

Modelo conceptual de las variables a investigar en el desarrollo de la gestión del conocimiento en las empresas

Silvio G. Hernández Cotón
José Sánchez Gutiérrez*

Resumen

En la actualidad no existe consenso sobre las variables que deben investigarse para determinar el grado de desarrollo existente en una empresa en la gestión del conocimiento. Como resumen e interpretación teórica de los estudios realizados, así como de los resultados de las investigaciones realizadas en las empresas de Jalisco, se diseñó un modelo con el objetivo de que sirva de soporte a las investigaciones exploratorias para conducir el análisis interrelacionado de las categorías y variables que determinan el grado de desarrollo de la gestión del conocimiento en una empresa. El modelo identifica los tres niveles en que la investigación debe realizarse:

I. Condiciones básicas fundamentales para el desarrollo de la gestión del conocimiento. II. Requerimientos de los procesos estratégicos y su implementación. III. Requerimientos y condiciones de los procesos operacionales. El modelo de valorización de las categorías y variables que a continuación se expone sintetiza las categorías (macrovariables) principales y su interrelación. No se representa la totalidad de las variables posibles de investigar, solamente las más significativas.

El modelo identifica 11 macrovariables y 23 variables que deben ser investigadas en forma sistémica.

Abstract

Today there is not a consensus about the variables that must be investigated to determine the degree of management knowledge development inside an enterprise.

A model was designed to support the exploratory research that determines the degree of development of the management knowledge development. The model identifies three levels in which research must be made: The model identifies the three levels in which the investigation must be made. I Fundamental basic conditions for the development of the knowledge management. II Requirements of the strategic processes and their implementation.

III Requirements and conditions for the operational processes. The evaluation model synthesizes the main categories (macrovariables) and its interrelation. The model identifies 11 macrovariables and 23 variables that must be investigated in systemic way.

Palabras clave: conocimiento, gestión del conocimiento

* Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas Universidad de Guadalajara. Domicilio: Periférico Norte núm. 799, edificio G-202. Zapopan, Jalisco, C.P. 45100. Teléfono y fax: (33) 37 70 33 43. Direcciones electrónicas: sghernandez@cucea.udg.mx; jsanchez@cucea.udg.mx.

Introducción

El mundo en que vivimos es un mundo en crisis en el sentido de que se presentan grandes y radicales cambios cuantitativos y cualitativos en las formas de producir y de vivir, lo que muchos denominan la tercera revolución industrial.

Una característica relevante de las revoluciones industriales es que se producen por la necesidad del surgimiento de nuevas tecnologías que permitan satisfacer las necesidades crecientes de la sociedad y de sus miembros. Estas tecnologías se sustentan en la utilización de nuevos materiales y producen grandes transformaciones en las formas organizativas de la sociedad, muy especialmente en las formas organizativas y de administración de las empresas.

Por tal motivo, las ciencias y disciplinas científicas relacionadas con los procesos de administración están en plena transformación, y los procesos administrativos están caracterizados por una gran incertidumbre y un alto riesgo e inseguridad en cuanto a cómo proceder ante los diversos escenarios que presenta el futuro de los negocios.

Por esa razón en estos momentos, en que estamos transcurriendo por los cambios de la tercera revolución industrial, la investigación científica en el campo de la administración debe poner especial énfasis en aquellas áreas del conocimiento que más las impactan y que tienen un mayor alcance en la transformación de los procesos administrativos.

Los principales investigadores en el cambio de los procesos sociales, productivos y económicos, coinciden que el factor más importante en la tercera revolución industrial es el conocimiento, lo que conduce a muchos a caracterizar el fenómeno bajo el nombre de la sociedad del saber, y a señalar que estos fenómenos dan lugar a una nueva y vital función de la nueva forma de administrar, a la que se denomina gestión del conocimiento.

