

---

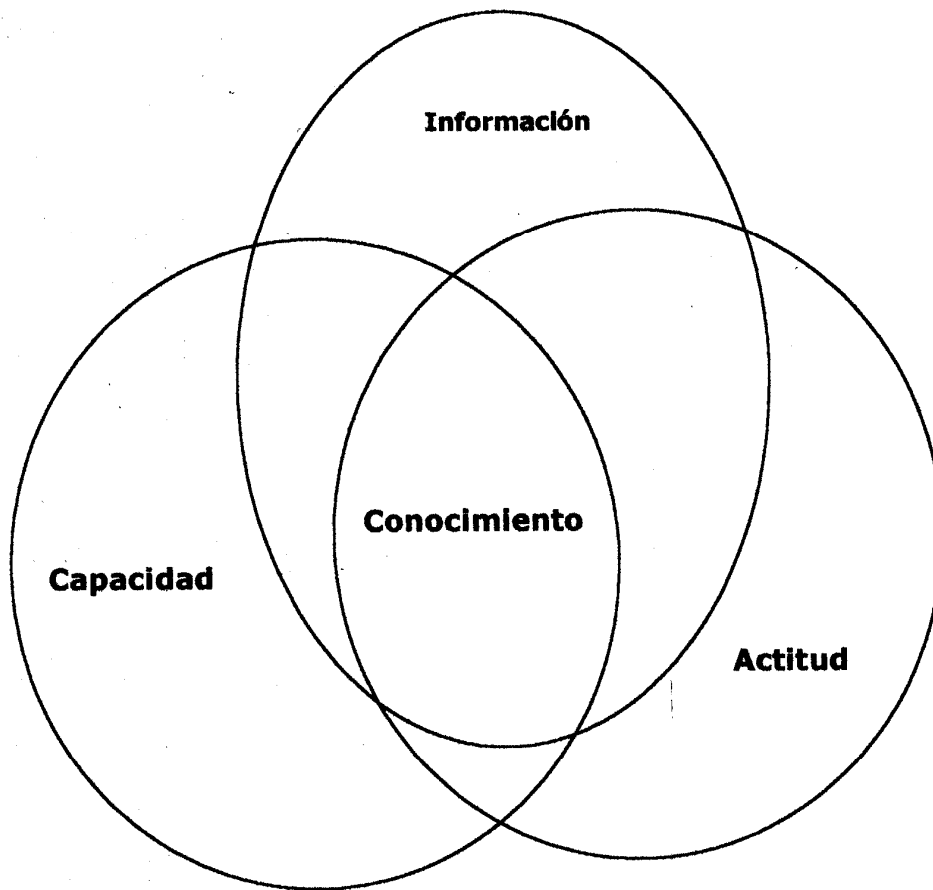
### **III. ¿QUE ES LA ADMINISTRACION DEL CONOCIMIENTO?.**

De acuerdo a Gregory W. Newman la administración del conocimiento consiste de actividades enfocadas a la ganancia de conocimiento de su propia experiencia, de la experiencia de otros, y sobre la juiciosa aplicación de este conocimiento para alcanzar la misión de la organización.

Existen muchas ventajas cuando la empresa administra su conocimiento. De acuerdo a Tom Davenport los beneficios se pueden resumir en los siguientes: genera una ventaja y una diferenciación competitiva, incrementa el conocimiento individual y grupal de la empresa, reduce la "amnesia corporativa" que se produce cuando el único que conoce cómo hacer algo se retira de la empresa, se aprovecha de manera más productiva la tecnología de información y de comunicación existente, y finalmente, fomenta una cultura de compartir experiencias y conocimientos entre sus miembros.

#### **III.1. Conceptos.**

\*Conocimiento como factor competitivo.- Primeramente definiremos lo que no es el conocimiento, el cual no es ciertamente igual a dosis de información, pero sobre todo conocimiento no puede ser considerada igual a datos, conocimiento puede ser descrito como algo de los dos datos e información manejable. En primera instancia podemos decir que el conocimiento esta caracterizado por la información, por la capacidad y por una actitud. Es importante que estos 3 factores se les de igual y suficiente atención. (Ver Figura 4). De esta forma conocimiento, es el resultado de una multitud de factores: Experiencia, habilidades, cultura, carácter, personalidad, sentimientos, etc.



