabo el desarrollo de nuestra investigación.

2.7 Codificación del conocimiento.

La codificación tiene por objeto facilitar el conocimiento de la organización a quien lo necesita. Es hacer un código para que el acceso al conocimiento sea organizado, explícito y fácil de comprender. Dentro de una organización es adaptar el conocimiento a formatos accesibles y aplicables, para que así tanto los que lo proporcionan como los que hacen uso de él puedan catalogarlo, describirlo, hacer esquemas, moldearlo y así poder

integrarlo en normas. Esta codificación tiene en cada caso valores y limitaciones distintas y puede ser aplicada en forma individual o en combinación. Uno de los principales problemas de la codificación del conocimiento es hacerlo sin que pierda sus propiedades, por lo tanto se deben tener presente estos principios:

- Los administradores deben decidir a que objetivos empresariales servirá el conocimiento codificado.
- Los administradores para alcanzar esos objetivos deben de ser capaces de identificar el conocimiento existente en distintas formas.
- Los administradores del conocimiento deben evaluar la idoneidad y utilidad del mismo para su codificación.
- Los codificadores deben identificar un medio adecuado para la codificación y distribución.

(Davenport, Prusak, P 80, 2001)

En la organización se puede encontrar un gran espectro de conocimiento, en el que se pueden presentar variaciones como especializado, complejo y acumulado, que tienen los individuos y la mayoría de las veces es inexplicable.

Figura 1. Dimensiones de codificación del conocimiento.

Tácito	Articulable
Imposible de ser enseñado	Posible de ser enseñado
No articulado	Articulado
No observable en el uso	Observable en el uso
Rico	Esquemático
Complejo	Simple
No documentado	Documentado

Fuente; (*Winter, P 170 ,1987*)

El conocimiento tácito al ser tan complejo, desarrollado y asimilado por los individuos hace realmente difícil su reproducción, ya que este conocimiento esta dado por un aprendizaje acumulado y arraigado. Es por esto que no se puede codificar de una manera eficaz, encontrando aún mayor dificultad al ser capturado por escrito.

2.7.1 Planificación y estructuración del conocimiento.

Es aquí donde se debe elaborar un mapa de conocimiento, entendiendo por esto una herramienta que nos permite situar el conocimiento en la organización y luego ponerla al alcance de todos. Ese mapa en si se refiere comúnmente a personas y documentos o bases de datos. La ventaja del mapa es que muestra una forma clara a la organización hacia donde dirigirse cuando necesite un conocimiento especializado. Este

también puede tener funciones de inventario, porque a su vez es una imagen de lo que hay en la empresa y donde se encuentra situado. Y de esta forma nos ofrece la posibilidad de explotar las posibles ventajas de la organización. (*Davenport, Prusak, 2001*)

2.8 Visualización y Extracción del Conocimiento.

Toda organización cuenta con diferentes elementos que le brindan los factores necesarios para la utilización de su conocimiento, sin embargo es importante saber en donde se encuentran y extraerlos para formar una base sólida para futuras consultas.

Existen varios métodos para visualizar y extraer dicho conocimiento, de los cuales se pueden mencionar dos muy sencillos, tener la habilidad natural de la visión así como el lenguaje y la memoria. (*Rao, Sprague, 1998*)

Los dos métodos citados con anterioridad utilizan como base lo visual entre las pruebas de espacio y los parámetros de reconocimiento.

1.- Visualización de la información.- Es utilizar una serie de gráficas interactivas que presenten información y soporten las interacciones que existen del conocimiento dentro de la organización. Permitiendo que nuestro sistema cognoscitivo y perceptual se comporte de manera independiente, se puede obtener con mucho más facilidad el soporte

de la interacción entre la información y las posibles interfaces con las gráficas. (*Rao y Sprague, 1998*)

Dentro de la visualización se sugieren tener elementos en común que permitan generar las bases necesarias para captar las habilidades naturales de nuestro personal o generar un espacio para un trabajo, para esto se cuenta con 4 maneras de visualizar que hasta la fecha se han utilizado en las organizaciones para la creación de bases de datos que contengan la información necesaria para la visualización de la información. (*Rao y Sprague, 1998*)