Como siempre ocurre en los inicios de una transformación profunda en el campo productivo, el debate y las aproximaciones a este tema se producen de diferentes puntos de vista, y a la vez su instrumentación en la administración empresarial se produce más lentamente que los avances conceptuales, lo que se incrementa por la imposibilidad real de seguir el camino de la experimentación controlada (enfoque positivista) y las limitaciones que tiene la investigación explicativa (enfoque hermenéutico), por la lentitud de las aplicaciones prácticas.

Por las razones antes expuestas, los propósitos de realizar investigaciones en el campo de la gestión del conocimiento en las empresas se dificultan, entre otras, por las siguientes dificultades:

- El marco teórico de la gestión del conocimiento está en formación, por lo que no hay todavía bases teóricas sistematizadas, ni siquiera como enfoque de todo el proceso por una escuela (grupo de expertos en este campo) con reconocimiento internacional.
- La identificación de los constructos fundamentales está en proceso de revelación y por ese motivo, sus macrovariables, variables y e indicadores están insuficientemente investigados.
- Existe un consenso generalizado de que la gestión del conocimiento difiere de todas las otras funciones administrativas por su contenido, su proceso y sus formas de realización.

Atendiendo a las razones antes expuestas, en este artículo presentamos los resultados de las dos primeras etapas de nuestra investigación exploratoria.

- Marco teórico: Un resumen de las principales corrientes teóricas sobre la gestión del conocimiento que nos han servido como fundamentación para el diseño de un modelo conceptual de las macrovariables (constructos) que sería necesario investigar para determinar si en una empresa existe un sistemático trabajo en el desarrollo de la GC.
- Identificación de un modelo conceptual de las macrovariables y variables fundamentales que intervienen en la valoración del estado de desarrollo de la gestión del conocimiento en una empresa.

Este modelo tiene un fin exploratorio, y es el de servir de guía en las investigaciones de terreno que estamos realizando con el objeto de revelar las suficiencias que podría tener una selección de estos constructos como variables a medir.

Antecedentes

La competitividad, el capital humano y la administración del conocimiento

Como consecuencia de los fenómenos derivados de la crisis tecnológica, económica, socio-psicológica y política acentuados por el agotamiento de las tecnologías genéricas y el desarrollo de la revolución científico técnica, las nuevas

tecnologías de la tercera revolución industrial están imponiendo un ritmo de cambio tecnológico con ciclos de vida muy cortos, que llevan en algunas ramas a convertir en obsoleta una tecnología a los tres o cuatro años, lo que aceleró los procesos de globalización y convirtió a la competitividad en el factor más importante de la supervivencia de las empresas en los inicios del siglo XXI.

Una de las consecuencias de esta altísima competitividad en un mundo globalizado es la necesidad de una continua innovación y un continuo cambio en todos los componentes de la cadena de valor, que sólo es posible con una nueva concepción de las características y las condiciones de trabajo.

Por ese motivo, el capital humano se convierte en la piedra angular para poder obtener esta competitividad, ya que, en las nuevas condiciones, factores que antes podían ser desarrollados en un segmento de la tecnoestructura, como la creatividad, son ahora necesarios en la mayoría o en la totalidad de la fuerza laboral.

La necesidad de enfrentar cambios en las líneas de producción y servicios y de obrar con rapidez y adaptabilidad en nuevos contenidos de trabajo, junto a una mayor especialidad en la vertical del trabajo, disminuye la posibilidad de lograr eficacia con trabajadores sólo entrenados en trabajos repetitivos y de baja calificación; ello se une a que la posibilidad de estimular y premiar es cada vez menos factible de medir en unidades físicas individuales y debe estar más relacionada con la contribución a los objetivos estratégicos de la organización que puedan hacer los trabajadores, lo que depende más de sus estados motivacionales, que sólo se adquieren con genuinos valores organizacionales, trabajo en equipo y alta implicación en el trabajo. El conjunto de estos trabajadores es el capital humano más importante de la organización.

Ante esta problemática, en los últimos años se han publicado trabajos científicos que abordan las nuevas concepciones sobre los cambios que deben producirse en las funciones y estrategias de administrar. En ellos se señala una función cada vez más importante de la administración, que es la de gestión del conocimiento.

