

## **CAPITULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Introducción**

En este capítulo se analizarán todos los conceptos y definiciones que engloban a la administración del conocimiento dentro de las organizaciones, además de la teoría que fundamentan los modelos que se utilizarán en el estudio.

##### **2.1.1 La nueva economía**

Peter Druker, compilado en Weber (1993), menciona que la nueva economía está basada en el conocimiento de los trabajadores y que es un recurso de ventaja competitiva, así mismo, argumenta que el conocimiento no es otra cosa que la utilización de los factores tradicionales de producción como lo es mano de obra y capital.

Las empresas funcionan por todas partes en un ambiente cambiante en donde la globalización, la tecnología, la competencia, las relaciones con los proveedores y clientes han marcado la pauta de las empresas del nuevo siglo. Creando así un nuevo modelo de negocios, en el que la ventaja competitiva es basada en la dirección de los procesos que facilitan respuestas fáciles y rápidas a las amenazas y oportunidades que el mercado genera.

La nueva economía no sólo tiene cambios cuantitativos y cualitativos. Es importante mencionar lo que dicen los autores Dragonetti, Ross, Ross y Edvinsson (1997)

que los cambios que destacan en la nueva economía son el conocimiento y la información, puesto que son los principales componentes del mercado, así mismo el nivel de complejidad ha aumentado tanto en consumidores y estrategias, lo cual permite a los consumidores pedir más por su dinero y exigir información referente a lo que compran.

Así mismo para el desempeño del trabajo dentro de las empresas se requiere del conocimiento de cada uno de los empleados para tener un desempeño eficiente.

Ruggles y Holtshouse(2000) dicen que no se ha visto un eclipse completamente de la nueva economía, puesto que, aún queda mucho de la vieja economía manufacturera, pero lo que sí confirman, es que existe, una nueva economía de alta tecnología y funciona conforme a los rendimientos crecientes y no conforme a los decrecientes.

Brian Arthur dice que “mientras el volumen normal de producción de las industrias todavía funciona siguiendo la ley de rendimientos decrecientes, la industria de alta tecnología se ajusta a los rendimientos crecientes” (Dragonetti, Ross, Ross y Edvinsson, 1997, p.28), también nos mencionan que existen 3 razones principales donde se aplica el rendimiento creciente: costos por adelantado, efectos red, y orientación al cliente, estas tres razones son aplicados a los productos que se ofrecen en el mercado .

Walters , Halliday y Glaser(2002) sugieren que existen elementos del conocimiento dentro de la nueva economía, los cuales son la base para las organizaciones que se encuentran dentro de ésta, ellos consideran que son los siguientes:

Dirección de tecnología: Es un concepto muy amplio que une a la ingeniería, la ciencia, y la disciplina de dirección para dirigir la planificación, el desarrollo y la puesta en práctica de capacidades tecnológicas de formar y lograr los objetivos estratégicos y operacionales de una empresa.

Dirección del Conocimiento: Tiene la capacidad de que la empresa identifique, cree, convierta y distribuya el conocimiento, creando así una ventaja competitiva.

Dirección de Relación: Consiste en establecer relaciones económicas con los clientes, proveedores para poder establecer y llevar a cabo la estrategia establecida de acuerdo con los objetivos de la organización.

## **2.2 Orígenes del conocimiento**

El conocimiento es un punto demasiado estudiado, se enfocará en hablar sobre dos corrientes epistemológicas de la filosofía. Desde años atrás se ha empezado a cuestionar acerca de lo que es el conocimiento, creando así dos corrientes epistemológicas principales en la filosofía occidental. La primera de estas corrientes es el racionalismo, establece que el conocimiento se puede obtener deductivamente utilizando construcciones mentales como conceptos, leyes o teorías. La segunda es el empirismo establece que el conocimiento se deriva inductivamente de experiencias sensoriales particulares (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Immanuel Kant dice “Aunque todo nuestro conocimiento empieza con la experiencia, no es procedente (pensar) que todo él surja de la experiencia”(Nonaka y Takeuchi; 1995, p.27), con esto se argumenta que el conocimiento surge cuando la experiencia sensorial y el racionalismo trabajan juntos. Hemos citado a éste filósofo por que se apega más al estudio a realizar; en donde la relación experiencia-aprendizaje ayuda a las organizaciones a tener un conocimiento amplio.

### **2.2.1 Definiciones de conocimiento**

Existen diferentes definiciones sobre el conocimiento, así como también diferentes puntos de vista sobre el término conocimiento. Citemos a Platón quien dice que cada vez que un hombre obtiene o encierra algún conocimiento nuevo, se puede decir que ha aprendido o descubierto el conocimiento. Desde los antiguos griegos ha surgido el concepto de conocimiento, los filósofos occidentales están de acuerdo con Platón quien considera que el conocimiento es "creencia verdadera justificada"( Nonaka y Takeuchi; 1995, p.22).

A continuación citaremos diferentes definiciones de conocimiento:

Conocimiento: “es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada” (Seca M. y Riverola1997, compilado Carrión J, párr.4)

Conocimiento: “es una descripción pragmática que nos ayuda a comunicar lo que queremos decir” ( Davenport H. y Prusak L., 2001).

Conocimiento: “conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas; comprende tanto la teoría como la práctica, las

reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción” (Probst, Raub y Romhardt,2001,p24).

Conocimiento: “capacidad para tomar decisiones” (Sarriegi J, 2002, p1).

Conocimiento: “es un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una forma general o personal” (Carrión J, 2000, párr.4).

Davenport y Prusak ( 2001)definen al conocimiento como:

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. Se origina y es aplicada en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no sólo se queda arraigado en documentos o bases de datos, si no también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales (Davenport y Prusak, 2001, p.6).

Con las definiciones anteriores podemos decir, que el conocimiento se deriva de las mentes que están en actividad y constante retroalimentación. También es importante reafirmar que el conocimiento se genera a través de la obtención de información.

Una frase muy conocida y repetitiva de Peter Druker "el conocimiento se ha convertido en el recurso principal, así como en la fuente dominante y quizá, única, de la ventaja competitiva"(Ruggles y Holtshouse; 2000,p.1).

### **2.2.2 Tipos de conocimiento**

El conocimiento ayuda a la integración de la teoría del conocimiento organizacional, ya que nos permite procesar la información de un ambiente tanto externo como interno para poder adecuarnos a la circunstancias de un ambiente cambiante.

La teoría de creación de conocimiento tiene dos dimensiones: la epistemológica y ontológica, de acuerdo con los autores Nonaka y Takeuchi (1995) mencionan que la dimensión ontológica es generada por los individuos dentro de la compañía, por lo que también nos mencionan que la creación del conocimiento dentro de una organización se lleva a cabo por parte de los individuos que consolidan una red de conocimiento de la organización.

La dimensión epistemológica según Polanyi compilado por Nonaka y Takeuchi(1995) determina que existe una clasificación de conocimiento tácito y explícito; en donde el conocimiento tácito "es aquel que es generado de manera personal y de contexto específico y así, difícil de formalizar y comunicar" (Nonaka y Takeuchi,1995,p.65). El conocimiento explícito o codificado "es el que se transmite utilizando el lenguaje formal y sistemático"(Nonaka y Takeuchi,1995, p.65).

