



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
SEDE ROSARIO – CAMPUS PELLEGRINI
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

REVISION BIBLIOGRAFICA

**GESTION DEL CONOCIMIENTO PARA EL
DESARROLLO DE ORGANIZACIONES
INTELIGENTES**

ALUMNO: Nucci, Valeria

DOMICILIO: San Salvador 97 – Capitán Bermúdez

TELEFONO: 0341 - 156952440

E-MAIL: valenucci@hotmail.com

TUTOR: Mg. María Yohana Noguera

TUTOR METODOLOGICO: Magdalena Carrancio

DICIEMBRE 2014

INDICE:

INTRODUCCION.....	1
ORIGEN Y EVOLUCION DEL CONCEPTO.....	3
TEORIAS SOBRE GESTION DEL CONOCIMIENTO.....	5
DISTINCION ENTRE DATO, INFORMACION Y CONOCIMIENTO.....	9
CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL.....	14
CATEGORIAS DEL CONOCIMIENTO.....	14
MODELO DE CREACION DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL... 	15
CONDICIONES PARA LA CREACION DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACION.....	19
GESTION DEL CONOCIMIENTO.....	23
DEFINICION.....	23
PROCESO DE GESTION DEL CONOCIMIETO.....	25
OBJETIVOS DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO.....	31
BENEFICIOS QUE OBTIENE LA EMPRESA QUE IMPLEMENTA LA GESTION DEL CONOCIMIENTO.....	32
ORGANIZACIONES INTELIGENTES.....	35
CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES.....	35
LAS CINCO DISCIPLINAS.....	39
CONCLUSION.....	43
BIBLIOGRAFIA.....	45

INTRODUCCION:

En una economía donde lo único seguro es la incertidumbre, los mercados cambian, las tecnologías proliferan, los competidores se multiplican y los productos se vuelven obsoletos casi de un día para otro, la única fuente de ventaja competitiva duradera y segura es el conocimiento. Las empresas exitosas son las que constantemente crean conocimiento, lo diseminan por toda la organización y lo incorporan rápidamente en nuevos productos y servicios. Estas actividades definen a la empresa creadora de conocimiento cuyo único propósito es la innovación continua.

Sin embargo, pese a lo mucho que se habla de la gestión del conocimiento, pocos ejecutivos captan la verdadera naturaleza de la empresa creadora de conocimiento y menos aún saben cómo manejarla. Esto ocurre porque malinterpretan lo que es el conocimiento y lo que las empresas deben hacer para explotarlo.

Es por eso que el objetivo de esta revisión bibliográfica es brindar un análisis integral y sistemático de la Gestión del Conocimiento para desarrollar la denominada “organización inteligente”.

Se describirán y analizarán las principales consideraciones que una empresa debe tener presente al momento de gestionar el conocimiento como así también los beneficios que esta proporciona a la empresa, destacando el objetivo final que es la obtención de ventajas competitivas sostenibles.

Esta revisión bibliográfica se estructura en cuatro apartados, los cuales se enfocan en las diferentes visiones de autores que tratan la gestión del conocimiento.

En el apartado primero se aborda la evolución histórica del concepto “Gestión del Conocimiento”, las diferentes teorías que explican el tema y que son de referencia obligatoria y una distinción entre las definiciones de dato, información y conocimiento, términos que comúnmente suelen confundirse.

Seguidamente se estudian las categorías del conocimiento y para describir la creación del conocimiento organizacional se desarrolla el modelo presentado por Nonaka y Takeuchi, además se hace referencia a las condiciones organizacionales que permiten la creación del mismo.

En el apartado tercero se señalan diferentes definiciones de la Gestión del Conocimiento, se detalla el proceso de la misma como así también los objetivos y beneficios que una organización que implementa la gestión del Conocimiento obtiene.

Por último, en el cuarto apartado, se describen y caracterizan las denominadas Organizaciones Inteligentes.

Crear conocimiento nuevo no se trata simplemente de “procesar” información objetiva, más bien, depende de aprovechar las ideas, intuiciones y corazonadas tácitas de empleados individuales y ponerlas a disposición de la empresa en general, para que ésta las pruebe y utilice. La clave para este proceso es el compromiso personal, el sentido de identificación de los empleados con la empresa y con su misión. En la empresa creadora de conocimiento, desarrollar nuevo conocimiento no es una actividad especializada, no es un dominio del departamento de I+D, de marketing o planificación estratégica. Es un modo de comportarse, una forma de ser, en el que cada persona es un trabajador del conocimiento.

En la Gestión del Conocimiento, se administran los activos no materiales de la organización, se genera, busca, almacena y transfiere el conocimiento con el propósito de aumentar la productividad y competitividad de las organizaciones. Las ventajas competitivas que produce una adecuada Gestión del Conocimiento no dependen de la cantidad de conocimiento que se consiga reunir y almacenar sino del uso que se haga de ellos, por lo cual, es necesario adoptar una cultura corporativa que fomente el intercambio y la colaboración entre los miembros de la organización.

1 - ORIGEN Y EVOLUCION DEL CONCEPTO.

Aunque las aportaciones teóricas de la gestión del conocimiento se remontan a unos cincuenta años, podemos afirmar que su engranaje en los entornos empresariales ha tenido lugar en un corto período de tiempo cuyo inicio se sitúa hacia 1985.

Valhondo (2002) destaca que a mediados de los 80, la importancia del conocimiento como recurso competitivo estaba claro, aunque a la mayoría de las organizaciones les faltaran las estrategias y métodos para gestionarlo. El reconocimiento de la importancia del conocimiento vino acompañado por la preocupación de cómo gestionarlo, los sistemas de información comenzaron a ser parte de la solución, comenzaron a desarrollarse sistemas de gestión del conocimiento basados en la inteligencia artificial y los sistemas expertos.

A principios de los 90 varias empresas consultoras habían comenzado programas de gestión del conocimiento y varias empresas de EEUU, Europa y Japón habían sustituido programas de gestión del conocimiento. A mediados de los 90, las iniciativas de Gestión del Conocimiento y su importancia aumentan; gracias, en parte a Internet, crece el número de conferencias y seminarios, así como las organizaciones enfocadas hacia la gestión de los recursos del conocimiento para lograr ventajas competitivas. La Gestión del Conocimiento se convirtió en un término empresarial hacia 1991. (Bueno, 1999)

Peter Drucker (2004) es uno de los primeros en señalar la importancia que la información y el conocimiento estaban adquiriendo en la sociedad y en la economía y hacia 1960 hace referencia a *trabajo del conocimiento y trabajadores del conocimiento*. Afirma que se está entrando en la sociedad del conocimiento en la cual el recurso económico básico ya no es el capital, ni los recursos naturales (la tierra), ni el trabajo, sino que es y será el “conocimiento”. Asimismo, afirma que en esta nueva sociedad los “trabajadores del conocimiento -ejecutivos instruidos que deben asignar sus conocimientos a usos productivos-” jugarán un papel central. (Drucker, 2004:10). A diferencia de los empleados bajo el capitalismo, los

trabajadores del conocimiento serán dueños de los medios de producción y de las herramientas de producción. Los trabajadores instruidos serán dueños de sus conocimientos y se los podrán llevar donde vayan. Otros autores como Castells (1999) afirman que hablar de sociedad de conocimiento implica una sociedad en la que las condiciones de generación de conocimiento y procesamiento de la información han sido sustancialmente alteradas por una revolución tecnológica centrada en el procesamiento de información, la generación de conocimiento y las tecnologías de la información. Entonces al hacer referencia al conocimiento es ineludible tener en cuenta su estrecha relación con la sociedad, los cambios generados en la nueva economía y las revoluciones tecnológicas.

Riesgo González (2006), a diferencia de Valhondo (2002) señala que la evolución del concepto “Gestión del Conocimiento” está marcada por cuatro etapas denominadas: Orientación hacia la información, Enfoque centrado en el cliente, Enfoque hacia la interacción y Enfoque sobre las personas.

- *Orientación hacia la información y los resultados*, comienza en los años 1990, hasta 1995, se encuentra caracterizada por un enfoque hacia las tareas de productividad y la reingeniería de procesos, uso de las TIC para lograr la eficiencia, énfasis en las teorías de aprendizaje, inicio del movimiento de medición de intangibles.
- *Enfoque centrado en el cliente*, va desde los años 1995 a 1999, se caracteriza por una explosión de las www en todo el mundo, análisis de cómo afianzar lo que sabemos sobre nuestros clientes para servirlos mejor, se cuestiona la utilidad de los datos y se hace una distinción entre información y conocimiento.
- *Enfoque hacia la interacción*, años 1999 a 2001, bases de investigaciones colaborativas, cómo crear y compartir conocimientos juntos, www interactivas, e- business, e-commerce, on line.
- *Enfoque sobre las personas*, desde al año 2001 hasta la actualidad, la llave para abrir el valor del conocimiento son las personas, mercados de ideas, capital social, organizaciones enfocadas hacia los conceptos.

Castellano Domínguez (2008), concuerda con Drucker (2004) al hacer referencia al surgimiento de la denominada sociedad del conocimiento, privilegiando el valor del conocimiento como recurso principal y estratégico. Señala que la sociedad empezó a experimentar una serie de cambios que han venido revolucionando e influenciando diferentes aspectos en el nivel económico, cultural y tecnológico. Detalla el desarrollo creciente de las TIC, la globalización y el incremento significativo de avances científicos y tecnológicos como factores que posibilitaron el surgimiento de dichas transformaciones.