A) Representaciones Gráficas.- El generar gráficas básicamente es más sencillo que presentar información escrita para su análisis. Por ejemplo, analizar datos y numerosas cantidades de información escrita generan en la persona una situación difícil para el análisis y la visualización de la información pues al tener tanta cantidad de números puede ocasionar un desgaste mental y mermar la posibilidad de asegurar la información que este requiere, en cambio si se generan gráficas representativas con la información mas importante da la oportunidad de tener menos errores y un desgaste mental disminuido pues se puede captar mucho más rápido y más fácil que todo un texto. Utilizando gráficas con diferentes modalidades de colores, texturas, tamaños y variaciones de color brindan la oportunidad de captar mucho más información y facilitar su análisis e interpretación además de poder interrelacionar varios resultados entre sí. (*Rao y Sprague, 1998*)

B) Enfoque + Contexto- Aún cuando se tengan métodos como las gráficas se puede llegar a presentar la situación de tener demasiada información por analizar, es por esto que es importante destacar que también se cuenta con un proceso fácil para la visualización del conocimiento. El enfoque + contexto nos permite, enfocar nuestra atención en objetos de nuestro interés , generando la oportunidad de captar más fácil grandes cantidades de información presentando el resultado en una forma gráfica en donde al frente se presenta lo más destacado de la investigación, teniendo también a los costados similitudes en los datos que se quieren, esto con la finalidad de tener un ambiente tridimensional en cuanto a la información solicitada. (*Rao y Sprague, 1998*)

C) Organigramas estructurales.- Este sistema permite al buscador de información la oportunidad de tener en un organigrama las características más importantes de cada uno de los miembros de la organización. Su principal función es explotar la capacidad que tiene el ojo para fusionar una serie de imágenes en conjunto, esto con el objeto de generar la capacidad de asimilar toda la información presentada mucho más fácil y rápido. (*Rao y Sprague, 1998*)

D) Árbol Hiperbólico.- Este método brinda al investigador la capacidad de visualizar información que se encuentra fuera de su horizonte visual, mediante la presentación de todos los datos de los miembros de la organización conectados entre si en rangos de capacidades similares. (*Rao y Sprague, 1998*)

2.- Extracción del Conocimiento. Es extraer los atributos o la estructura para crear el objetivo de la información. Esta información es conocida con el nombre de meta data o simplemente conocimiento, esta es utilizada para poder instalar en la organización una forma de trabajo automatizada. *(Rao y Sprague, 1998)*

La extracción del conocimiento es obtener información de documentos que los mismos miembros de la organización generan. El conocimiento es mucho mas fácil de adquirir mientras mas documentos se tengan de la organización, la extracción se vuelve un tanto automática, se adquiere del meta data y puede ser utilizada durante el proceso de visualización para generar las bases de datos necesaria para el conocimiento del lugar preciso de donde se quiere adquirir. *(Rao y Sprague, 1998)*

2.8.1 Transferencia del conocimiento.

La mejor manera de transferir el conocimiento con eficacia es contratando personas inteligentes y que conversen entre si. Aunque esto en la práctica resulta difícil ya que la mayoría de las organizaciones contratan personas inteligentes y las aíslan de forma inconsciente, ya sea porque las cargan con tareas o porque no les dan tiempo para

conversar. Cuando un empleado pregunta sobre algún proceso a su compañero le esta solicitando una transferencia del conocimiento.

En una organización a diario se realizan transferencias de conocimiento, sin embargo estas son locales y fragmentarias. De forma cotidiana se analizan problemas y se consultan dudas con las personas que están más cerca o al alcance y esto no siempre es lo mejor porque pocas veces se intenta encontrar a la persona más adecuada dentro de la empresa que tiene el mayor conocimiento. Se dice que lo mejor para una transferencia es que sea espontánea y no estructurada aunque la gestión del conocimiento implica una transferencia formalizada, es fundamental promover la transferencia espontánea.