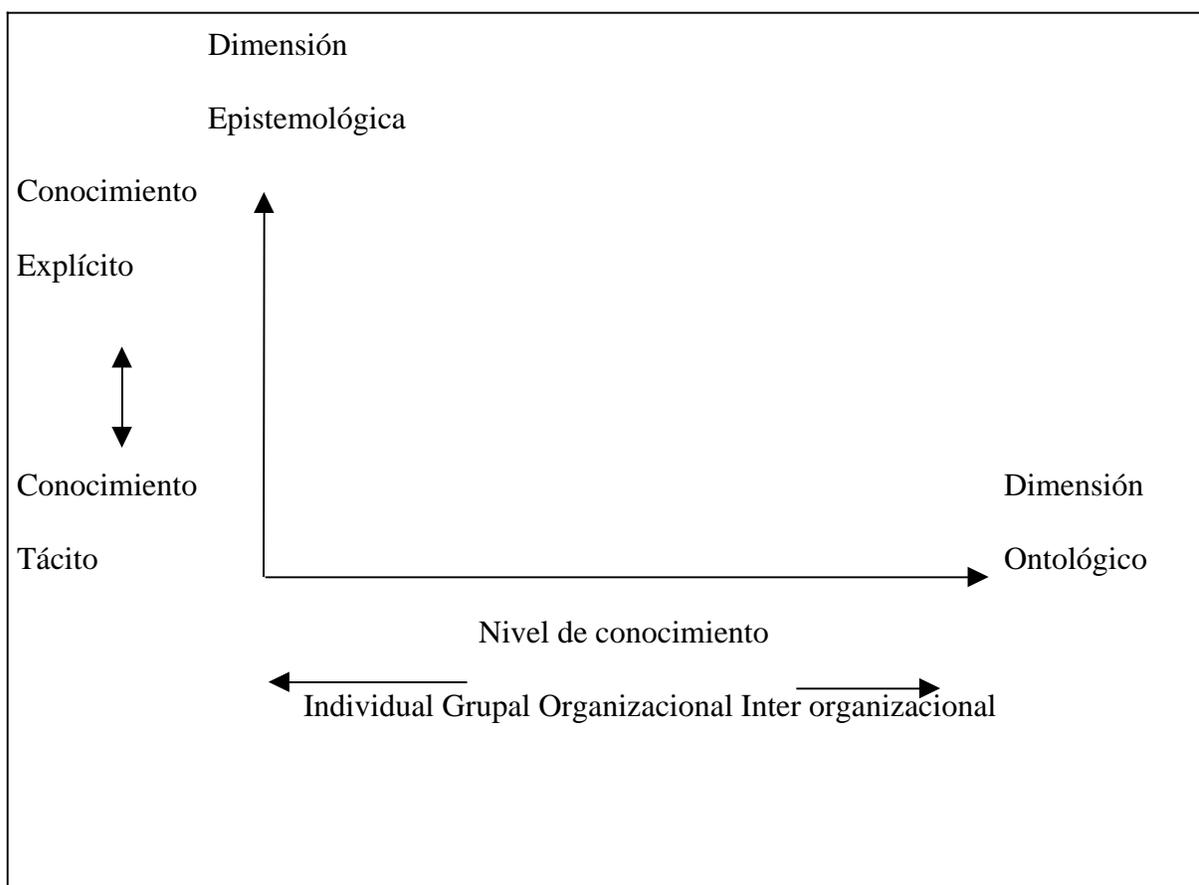
Polanyi compilado por Nonaka y Takeuchi(1995) dice que las personas tienen un conocimiento que es adquirido por sus experiencias y estos pueden ser compartidos de manera entendible para los receptores. A continuación en el cuadro 2.1 se describen los tipos de conocimiento.

**Cuadro 2.1** Tipos de conocimiento

Conocimiento tácito (Subjetivo)	Conocimiento explícito (Objetivo)
Conocimiento de la experiencia (Cuerpo)	Conocimiento racional (Mente)
Conocimiento simultáneo (Aquí y Ahora)	Conocimiento secuencial (Allá y entonces)
Conocimiento análogo (Práctica)	Conocimiento digital (Teoría)

**Fuente:** Nonaka y Takeuchi, La Organización Creadora de Conocimiento, Oxford, 1995 México, p. 67

Con respecto a las dos dimensiones (ontológica y epistemológica), cabe decir que son los componentes de la teoría del conocimiento organizacional, donde la creación del conocimiento se debe a la movilización y conversión de conocimiento (en términos epistemológicos), así también la teoría tiene diferentes niveles de entidades creadoras de conocimiento (en términos ontológicos) como lo es en forma grupal, individual, organizacional e ínter organizacional. En la figura 2.1 mostraremos las dos dimensiones de creación de conocimiento donde se genera un espiral de creación del conocimiento.

**Figura 2.1** Dimensiones de la creación de conocimiento

**Fuente:** Nonaka y Takeuhi, La Organización Creadora de Conocimiento Oxford 1995, México, p.62.

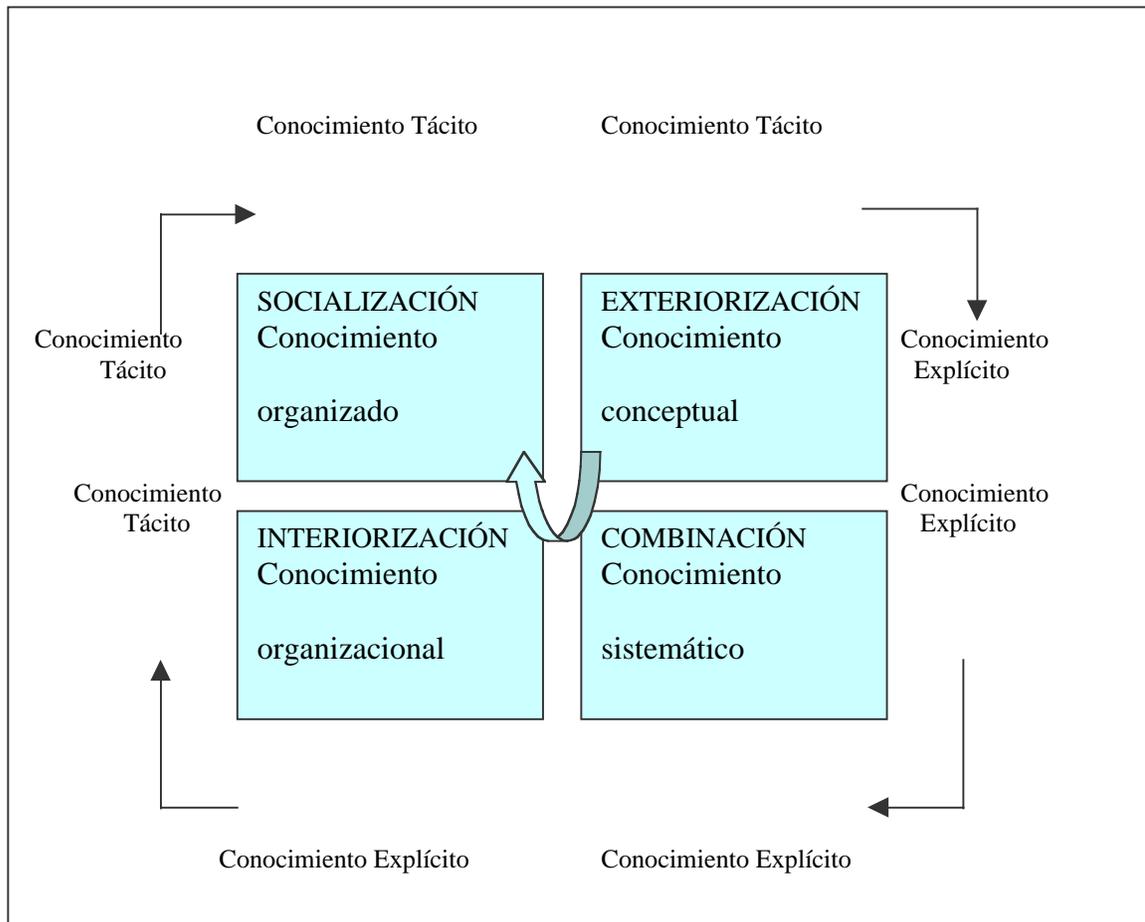
El punto principal de la teoría de creación de conocimiento, es describir como se genera el espiral de conocimiento y la conversión que hay entre el conocimiento tácito y explícito, obteniendo así cuatro modos de conversión del conocimiento los cuales se mencionarán a continuación: Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización.(Ruggles y Holtshouse; 2000,p.66-67).