**Figura 4. Los tres factores del conocimiento.**

**\*Información.-** Conocimiento es un monto de información que es necesaria para funcionar y llevar a cabo alguna acción. Es importante decir que esta información es fácilmente accesible a la organización y accesible para todos.

---

\*Capacidad.- Conocimiento es además de la información, la capacidad de hacer información de datos para transformarla en información usable y manejable. Esto es, la capacidad con la cual el hombre tiene un pensamiento creativo, interpreta y actúa. Con respecto al conocimiento en los negocios, uno puede pensar en desarrollar las personas que son buenas, incluyendo la esencia de habilidades o el nivel de sus competencias.

\*Actitud.- Conocimiento, es una actitud que hace a la gente querer lo que piensa, interpretar y a actuar. Dentro de la organización esto es con respecto al factor actitud, es importante por ejemplo para estimular la curiosidad de las personas, y la inclinación por innovar.

\*Conocimiento explícito e implícito. Con respecto a la administración del conocimiento. Debemos tomar en consideración la médula del sistema del conocimiento (información) y el lado más importante de la médula del conocimiento de las personas (capacidad y actitud). La médula del lado de sistemas es también llamado conocimiento explícito. La médula del lado de las personas es llamado conocimiento implícito. Un estudio de exitosos administradores Japoneses nos lleva aparentemente a que el éxito es principalmente, la habilidad de transformar conocimiento implícito en conocimiento explícito, al captar la creatividad de las personas ideas creativas (conocimiento implícito) y de sistemas de información (conocimiento explícito) para que estos puedan ser reproducidos y usados. El conocimiento explícito es caracterizado, de acuerdo a varias investigaciones por la habilidad para expresar palabras o números en forma de datos, formulas científicas, archivos de computadoras, procedimientos patentados y estandarizados o puntos de inicio que pueden fácilmente ser transferidos y esparcidos. Conocimiento implícito es en otras palabras la médula de las personas y es difícil de transferir o esparcir. Esto esta principalmente localizado en el corazón de las personas enteramente el conocimiento es testarudo, relativo, caótico y por lo tanto es extremadamente difícil de organizar dado estas características.

Definiciones de organización y organizar. En la forma simple, podemos describir organizar, como la realización de métodos predeterminados usando ciertos medios las metas de organizar pueden ser: hacer la participación volver a la optimización creando muchos empleos como sea posible, pero también obteniendo mucho conocimiento como sea posible, empezando por optimizar el proceso colectivo de aprendizaje o solo disfrutando del trabajo. Una organización es nada más que una colección de gente quien ha venido voluntariamente para juntos realizar estas metas.

\*Formas de organización.-Hay cuatro significados cruciales con los cuales se puede organizar: Estrategia, estructura, cultura y sistemas. Una mezcla óptima de estos cuatro elementos pueden encajar en un proceso óptimo de administración. (Ver Figura 5). Los cuatro elementos pueden ser descritos como sigue:

(1) Estrategia: Esta expresa en que dirección la compañía será llevada en el futuro. Basado en una investigación de mercado, análisis de la competencia y auto análisis, la diferenciación de la competencia y lado fuerte de la compañía son identificados. Basado en esto, la coordinación de la misión y las metas de un futuro cercano son determinadas.

(2) Estructura: En una organización representa lo que sigue de una división del trabajo, las tareas y las responsabilidades, tanto horizontalmente como verticalmente, coordinándose entre si todas las tareas.

(3) Cultura: Esta puede ser caracterizada como la esfera de valores, normas y visión compartidas por la gente que hace la organización; la cultura de un organismo es expresada como símbolos, rituales, metas, historias, anécdotas, leyendas, los llamados héroes, es decir como estas personas crecen entre ellos juntos con la estructura a la forma de cultura, la parte táctica de la organización.