1.1 TEORIAS SOBRE GESTION DEL CONOCIMIENTO.

Cuando se habla de gestión del conocimiento y su aplicación en las organizaciones no podemos dejar de considerar las aportaciones de Michael Polanyi, Peter Drucker, Peter Senge, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, Sveiby y Davenport, autores que son referencia obligada cuando tratamos este tema.

Michael Polanyi (1958, citado por Sveiby1994) trata de como el ser humano adquiere y usa el conocimiento, define al conocimiento como una actividad que puede ser descripta mejor como *proceso de conocer* ya que prefiere hablar de adquisición del conocimiento más que de tener conocimiento.

Para la transferencia del proceso de conocer identifica tres mecanismos sociales tácitos: la imitación, la identificación y el aprendizaje por la práctica. Estos son mecanismos directos ya que los hechos, reglas, datos, se transfieren sin previo almacenamiento en un medio. El receptor reconstruye su versión directamente del conocimiento del emisor.

En cada actividad hay dos niveles diferentes o dimensiones del conocimiento, las cuales se complementan entre sí:

- Sobre objeto o fenómeno que está en foco, *conocimiento focal*.
- Conocimiento utilizado como herramienta para manejar o mejorar la interpretación de lo observado (lo que está en foco), *conocimiento tácito*.

Uno de los conceptos centrales de esta teoría es la *tradición*, un sistema de valores fuera del individuo, abarca creencias, hábitos, leyendas, prácticas o usos, valores que no pertenecen al individuo sino a su entorno social. Por lo cual

sostiene que el conocimiento no es privado sino social, se mezcla con la experiencia de la realidad del individuo. Muchos autores posteriores a Polanyi han usado su concepto de tradición asimilándolo a cultura de una organización y explicando así la transmisión de conocimiento dentro de una organización basándose en relaciones jerárquicas entre individuos.

Peter Drucker (2004) introduce el concepto "*Knowledge workers*" (*trabajadores del conocimiento*) y da gran importancia a las personas dentro de las organizaciones. Define a los trabajadores del conocimiento como individuos que aportan su propio conocimiento profesional (previamente adquirido) a su trabajo, incluye a todos aquellos que poseen y utilizan el conocimiento en su trabajo entre los cuales podemos mencionar ingenieros, economistas, médicos, albañiles, entre otros. De acuerdo con su definición incluye a todos los obreros fuera de la línea de montaje. Al igual que los trabajadores manuales realizan trabajos mecánicos y repetitivos, pero se diferencian de los primeros en que su tarea requiere conocimiento teórico. Su productividad no se basa tanto en la cantidad como en la calidad. Necesitan formación y aprendizaje continuo, se gestionan a sí mismos, necesitan tener autonomía.

Sostiene que los trabajadores del conocimiento son indispensables en la organización ya que si se van se llevan consigo conocimientos que solo ellos poseen. Son considerados como un activo fijo de la empresa y como tal debe cuidarse y no controlarse.

Expresa que la productividad de estos nuevos empleados será el mayor y más duro cambio al que se enfrenten los empresarios desde hace décadas, quienes deben "aprender a aprender", ya que el conocimiento, por definición, se convierte en obsoleto, pero las habilidades permanecen.

El aporte más importante de **Peter Senge** (1992) al paradigma de la gestión del conocimiento es el concepto de *Organización Inteligente*, las define como organizaciones en la que los empleados desarrollan su capacidad de crear resultados que realmente desean, con un gran compromiso con el aprendizaje, utilizando tecnologías de la información como herramientas facilitadoras, el trabajo es democrático y tienen una estructura integrada. Son instituciones que

aprenden continuamente y que mediante dichos aprendizajes se adaptan de manera constante y fluida a los cambios del entorno en el cual operan.

Las cinco disciplinas que convergen para innovar las organizaciones inteligentes son: Pensamiento Sistémico, Modelos Mentales, Dominio Personal, Visión Compartida y Aprendizaje en Equipo.

Ikujiro Nonaka y H. Takeuchi (1995) definen los conceptos de conocimiento tácito y explícito y el proceso de creación del conocimiento a través de un modelo de generación basado en la espiral del conocimiento.

Concuerda con Polanyi (1958, citado por Sveiby, 1994) al considerar que el conocimiento tácito está asociado con la experiencia y es difícil de medir y explicar. A su vez, define el conocimiento explícito como *formal y sistemático*.

El proceso de creación del conocimiento se basa en la interacción del conocimiento tácito y explícito dentro de un marco organizacional y temporal.

Según Nonaka y Takeuchi (1995) existen cuatro modos posibles de interacción o conversión entre las distintas categorías o tipos de conocimiento: socialización, combinación, exteriorización e interiorización, las cuales se desarrollan en la llamada *Espiral del conocimiento*.

1- TACITO A TACITO: (Socialización) es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones.

2- EXPLICITO A EXPLICITO: (Combinación) es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos que producen conocimiento explícito.

3- TACITO A EXPLICITO: (Exteriorización) es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, supone hacer tangible, mediante el uso de metáforas, conocimientos de por sí difíciles de comunicar.

4- EXPLICITO A TACITO: (Interiorización) es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza

las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Karl – Erik Sveiby (1996) tiene una visión práctica en lugar de teórica sobre conocimiento, lo que le ha permitido desarrollar herramientas para la gestión y medición del mismo. Define la Gestión del Conocimiento como el arte de crear valor a partir de los activos intangibles. Destaca las virtudes de las Organizaciones Inteligentes describiéndolas como organizaciones adaptadas totalmente a sus clientes, que tratan a los mismos individualmente, sin forzarlos a que se adapten al producto desarrollado, sino adaptando el producto a sus clientes. El personal clave de estas organizaciones, que es el que posee el conocimiento, tiende a ser muy competente, con mucha formación y/o experiencia profesional.

Sostiene que para determinar si una organización es una Organización Inteligente hay que ver como gestiona sus activos, su personal clave, y sus clientes, cómo los atrae y como adapta su capacidad de resolución de problemas a las necesidades de los mismos.

Finalmente, **Davenport y Prusak (2000)**, presentan especial atención a la distinción entre datos, información y conocimiento, tratando de mostrar cómo se produce el tránsito de datos a información y de información a conocimiento, mediante un mecanismo de adición de valor, que los hace evolucionar.

Una constante en esta obra, posiblemente por influencia de Drucker, es la importancia que concede a las personas, como contraposición al sobredimensionado papel que otros le dan a la tecnología en la gestión del conocimiento, sin que ello signifique que no reconozca a la tecnología como una pieza fundamental en las organizaciones, como soporte del mantenimiento de ventajas competitivas y de la innovación.

1.2 DISTINCION ENTRE DATO, INFORMACION Y CONOCIMIENTO.

Uno de los puntos críticos de la gestión del conocimiento está ligado a la delimitación o frontera que hay entre la información y el conocimiento y entre la información y el dato.

Así, pues, el contexto, las percepciones y otros factores (como las creencias) están influyendo en que *algo* sea considerado como dato, información o conocimiento.

DATOS:

“Secuencias de hechos en bruto que representan eventos que ocurren en las organizaciones o en el entorno físico antes de ser organizados y ordenados en una forma en que las personas puedan entender y utilizar” (Laudon & Laudon, 2008; 15). En el contexto empresarial, los datos pueden ser descritos como registros estructurados o transacciones.

Para algunas organizaciones almacenar datos es muy necesario, como por ejemplo bancos, seguros, mientras que para otras demasiados datos hace difícil identificar y extraer sentido de los mismos. Los datos carecen de sentido, porque describen solo parcialmente lo que sucede y no proporcionan juicio ni interpretación, ni permiten la toma de decisiones. Son la materia prima con la que se elabora la información. (Riesgo González, 2006; P. Arís, 2007)

INFORMACION:

Es el conjunto de datos, conformados según estructuras y pautas predeterminadas, dotados de relevancia y propósito, esenciales y útiles para las actividades humanas y los procesos de las organizaciones. (Drucker, 2004)

A diferencia de los datos, la información tiene sentido (la relevancia y propósito de la definición de Drucker), en si misma tiene forma, está organizada con algún propósito. Los datos se convierten en información cuando son: contextualizados, categorizados, calculados, corregidos, condensados.

- Contextualizados: se sabe para qué propósito fueron recolectados.
- Categorizados: se conocen las unidades de análisis o los componentes clave de los datos.

- Calculados: los datos han sido analizados matemática o estadísticamente.
- Corregidos: se han eliminados los datos erróneos.
- Condensados: los datos han sido resumidos, es decir, son más concisos.

Arbonies (2006) enfatiza esta idea diciendo que la información es una sustancia, un objeto que existe independientemente de la persona. Destaca la importancia de tratar la información de manera eficaz y segura, pero teniendo en claro que lo que utilizamos no es la información, sino el conocimiento como resultado de tratar la información.

Por otro lado, Castells (1999) considera, parafraseando a Ponat, que se puede pensar a la información como “los datos que se han organizado y comunicado”.

La información según Laudon & Laudon (2008) puede ser clasificada por su naturaleza y por propósito.