Socialización: conversión del conocimiento **tácito a tácito**, es un proceso que consiste en compartir experiencias, asimismo, a los individuos muchas veces les resulta inapropiado el expresar estas experiencias, sin darse cuenta que podrían ser de vital importancia para la organización. Una forma de adquirirlo es a través de la experiencia compartida.

Exteriorización: conversión de conocimiento **tácito en explícito**, es un proceso el cual consiste en integrar el conocimiento tácito en forma explícita, el conocimiento se vuelve explícito a través de metáforas, analogías, conceptos y modelos.

Combinación: conversión de conocimiento **explícito a explícito**, es el proceso más utilizado por los individuos por medio de reuniones, documentos, conversaciones telefónicas o computarizadas, consiste en la combinación y sistematización de conceptos a través de símbolos como lo es el lenguaje.

Interiorización: es la conversión del conocimiento de **explícito a tácito**, consiste en integrar el conocimiento explícito y el aprendido. Para que se realice esta conversión de conocimiento es necesario que éste, se verbalice y se documente a través de manuales los cuales puedan ayudar a otras personas que lo utilicen. La figura 2.2 nos muestra los modos de conversión de conocimiento.

**Figura 2.2** Modos de conversión de conocimiento

**Fuente:** Ruggles y Holtshouse La Ventaja del Conocimiento, CECSA 2000, México, p.68.

### 2.2.3 Mercado de conocimiento

Los mercados de conocimiento al igual que los mercados de bienes y servicios, tienen compradores y vendedores que determinan un precio donde ambos están de acuerdo, la diferencia que existe entre éstos mercados es, que en un mercado de conocimiento el intermediario tiene como función reunir a los compradores y vendedores que tengan la necesidad de obtener y vender un conocimiento en común. A diferencia del mercado de bienes y servicios lo que se lleva a cabo en éste, son negociaciones de algunos bienes o

servicios los cuales generan una utilidad. De acuerdo con los autores Davenport y Prusak (2001) definen a los participantes del mercado de conocimiento de la siguiente manera:

Compradores: Son buscadores de conocimiento quienes intentan resolver un problema con una complejidad e incertidumbre que evita tener una respuesta fácil. El objetivo de los buscadores de conocimiento es tener una internacionalización, opinión y comprensión. El conocimiento tiene valor que ayudará a realizar una venta o completar una tarea de forma más eficiente y por lo tanto ser más exitosos en su trabajo. Todos en la empresa pueden desempeñar el papel de compradores.

Vendedores: Son aquellas personas con una visión o reputación en el mercado interno de tener un conocimiento importante acerca de algún proceso o tema. No obstante este tipo de individuos deben de estar especializados en algo, tener una alta verbalización de sus conocimientos implícitos así como que debe ser interesante, relevante y aplicable.

Intermediarios: Son porteros y gestores de los límites de contactos, cuyo propósito es ejecutar conexiones entre los compradores y vendedores puesto que ellos necesitan y cuentan con el conocimiento apropiado.

Dentro del mercado de conocimiento existe un sistema de precios que ayudará al intercambio de conocimiento pueda ser realizado eficazmente como, por ejemplo, el contratar los servicios de un consultor para que comparta sus conocimientos dentro de la empresa, puede ayudar a la organización a trabajar más eficazmente, siendo así la forma

de pago en dinero, pero cabe aclarar que en este tipo de mercado no es muy predominante.

Para Davenport y Prusak (2001) existen tres tipos de pago en el mercado de conocimiento:

Reciprocidad: El vendedor de conocimiento tendrá que gastar el tiempo y esfuerzo requerido para poder compartir éste, si espera que el comprador se vuelva un vendedor cuando el requiera conocimiento. La reciprocidad se puede obtener de manera menos directa y así obtener como pago el conocimiento de otras personas.

Reputación: Ésta puede ser de manera intangible y producir resultados tangibles, es decir un vendedor de conocimiento, usualmente necesita ser reconocido por otras personas que tienen conocimiento con un valor incalculable y que éstos estén dispuestos en compartir el conocimiento con otros miembros. El valor de la reputación será determinado por las estructuras políticas y sociales de la organización.

Altruismo: Dar conocimiento por ayudar sin esperar nada a cambio quizás nada más un, "gracias".

Una variable que se considera importante en el mercado de conocimiento es la confianza que puede generar factores que sean positivos en la eficiencia de los mercados; de acuerdo con los autores Davenport y Prusak (2001) consideran que la confianza debe de ser establecida de tres maneras:

Ser visible: Los individuos deben de ver los beneficios, de compartir el conocimiento en la organización.

Ser ubicua: Todo el mercado de conocimiento debe generar confianza si no se vuelve ineficiente.

Debe de comenzar en el nivel superior: Ésta debe de ser transmitida de forma descendente, es decir los administradores deben de tener la auto confianza para transmitirla hacia abajo.

Asimismo, es muy importante contar con señales dentro del mercado de conocimiento, que nos permitan ver dónde se encuentra la información que requerimos para poder utilizarla. Según los autores Davenport y Prusak (2001) mencionan que existen dos tipos de señales las formales y las informales:

Señal Formal: Nos indica quienes tienen el conocimiento o quienes deberían tenerlo, como por ejemplo el título y el cargo, del mismo modo toma muy en cuenta a la educación debido a la enseñanza que otorga a los individuos que tienen este tipo de conocimientos.

Señal Informal: Se desarrolla dentro de la organización a través de la conversación que se da entre los individuos acerca de quienes tienen este conocimiento, generando así confianza entre las personas que intercambian el conocimiento.

Uno de los beneficios que tiene el mercado de conocimiento, consiste en tener una eficiencia en toda la organización, con la aplicación oportuna del conocimiento se generan ideas nuevas, la productividad se incrementa y se fortalecen las innovaciones.

Otros de los beneficios del mercado de conocimiento son: la eficiencia en la obtención del conocimiento que se busca, así como también la gratificación o reconocimiento a la persona que vende éste conocimiento y que se encuentra dentro de éste mercado. La disponibilidad del conocimiento en el lugar y el momento que se requiera, contribuyendo también al éxito de la empresa (Davenport y Prusak , 2001).

### **2.3 Definiciones de la administración del conocimiento.**

La administración del conocimiento puede ser definida como el conjunto de procesos y técnicas utilizadas para identificar la creación del conocimiento, así como también, para distribuir experiencias, prácticas exitosas que se encuentran dentro de la organización para formar parte del crecimiento y ventaja competitiva de la empresa.

Existen diferentes puntos de vista sobre el concepto de administración del conocimiento que a continuación enunciaremos:

“El conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo”. (Carrión, 2000, párr.2).

"En nuestro pensamiento la administración del conocimiento, es un marco dentro del que la organización ve todos sus procesos como procesos de conocimiento. En esta opinión todos los procesos de negocio implican la creación, la diseminación, la renovación y el uso del conocimiento hacia el sustento de la organización y la supervivencia" (Yogesh, 1998, párr5).