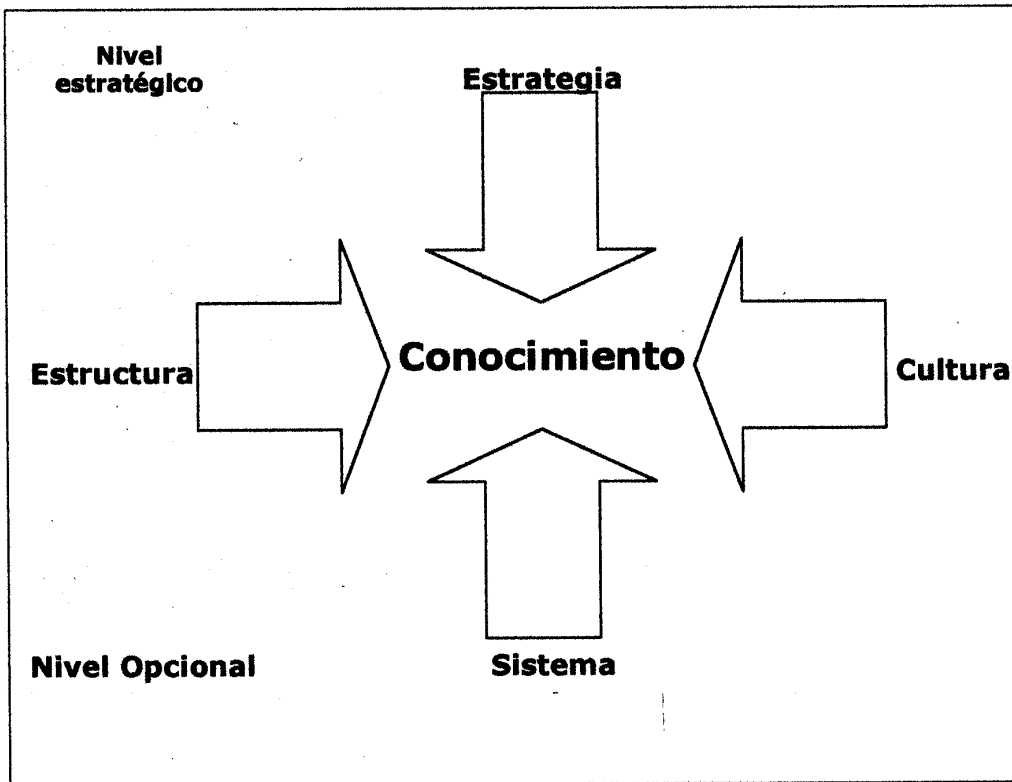


Figura.5 Un modelo organizacional.

(4) **Sistemas**. Los sistemas pueden ser definidos como las reglas, procedimientos y guías e instrumentos con los cuales la función diaria de la gente en la organización es facilitada.

De todo lo anterior podemos resumir que a la Administración del Conocimiento, (K M por sus siglas en Ingles Knowledge Management) es la administración de la información con la conducción de la estrategia, estructura, cultura y sistemas y la capacidades y las actitudes de la gente con referente a su conocimiento. Además podemos decir que, la administración del conocimiento es la realización de metas haciendo el factor conocimiento productivo. Esto es primeramente facilitar y motivar a la gente para desarrollar sus capacidades (su núcleo de competencias) y estimulando sus actitudes para administrar. La administración del

---

conocimiento incluye la totalidad de sistemas con los cuales la información dentro de una organización puede ser manejable y accesible.

### **III.2. Metodología.**

Para entender la metodología debemos de conocer el dominio del conocimiento. Es decir debemos examinar que conocimientos pueden relacionarse dentro de una organización. Al principio se podría tener conocimiento de todo, pero desde un punto de vista de un análisis de la organización esto con el dominio del conocimiento el cual el administrador puede clasificarlo. Son tres dominios del conocimiento que serán definidos: organización, marketing y tecnología con referencia a la organización tiene que hacerse con cosas semejantes como administración, política, cultura personal, procesos internos, planes de carrera, alianzas y equipos de trabajo. Cuando pensamos en conocimiento de Marketing uno debería pensar en cosas semejantes como competencia, clientes, proveedores, mercado, grupos clasificados, consumidores, clientes, usuarios, ventas, trámites después de ventas, distribución y las relaciones de la administración. Cuando pensamos en tecnología del conocimiento uno debería de pensar finalmente en productos de conocimientos, investigación y desarrollo, principales competencias, desarrollo tecnológico, información y tecnología de comunicación, desarrollo y ensamble de productos.

Corrientes de conocimiento en la Administración del conocimiento.

Hay nueve posibles corrientes del conocimiento en la organización que son importantes para la administración o los administradores, para pensar acerca y en orden para estructuralmente administrar estos procesos. Estas corrientes mencionadas que pueden ser usadas para organizar las metas de la administración del conocimiento.