Para sobrevivir y competir en la sociedad del conocimiento, las compañías deben aprender a manejar los activos intelectuales con que cuentan. El conocimiento es el único recurso que aumenta con el uso.

Actualmente, la mayoría de las empresas opera en un entorno del conocimiento dinámico cada vez más creciente. Los productos y procesos son usuarios intensivos del conocimiento. Los directivos y gerentes previsores actúan de manera pertinente. Se pueden analizar, equilibrar y dirigir los activos intelectuales

de una empresa, pero se requieren otros métodos e instrumentos además de la administración de los factores de producción tradicionales.

Algunos conceptos claves para la gestión del conocimiento

A continuación exponemos las principales interrogantes que surgen en relación con el desarrollo de la GC en las empresas y, en síntesis, qué criterios se van conformando sobre ellas.

¿Cómo lograr dentro de las empresas las transformaciones que contribuyan a esta sociedad del saber?

La respuesta a esta pregunta es: administrar el conocimiento.

Para Probst, Raub y Romhardt (2001), esta actividad es el pilar del éxito y recomiendan lo siguiente:

- I. Revise su empresa, su departamento y a usted mismo contra los pilares de la administración del conocimiento.
- II. El conocimiento es la materia prima del futuro. Trate de comprenderlo mejor y de utilizarlo para sus propósitos.
- III. Observe las cosas desde el punto de vista del conocimiento y vea a su empresa a través de diferentes ojos.
- IV. Reorientese en su ambiente personal del conocimiento.
- V. Mantenga su propia carpeta de competencias.
- VI. Busque a personas con su misma mentalidad dentro y fuera de su empresa.
- VII. Utilice los sistemas del conocimiento existentes y las infraestructuras de la información.
- VIII. Desarrolle un lenguaje para hablar del conocimiento.
- IX. La administración del conocimiento necesita administradores del conocimiento. Asigne a alguien.

En estos nueve aspectos señalados por Probst queda implícito que:

- El CEO debe analizar su filosofía organizacional, cultura organizacional y, muy significativamente, los valores, principios y políticas que predominan en la empresa como esencia y base de los cambios hacia un sostenido desarrollo de la GC.
- Además, entre sus estrategias principales debe estar el desarrollo de la GC.
- Desde un punto de vista de organización y sistematización alguien debe dedicarse y responder funcionalmente por la GC.

¿Qué es el conocimiento?

El conocimiento es el conjunto de las nociones y habilidades por las cuales los individuos pueden solucionar problemas. El conocimiento se basa en datos e información pero, a diferencia de estos, siempre está vinculado con las personas. Por tanto, la administración de los datos, la información y el conocimiento siempre deben estar coordinados.

La base del conocimiento de una organización consta de los activos del conocimiento individual y colectivo que la organización puede utilizar para realizar sus actividades. El potencial para solucionar problemas de una empresa depende de sus “trabajadores del conocimiento” altamente capacitados y de las “capacidades colectivas de la organización”.

El alcance y la estructura de la base del conocimiento de la organización cambian como resultado del aprendizaje de la organización.

Analizando los precedentes de la gestión del conocimiento se puede observar como ha ido evolucionando al paso de los años y adquiriendo importancia con la transformación de ser un simple dato hasta llegar a considerarse información y conocimiento con valor.

Tres son para Prusak (2001) los precedentes de la gestión del conocimiento desde un punto de vista intelectual:

- La economía: fueron economistas quienes identificaron por primera vez la importancia del conocimiento y del aprendizaje en las organizaciones.
- La sociología: desde la vertiente micro, el estudio de las estructuras complejas de redes internas y comunidades tiene una gran relevancia para la gestión del conocimiento.
- La filosofía y la psicología: el concepto mismo de conocimiento y su utilización tienen una larga tradición en filosofía y en psicología. Por ejemplo, la distinción entre conocimiento tácito y explícito proviene, en última instancia, de la filosofía aristotélica; de esta manera filosófica se empezarán a definir los tipos de conocimientos.