Pérez, Montes, y Vázquez compilado por Pérez (2002). Definen a la administración del conocimiento como el conjunto de políticas y decisiones directivas que tienen por objeto impulsar los procesos de aprendizaje con la finalidad de generar conocimiento acorde con los objetivos de la organización.

Goñi (2000) dice que la administración del conocimiento es una corriente modernizadora de la transformación de las empresas, introduciendo la consideración de otro recurso más (el conocimiento), para dar respuesta a las nuevas demandas de cambio y mejora, y para lograr mantener posiciones competitivas empleando de manera intensiva las capacidades de las personas y de las tecnologías de la información.

“La administración del conocimiento consta de una serie integrada de intervenciones que aprovecha las oportunidades para conformar las bases del conocimiento” (Probst, Raub y Romhardt, 2001, p25).

### **2.3.1 Importancia de la administración del conocimiento en las organizaciones**

La administración del conocimiento ocupa uno de los primeros lugares de importancia para las organizaciones, de acuerdo con los resultados de la encuesta realizada por la Fundación para el Premio Baldrige, así mismo los autores perciben que la administración del conocimiento ha influido positivamente en la administración (Ruggles y Holtshouse, 2000, p.7;8).

Las organizaciones utilizan la administración del conocimiento como una herramienta más para lograr una ventaja competitiva de largo plazo y poder así adaptarse a los cambios que surgen en su entorno, también las empresas se han dado cuenta de la importancia, de "saber qué saben"(Fresno, 2002, p.2) y ser capaz de maximizar el uso continuo del conocimiento que se encuentra dentro de la empresa.

De acuerdo con Güell (2001), la administración está basada en el conocimiento porque es utilizada para poder atraer a los trabajadores, clientes y así motivar a compartir el conocimiento para generar un aprendizaje continuo.

Huber citado por Yogesh(1996) considera que existen cuatro elementos que componen a la organización los cuales son la administración del conocimiento, adquisición de la información, interpretación de la información, y estructura de la organización.

Senge citado por Yogesh (1996) define a la organización “como un grupo de gente que continuamente realiza su capacidad para crear lo que ellos quieren crear”(párr.4). Argumenta también que el papel del líder en el estudio de las nuevas organizaciones es fundamental, porque son ellos los responsables de construir organizaciones en donde se amplían las capacidades de cada uno de los individuos que interviene en la empresa.

Nonaka y Takeuchi (1995) ilustran el caso de Matsushita para mostrar la importancia del conocimiento organizacional en el interior de una empresa con el objetivo de crear a un grupo de personas con una misma meta, mediante las distintas formas de transferencia de la teoría del conocimiento y las cinco fases; comprobando así que se podía crear un producto innovador en base a la cooperación de los individuos sin dejar de prestar atención al ambiente competitivo y a la necesidad del cliente por satisfacer sus necesidades estando siempre a la vanguardia en sus productos.

Davenport y Prusak (2001) menciona como hipótesis de un estudio que realizaron a varias empresas los siguientes factores causales para que la administración del conocimiento sea un éxito:

- Una cultura orientada al conocimiento: consiste en concientizar a los empleados de que tienen la capacidad de hacer crecer a la empresa con su conocimiento.
- Infraestructura técnica e institucional: Se refiere al apoyo que se le brinda a cada uno de los empleados para que lleve a cabo dicho proyecto; gracias a la infraestructura técnica e institucional con la que cuenta la compañía.

- Respaldo del Personal Directivo: consiste en hacer saber a la empresa de la importancia y utilización de la administración del conocimiento, así como en qué área, podría ésta ser más benéfica para la organización.
- Vínculo con el valor económico o valor del mercado: Se trata de ver los beneficios que se pueden obtener con el uso de la administración del conocimiento aunque no hay que olvidar que estos pueden llegar ser muy costosos. Con el único fin de que el conocimiento es el eslabón de éxito para la empresa.
- Un atisbo de orientación del proceso: Se refiere a la coherencia que debe de existir entre el proyecto y el objetivo de éste. Donde se involucra el administrador del proyecto y el cliente del proyecto.
- Claridad de visión y de lenguaje: Se busca tener una terminología fácil de usar y de entender para que permita la transferencia del conocimiento en la empresa.
- Asistentes de motivación no triviales: La motivación es un elemento importante para los empleados, ya que por medio de ésta se puede lograr que se compartan los conocimientos; por consiguiente el dar incentivos de reconocimiento, y de valor económico ayudan a la empresa a estar alertas dentro de este mercado tan cambiante.
- Cierto nivel de estructura del conocimiento: Los individuos son los únicos que poseen el conocimiento además de que la empresa debe crear un mapa de conocimiento donde se tenga almacenado a los individuos que tiene dicho conocimiento.
- Múltiples canales para la transferencia del conocimiento: Existen diferentes canales por el cual el conocimiento puede ser transmitido, necesitando así de una sólida estructura de confianza dentro de la empresa.

- Desarrollo de una base para el conocimiento: La empresa debe estar consiente de que se encuentra en una era de constante cambio por lo mismo debe fortalecer a sus empleados de lo importante que es el uso de la administración del conocimiento.

Con esto podemos afirmar la importancia de la administración del conocimiento en las organizaciones que se encuentran en la era del conocimiento, dándonos así una pauta de cómo las grandes empresas han empezado aplicar la gestión del conocimiento como base para su supervivencia.

### **2.3.2 Áreas donde se aplica la administración del conocimiento.**

Hoy en día la administración del conocimiento ha tomado gran importancia dentro de las áreas de las empresas, que empiezan a utilizar la administración del conocimiento dentro de cada uno de estas áreas que conforman a la organización.

De acuerdo con Gamma y Galindo compilado por Herrera (2002) mencionan que una organización debe buscar el dominio de algún campo o área de conocimiento, debe posicionarse y debe contar con la infraestructura que soporte su crecimiento. Así mismo argumenta que para las organizaciones del siglo XXI su materia prima es el conocimiento que tiene cada uno de los individuos que conforman la organización, en el que genera un dominio de alguna área, convirtiéndose en capital intangible que le permite tener un posicionamiento.

Ganesh (2001) nos dice que el conocimiento debe ser distribuido y compartido en todas las partes de la organización, en la estructura de una empresa tradicional el mando y

control impiden las interacciones entre las tecnologías, técnicas e individuos para que se dé la distribución del conocimiento. Por el contrario las organizaciones que tienen una estructura flexible que permiten el fortalecimiento, las políticas abiertas de los ejecutivos hace que se dé más fácilmente el flujo del conocimiento entre los participantes de los departamentos.

Chy y Yang (2000) mencionan a la cadena de valor del conocimiento que consiste en la infraestructura de conocimiento, las actividades del proceso y el funcionamiento de éste. Siendo éstos componentes básicos para que una organización cree un producto o proporcione un servicio de valor a sus clientes.