En lo que respecta al conocimiento tácito y ambiguo en la mayoría de los casos se dificulta su transmisión desde el que lo posee hacia el resto de la organización que lo requiere. Una de las técnicas que ofrece mejores resultados, es el de llevar a las personas a la fuente de conocimiento y luego trasladarlas nuevamente. Crear el ambiente en el que puedan absorber el conocimiento al mismo tiempo que crean más para después poder desempeñar nuevas tareas. A continuación se muestran algunos ejemplos por los cuales pudiera existir fricción a la transferencia de conocimiento y la manera como han sido superadas.

Figura 2 Tabla de Fricciones más comunes y maneras de cómo superarlas.

Fricción.	Soluciones posibles.
Falta de confianza	Desarrollar relaciones y confianza mediante reuniones personales.
Distintas culturas, vocabularios, marcos de referencia	Crear un interés común mediante capacitación, dialogo, publicaciones, trabajo en equipo, rotación laboral.
Falta de tiempo y lugares de reunión; escasa noción de trabajo productivo.	Establecer horarios y lugares para la transferencia de conocimiento, ferias, salas de descanso, informes de conferencia.
Los poseedores de conocimiento no obtienen reconocimiento y recompensas.	Evaluar el desempeño y proporcionar incentivos basados en la actitud de compartir.
Falta de capacidad de absorción de los receptores.	Educar a los empleados para la flexibilidad; para la flexibilidad; proporcionar tiempo para el aprendizaje; contratar para promover transparencia de ideas.
La creencia de que el conocimiento es una prerrogativa de grupos determinados	Promover un método de conocimiento sin jerarquías el síntoma de “No fue inventado aquí” la calidad de las ideas es mas importante que el cargo de quien genera la fuente.
Intolerancia para los errores, o la necesidad de obtener ayuda.	Aceptar y premiar los errores creativos y la colaboración; no se pierde prestigio debido a no saberlo todo.

Fuente: *(Davenport, Prusak, P. 111, 2001)*

2.9 Implementación de la Administración del Conocimiento.

Implementar programas de administración del conocimiento sin organización puede ser muy costoso, especialmente durante la fase de inicio es por esto que es necesario y esencial plantear una estrategia aplicable para que se pueda llevar a cabo esta implementación. A continuación se plantea una estrategia de implementación: (*Soliman, Suponer, 2000*)

- Alinear la administración del conocimiento con la dirección del negocio.
- Identificar los beneficios de la administración del conocimiento efforts.
- Escoger el programa de administración del conocimiento apropiado.
- Implementar una estrategia basada en el Know-How.
- Crear un ambiente que de soporte al programa de administración del conocimiento.
- Utilizar tecnología disponible para el programa de administración del conocimiento.
- Crear un equipo de administración del conocimiento.
- Crear líderes de administración del conocimiento.

2.10 Pasos aplicados para generar aprendizaje en una escuela o lugar de capacitación.

La comunicación y los diferentes tipos de intercambio de ideas por lo general están integrados por datos, información y formas específicas de conocimiento, en diferentes formas para conseguir las necesidades que se presenten dentro de los participantes en una escuela o lugar de capacitación. Los datos por lo general se convierten en información. El conocimiento es la conclusión de datos sobre información administrada, es la base esencial para la creación de una escuela y su correcta administración.

El primer paso para la escuela es definir correctamente los datos, la información, el capital intelectual con el que se cuenta y el conocimiento en el sentido operacional que genere el correcto entendimiento y la fácil asimilación del mismo. El segundo paso es generar un proceso con métodos efectivos para localizar, generar, diferir y transmitir los datos, la información y el conocimiento.

Existen básicamente dos tipos de conocimiento, el tácito y el explícito. Todo mundo tiene conocimiento tácito y explícito. El conocimiento Explícito es describir algo por medio de un lenguaje formal, es decir mediante métodos matemáticos o expresiones complejas, es prácticamente el Know-How. El conocimiento tácito es automático, es decir intuitivo. Este conocimiento es considerado menos importante que el explícito, el conocimiento tácito no puede ser transmitido por medios electrónicos.