Según Kim (2000), el conocimiento puede ser dividido en dos tipos. Estos son conocimiento tácito y conocimiento explícito. El conocimiento tácito consiste en las habilidades prácticas, mejores prácticas, *know-how* especial, heurística, intuición, etc. La transferencia del conocimiento tácito es por tradición y por expe-

riencia compartida. El conocimiento explícito es conocimiento basado en reglas usado para coordinar acciones con situaciones al adoptar reglas apropiadas. El conocimiento aplicado es usado en el diseño de rutinas, procesos estándares de operación y la estructura de los registros de datos. El conocimiento explícito le permite a la organización disfrutar de un cierto nivel de eficiencia operacional y control. Además promueve respuestas organizacionales equitativas y consistentes (Kim, 2000).

¿Qué es gestión del conocimiento?

La gestión del conocimiento es un nuevo concepto, dentro de la organización, que involucra a las personas, la tecnología y los procesos. Entre los diversos conceptos sobre la gestión del conocimiento se presentan los siguientes:

Gestión del conocimiento, señala Hibbard (1997), es el proceso de recolectar el conocimiento donde existe —bases de datos, en papel, en las manos de las personas— y distribuirlo donde pueda ayudar a producir el mejor resultado.

- Bedrow y Lane (2003) mencionan que la gestión del conocimiento es la administración activa y consciente de crear, diseminar, evolucionar y aplicar el conocimiento a fines estratégicos. Es un proceso dinámico e interactivo apoyado por la tecnología con el propósito de elevar la ventaja estratégica.
- Este concepto, afirma Berkeley (2001), nuevamente surge como un modelo interdisciplinario que lidera todos los aspectos del conocimiento dentro del contexto de la organización, incluyendo: creación de conocimiento, codificación, compartirlo y saber cómo esas actividades promueven el aprendizaje y la innovación.
- Talf (2000) menciona que consiste en la clasificación, diseminación y categorización de información y pensamientos de las personas en una organización.
- Kim (2000) sugiere que la gestión del conocimiento es una disciplina que promueve un enfoque integrado para identificar, administrar y compartir todos los activos del conocimiento de una organización, incluyendo experiencia inarticulada y experiencia habitante en los trabajadores individuales.
- Según Duffy (2000) es la combinación del conocimiento tácito y el conocimiento explícito que provee la oportunidad para una organización para desarrollar y sostener una ventaja competitiva.
- Para O'Dell (2000), es una concienzuda estrategia de conseguir el conocimiento correcto de la persona correcta el momento adecuado; éste también

ayuda a las personas a compartir y poner la información en acción de tal manera que pueda contribuir al rendimiento de la organización.

- En cambio, Deveau (2000) dice que no se refiere a tecnología, sino es acerca de direccionar los procesos y explotar el conocimiento de las bases de datos. Esto es, aplicando la tecnología en la mente de las personas.
- Es compartir la información en la compañía o entre negocios similares, menciona Trepper (2000), así como crear un ambiente en el cual la compañía obtenga ventajas.
- Como afirma Hersey (2000), la gestión del conocimiento puede automatizar la clasificación de documentos, los cuales son usados en maquinas lógicas que pueden llegar a estar tan cerca como es posible de la lógica humana.

Si se pretende justificar por qué una compañía debe usar y fomentar una gestión del conocimiento en la organización se tienen varias razones:

- Crear beneficios exponenciales de conocimiento para las personas que aprenden de éste.
- Tener un impacto positivo en los procesos de negocios.
- Desarrollar en las empresas la capacidad para responder rápidamente a clientes, creando nuevos mercados, desarrollando nuevos productos y dominando tecnologías nuevas.
- Construir una confianza mutua entre el conocimiento de los trabajadores y administradores, y facilitar la cooperación en el manejo del tiempo en las tareas.
- Captar el conocimiento de los expertos y su retención para ayudar a la memoria de la organización.

La creciente competitividad ha traído como consecuencia la especial importancia que se da a cualquier avance tecnológico que permita innovar productos y procesos y generar conocimiento siempre a la vanguardia. Adquirir conocimiento, aunque resulte difícil, supone un desafío para cualquier gestor que presuma de la forma en que gestiona el comportamiento, la estructura y los procesos de una organización.