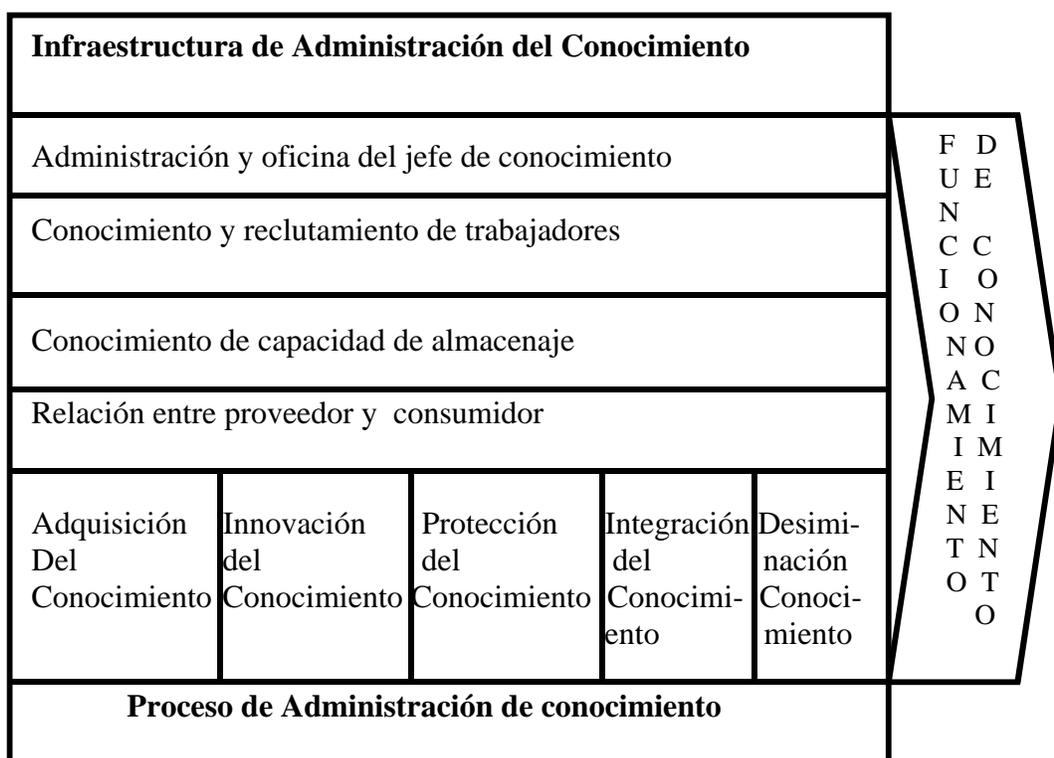
Los componentes de infraestructura del conocimiento mencionan la relación entre el consumidor y el proveedor, la facultad del conocimiento y el reclutamiento de un trabajador de conocimiento. La relación del consumidor y proveedor se refiere a la lealtad al producto o servicio, la memoria del conocimiento son las capacidades del conocimiento para que la gente almacene y reutilice este conocimiento, el reclutamiento del trabajador, se refiere al individuo que posee capacidades, conocimientos y habilidades en la organización.

Los procesos de conocimiento consisten en cinco actividades las cuales son la adquisición de éste, la integración, la innovación, la protección y la diseminación. En donde cada uno de estos procesos tiene un papel importante en la estructura de la cadena de valor del conocimiento. Tomando a la información adquirida de un ambiente externo o

interno para detectar los problemas y oportunidades que le permitan establecer estrategias, utilizando a la innovación como un sentido creado del conocimiento de los individuos, apoyando así al personal creativo dentro de la organización.

Por consiguiente la integración de esta información nos permite diseminar lo que la gente nos trata de decir o como interpreta este conocimiento, así mismo la forma más común es dando difusión a la información que se tiene, mejorando así la práctica de comunicación que se tiene entre los individuos. En la figura 2.3 mostraremos la cadena de valor del conocimiento.

**Figura 2.3** Cadena de valor de conocimiento



**Fuente:** Chy y Yang , 2000,vol.19,p.783-794.

De acuerdo con Cerezo compilado por Roque (2002), menciona que los grandes ejecutivos han visto que la planeación de los recursos de las empresas son una excelente solución para integrar a las diferentes áreas de una empresa. Tomando en cuenta 10 factores fundamentales para la implementación de este recurso:

- Tener una visión de un proyecto de negocio (integración de todos los componentes de la organización hacia un objetivo definido y común)
- Formación de un comité de proyecto (integrado por representantes de cada área, se refiere al seguimiento, control y retroalimentación del proyecto)
- Designación de un líder de proyecto (coordinación y toma de decisiones), involucrar a los usuarios (operatividad).
- Capacitación que va más allá de los conceptos tecnológicos (formas de hacer negocio)
- Adaptación a los programas existentes (integración del back-office y del front-office).
- Elaboración de un programa detallado ( plan de trabajo: actividades responsables y tiempos imponderables)
- Recurrir a los expertos (consultores y empresas similares que lo tengan integrado)
- Una nueva visión (trabajo en equipo, responsabilidad, auto gestión)
- Seguimiento ( control y mejora continúa)

En la actualidad todas las organizaciones se enfrentan a un constante cambio por lo que tienen que estar continuamente creando nuevas estrategias para ser competitivos , de ahí la importancia tener bien integradas todas sus áreas dentro de la organización.

### **2.3.3 Técnicas de administración del conocimiento**

La transparencia adecuada y no absoluta permite construir las competencias organizacionales y saber sobre los activos más relevantes con los que cuenta la organización, así como también identificar cuáles son los objetivos de conocimiento que se cuentan; uno de ellos es identificar las áreas y fuentes que necesitan reforzarse (Probst, Raub y Ramhardt, 2001).

Haciendo así un uso eficaz de los recursos con que cuentan las organizaciones para poder así reaccionar ante las situaciones cambiantes del mercado existente. De ahí la creación de técnicas que nos ayuden a evaluar el conocimiento de cada persona y equipos de trabajo que se encuentra en la organización.

Probst y Buchel compilado por (Probst, Raub y Ramhardt, 2001), dicen que “Las técnicas no son en si mismas convenientes o no convenientes para alcanzar un fin específico. Una misma técnica puede estimular u obstaculizar; los efectos siempre dependerán del modo en que se utilice” (p177). Es por ello que es importante conocer las condiciones en que se puede aplicar dichas técnicas ya que el éxito depende de las circunstancias y el área específica en la que se va aplicar.

Algunas de las técnicas que nos mencionan Probst, Raub y Ramhardt (2001) son las siguientes:

✓ **Topografías del conocimiento.**

Consiste en identificar a las personas que poseen las habilidades y conocimientos específicos, indican también el nivel de su conocimiento. Ofreciendo así una guía relativamente rápida de quienes saben qué y en qué nivel se encuentran. En la figura 2.4 se muestra un esquema de una topografía de conocimiento.

**Figura 2.4** Topografía del conocimiento.

Empleados	Introducción de IT	Transferencia de tecnología	Finanzas	Contabilidad	Mercadotecnia
Tomas Mora	X	X	X		
Susana Juárez		X			X
Julia Ramos	X			X	
Manuel Méndez					X
Miguel Corona	X	X	X	X	X
Bartolo Gil	X	X			X
Luís Gonzalez				X	X

**Fuente:** Probst, Raub y Ramhardt, Administre el conocimiento, Prentice Hall, 2001, México, p. 76

No obstante también nos mencionan una serie de técnicas que pueden ayudar a estimular a los empleados a que compartan sus ideas para así generar una lluvia de ideas las cuáles nos ayuden a crear nuevos productos y servicios.

✓ **Tormenta de ideas.**

Los trabajadores por medio de la tormenta de ideas aprenden a desarrollar ideas y a reunir información por medio de entrevistas recopilando así información relevante que puede ser importante para la empresa, este conocimiento no es más que las actividades cotidianas que desarrollan cada uno de los individuos que se encuentran dentro de la organización. Para poder hacer explícito este conocimiento recopilado se necesita de la voluntad de cada individuo para poder exteriorizar lo que realmente saben, para que esto pueda darse es necesario dar incentivos tanto económicos como de valor intelectual para el individuo.

✓ **Equipos de trabajo**

De acuerdo con Katzenback y Smith compilado por Probst, Raub y Ramhardt(2001), consideran una técnica para identificar el conocimiento a los equipos de trabajo que tienen un alto rendimiento en la organización, ya que a su vez estos equipos deben de tener una mezcla equilibrada de conocimiento tanto práctico como profesional, para que sean capaces de solucionar problemas que se presentan y poder compartir el conocimiento en su área.