A)- Tipo de información por naturaleza:

- ✓ Información Sintética: información periódica, regular, predeterminada.
- ✓ Información Analítica: es periódica, y puede ser predeterminada y variable (*ad hoc*)
- ✓ Información por Excepción: información que se genera en función del cumplimiento de una determinada condición que es su determinante. No es periódica ni depende de la condición tiempo. Existirá en la medida en que un evento predeterminado o causal se origine. Aporta información de máxima calidad, oportuna, que requiere acciones o decisiones inmediatas. Se califica por sí misma como “crítica y prioritaria”. Trabajar con información por excepción supone trabajar sobre lo que está mal, trabajar para corregir, enderezar, orientar en otro sentido del que manifiesta la realidad. Ejemplos: pedidos pendientes de entrega, horas extras del personal de fábrica, entregas no cumplidas a término, entre otras.

B)- Tipo de información por propósito:

- ✓ Para apoyo de decisiones estratégicas.
- ✓ Para apoyo de decisiones gerenciales.
- ✓ Para el control de la gestión.
- ✓ Para soporte de los “especialistas del conocimiento”.
- ✓ Para supervisión y coordinación. (Control)
- ✓ Para la operación o transaccional: ejecución de procesos de negocios.

CONOCIMIENTO:

Ya se tiene la intuición de que el conocimiento es algo más amplio, profundo y rico que los datos y la información. Davenport y Prusak (2000) definen el conocimiento como una mezcla fluida de experiencias, valores, información y “saber hacer” que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información y es útil para la acción. Sostiene que se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones no solo se encuentra en los documentos y bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, prácticas y normas. Esta definición pone de manifiesto que el conocimiento no es algo simple y nítido, sino una mezcla de elementos, el conocimiento deriva de la información como ésta deriva de los datos. Para que la información se convierta en conocimiento, las personas deben hacer prácticamente todo el trabajo. Esta transformación se produce gracias a una serie de actividades que Arbonies (2006) propone, entre las que encontramos: la comparación, consecuencias, conexiones y conversación.

Comparación: cómo se ajusta la información en la situación dada, comparada con otras situaciones ya conocidas.

Consecuencias: considerar implicancias que tiene la información para la toma de decisiones y la acción.

Conexiones: como se relaciona este fragmento de conocimiento con otros fragmentos.

Conversación: Considerar qué piensan otras personas acerca de esta información.

Estas actividades creadoras de conocimiento tienen lugar en las mentes de las personas, a diferencia de los datos, que pueden encontrarse en registros y transacciones y de la información que se recibe en forma de mensajes. El conocimiento se obtiene de los individuos, y puede ser transferido utilizando medios estructurados, como documentos y libros, o en contactos persona a persona mediante conversaciones y aprendizaje.

Pereira Alfaro (2011) manifiesta el conocimiento como el 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, el conocimiento se basa en datos e información, pero a diferencia de estos, siempre está ligado a las personas; forma parte integral de los individuos y representa las creencias de éstos a cerca de las relaciones causales.

Castells, en la era de la información, adopta la definición de conocimiento de Daniel Bell: “el conocimiento es una serie de afirmaciones organizadas de hechos e ideas que presentan juicio razonado o un resultado experimental, que se transmite a los demás mediante algún medio de comunicación, en alguna forma sistemática”. (Bell 1973; citado por Castells, 1999: 43)

Valhondo (2002) señala que algunos autores extienden la secuencia de **datos, información y conocimiento** hasta un nivel superior: **SABER**, definido o entendido como la capacidad de comprender los principios, como contraposición al conocimiento, que comprende patrones, y la información, que comprende relaciones y cuya acumulación puede dar lugar, en términos prácticos, al capital intelectual. El saber, como estadio superior tiene que ver con los principios, la introspección, la moral, los arquetipos.

El saber trata de dar respuesta al PORQUE de las cosas, en tanto que el conocimiento se relaciona al COMO, incluyendo estrategias, practicas, métodos, enfoques. La información se asocia a las descripciones, definiciones y perspectivas: QUE; QUIEN; CUANDO; DONDE. A los datos, exentos de significado por sí mismos, no se le asignan atributos diferenciados.

Figura 1: De los datos al saber.



Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos de Riesgo González, 2006

La figura N° 1 explica el proceso de transformación asociado a la generación del conocimiento. En ésta se indica que el nivel más bajo de los hechos conocidos son los datos. Los datos no tienen un significado por sí mismos, ya que deben ser ordenados, agrupados, analizados e interpretados para entender potencialmente lo que por sí solos nos quieren indicar. Cuando los datos son procesados de esta manera, se convierten en información. La información tiene una esencia y un propósito. Cuando la información es utilizada y puesta en el contexto o marco de referencia de una persona junto con su percepción personal se transforma en conocimiento. El conocimiento es la combinación de información, contexto y experiencia. El conocimiento resumido, una vez validado y orientado hacia un objetivo genera inteligencia (sabiduría), la cual pretende ser una representación de la realidad. (Riesgo González, 2006)

2 - CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL.

Durante los últimos años, ha crecido la importancia del conocimiento en la gestión de las organizaciones. Ello ha generado que dicho activo adquiera un lugar especial entre los directivos y en la organización. Su importancia radica en su capacidad de crear valor agregado; el cual se materializa en los beneficios que aporta a la organización y en el éxito de la misma. En este capítulo se describen las categorías del conocimiento, el proceso de creación y las condiciones que deben darse en la organización para la generación del mismo.

2.1 CATEGORIAS DEL CONOCIMIENTO:

El conocimiento tiene su origen en la mente de los individuos, como síntesis de diversos componentes: creencias, experiencias, inteligencia, intuiciones, juicios, valores, por citar algunos ejemplos. Este conocimiento puede ser transmitido mediante el lenguaje y la observación, y podemos encontrarlo de diferentes formas: bases de datos, documentos, correos electrónicos, webs, entre otros.

Esta situación del conocimiento en las mentes de las personas y en medios físicos ha dado lugar a la clasificación que describen Nonaka y Takeuchi (1995) la cual contempla dos categorías: Conocimiento Tácito y Explicito.

Conocimiento Tácito: en un sentido filosófico el conocimiento personal, almacenado en las cabezas de los individuos, posee un contexto específico y, por lo tanto, es difícil de formalizar, registrar y comunicar.

En un sentido más práctico, el conocimiento tácito incluye elementos cognitivos y elementos técnicos.

Los elementos cognitivos son “modelos mentales” a través de los cuales los seres humanos, perciben y definen el mundo. Al hablar de modelos mentales se hace referencia a esquemas, paradigmas, perspectivas, creencias y puntos de vista. Se refieren a imágenes que los individuos poseen de la realidad y a visiones de futuro, es decir, la percepción de los individuos sobre “lo que es” y “lo que

debería ser”. Los elementos técnicos son habilidades, aptitudes y saber-hacer (*know-how*)

Conocimiento Explícito: es el conocimiento almacenado en medios físicos, en cualquiera de las formas enumeradas anteriormente. Es susceptible de ser transmitido en un lenguaje formal y sistematizado, bien en forma de palabras o de números. Es formal y sistemático, por esta razón se puede compartir y comunicar fácilmente.

Cuadro 1: Los dos tipos de conocimiento

Conocimiento Tácito (Subjetivo)	Conocimiento Explícito (Objetivo)
Conocimiento de las experiencias (Cuerpo)	Conocimiento del raciocinio (Mente)
Conocimiento Simultáneo (Aquí y ahora)	Conocimiento secuencial (Allí y entonces)
Conocimiento Análogo (Práctica)	Conocimiento secuencial (Teoría)

Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1995

La interacción dinámica de conocimiento tácito y explícito da lugar a la conversión del conocimiento.

2.2 MODELO DE CREACION DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL.

Por creación del conocimiento organizacional se entiende la capacidad de una organización, considerada en su totalidad, para:

- Crear conocimiento
- Diseminarlo en el conjunto de la organización
- Materializarlo en procesos, productos y servicios.

La creación del conocimiento es el combustible para la innovación continua, la cual a su vez constituye una potente fuente de ventaja competitiva. La teoría de Nonaka y Takeuchi (1995) sobre la creación del conocimiento organizacional aborda la creación del conocimiento en un contexto y con una finalidad. Esta teoría se estructura y se plantea en dos dimensiones: Dimensión epistemológica y dimensión ontológica.

Dimensión epistemológica: establece y hace referencia a la distinción entre conocimiento tácito y explícito.

Dimensión ontológica: establece y hace referencia a los niveles de las entidades creadoras de conocimiento: individuo, organización, inter-organización.

El proceso de creación del conocimiento acontece en la dimensión epistemológica y en la dimensión ontológica, cada una de las dimensiones se relaciona entre sí en forma dinámica e interactiva dando lugar al **conocimiento organizacional**. La creación del conocimiento organizacional debe entenderse como un proceso que amplía el conocimiento creado individualmente y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización. El conocimiento organizacional se encuentra en la mente de empleados así como alojado en documentos de diversos formatos o bases de datos pero también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales. (Nonaka y Takeuchi, 1995)

Para que el conocimiento tácito pueda ser transmitido y compartido en el seno de la organización, debe ser convertido en números o en palabras, en definitiva, en conocimiento explícito para que todos los miembros puedan entenderlo. Surgen así, cuatro formas de conversión del conocimiento:

1- EXTERNALIZACION o EXTERIORIZACION (De tácito a Explicito): es la conversión del conocimiento tácito en explícito. Su mayor problema es la dificultad de formalizar y codificar el conocimiento personal.