El aprendizaje ocurre cuando las personas comparten sus datos, información, y su conocimiento tácito y explícito (*Tobin, 1997*). El elemento más importante en la transferencia de conocimiento en específico, el tácito, es aquella persona que posee el conocimiento. Estas personas llamadas expertas en el conocimiento transfieren su conocimiento mediante la expresión de sus pensamientos y percepciones de las cosas y sobre todo describiendo y demostrando sus experiencias.

Como se mencionó con anterioridad para poder tener un proceso de aprendizaje se requiere de métodos para poder conseguir esta meta. Es por esto que existen 4 métodos que nos brindan las bases para poder generar el correcto uso del aprendizaje y sobre todo redefinen y adaptan las necesidades de la escuela: (*Smith, 2000*)

- Conocimiento Cognoscitivo o Know-What (saber qué) es una disciplina que mediante certificaciones o entrenamiento extensivo ofrecen aprendizaje.
- Know-Why (saber por qué), es usado para aplicar libros o situaciones de grupo para la resolución de problemas reales en una escuela o salón.
- Un sistema de entendimiento o Know-How (saber cómo), es requerir de un extenso conocimiento sobre la causa y efecto para determinar una disciplina en especial y aplicarla a la escuela.
- Auto motivación creativa o Care-Why, que es básicamente la adaptabilidad, la motivación y empeño que se presente en la escuela o lugar de capacitación hacia la asimilación del aprendizaje.

2.11 Modelos de Administración del Conocimiento.

A lo largo del desarrollo sobre las teorías de la administración del conocimiento, han surgido gran cantidad de modelos, sin embargo en esta ocasión solo se tomaran 3 modelos Nonaka, Boisot y Demerest, los cuales al estudiarlos nos ayudarán a determinar el modelo más idóneo para aplicar como base para la creación de la escuela de capacitación para 100% Natural, en conjunto con las bases que existen en la actualidad para la creación de una escuela común.

2.11.1 El Modelo de Nonaka.

El modelo de Nonaka considera al conocimiento como un elemento integrado por elementos tácitos y explícitos. El conocimiento tácito es definido por Polany y citado en el artículo de Mcadam 1999, como intuitivo e inarticulado. El conocimiento explícito o articulado es básicamente iniciarse en la pintura y escritura.

Dicho modelo asume que el conocimiento tácito puede ser transferido mediante un proceso de socialización y que dicho conocimiento tácito puede ser convertido en explícito mediante la acción de extracción. Este modelo también considera que el conocimiento explícito puede ser transferido en tácito mediante un proceso de internalización, y dicho conocimiento explícito puede ser transferido a su vez mediante el proceso de combinación. Sin embargo, el proceso de transformación es ligado con la socialización, la extracción, el internalismo, y la combinación. (*Mcadam, Creedy, 1999*)

Figura 3 Modelo de Administración del Conocimiento de Nonaka.

	Tácito	Explícito
Tácito	SOCIALIZACIÓN	EXTERNALIZACIÓN
Explícito	INTERNALIZACIÓN	COMBINACIÓN

Fuente; (The Learning Organization, Vol 6, Issue 3 P. 10, 2002).

2.11.2 El modelo de Boisot.

Existe otro modelo de Administración del Conocimiento que pertenece a Boisot (1987). Este modelo considera que el conocimiento es codificado y no codificado, difuso y no difuso dentro de la organización. Boisot utiliza el término de codificado para referirse al conocimiento que está listo para el propósito de la transmisión. El término no codificado se refiere al conocimiento que no está preparado para la transmisión. El término difuso se refiere al conocimiento que está listo para compartirse, en cuanto al

término de no difuso Boisot se refiere a todo el conocimiento que no esta listo para compartirse. Básicamente este modelo esta referido a la transmisión y compartimiento de conocimiento sin generar bases para su instalación y ejecución dentro de organizaciones o escuelas, más bien es un modelo al igual que el de Nonaka que básicamente se refieren a situaciones de conocimiento social o de la sociedad en general. (Mcadam, Creedy, 1999)

Figura 4 MODELO DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO BOISOT.