Si se quiere aplicar el manejo del conocimiento en un área, un departamento o una organización, es importante que se identifique la cultura que posee la organización, cómo se genera y comporta el conocimiento dentro de ella, quiénes son

los expertos del conocimiento, cómo se almacena el conocimiento, cómo se promueve y cómo éste contribuye para alcanzar los objetivos de la organización.

Gibson (1996) define cultura como la que está constituida por pautas, explícitas o implícitas, de y para comportamientos, adquiridos y transmitidos por medio de símbolos, que constituyen los distintos logros de grupos humanos, incluyendo su incorporación a distintos artefactos; el núcleo fundamental de una cultura está constituido por sus ideas tradicionales y especial que los valores incorporan a ella. El mismo Gibson comenta que cualquier cultura debe poseer las siguientes características:

- Debe ser aprendida: la cultura se adquiere y transmite por medio del estudio, la observación y la experiencia.
- Debe ser compartida: todos los miembros de grupos y familias y la propia sociedad deben compartirla.
- Debe ser transgeneracional: se acumula y pasa de una organización a otra.
- Debe influir en la forma en que se perciben las cosas: conforma el comportamiento y estructura la forma en que una persona percibe el mundo.
- Debe ser capaz de adaptarse.

¿Cuáles son los pilares de la administración del conocimiento?

El término “aprendizaje organizacional” define los procesos de cambio que se llevan a cabo en una base de conocimientos de la organización. La “gestión del conocimiento” consiste en la estructuración y el modelado de estos procesos.

Los seis procesos medulares de la administración del conocimiento son:

- Identificación.
- Adquisición.
- Desarrollo.
- Compartición y distribución.
- Utilización.
- Retención del conocimiento.

Una vez que se han establecido los objetivos del conocimiento y se evalúa el conocimiento actual, se puede construir un sistema de gestión que facilite un punto de partida útil para todos los administradores del conocimiento.

El conocimiento no siempre es el resultado del esfuerzo premeditado; también puede ser un subproducto de las actividades cotidianas. Por tanto, la empre-

sa debe considerar hasta qué grado puede controlar el desarrollo de las competencias. Si los procesos por los cuales se crea el conocimiento se separan de los objetivos del conocimiento, se desperdician los recursos.

La creatividad y la capacidad individual para solucionar problemas se relacionan con el desarrollo del conocimiento individual. La innovación puede estar sustentada por las condiciones laborales prevalecientes; por ejemplo, si las personas tienen libertad y tiempo para otras actividades.

Para medir las dimensiones importantes de la base del conocimiento existen numerosos índices no financieros que, por lo regular, pocos se esfuerzan en aplicar. Si los objetivos del conocimiento son poco operantes, también puede haber problemas en su gestión. La medición del conocimiento es esencial para valorar la eficacia de su administración. Ella muestra si los objetivos del conocimiento han sido formulados de manera adecuada y si las actividades de la gestión del conocimiento se realizan con resultados satisfactorios.

No es realista un método de medición puramente cuantitativo para el conocimiento de la organización, incluso puede ser contraproducente. Un planteamiento más promisorio es comprender las relaciones causales y medirlas de manera indirecta, utilizando indicadores del conocimiento. La medición del conocimiento debe servir como una base para “contabilizar el conocimiento”, y así ordenar las diferentes actividades de la empresa dentro de su visión y estrategia del conocimiento.

¿Cuáles son los objetivos del conocimiento?

Los objetivos del conocimiento garantizan que los procesos de aprendizaje de la organización tengan una dirección y que se pueda verificar el acierto o el fracaso de la gestión del conocimiento. Representan una traducción de los objetivos de la empresa a términos del conocimiento. Las empresas hacen muy poco uso de los objetivos del conocimiento como herramienta práctica para la planeación.