Ikujiro Nonaka (2007) coincide con Valhondo (2002) al considerar que mediante la externalización no solo queda el conocimiento en documentos, bases de datos u otros medios físicos, sino que al ser expresado y traducido puede ser entendido por los demás.

En cierta medida la conversión del conocimiento tácito en explícito es una apuesta por expresar lo que no se puede expresar, hacer tangible conocimiento difícil de comunicar; claro ejemplo de lo anteriormente dicho es la muy escuchada expresión “no tengo palabras para describirlo”. Este proceso se desarrolla mediante el diálogo y la reflexión conjunta.

2- SOCIALIZACION (de Tácito a Tácito): es un proceso de creación de conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones. Este proceso implica participar de los conocimientos tácitos de cada individuo y se desarrolla compartiendo modelos mentales, aptitudes y habilidades, es decir, mediante la interrelación/interacción.

Las emociones, los valores, la confianza, son aspectos que integran el conocimiento cuando se comparte y que contribuyen a incrementar su valor. Según Ikujiro Nonaka (2007), el primer ejemplo de socialización viene de Honda, con la implementación de los *brainstorming camps*, que son reuniones informales para discutir en detalle y resolver problemas inherentes al desarrollo de proyectos. Estas reuniones tienen lugar fuera de los centros de trabajo, en hoteles o residencias y sus componentes son no solo los integrantes de los equipos de desarrollo sino cualquier empleado interesado en el proyecto. En las discusiones no se discute nunca el status de quien emite opiniones, ni se rechazan a priori las mismas, por más extravagantes que parezcan, lo que no se aceptan son las críticas no constructivas porque sostienen que criticar es diez veces más fácil que proponer alternativas.

Arbonies (2006) destaca que, en la actualidad, es de gran importancia la socialización que se produce entre los desarrolladores de productos y los clientes. La opinión del cliente es esencial para la mejora de los mismos y la creación de nuevas ideas.

3- COMBINACION o ASOCIACION (De Explícito a Explícito): es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos. Se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de dato que producen conocimiento explícito.

4- INTERNALIZACION o INTERIORIZACION (De Explícito a Tácito): proceso a través del cual se crea en nuestra mente nuevos conocimientos y se enriquecen los que ya poseemos, analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos

conocimientos. La internalización está muy próxima al concepto de “aprender haciendo”.

El conocimiento es un activo que al compartirse aumenta y para propiciar la creación de nuevo conocimiento (Arbonies, 2006) es necesaria la conjunción de todos los tipos de conversión. Estos conceptos, recogidos gráficamente en la figura N°2 denominada “La espiral del Conocimiento” ofrecen los cuatro modos posibles de interacción o conversión entre las distintas categorías de conocimiento que, según Nonaka y Takeuchi (1995), existen.

Figura 2: Espiral del Conocimiento



Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1995

Es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores, y que cruza los límites o fronteras de las secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la organización.

Cada uno de los modos de conversión del conocimiento genera un contenido o cuerpo de conocimiento diferente: El proceso de creación del conocimiento comienza con la **socialización** normalmente comienza por construir un espacio de interacción el cual facilita a los participantes compartir los modelos mentales, generando así el **Conocimiento Compartido**.

Mediante el diálogo y la reflexión colectiva se dispara el proceso de **externalización**, haciendo uso de metáforas y analogías que ayudan a los participantes a articular el conocimiento tácito oculto que de otra forma sería difícil de comunicar, dando lugar a la generación de **Conocimiento Conceptual**.

Con la **asociación** se pone en la red el conocimiento existente y el recién creado, que queda a disposición de todas las secciones de la organización cristalizando un nuevo producto, servicio o sistema de gestión, generando el **Conocimiento Sistémico**.

Por último, el proceso de “aprender haciendo” impulsa la **internalización**, generando el **Conocimiento Operacional**.

Como observamos el proceso de creación de conocimiento organizacional es un proceso continuo. (Nonaka y Takeuchi, 1995)

2.3 CONDICIONES PARA LA CREACION DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN.

La organización no puede crear conocimiento por sí sola, ya que quien genera el conocimiento es, en definitiva, el individuo.

El papel que la organización debe jugar dentro del proceso de creación de conocimiento organizacional es el de proveer un contexto adecuado que facilite las actividades de grupo y que, asimismo, facilite la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual. De esta forma, se establecen cinco condiciones organizacionales que permiten la creación de conocimiento organizacional, las cuales fueron descritas por Nonaka y Takeuchi (1995): Propósito, Autonomía, Fluctuación y Caos, Reiteración, y Diversificación Esencial.

Propósito: el propósito viene definido como la aspiración de una organización a la consecución de sus metas. Los esfuerzos para alcanzar el propósito toman cuerpo en la estrategia. Desde el punto de vista de la creación del conocimiento organizacional, la esencia de la estrategia descansa en desarrollar la capacidad organizacional necesaria para adquirir, crear, acumular y explotar el conocimiento.

La importancia del propósito dentro de la creación de conocimiento está dada porque conduce y guía la espiral de creación del conocimiento y porque si no existiera un propósito, resultaría imposible juzgar el valor de la información o del conocimiento existente o creado.

Autonomía: los miembros de una organización, siempre que las circunstancias no lo impidan, deben poder actuar de una forma autónoma, la actuación autónoma proporciona a la organización beneficios como: aumenta la posibilidad de encontrar oportunidades inesperadas, estimula la auto-motivación de individuos para crear nuevo conocimiento y aumenta la flexibilidad en la adquisición, interpretación y flujo de información.

El individuo auto-motivado es un elemento clave para la creación de conocimiento organizacional. Si los individuos sienten restricciones y se sienten cohibidos para generar y expresar ideas originales, difícilmente se podrá crear un nuevo conocimiento en la organización puesto que, la organización necesita del individuo para crear conocimiento.

Uno de los instrumentos más eficaces para otorgar autonomía a las personas son los grupos auto-gestionados. Estos grupos se caracterizan por ser multifuncionales y por involucrar a miembros que procedan de diferentes departamentos de la empresa.

Fluctuación y caos: la fluctuación y el caos estimulan la interacción entre el entorno exterior y la organización. Las fluctuaciones hacen referencia a los cambios o rupturas que puede sufrir la organización mientras que el caos se refiere a los efectos que dichas fluctuaciones generan en la organización, el caos se genera cuando la misma se enfrenta a una fluctuación o a una verdadera crisis que plantea el entorno en el cual opera.

Cuando una fluctuación se introduce en la organización miembros de la misma sufren una ruptura en sus rutinas, en sus hábitos y en sus esquemas cognitivos, ante lo cual tienen la oportunidad de reconsiderar sus pensamientos y perspectivas más fundamentales, se plantean la validez de sus actitudes básicas. Nonaka (2007) afirma que este proceso favorece la creación de conocimiento organizacional. La ambigüedad y el caos que genera una fluctuación deben tomarse como una oportunidad, incluso habla de caos intencional denominado

“caos creativo” donde la dirección de la empresa introduce ambigüedad y caos en la organización tratando de evocar un sentido de crisis mediante la proposición de desafíos a los miembros de la organización.

Reiteración: hace referencia a la existencia de flujos de información que, de manera intencionada, van más allá de las necesidades informativas inmediatas de los miembros de la organización.

La reiteración es importante porque fomenta el diálogo y la comunicación que ayudan a crear un “campo cognitivo común” entre los miembros de la organización y, a su vez, facilitan la transferencia de conocimiento tácito. Además propicia que el nuevo conocimiento explícito generado fluya por la organización lo cual ayuda a hacer efectivo al proceso de interiorización antes mencionado.

Hay distintas maneras de construir procesos de reiteración en una organización, uno de ellos consiste en la “rotación estratégica” del personal, especialmente válida si se realiza entre áreas radicalmente diferentes como puede ser I+D y marketing.

Diversificación esencial: la diversidad interna de una organización debe encajar con la diversidad y la complejidad del entorno en el cual opera para poder hacer frente a los retos que el mismo le plantea. Una organización que posee la diversificación esencial, podrá hacer frente a numerosas contingencias.

Uno de los modos de promover la diversificación esencial es a través de una organización horizontal, flexible, donde las diferentes unidades estén interrelacionadas con una red de información, de manera que los miembros de la organización posean rápido acceso a la más amplia variedad de información.

Otro modo de mantener la diversidad interna consiste en cambiar la estructura organizacional de forma frecuente, la rotación de personal también facilita la adquisición de conocimiento funcional, lo que permite hacer frente a problemas multifacéticos y, en definitiva, aumenta la diversificación interna.

Estos factores presentan la importancia del cambio como parte de la cultura, junto con reforzar la idea de que es la cultura organizacional quien define las posibilidades para que el aprendizaje sea parte del operar diario de sus integrantes.

3 - GESTION DEL CONOCIMIENTO.

Para llegar a un mejor entendimiento y con el objetivo de especificar claramente el término “Gestión del Conocimiento”, en este capítulo se desarrollan diferentes definiciones del mismo. Además es importante considerar que la gestión del conocimiento implica mucho más que un sistema informático o un plan de formación, por lo cual se detallan los objetivos y los beneficios que genera en las organizaciones que decidan implementarlo, siempre resaltando que la gestión del conocimiento es esencial para favorecer una estructura empresarial innovadora y eficiente.