	No Difuso	Difuso
Codificado	Conocimiento Propio.	Conocimiento Publico
No Codificado	Conocimiento Personal.	Sentido Común

The Learning Organization, Vol 6, Issue 3 P 10, 2002

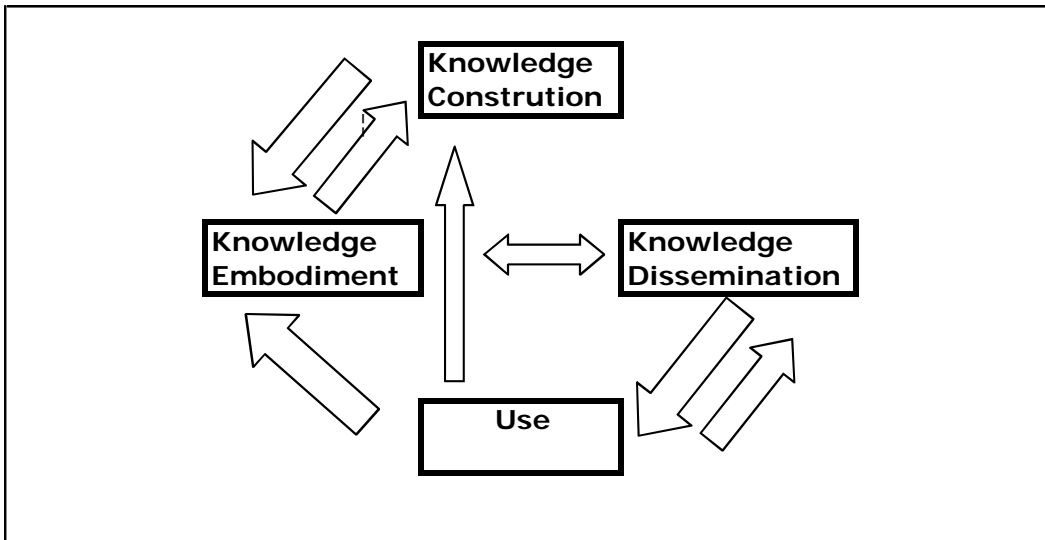
2.11.3 Modelo Demerest.

El modelo Demerest (1997), tienen como finalidad principal enfatizar la construcción del conocimiento desde el interior de la organización. Esta construcción no se limita a las aportaciones científicas que pudieran fomentar a la creación de las bases del conocimiento, sino que también incluye la construcción del conocimiento partiendo de las bases sociales que existen en el interior de la organización.

Este modelo asume que la construcción de los cimientos para la administración del conocimiento en una organización inicia dentro de la misma, no solo de los

programas explícitos sino que a través de la interacción del intercambio social que existe en la organización. (Mcadam, Creedy, 1999)

Figura 5 CUADRO DESCRIPTIVO CASO DEMEREST (1977)



Fuente: The Learning Organization, Vol 6, Pp 11 2002

Como se puede observar el caso Demerest consta de 4 elementos, los cuales son explicados a continuación con la intención de conocer su función y utilidad para la aplicación según sea el caso en esta investigación.

1. Construcción del Conocimiento.- El proceso de construcción inicia dentro de la organización, sin embargo la construcción no se limita a las aportaciones que se generan en su interior sino que también participan las aportaciones que se dan por parte de la influencia social. (*Mcadam Rodney, Mcreeedy Sandra 1999*)

2. Diseminación del Conocimiento.- Es el segundo paso para la aplicación del conocimiento en una organización, pues es a través de este apartado que el conocimiento es distribuido en la mayoría de la organización, mediante una forma rápida y concisa generando una acción por el conocimiento más profunda. (*Mcadam Rodney, Mcreeedy Sandra 1999*)

3. Uso.- En este apartado el uso del conocimiento se limita únicamente a la organización y no incluye a los elementos que interactúan con esta, sin embargo son complemento de la transferencia del conocimiento. (*Mcadam Rodney, Mcreeedy Sandra 1999*)

4. Estructuración del Conocimiento.- Es el proceso de diseminación al que es expuesto el conocimiento a través de la organización y su ambiente. Es decir, darle cuerpo al conocimiento experto de la organización para después distribuirlo a todos los demás elementos de la organización, esto mediante la identificación de los mejores niveles de capacitación por

medio del análisis de los recursos con los que se cuentan en la empresa.