Asimismo nos dice que si cada equipo se reúne con frecuencia e intercambia sus ideas en un ambiente amigable, cada individuo puede llegar a comprender las capacidades y actitudes que tiene cada uno.

Un gran número de organizaciones utiliza también lo que ellos llaman “lecciones aprendidas”, como una de sus técnicas las cuales son recopilación de todas aquellas actividades y errores que se cometieron anteriormente, representa la experiencia que se tuvo con proyectos pasados.

✓ **Reproducción del conocimiento**

Otra importante técnica es la reproducción del conocimiento ya sea computarizado o en forma tradicional, ya que éstos son una fuente importante del conocimiento que tiene la organización siendo un elemento principal para aclimatar a aquellos nuevos empleados además apaciguar la pérdida de alguien cuando éste se marcha o se retira dentro de la organización.

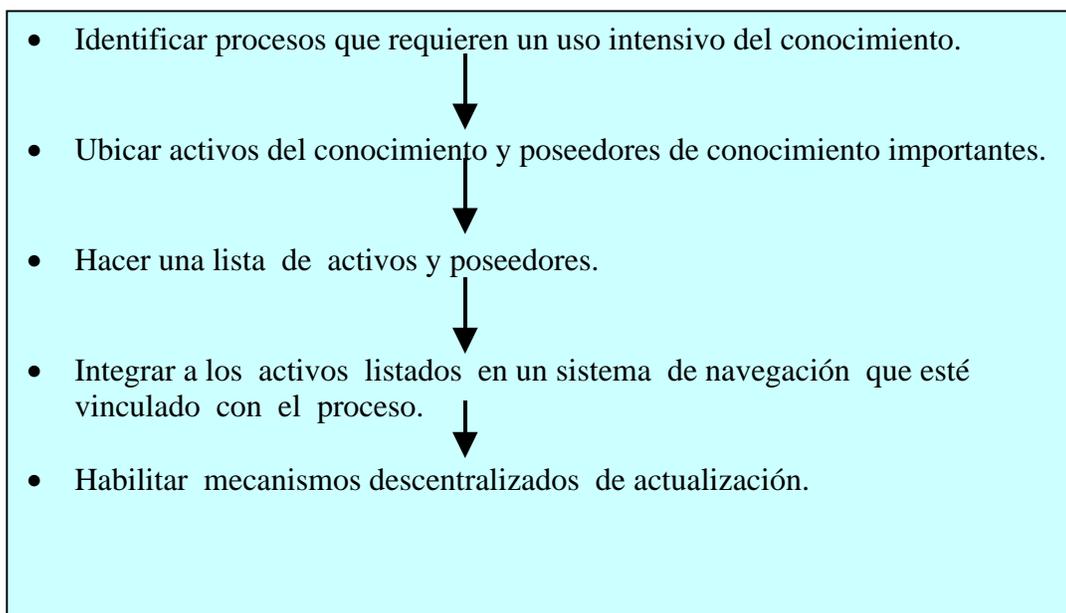
Por eso es indispensable mantener contacto con aquellos empleados que son de vital importancia y que han decidido retirarse para que de una u otra forma sigan contribuyendo dentro la empresa ya sea invitándolos para que den capacitaciones o talleres para aquellos nuevos elementos, proporcionando el conocimiento y experiencia que ellos tuvieron dentro de la empresa.

✓ **Mapas de conocimiento**

Los autores Bueno y Morcillo (2002) definen como mapa de conocimiento a “un conjunto de información formalizable y capaz de ser fácilmente asimilable, es decir, convertirse en conocimiento” (p. 31).

Los mapas de conocimiento pueden ser considerados como una técnica de ventaja competitiva, ya que ayudan a aumentar la transferencia e identificar a los expertos y fuentes de conocimiento. Los mapas de conocimiento se refieren tanto a personas como a documentos o bases de datos; una ventaja del mapa de conocimiento es mostrar a los miembros de la organización hacia dónde deben dirigirse cuando no se tiene el conocimiento especializado, así como también puede servir como inventario y se puede utilizar como una herramienta más para evaluar la existencia del conocimiento dentro de la empresa y así descubrir una ventaja la cual se pueda explotar. En la figura 2.5 se muestra la producción de un mapa de conocimiento.

**FIGURA 2.5.** Producción de un mapa de conocimiento.



**Fuente :** Probst, Raub y Ramhardt, Administre el conocimiento, Prentice Hall,

2001,México, p. 78

De acuerdo con Novack y Growyn compilado por Bueno, Luque y Murcia(2001), mencionan que el mapa de conocimiento tiene 3 elementos fundamentales que debe de contener un mapa de conocimiento:

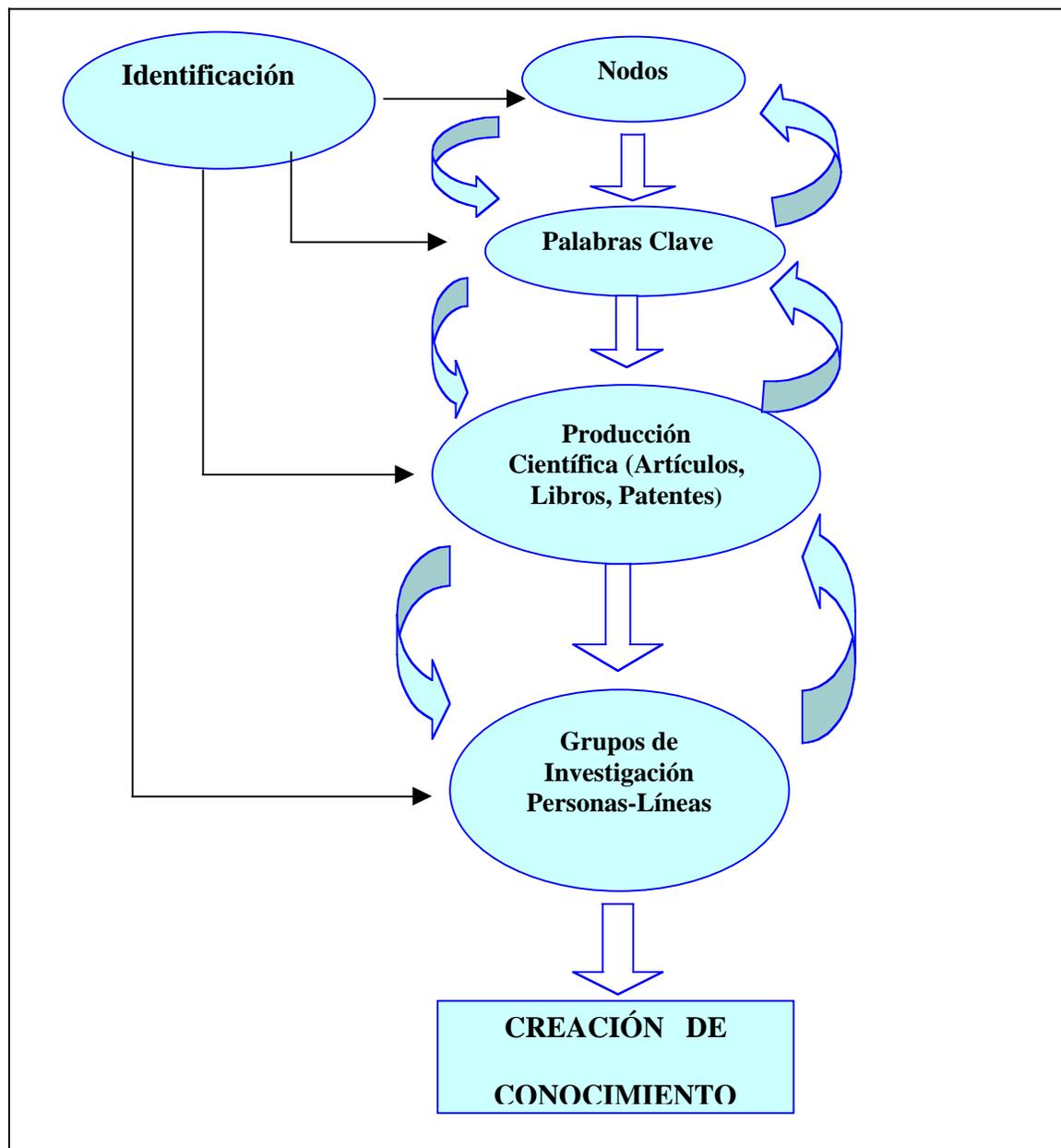
- Concepto: Entiéndase como aquella palabra la cual tiene un significado o definición y que representa a un acontecimiento u objeto.
- Palabras clave: es aquella palabra que te ayuda a unir uno o varios conceptos siempre y cuando exista una relación entre ellos.
- Proposición: Está compuesta de conceptos a través de palabras claves. La proposición tiene como fin transmitir información útil al mapa de conocimiento así como también es la parte semántica de éste.