3.1 DEFINICION

Debido a lo novedoso del término “Gestión del Conocimiento”, existen un sinnúmero de definiciones, por lo que es necesario tener presentes algunas de ellas para entender y establecer en forma práctica el significado de este término. En primer lugar, se define a la “gestión” como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2004 citado por Pereira Alfaro, 2011), entendiendo como “recursos” al conocimiento.

El cuadro N° 2 refleja diferentes definiciones las cuales coinciden en que la Gestión del Conocimiento se trata de un proceso dinámico orientado a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor, y no de algo que solo se diseña, implementa y utiliza.

Cuadro 2: Definición de la Gestión del Conocimiento según diferentes autores

AUTORES	DEFINICION
Saint-Ouge, 1996;45	"Es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados capital de conocimiento o capital intelectual".
Karl Erik Sveiby, 1996	Es el arte de crear valor ejerciendo influencias sobre los activos intangibles. Para lograr hacer esto, hay que ser capaz de visualizar la organización como algo que solo consiste en conocimiento y en flujos de conocimiento.
Davenport y Klahr, 1998; 195	"Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés".
Sarvay, 1999;107	"Es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización".
Bill Gates, 1999	La gestión del conocimiento no es un producto de software ni tampoco una categoría de software. No es ni siquiera una cuestión técnica. Es algo que empieza con los objetivos y los procesos de la empresa, y con el reconocimiento de la necesidad de compartir información. La gestión del conocimiento no es más que gestionar los flujos de información y llevar la correcta a las personas que la necesitan para que sea posible hacer algo con prontitud.
Harvard Business Review, 2003;7	"Es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la empresa, con el objetivo de explorar cooperativamente el recurso de conocimiento basado en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor".

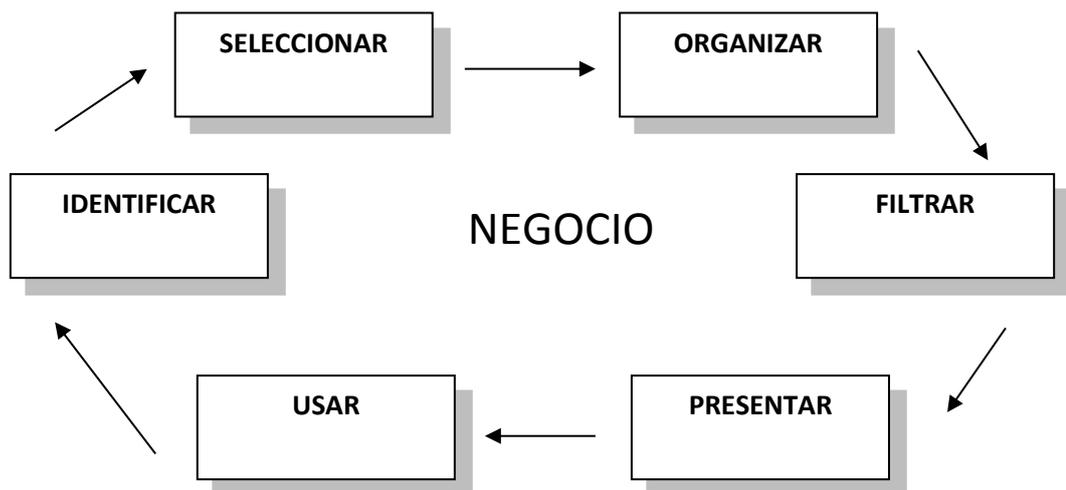
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de Pereira Alfaro, 2011.

3.2 - PROCESO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO.

Los procesos de gestión del conocimiento requieren la existencia de, al menos, dos personas, descartando como tales las unipersonales (no en el sentido jurídico, sino aquellas con una sola persona). Desde el momento en que hay dos personas surge la necesidad de interacción entre ellas para la consecución de objetivos comunes. La Gestión del Conocimiento está compuesta por un grupo de procesos que se producen en forma cíclica.

Albano (2009; 100) señala que la gestión del conocimiento está asociada al proceso sistemático de administración de la información, y muestra este proceso a través del siguiente gráfico:

Figura 3: Proceso de Gestión del Conocimiento



Fuente: Albano, 2009

Identificar: Es el proceso de localizar modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la organización, el cual radica en las personas. Son ellas, de acuerdo con sus capacidades cognitivas (modelos mentales, visión sistémica, entre otros) quienes determinan las nuevas fuentes de conocimiento de acción.

Seleccionar: Es el proceso de evaluación y elección del modelo en torno a un criterio de interés. Los criterios pueden estar basados en criterios organizacionales, comunales o individuales, y se dividirán en tres grandes grupos: Interés, Práctica y Acción.

Organizar: Es el proceso de almacenar de forma estructurada la representación explícita del modelo. Este proceso se divide en las siguientes etapas: generación, codificación y transferencia.

Generación: Es la creación de nuevas ideas, el reconocimiento de nuevos patrones, la síntesis de disciplinas separadas, y el desarrollo de nuevos procesos.

Codificación: Es la representación del conocimiento para que pueda ser accedido y transferido por cualquier miembro de la organización a través de algún lenguaje de representación (palabras, diagramas, estructuras, entre otros). Cabe destacar que la representación de codificación puede diferir de la representación de almacenamiento, dado que enfrentan objetivos diferentes: personas y máquinas.

Transferencia: Es establecer el almacenamiento y la apertura que tendrá el conocimiento, ayudado por interfaces de acceso masivo (por ejemplo, Internet o Intranet), junto con el establecimiento de los criterios de seguridad y acceso. Además debe considerar aspectos tales como las barreras de tipo Temporales (Vencimiento), de Distancias y Sociales.

Filtrar: Una vez organizada la fuente, puede ser accedida a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsquedas. Las búsquedas se basarán en estructuras de acceso simples y complejas, tales como mapas de conocimientos, portales de conocimiento o agentes inteligentes.

Presentar: Los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a personas o máquinas. En caso que sean personas, las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana. En el caso que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación.

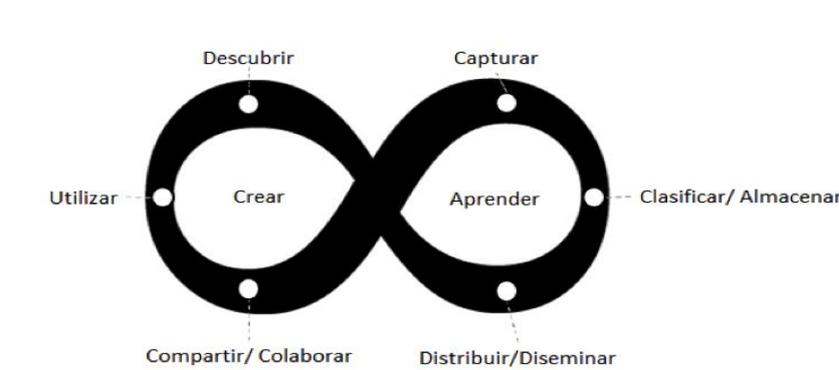
Usar: Reside en el acto de aplicar el conocimiento al problema objeto a resolver. De acuerdo con esta acción, es posible evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de una actividad de retroalimentación.

En la figura N° 3, el centro de dirección del proceso es el “Negocio” porque el proceso de gestión del conocimiento propuesto se centra en la generación del valor.

Por su parte, Valhondo (2002) enfatiza esta idea y propone un modelo cuyo procesos tienen como gran objetivo último la **innovación**, asimismo como síntesis de lo que una organización necesita para sobrevivir y crecer en un entorno globalizado y crecientemente competitivo.

Dada la dificultad por indicar donde inicia y termina el proceso de gestión del conocimiento, los procesos se sitúan sobre un continuo que es la cinta de Moebius (Estructura geométrica formada dando medio giro a una cinta rectangular plana y después uniendo los extremos) e indica que se puede iniciar el proceso en cualquier lugar y seguir el flujo en cualquier dirección mostrando que la interdependencia entre los procesos es múltiple y cruzada.

Figura 4: Modelo Integrado de Procesos



Fuente: Valhondo, 2002

A continuación se describen los procesos que componen el **modelo integrado** propuesto por Valhondo (2002) los cuales son: Descubrir, Capturar, Clasificar y Almacenar, Distribuir, Compartir/Colaborar, Innovar.

DESCUBRIMIENTO: existe una gran dificultad al momento de identificar el conocimiento en las organizaciones.

Lo primero que ha de hacerse para descubrir el conocimiento es saber cuáles son las fuentes potenciales del mismo, que pueden diferir de una organización a otra. Valhondo (2002) y Albano (2009) coinciden en que las

fuentes de conocimiento pueden ser generadas tanto en forma interna (I+D, proyectos, descubrimientos) como externa (competidores, clientes, internet, proveedores, socios, bases de datos, agencias de información, libros, cursos de capacitación.)

Luego se elabora un mapa del conocimiento de la organización, que sirve de base para elaborar el plan de acción que potencie el desarrollo del conocimiento esencial de acuerdo con la estrategia de negocio de la compañía.

Este mapa del conocimiento ofrece un visión de conjunto de la situación de la organización con respecto a la gestión del conocimiento, poniendo de manifiesto sus carencias y debilidades y, en consecuencia, puede servir de base para el desarrollo de alguna metodología con el fin de potenciarlo y mejorarlo.