(Mcadam y, Creedy S 1999)

2.12 La escuela como organización e institución educativa.

Se identifica a las instituciones como aquellos principios reguladores que organizan la mayoría de las actividades de los individuos de la sociedad en pautas organizacionales, definidas desde el punto de vista de algunos problemas básicos perennes de cualquier sociedad o vida social ordenada. Poseen tres aspectos básicos, el primero que institucionaliza pautas medianotes las cuales se regulan problemas esenciales de la sociedad. El segundo, mediante esas pautas regulan igualmente la conducta de los individuos, y el tercero legitima normas y sanciones regulatorias.

La institución educativa transmite ideologías, valores, conocimientos, tendientes a preservar y a recrear el cuerpo social global a través del desarrollo individual de los miembros de la sociedad.

La escuela como organización representa una entidad concreta constituida para fines específicos no sólo valorativos y culturales sino también instrumentales.

(Schlemenson, et al, 1999)

2.12.1 Misión y proyecto.

La misión se refiere a la orientación intencional más comprensiva. Entonces la misión es por lo tanto una visión de futuro y de oportunidad. La misión da la dirección intencional a la organización.

La misión incluye los objetivos globales y de largo plazo de la escuela, así como la visión de su director, referida a un marco temporal amplio.

La misión tiene como respaldo políticas organizacionales. Los planes son explícitos y articulados verbalmente y por escrito. Los programas, referidos a un grupo particular, cubre periodos y son los contenidos curriculares que llevan los planes a la práctica. (*Schlemenson, et al, 1999*)

2.12.3 La organización escolar roles y estructura.

Desde su inicio el proyecto de institución requiere de un marco institucional para desplegarse. De acuerdo con un principio organizativo básico, la estructura sigue a la estrategia. Cuando una escuela se empieza a fundar, la escuela puede admitir comenzar por una red limitada de roles interrelacionados, pero aun así con un marco organizacional que contenga todos sus elementos desde el comienzo. Y a medida que crece la escuela la estructura va formalizándose y diferenciándose como dimensión organizativa. En un principio puede no haber una estructura formal de roles oficiales, pero ella va

desplegándose con el crecimiento dando encuadre, contención y soporte al proceso de enseñanza aprendizaje.

La siguiente es una lista de roles interactuantes:

- Socios, (asociación, son los dueños de la escuela, posee fines de naturaleza política, ideológica y económica. Crea el marco político y autoriza la misión de la escuela).
- Director general, (Es un representante de la comunidad de padres o socios y con una determinada renovación periódica, tiene por función crear la cohesión del grupo asociativo para llegar a la realización del trabajo en común, ejerce un liderazgo integrador y da continuidad al proyecto pedagógico).
- Directores de sección,
- Coordinadores, (Cumple con las funciones de integrar al maestro al proceso de planificar los programas, asisten al director en lo que se refiere a programas y supervisión).
- Asesores.
- Maestro, (Es el encargado del proceso de enseñanza-aprendizaje, responsable de la aplicación de los programas de educación, el considera el ritmo y el estilo individual de aprendizaje).
- Alumnos.
- Padres, (Tutores)
- Autoridades oficiales ministeriales, etc.

(Schlemenson, et al ,1999)

Conclusiones.

A lo largo de este capítulo se definió lo referente al conocimiento, la administración del conocimiento, la visualización y extracción del conocimiento así como la correcta administración del mismo. Se plantearon 3 de los modelos que han generado mayor importancia en el desarrollo sobre el estudio de la administración del conocimiento, estos modelos fueron los de Nonaka, Boisot y Demerest. Como se pudo observar el modelo que mas se adecua a nuestras necesidades es el de Demerest por su facilidad a la aplicación hacia nuestra caso, esto debido a que presenta una serie de elementos semejantes a lo que actualmente se tiene y que nos dará la oportunidad mucho mas fácil de crear nuestra escuela de capacitación para los restaurantes 100% Natural.