---

(1) Determinar el conocimiento necesario; Antes de que la metodología del conocimiento pueda iniciar, es importante que se vea que conocimiento es necesario para la organización y sus metas. Actividad estratégicamente manejada. Puede ser Conocimiento necesario por ejemplo determinado por semejanzas de lluvia de ideas, por el desarrollo de escenarios o por la intervención de clientes, proveedores o colegas.

(2) Determinar el conocimiento disponible: seguido de determinar el conocimiento necesario, es obviamente importante buscar que conocimiento es realmente disponible en la organización, Aquí otra vez juega un papel importante el manejo de estrategias en la organización. El conocimiento disponible puede ser determinado por ejemplo, descubriendo adquisiciones de proyectos exitosos (también llamados mejores prácticas), además manteniendo un archivo de los currículums del personal o por organizar secciones de intercambio.

(3) Determinar el hueco del conocimiento. La diferencia entre el conocimiento necesario y el disponible, es llamado el hueco del conocimiento. Esto es importante en el marco de la administración del conocimiento para tener una idea del hueco del conocimiento en orden de cerrar en los lugares correctos. Obviamente esta actividad es también fuertemente estratégicamente manejada. La determinación del vacío del conocimiento puede ser realizado con los sistemas del punto 1 y 2.

(4) Desarrollo del conocimiento: basado en la diferencia entre lo necesario y el conocimiento disponible, esto puede ser determinado para desarrollar el conocimiento por si mismo. Esta es una metodología del conocimiento que llega a esta forma especialmente vía la estructura de la organización: El desarrollo del conocimiento por si mismo puede ser hecho vía investigaciones, desarrollo a través de educación y entrenamiento o por formas de estudio de satisfacción de clientes.

---

(5) Adquisición del conocimiento: si desarrollar el conocimiento no es posible por si mismo, uno puede pensar en adquirir conocimiento. Uno debe primeramente usar la estructura de esta organización para este propósito, esto es posible por ejemplo, empleando personal especializado y calificado, comprando licencias de patentes o bien investigaciones de mercado.

(6) Conocimiento cerrado. Bajo conocimiento cerrado nosotros entendemos que el conocimiento comprado o desarrollado es cambiado en forma estructurada y sistemáticamente y que esto es asegurado, el conocimiento es determinado y esta disponible para todos. Esto puede ser hecho referente de la estructura de la organización. Ejemplos de conocimiento que puede ser asegurado sin la petición de patentes, manteniendo los archivos de los proyectos, o instalando una intranet.

(7) Conocimiento compartido: Un aspecto crucial con la administración del conocimiento es compartir el conocimiento disponible y mutuamente cerrado entre empleados, entre empleados y gerentes, entre departamentos, etc. Es importante que el correcto conocimiento llegue a las personas correctas en el tiempo correcto. Conocimiento compartido es primeramente una corriente de conocimiento que es dependiente de la cultura de la organización. Uno puede compartir conocimiento haciendo proyectos de hojas de verdad, rotación de trabajo y reuniones a la hora del lunch.

(8) Utilización del conocimiento. Debe ser claro que, la forma actual de la utilización del conocimiento, es un elemento central en la administración del conocimiento. Es difícil nombrar ejemplos de sistemas de la administración del conocimiento que sean especialmente fijados los objetivos a la utilización del conocimiento, es claro que la utilización del conocimiento, también es una corriente de conocimiento que resta amplitud a