Las características del mapa de conocimiento son:

- Jerarquización: consiste en el valor que se le da a los conceptos dependiendo de la importancia que se le otorgue.
- Selección: consiste en elegir conceptos que tengan una mayor importancia o los que hacen mayor referencia en el mapa.
- Impacto visual: es la parte en donde se presenta de manera gráfica y esencial del mapa ya que éste debe de ser atractivo, así como también debe de mostrar las ideas o conceptos que se quieren dar a conocer.

Después de haber mencionado los elementos fundamentales del mapa así como sus características es necesario mostrar la arquitectura de éste el cual se muestra en la figura 2.6.

**Figura 2.6** Arquitectura de un mapa de conocimiento



**Fuente:** Bueno E, Luque M, y Murcia C., 2001, España, pág.15

✓ **Redes**

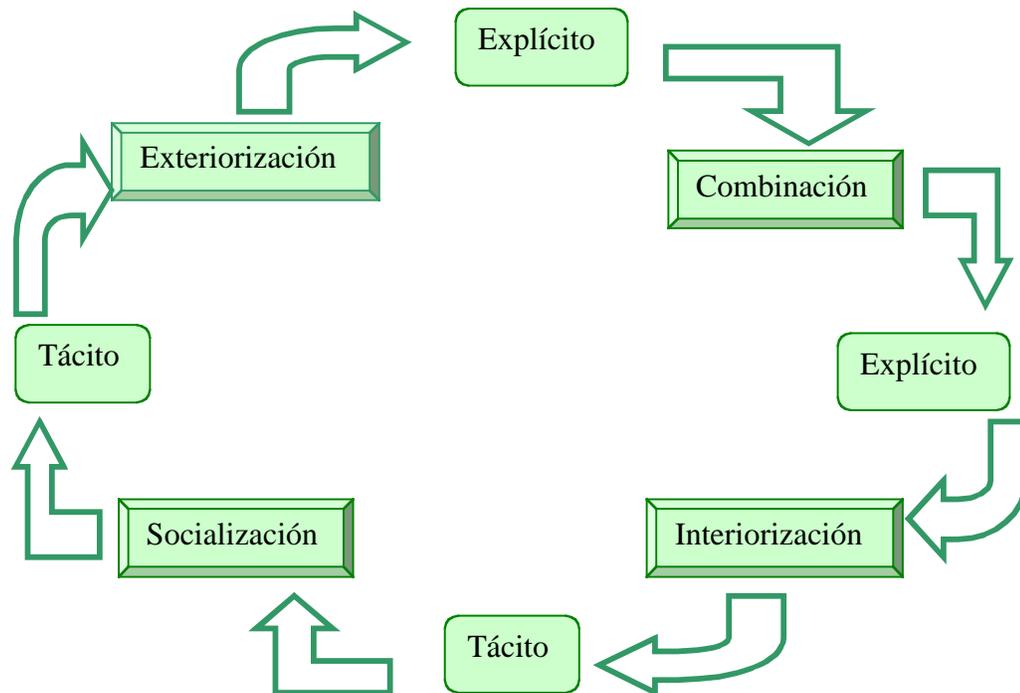
Las redes tienden a caracterizarse por la comunicación y las relaciones que tienen los participantes al intercambiar el conocimiento. Las redes funcionan con la colaboración de todo el personal involucrado, una ventaja que se presenta con el uso de redes es que si llegase a ausentar alguno de los miembros el conocimiento permanece dentro de la empresa.

Dentro de las organizaciones se han desarrollado redes de expertos los cuales tienden hacer una fuente de información y contactos, que proporcionan ventajas al tener información decisiva.

De acuerdo con los autores Probst, Raub y Ramhardt (2001) dicen que "trabajar en la red con el entorno del conocimiento externo es un elemento eficaz en la administración del conocimiento integrado, pues facilita la identificación de recursos y expertos de alta calidad"(p.97).

**2.4 Modelos de gestión del conocimiento.**

El proceso de creación de conocimiento para Nonaka y Takeuchi (1995) es representado por el modelo de generación de conocimiento, en la figura 2.6 mostraremos como se constituye un espiral de conocimiento que está en constante transformación ontológica interna y es desarrollada en 4 fases.

**Figura 2.7:** Proceso de conversión del conocimiento en la organización

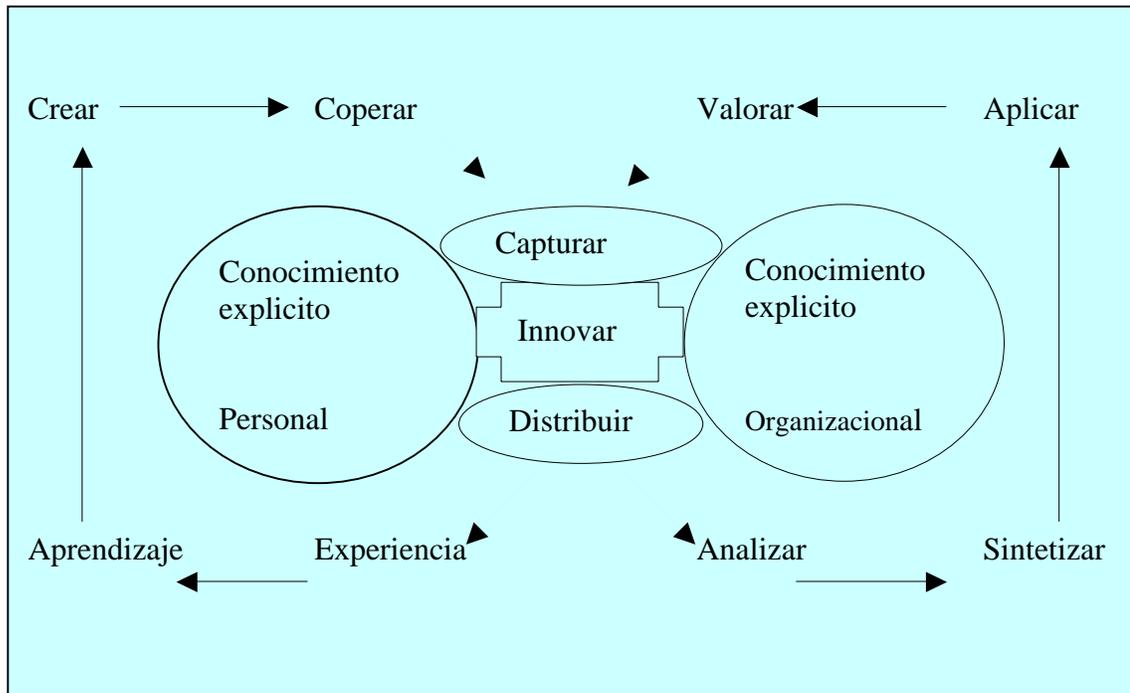
**Fuente:** Nonaka y Takeuchi, La organización creadora de conocimiento, Oxford,1995,México,p.69

El modelo de Arthur Andersen (1999), reconoce que existe una necesidad de activar el flujo de información que tiene valor para los individuos de la organización en general y obtenerla nuevamente de manera personal, de tal manera que ellos puedan utilizarla para crear valor hacia los clientes.