Un modelo bien construido permite no solo localizar las fuentes del conocimiento tácito, sino que es una eficaz herramienta para reconocer el déficit de conocimientos en áreas críticas de la compañía, permitiendo la elaboración de planes de acción correctivos alineando el mapa de conocimiento con la estrategia de la organización.

CAPTURA: saber dónde reside el conocimiento es un proceso importante, la interacción directa entre los individuos representa una forma de transmisión del conocimiento (socialización), pero hay muchas situaciones en las que es necesario explicitar el conocimiento mediante su codificación, para hacer posible su distribución a lo largo de la organización. Una vez localizado el conocimiento, es preciso evaluar su utilidad y determinar de qué clase de conocimiento se trata: si es tácito, intuición de un experto, esquemático, basado en reglas, explícito o una mezcla de las distintas clases.

Pese a que el conocimiento tácito es complejo y está íntimamente ligado a quien lo posee, las organizaciones deben hacer los esfuerzos necesarios para impulsar la conversión permanente del conocimiento tácito en explícito.

La *elicitación*, es un término derivado de la inteligencia artificial que se aplica en la obtención de conocimiento para resolver problemas, equivale a la conversión de conocimiento tácito en explícito, entre las técnicas utilizadas encontramos:

Entrevistas: consiste en preguntar a los expertos acerca del dominio de interés y de cómo realizar sus tareas.

Estudio de casos: consiste en discutir sobre problemas o tareas del dominio de conocimiento.

Análisis de protocolos: se pide al experto que realice la tarea mientras piensa en voz alta. El objetivo es conocer no sólo como se realiza la tarea, sino los procesos mentales asociados.

Simulaciones: se simula la tarea en un ordenador u otros medios con el fin de extraer conocimiento de aquellas situaciones que no pueden estudiarse directamente (no son repetibles por costos, situaciones de peligro, entre otras.)

Observación: se observa lo que hace el experto pero sin interferir en su trabajo. Sólo brinda información sobre cómo se realiza el trabajo.

Análisis/ Clasificación de la documentación: junto con un experto se recoge y clasifica la documentación relacionada con el dominio del experto.

CLASIFICAR Y ALMACENAR: Es necesario un buen sistema de clasificación y almacenamiento ya que si una persona tarda demasiado en encontrar lo que busca y lo que encuentra no es de suficiente interés, no volverá a usar la potencia de la gestión del conocimiento.

Debemos organizar el conocimiento en taxonomías o categorías, las cuales son mecanismos para clasificar las cosas en una serie de grupos jerárquicos que facilitan la identificación, estudio y localización.

En cuanto al término almacenar, hoy día el almacenamiento en sí mismo es un hecho sustancialmente tecnológico, especialmente en lo que se refiere al almacenamiento digital: los datos, información y conocimiento almacenados en cualquier soporte digital.

DISTRIBUCION/DISEMINACION: La acumulación de información puede solucionarse a través de técnicas que ayudan a reducirlas.

Una de las técnicas son las denominadas *push* y *pull*. Se entiende por *push* la emisión automática de información desde un servidor a un cliente suscriptor. La

información está actualizada y adaptada a las necesidades del usuario. Los sistemas *pull*, por el contrario, exigen la acción del usuario que tira de la información. También existen técnicas que mezclan las capacidades *push* y *pull*.

COMPARTIR/COLABORAR: Las organizaciones deben tener estrategias para impulsar las tareas relacionadas con los procesos de compartir el conocimiento y colaborar en su enriquecimiento y creación.

Conseguir que los individuos aporten conocimiento es muy valioso, pero el verdadero valor se obtiene si, además de la contribución del conocimiento explícito, se pone a disposición de los demás el conocimiento tácito mediante la colaboración, por lo cual las organizaciones deben hacer los esfuerzos necesarios para crear el clima favorable para promover la colaboración, como puede ser:

- establecer una comunidad abierta, donde todos los integrantes sean escuchados, respetados y reconocerles la capacidad de aportar valor al grupo.
- invitar a participar: tener en cuenta opiniones y sugerencias de todos los integrantes.
- no mantener conversaciones al margen del grupo.
- implicarse en el grupo.
- favorecer la integración, escuchar y cultivar altos niveles de respeto.
- aceptar responsabilidades.
- fijar normas, las cuales deben ser consensuadas por los integrantes y, conforme el grupo se hace más formal, las normas han de ir evolucionando.

INNOVACION: Innovar tiene hoy día, de forma incuestionable, una serie de connotaciones entre las que la rapidez es predominante. Es esencial conseguir una diferenciación y hacerlo cuanto antes, porque hoy la innovación es la clave para el éxito.

Innovar es, literalmente, el acto de realizar cambios, involucrando la introducción de nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas. Peter Drucker (2004) define la innovación como una búsqueda intencionada del cambio y de las oportunidades que ese cambio puede ofrecer.

La visión de la innovación dentro del marco cultural de la Gestión del Conocimiento se define como la dinámica final y la mayor complejidad y valor, la cual se produce cuando los empleados y los equipos (grupos) utilizan el conocimiento y las actividades de colaboración como una fuente de ideas y de componentes reutilizables para renovar procesos, productos y servicios.

Nonaka y Takeuchi (1995) señalan que la creación del conocimiento es el combustible para la innovación continua, la cual a su vez constituye una potente fuente de ventaja competitiva.

La Gestión del Conocimiento persigue maximizar el valor de una organización, ayudando a su personal a innovar y a adaptarse al cambio, las organizaciones utilizan esta práctica para gestionar de forma más sistemática su experiencia y capacidades intelectuales, innovar es cada vez más difícil porque ya no es solo el diseño del producto, sino retener a los clientes, creando vínculos lo suficientemente fuertes como para que estos permanezcan fieles a la empresa.

3.3 - OBJETIVOS DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO.

Albano (2009) considera que los objetivos de la gestión del conocimiento se complementan con actividades de apoyo, como el desarrollo de una gama de proyectos organizacionales, que deben obedecer a los objetivos generales en términos de intereses y capacidades. Los objetivos son:

- ✓ formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- ✓ implantar estrategias orientadas al conocimiento.
- ✓ promover la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- ✓ monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
- ✓ reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los ya existentes y la reducción del desarrollo de soluciones a los problemas.
- ✓ reducir los costos asociados a la repetición de errores.
- ✓ conectar a quien tiene un conocimiento con aquel que lo necesita, antes que acumularlo. Esta gestión involucra dos posibles técnicas:

empuje (*push*) y tire (*pull*), que son complementarias y no excluyentes. La primera consiste en hacer llegar el conocimiento necesario a las personas adecuadas en el tiempo oportuno, mediante circulares, manuales, normas. La segunda implica obtener conocimiento necesario a partir de la generación de consultas dirigidas a una base de datos.

3.4 - BENEFICIOS QUE OBTIENE LA EMPRESA QUE IMPLEMENTA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Actualmente las empresas operan en una economía basada en el conocimiento, por lo tanto el capital intelectual es la nueva riqueza en las organizaciones, de allí que el incremento del valor del conocimiento se pueda conseguir con el desarrollo de la inteligencia. Para incrementar el valor del conocimiento, se debe gestionar el mismo eficientemente y crear una organización que aprende de sí misma, con el aprendizaje se llega a una mayor innovación y creatividad, se agiliza la toma de decisiones, se logra una mejor orientación hacia el cliente y una mayor capacidad de respuesta a los nuevos cambios del entorno. (Arbonies, 2006)

Las claves del éxito de una adecuada Gestión del Conocimiento son las siguientes:

Estrategia: viene determinada por la dirección consciente de que el éxito de su negocio está en el conocimiento de sus empleados.

Infraestructura: para facilitar la creación y el intercambio del conocimiento deben incluirse mecanismos como: procesos organizativos de la empresa y tecnologías de información.

Gestión de personas: clave de toda la gestión del conocimiento y está ligado a los aspectos culturales de la organización.

Nonaka (2007) en su artículo explica con ejemplos que el éxito de empresas japonesas se basa en una gestión efectiva del conocimiento y que estas prácticas son una ventaja competitiva frente a la industria occidental. Pueden encontrarse ejemplos de creación de conocimientos en compañías japonesas como Canon, Honda. Estas compañías son admiradas por su habilidad

de innovación continua, por reconocer y responder rápidamente a las necesidades del cliente, dominar las tecnologías y comercializar nuevos productos de mayor calidad con gran velocidad. Estas empresas entienden que crear un nuevo conocimiento no es simplemente procesar información objetiva. Más bien, se trata de atrapar lo tácito y las visiones subjetivas, intuiciones y opiniones de los empleados individuales y ponerlas a disposición de toda la compañía para su uso. La clave de este proceso es el compromiso personal, la identificación de los empleados con la empresa y su misión.