---

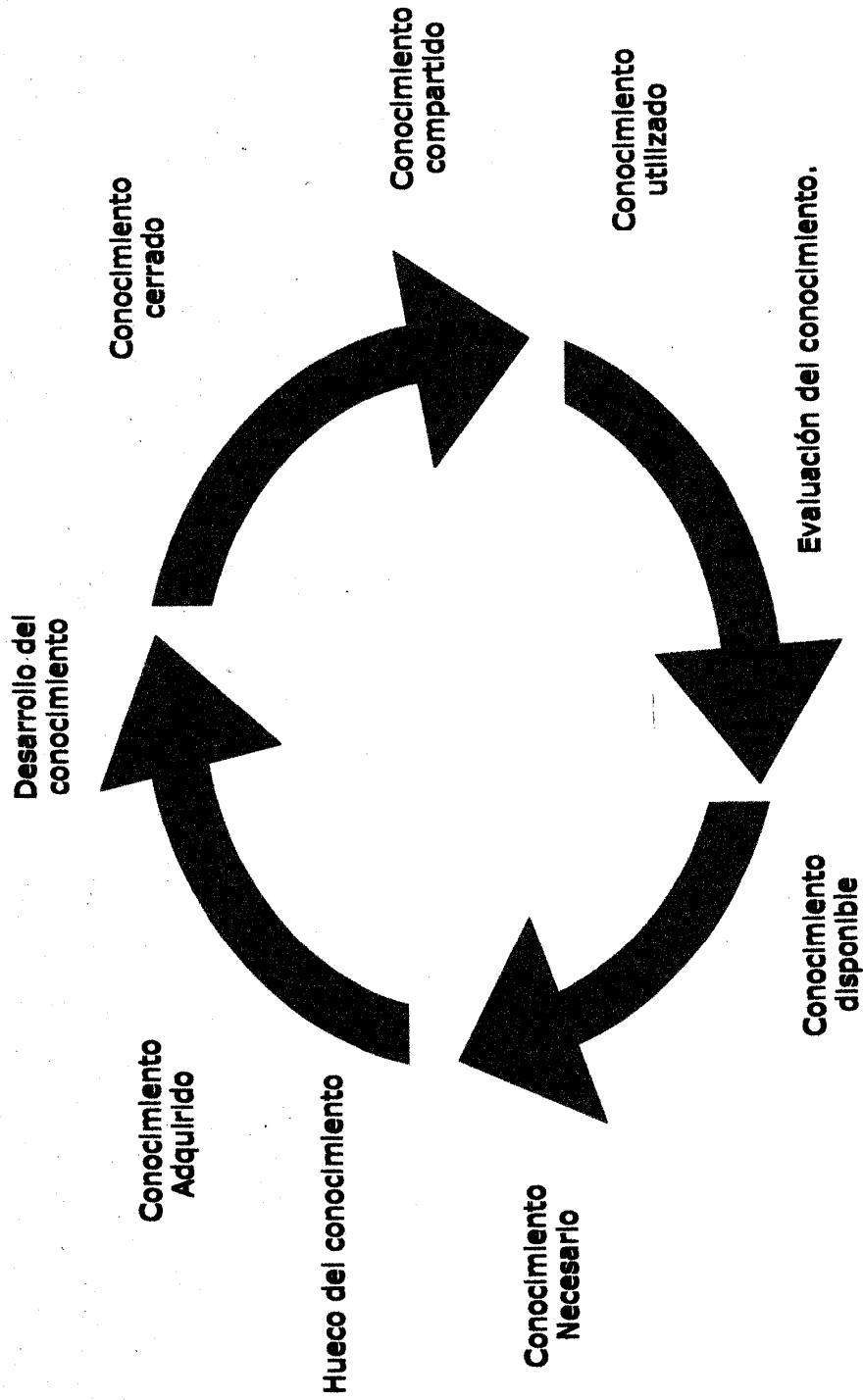
la cultura de la compañía. La utilización del conocimiento debe ser principalmente estimulada y motivada por la administración.

(9) Evaluación del conocimiento. Obviamente el conocimiento utilizado debería ser evaluado en la organización. La evaluación del conocimiento utilizado debería ser otra vez usado como entrada para la determinación de conocimiento disponible y necesario. Esta corriente de conocimiento es largamente y estratégicamente conducida. La evaluación del conocimiento puede ser hecha, por ejemplo, a través de proyectos de evaluación, auditorías internas y externas, haciendo estudios de la satisfacción del cliente y benchmarking.

El proceso de formas de evaluación de conocimiento solo como se planteo en el punto 9 Es una entrada lógica para la determinación del conocimiento disponible y el conocimiento necesario y el hueco de conocimiento que son basados en esto. La corriente de conocimiento se vuelve un ciclo de conocimiento que es por consiguiente direccional para el proceso de dirección de conocimiento. Que es en esencia la metodología de la Administración del conocimiento. (Ver Figura 6)