Lo que nos dice este modelo es que hay dos perspectivas a tomar: la individual y la organizacional. La individual consiste en tener una responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para toda la organización. La organizacional, es la responsabilidad de crear la infraestructura soporte para perspectiva individual y que esta sea efectiva, creando procesos, cultura, tecnología y sistemas para capturar, analizar,

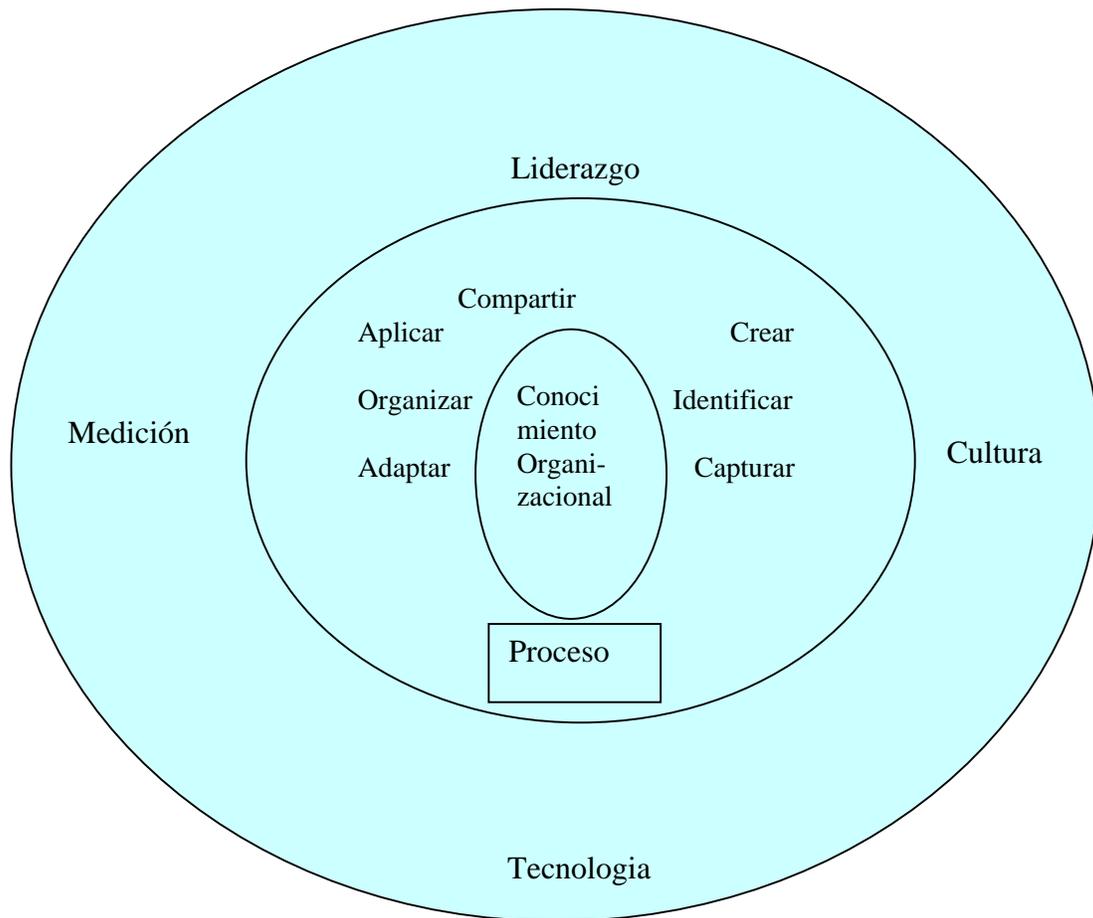
sintetizar, aplicar, valorar y así distribuir el conocimiento, En la figura 2.7 mostraremos el modelo de Andersen.

**Figura 2.8:** Modelo de gestión del conocimiento de Arthur Andersen



**Fuente:** Andersen A.(1999)

El modelo de KMAT es un instrumento de evaluación y diagnóstico del conocimiento, basado en el Modelo de Administración del conocimiento Organizacional que fue desarrollado por Arthur Andersen y APQC, el cual se muestra en la figura 2.8.

**Figura 2.9:** Modelo Knowledge Management Assessment Tool (Kmat)

**Fuente:** Kmat(1996)

Éste modelo propone 4 facilitadores (Liderazgo, cultura, tecnología y medición) que ayuda al proceso de administrar el conocimiento organizacional que a continuación se define cada uno de estos conceptos (Carrión y Ramírez ,p.1):

Liderazgo: éste comprende la estrategia de la organización que define en su negocio y en el uso del conocimiento, con el fin de retroalimentar la organización y así ser competitiva.

Cultura: comprende todos los aspectos que involucra la organización, con respecto al aprendizaje e innovación que existen dentro de ella y la disponibilidad de aceptar nuevos conocimientos.

Tecnología: se refiere a las innovaciones que tienen las organizaciones para tener una buena comunicación dentro de ésta, la cual permita comunicarse fácilmente y de manera sencilla.

Medición: se refiere a la forma en que el conocimiento pueda ayudar y ser distribuido en la organización, así mismo canalizar que tanto de capital intelectual existe en la empresa.

Procesos: son los pasos los cuales la empresa utiliza para identificar donde existe el conocimiento a través de rutas que ayudan a capturar, adoptar y transferir el conocimiento que se necesita para dar un valor al cliente e incrementar resultados.

## **2.5 Conclusiones**

Las empresas empiezan a utilizar de alguna manera la administración del conocimiento como una herramienta de crecimiento en alguna de sus áreas, también como una herramienta para lograr una ventaja competitiva de largo plazo. El mercado al que se enfrentan es muy variado, puesto que compiten con empresas globales y se encuentran en una nueva economía donde uno de sus principales elementos para ser competitivo es el conocimiento y la información.

Así mismo las empresas necesitan competir con éxito, una manera de representar el éxito son sus ventas, por lo que requiere tener un conjunto de procesos y técnicas para identificar los conocimientos que existen dentro de la empresa. El conocimiento se ha convertido en el recurso principal de las organizaciones, así como una ventaja competitiva. No tan sólo se identifica dónde está el conocimiento, sino también se comparte a todas las áreas de la organización.

La empresa que permite el aprendizaje dentro de su organización es aquella que se considera una empresa inteligente, capaz de detectar y corregir errores y sobre todo sabe la importancia que tiene compartir los conocimientos que tienen éxito y que no habían sido identificados.

En el siguiente capítulo se encuentra toda información necesaria de la empresa Telas Parras S.A de C.V en donde se lleva a cabo el desarrollo de éste proyecto de tesis.