Pereira Alfaro (2011) propone los siguientes beneficios que proporciona la implementación de la gestión del conocimiento:

- Transferir de la forma más rápida y efectiva el conocimiento adquirido en la empresa, para que la información no pierda su valor.
- Utilizar al empleado como motor de la innovación, que la fuente principal sea interna.
- Identificar nuevas estrategias de experimentación y solución a los problemas.
- Transformar el conocimiento del personal en competencias corporativas y ventajas competitivas. Una adecuada gestión del conocimiento facilita el establecimiento de procedimientos de comunicación, formación de empleados, información de clientes y del mercado, lo que permiten alcanzar una organización más flexible y con mayor capacidad de reacción y de adaptación al entorno.
- Medir y compartir el efecto de cada uno de los empleados en la empresa.
- Aprender más rápidamente y sacar mejor provecho de la experiencia.
- Capitalizar el conocimiento creado, y lograr un retorno de la inversión en formación del personal, y en el conocimiento de nuestros clientes y competidores. La información bien aprovechada y utilizada en los procesos que relacionan la empresa con los clientes (adquisición, desarrollo y retención de clientes) y proveedores fomenta un crecimiento mayor y más rápido en el mercado, mediante la mejora de la eficiencia del esfuerzo comercial.
- Las personas de la organización aumentan el nivel de compromiso con ella, porque forman parte de un equipo que los apoya y también porque se

sienten poseedores de elementos diferenciadores al acceder a la información que necesitan de forma más rápida y precisa que la competencia. En la organización se desarrolla una cultura de mejora y aprendizaje continuo.

- Reducir costos: Crear inventarios de conocimiento permite capturar este último en elementos que se pueden almacenar, catalogar y reutilizar, de forma que en el futuro sea posible volver a emplearlos.

4 - ORGANIZACIONES INTELIGENTES.

En ambientes altamente competitivos y cambiantes como los de hoy, la capacidad de aprender puede llegar a ser la única ventaja competitiva sostenible, por lo que el diseño de organizaciones inteligentes se hace cada vez más necesario.

Peter Senge (1992) aborda la cuestión de cómo impulsar el aprendizaje en las organizaciones describiendo un conjunto de disciplinas que aplican lo que él denomina “Organizaciones Inteligentes”. Estas organizaciones expanden continuamente su capacidad de aprender para crear su futuro. Es un tipo de organización que no se conforma con sobrevivir, y mediante sus permanentes aprendizajes se adaptan de manera constante y fluida a los cambiantes entornos.

Las organizaciones que aprenden pueden definirse, en su nivel más básico, como grupos de personas que colaboran para potenciar colectivamente sus capacidades y conseguir resultados que valoran como verdaderamente importantes.

“Son organizaciones en las cuales la gente expande continuamente su capacidad para crear resultados que desea, donde se nutren nuevos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva es libre y donde la gente se encuentra continuamente estudiando cómo aprender de forma conjunta”. (Peter Senge, 1990; citado por Omar Cejas, 2006: 112)

4.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES:

Valhondo (2002) describe ocho características de las organizaciones inteligentes:

- 1- Poseen un gran compromiso con el aprendizaje: el apoyo a la formación es un ingrediente importante en el desarrollo de una organización.

- 2- Poseen una cultura de aprendizaje, desaprendizaje y reaprendizaje continuo: estas organizaciones reconocen que la velocidad del cambio en su sector hará obsoletas algunas habilidades y conocimientos de sus empleados.
- 3- Practican la democracia en el trabajo: para fomentar un clima favorable al aprendizaje, los directivos permiten a las personas pensar por sí mismas, identificar problemas y realizar acciones para resolverlos.
- 4- Observan el entorno para anticiparse al mercado: la supervisión del entorno les ayuda a descubrir señales tempranas de cambios que están a punto de ocurrir en el mercado y a estar preparados para responder rápidamente.
- 5- Usan las tecnologías de la información como una herramienta facilitadora: en esta era digital donde el poder de la información está creando un cambio explosivo en cada área de trabajo, ésta es una herramienta poderosa para aumentar la productividad. El desafío de las organizaciones es aprender y adaptarse más rápidamente que sus competidores.
- 6- Animar el aprendizaje en equipo: cuando un grupo de personas se reúnen y comparten su conocimiento, habilidades y experiencias, el proceso de aprendizaje se acelera.
- 7- Traducen lo aprendido en la práctica: hay muchas historias de empleados formados en estas nuevas prácticas y habilidades que no pueden aplicarlas en su lugar de trabajo debido a que sus supervisores no las ven de la misma forma. Las organizaciones inteligentes hacen que lo aprendido en las aulas se convierta en práctica.
- 8- Se liga la recompensa a la productividad: las personas se motivan más para realizar su trabajo cuando saben que su productividad tendrá repercusión en su futuro dentro de la organización.

La razón de ser de estas organizaciones es que ante situaciones de cambio vertiginoso solo las empresas que sean flexibles, adaptables, y eficientes podrán alcanzar el éxito. Para que esto suceda, necesitarán descubrir cómo ganar el compromiso de la gente y cómo alcanzar el conocimiento en todos los niveles (Cejas, 2006), adoptando el aprendizaje como proceso continuo y forma de vida en la organización. (Senge, 1992)

Todos los individuos se encuentran alineados alrededor de la visión. La alineación es una condición en la cual la gente opera como parte de un todo integrado, hay un profundo nivel de trabajo en equipo, uno a uno y un conjunto de individuos distintos a un grupo común, donde cada uno siente que su contribución es importante. Los equipos altamente alineados pueden producir resultados que la mayoría de la gente cree imposible. Estas organizaciones cuentan con un enfoque consistente sobre la empresa como un sistema complejo, el interés está continuamente redireccionado hacia el diseño básico. (Cejas, 2006; Senge, 1992).

North y Rivas (2008) distinguen la empresa tradicional de la empresa orientada al conocimiento, a la que denominan “empresa inteligente”. La empresa inteligente ofrece soluciones para los problemas de los clientes, que cada vez son menos intensivas en trabajo y capital, y cada vez más intensivas en conocimiento, difícilmente imitables, no sustituibles actualmente o a corto plazo. Tiene la capacidad de generar nuevos campos de negocio y se desarrollan productos más efectivos que los que hace la competencia. Los inversores de las empresas inteligentes están interesados en un aumento continuo del valor del activo inmaterial de la empresa.

Mientras que en las empresas tradicionales los conocimientos son tratados con frecuencia como informaciones, que son divisibles y almacenables a voluntad, para la empresa inteligente crece en importancia la estructuración y transferencia de los mismos, tanto de un proceso de aprendizaje individual como colectivo. Los trabajadores de una empresa de este tipo tienen la capacidad de aprender rápidamente de otras empresas, de transferir conocimientos hacia y desde los clientes, proveedores, socios, competidores.

Los valores fundamentales y existentes en las empresas inteligentes son: confianza, libertad para las innovaciones y autenticidad. Este último valor garantiza que los trabajadores sean apoyados en las soluciones no convencionales, gozando de libertad tanto en su forma de actuar como en su forma de organizar el trabajo.

La nueva generación de modelos de empresa enfatiza el significado de los conocimientos para el éxito comercial, donde los principios directivos y los sistemas de incentivo tienen que crearse de tal forma que remuneren no solo los

resultados individuales, sino fundamentalmente la contribución al éxito conjunto de la empresa. De aquí se origina un interés no solo para producir un buen resultado para la propia unidad, sino también para ayudar a otras unidades empresariales, clientes, proveedores a ser mejores.

Al igual que Senge (1992) sostienen que en las empresas inteligentes se fomenta el trabajo en equipo y existe un proceso eficiente de mejora continua. La formación y perfeccionamiento tienen, en este tipo de empresas, una gran importancia. Ahí se dirigen los procesos de aprendizaje individuales y colectivos orientados a la demanda, se ejercita el trabajo en equipo y la transferencia de conocimientos por encima de las unidades comerciales. Los trabajadores no son obligados a formación de perfeccionamiento sino que dirigen activamente su propio proceso de aprendizaje. Mientras que en las empresas tradicionales los contactos informales no están autorizados (en la mayoría de los casos), en la empresa inteligente se fomentan los contactos informales y la disposición de las oficinas y la creación de espacios sociales y de trabajo favorecen la comunicación de los trabajadores.

Un elemento importante de las empresas inteligentes es la tecnología de la información y la comunicación, utilizada para un acceso actualizado, completo e integrado de información relevante.

En este nuevo contexto organizacional, los trabajadores deben estar en condiciones de “aprender a aprender”. Deben tener como competencias básicas, junto a su competencia técnica, la capacidad de tratar con nuevas técnicas de elaboración de informes, y estar en condiciones de conseguir rápidamente la información necesaria, así como de poder transformarla en conocimiento. Se espera de ellos una habilidad para la autogestión, la capacidad de pensar creativamente y de resolver por ellos mismos los problemas. Las aptitudes de equipo incluyen saber negociar en el grupo, resolver conflictos, trabajar en situaciones de estrés y con comportamientos inesperados de otros y compartir el cumplimiento de las tareas.

El objetivo de las empresas orientadas al conocimiento es generar saberes a partir de las informaciones y convertir esos conocimientos en ventajas competitivas sostenibles. Peter Senge (1992) señala que es necesario ver los

procesos de cambio que se generan, en vez de imágenes instantáneas que se producen. Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán aquellas que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

Aunque parezca que la empresa anteriormente mencionada no existe en la realidad o son difíciles de lograr, ya son muchas las empresas que concuerdan con los criterios detallados, o que han tomado medidas para aproximarse a esta visión.

4.2 LAS CINCO DISCIPLINAS:

Aunque las cinco disciplinas se desarrollan por separado, cada una resulta decisiva para el éxito de las demás. Las cinco disciplinas desarrolladas por Senge (1992) convergen para innovar las organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje y son: Dominio Personal, Modelos Mentales, Visión Compartida, Aprendizaje en equipo y Pensamiento Sistémico.

Dominio Personal

Es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar la paciencia y ver la realidad objetivamente.