Idealmente, de acuerdo al ciclo del conocimiento con la organización, Uno primeramente utiliza un punto de vista estratégicamente manejada para determinar lo que es el conocimiento necesario, después se busca para ver que conocimiento esta disponible y basado en esto saber el hueco del conocimiento. Uno cierra este vacío (espacio) desarrollando el conocimiento y si esto no es posible, adquiriendo conocimiento, después el conocimiento desarrollado y el adquirido son asegurados en la organización. Estos tres procesos son principalmente unidos a la estructura y al sistema. El conocimiento es entonces compartido y utilizado, proceso que es ampliamente dependiente en la cultura de la compañía. Finalmente al conocimiento utilizado es evaluado, seguido con una certera visión estratégica. Con la cual el proceso puede ser iniciado otra vez desde el principio. Ciertamente

los sistemas están conectados a cada una de los nueve procesos. Obviamente un proceso usualmente no trabaja en práctica como se describe en papel, muchos de estos procesos ocurren tan usualmente que es tan absurdo para posponer el compartir el conocimiento tan largo como hasta que se determine que conocimiento es el necesario, sin embargo, el siguiente esquema ofrece algo para sostener si uno desea monitorear estructuralmente el proceso más importante.



**Figura 6. El ciclo del conocimiento con la Administración del Conocimiento.**

---

Un modelo conceptual e integral de la administración del conocimiento.

Basados en los elementos expuestos anteriormente, un modelo integral de la administración del conocimiento puede ser construido, este modelo es principalmente de una naturaleza conceptual y podría ser usado para dar los factores importantes en el lugar de la administración del conocimiento. Esto es todo lo más importante como las cuatro formas de administración mencionadas en la sección anterior que pueden ser usados para analizar casos. (Ver Figura 7).

Explicación del modelo conceptual y el proceso de la administración del conocimiento.

Como podemos ver haciendo el factor conocimiento productivo, esto es información, capacidad y actitud y tiene que hacerse con la organización, marketing y la tecnología – forma el corazón y la primera meta del proceso de la administración del conocimiento. En orden de hacer el conocimiento que esta disponible en la organización productivo, uno puede usar las cuatro formas de organización El primer enfoque aquí dado sobre el énfasis en las pequeñas y medianas compañías, es la utilización de toda clase de sistemas, estos sistemas hacen posible la reflexión en un proceso de la administración del conocimiento en un ambiente amigable.

El uso de estos sistemas puede ser facilitado, estimulado y motivado por la utilización de otras tres formas de organización, estrategia, estructura y cultura.

-La estrategia es principalmente importante para la evaluación del conocimiento la determinación del conocimiento necesario y el conocimiento disponible y por lo tanto la determinación del hueco del conocimiento. En una organización donde existe el deseo de hacer el factor conocimiento productivo como sea posible.

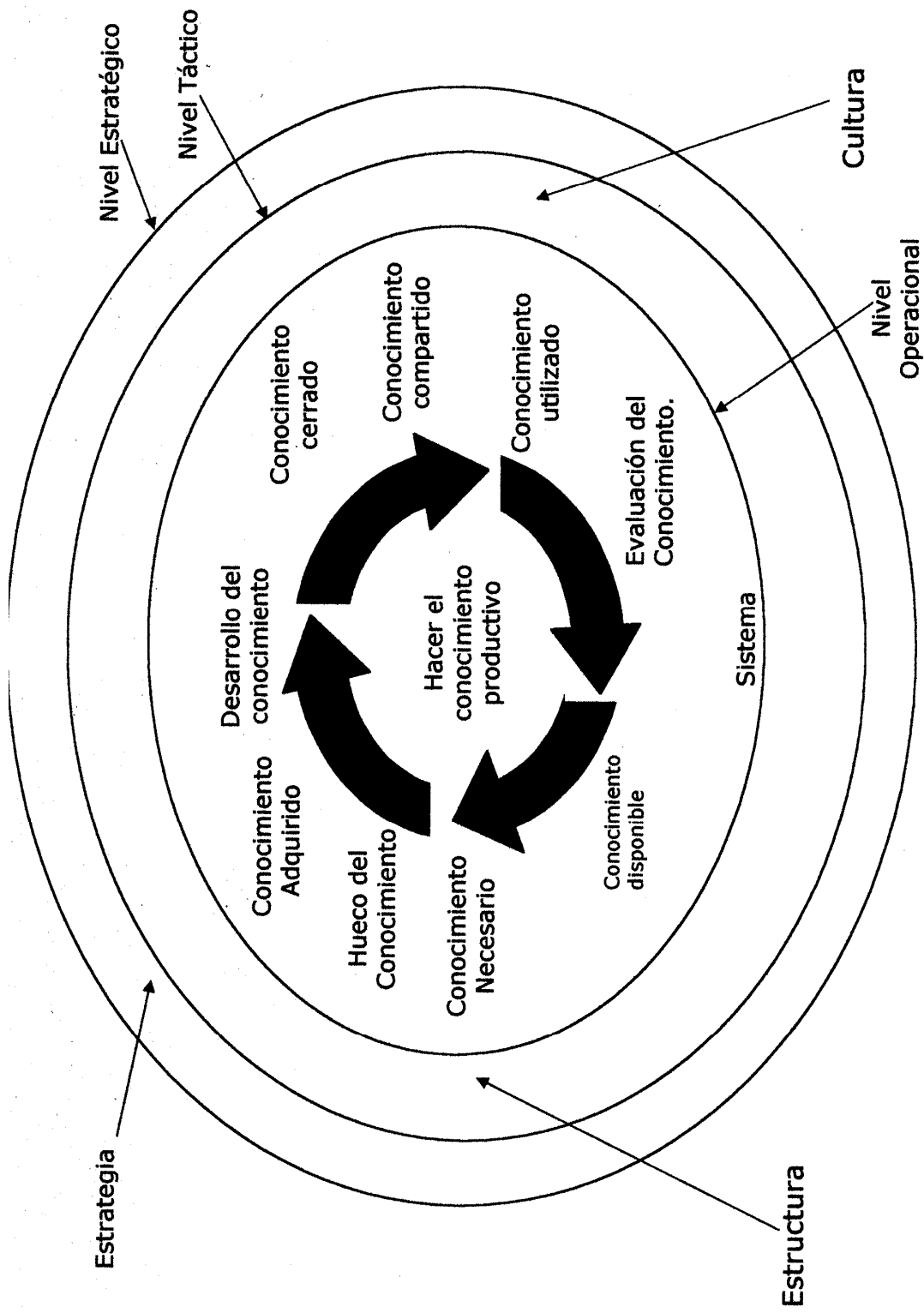


Fig.7 Un modelo integral de la Administración del Conocimiento.

---

-Una estructura de facilidades es principalmente importante para el desarrollo, la adquisición y el aseguramiento del conocimiento, Las otras dos formas estrategia y cultura juegan un papel importante pero el énfasis es en la estructura organizacional. Una estrategia que esta facilitando con respecto a el factor conocimiento es generalmente flexible, plana y descentralizada.

Finalmente una compañía con cultura de motivación es especialmente importante para el compartir, la utilización del conocimiento.

Debe aclararse que la realidad no es obviamente tan compuesta como se sugiere en el papel. El modelo conceptual sólo da las pautas para los artículos importantes con respecto a la administración del conocimiento, donde hacer el factor conocimiento productivo es la última meta, con que las competencias del centro de empleados se taladran en y se desarrollan.

### **III.3. Posibles fallas de la Administración del Conocimiento.**

Las posibles fallas de la Administración del Conocimiento están basadas muchas veces en la cultura de la gente ya que para poder administrar el conocimiento es necesario tener una cultura de querer compartir todos los conocimientos ya sean implícitos o explícitos, también otra posible falla es la falta de tecnologías de información como son internet, intranet o extranet para poder transmitir conocimiento. Además de almacenarlo en formatos específicos, que nos ayuden a la interpretación y transmisión de las experiencias.

También puede fallar debido a que los empleados experimentados se vayan de la empresa, a buscar mejores oportunidades, por desmotivación y esto produzca la amnesia corporativa. (Que es la pérdida del conocimiento basado en la experiencia de la persona experta que ha abandonado la compañía y cuyo conocimiento no fue transmitido)

---

Como se ha visto, la Administración de conocimiento trabaja como un recurso muy importante que se conoce como conocimiento organizacional. Este conocimiento no surge de la noche a la mañana, requiere de mucho tiempo y de la combinación e interacción del conocimiento que poseen todos los miembros de la organización. El conocimiento de la empresa es un recurso que se necesita y debe ser almacenado de alguna manera.

El movimiento del conocimiento es extenso. Sea definido en términos de aprendizaje, capital intelectual, capital del conocimiento, inteligencia o sabiduría.

Cuando la información comparte libremente entre la alta y media gerencia el espiral del conocimiento, circula de arriba para abajo en la organización. El tipo de conocimiento institucional del que hablamos, es aquel que se crea cuando el conocimiento pasa del individuo al equipo, y luego del equipo a la organización.