El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que la de sus miembros. Sin embargo, muchas organizaciones no promueven el crecimiento de sus integrantes y esto genera un derroche de recursos. La disciplina del dominio personal nos permite aclarar que es lo que realmente nos interesa para poner nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones.

Es la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal, solo si conocemos quienes somos en realidad, qué queremos y qué es lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad de identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas y de aceptar el compromiso de crecer junto a la organización.

Modelos Mentales

Peter Senge (1992) define a los modelos mentales como supuestos, imágenes e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros mismos, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo. Los modelos mentales determinan lo que vemos, influyen sobre nuestro modo de comprender y actuar.

La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por mirarse cada uno hacia adentro: aprender a extraer nuestras imágenes internas del mundo, sacarlas a la superficie y someterlas a un riguroso exámen y poder actuar basándonos en ellos. Incluye además la aptitud para mantener conversaciones abiertas donde las personas puedan exponer sus pensamientos.

Al conocer y dominar nuestros modelos mentales podremos promover formas de comunicación claras y efectivas dentro de la organización que sean un apoyo para el crecimiento, además permiten entender cómo diferentes personas con distintos modelos mentales, pueden observar un mismo acontecimiento y describirlo de manera diferente.

Visión Compartida:

La disciplina de la visión compartida consiste en desarrollar la capacidad para generar una imagen compartida del futuro que deseamos crear, que despierte el interés de cada individuo en la organización y los lleve a alcanzar un compromiso genuino y no una aceptación de las metas impuestas por los niveles jerárquicos superiores.

Cuando existe una visión compartida las personas se superan a sí mismas y aprenden, no porque se lo indican, sino porque así lo desean. Esa visión tiene el poder de ser inspiradora y de impulsar la experimentación y la innovación.

Muchos líderes tienen visiones personales, que nunca se traducen en visiones compartidas que consoliden una organización, esto refleja el hecho de que pese a que la visión ha sido determinada por el número uno de la empresa, nunca fue compartida por todos los integrantes de la misma.

La visión es compartida cuando existe una identificación de cada individuo de la organización con la imagen de futuro que se desea crear, se crea una

identidad común entre gente diversa. Las personas están conectadas en torno a una identidad y una aspiración común. (Peter Senge, 1990, citado por Omar Cejas, 2006)

Aprendizaje en equipo

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para “abandonar los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”.

La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en equipo. Los patrones de defensa, que están con frecuencia profundamente enraizados en el funcionamiento de un equipo, cuando no son detectados, atentan contra el aprendizaje. En cambio, si se los detecta y se los hace aflorar creativamente, pueden acelerar el aprendizaje.

El alineamiento es una condición necesaria para que se dé el trabajo en equipo, es por eso que el aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo de crear los resultados que sus miembros realmente desean.

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo, sino el equipo, y, si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender.

La Quinta Disciplina: Pensamiento Sistémico

Es un marco conceptual cuya esencia pretende producir una metanoia, un cambio de enfoque, y nos ayuda a ver las interrelaciones entre las partes, a ver procesos más que fotos estáticas.

Es la disciplina que integra a las restantes, fusionándolas en un conjunto coherente de teoría y práctica. Por eso se la denomina la quinta disciplina.

El pensamiento sistémico establece que el todo puede superar la suma de las partes pero necesita enfatizar cada una de las restantes disciplinas.

Permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo, en vez de considerarnos

separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo, en vez de considerar que un factor externo causa nuestros problemas, vemos que son nuestros actos los que crean nuestros problemas. Una organización inteligente es un ámbito donde las personas descubren continuamente como crean su realidad y como pueden modificarla.

CONCLUSION:

Luego de analizar las visiones de Drucker, Sveiby, Davenport y Prusak, Bueno, Senge, Valhondo, Nonaka y Takeuchi, Klaus y Rivas, Cejas, entre otros autores, se puede establecer que la gestión del conocimiento está cada vez más presente en el mundo empresarial.

La importancia de la Gestión del Conocimiento, según Valhondo y Nonaka y Takeuchi, se ha incrementado en los últimos años como consecuencia de que el conocimiento se está considerando como un activo de la organización que se crea, adquiere, aplica, protege y transfiere dentro de la misma. Dentro del objeto de estudio de la gestión del conocimiento está lo que la empresa sabe de sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, proveedores, y su entorno, y el cómo combinar estos elementos para hacer a una empresa competitiva.

Sveiby, P. Arís, Pereira Alfaro sostienen que la gestión del conocimiento apunta a conectar a quien tiene un conocimiento con aquel que lo necesita, señalan que se trata de un proceso dinámico orientado a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor, y no de un modelo que solo se diseña, implementa y utiliza.

Se puede concluir, según las visiones de los autores trabajados que la gestión del conocimiento es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar el conocimiento por parte de los participantes de la empresa, fomentando la creación de una cultura organizacional que favorezca dichas acciones. Asimismo posibilita la implementación de políticas en la organización que estimulan la capacitación, el aprendizaje y la motivación de cada miembro de la organización.

El tipo de empresa que se busca desarrollar es la que Senge denomina "organización inteligente", es decir, organizaciones en las que la gente expande continuamente su capacidad para crear los resultados que desea, donde se nutren de nuevos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva es libre

y donde la gente se encuentra continuamente estudiando cómo aprender de forma conjunta. La organización inteligente es una organización repensada, donde existe liderazgo, confianza en las personas, todo lo cual se refleja en sistemas avanzados de formación, motivación, remuneración y también, el uso creativo de las tecnologías de la información. Estas organizaciones no están limitadas al entorno y no temen a la innovación tecnológica ya que son organizaciones flexibles, adaptables y eficientes.

El objetivo es crear una organización que gire en torno al conocimiento y al aprendizaje con una finalidad: generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Gestionar el conocimiento implica la gestión de activos intangibles que aporten valor a la organización para conseguir capacidades o competencias esenciales y distintivas.

BIBLIOGRAFIA:

Albano, S. (2009) Consultoría y Emprendedorismo. Una salida profesional. Buenos Aires: Bibliográfica de Voros.

Arbonies, A. (2006) Conocimiento para innovar: como evitar la miopía en la Gestión del Conocimiento. Madrid: Díaz de Santos.

Bueno, E. (1999) La Gestión del Conocimiento: nuevos perfiles profesionales. Fecha de revisión: 03-11-14. Disponible en: www.sedic.es/bueno.pdf

Castellano Domínguez, O. (2008) Retos y nuevos enfoques en la Gestión de la Tecnología y del Conocimiento. Fecha de revisión: 30-10-14. Disponible en: <http://core.kmi.open.ac.uk/download/pdf/11052387.pdf>

Castells, M. (1999) La era de la información: Economía, Sociedad y Cultura. La sociedad red. Volumen I. México D. F.: Siglo Veintiuno Editores.

Cejas, O. (2006) Dirección estratégica. Desarrollo de estrategias en ambientes de turbulencia. Buenos Aires: Nobuko.

Davenport T. y Prusak L. (2000) Working Knowledge EEUU: Harvard Business School Press.

Drucker, P. (2004) La sociedad Post capitalista. Bogotá: Grupo Norma.

Lahada, Y.N. y Magda L.S. (2001) La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de la organización. Fecha de revisión: 05-11-14 Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9_2_02/aci04201.pdf

Laudon, K. y Laudon, J. (2008) Sistemas de información gerencial: administración de la empresa digital. 10a.ed. México, DF: Pearson Education. Fecha de revisión: 02-12-14 Disponible en: <http://es.slideshare.net/jes4791/sistemas-de-informacion-gerencial-12-edicin-kenneth-c-laud-on-jane-p-laudon>

Nonaka, I (2007) La empresa creadora de Conocimiento. Harvard Business Review, América Latina Fecha de revisión: 11-11-14 Disponible en: <http://insight.ipae.edu.pe/media/contents/articulos/file/024978000%201334503645.pdf>

North K. y Rivas R. (2008) Gestión del Conocimiento: una guía práctica hacia la empresa inteligente. Libros en red

P. Arís, E. (2007) La Gestión Tecnológica del Conocimiento. Edit.um: Ediciones de la Universidad de Murcia.

Pereira Alfaro, H (2011) Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa. Revista empresarial. Fecha de revisión: 06-11-14. Disponible en:http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_135_310111_es.pdf

Riesgo González (2006) El negocio es el conocimiento. Madrid: Díaz de Santos.

Senge, P. (1992) La quinta Disciplina, Buenos Aires: Granica.

Sveiby, K. (1994) Hacia una perspectiva del conocimiento en la organización. Disertación doctoral. Fecha de revisión: 27-10-14. Disponible en:
<http://translate.google.com.ar/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.sveiby.com/articles/&prev=search>

Sveiby, K. (1996) La organización del conocimiento. Fecha de revisión: 27-10-14. Disponible en:
<http://translate.google.com.ar/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.sveiby.com/articles/&prev=search>

Sveiby, K. (2003) Factores de éxito para la organización del conocimiento. Fecha de revisión: 27-10-14. Disponible en:
<http://translate.google.com.ar/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.sveiby.com/articles/&prev=search>

Takeuchi, H y Nonaka, I (1995) La empresa creadora de conocimiento. New York: Oxford University Press

Valhondo, D. (2002) Gestión del Conocimiento: del mito a la realidad. Madrid: Díaz de Santos.