Los objetivos del conocimiento deben ser formulados en niveles conceptuales, estratégicos y de operaciones. Estos objetivos establecen las condiciones para una cultura innovadora y “consistente del conocimiento” en la empresa. Los objetivos del conocimiento estratégico definen la gama de competencias futuras de la empresa. Los objetivos del conocimiento de operaciones traducen los ideales conceptuales y estratégicos en objetivos que pueden hacerse efectivos.

Los objetivos del conocimiento complementan los tradicionales de la empresa en muchos niveles. De acuerdo con las condiciones actuales, es muy importante considerar los efectos de la mayoría de las decisiones administrativas a largo plazo, sobre la base del conocimiento organizacional.

Los principios inherentes en la cultura de la empresa se deben fundamentar en una declaración de la visión y la misión del conocimiento. Sin embargo, también deben ser “vivos” por la administración, si han de ejercer una influencia real en el comportamiento de los empleados.

Un enfoque en que se incluya deliberadamente el conocimiento puede generar nuevas opciones estratégicas. Cuando se formulen los objetivos del conocimiento, siempre se debe tomar en cuenta la manera de medir su ejecución.

¿Qué significado tiene la identificación del conocimiento?

Por lo común, las organizaciones saben poco de sus habilidades internas, sus expertos y redes, lo cual impide el desarrollo selectivo de las competencias organizacionales. Es lo que se denomina el oficio de la organización, que constituye el punto de partida del proceso de la planeación estratégica.

Tanto las redes internas como las externas permiten la ubicación rápida y eficaz de la información y de los expertos. Se debe identificar su uso. Por lo común, las organizaciones no tienen personas o instituciones encargadas de la tarea de incrementar la transparencia del conocimiento en toda la empresa; incluso, a veces no hay conciencia de su existencia y de que en ocasiones es su principal competencia distintiva.

Es cada vez más necesario que los propios empleados busquen la información. La capacidad de manejar el flujo de información se convierte en una cualidad clave. Las organizaciones pueden apoyar a sus empleados proporcionando una infraestructura que los ayude a orientarse dentro y fuera de la empresa.

La visibilidad del conocimiento expone los vacíos existentes y ayuda a las empresas a decidir entre adquirir el conocimiento o desarrollarlo.

¿Cuál es el proceso de adquisición del conocimiento?

El conocimiento puede ser adquirido en múltiples mercados del conocimiento. Se debe distinguir entre adquirir conocimiento que se pueda utilizar directamente y adquirir conocimiento que pueda ser útil en el futuro.

La adquisición del conocimiento “externo” casi siempre genera reacciones de defensa. El conocimiento adquirido debe ser tan compatible con la empresa como sea posible. La subcontratación es la manera de sustituir las habilidades internas por las externas, aunque se vuelve peligroso cuando se renuncia a las habilidades vitales. Las empresas utilizan cada vez más consultores como catalizadores del conocimiento externo. El empleo de consultores debe plantearse con cuidado, tomando en cuenta que no debe impedir, sino por el contrario facilitar, que ese conocimiento sea adquirido por los miembros de la organización.

¿Cómo lograr el desarrollo del conocimiento?

El desarrollo del conocimiento es la producción deliberada de las competencias que no existían en la organización. No se limita a los departamentos de investigación y desarrollo, se observa en todas las áreas.

Para que el conocimiento tácito esencial sea visible y exista en el nivel consciente, debe exteriorizarse. Entonces podrá ser utilizado en toda la organización. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que no todo el conocimiento puede hacerse explícito y que los costos serán altos. El miedo a la competencia actual, o la que pueda hacer alguno de los componentes de la organización si se independiza, se convierte a veces en una obsesión y no sólo lleva a algunos dirigentes a no facilitar la difusión del conocimiento, sino hasta hace del ocultamiento y el secreto una política de la organización.

¿Cómo compartir y distribuir el conocimiento?

La tendencia al trabajo en grupo, la cooperación entre empresas, y la organización virtual, hacen de la distribución del conocimiento un asunto prioritario. Los métodos de estructuración de los procesos de compartir y distribuir el conocimiento se multiplican con el desarrollo de tecnologías más maduras y métodos más avanzados de organización.

Compartir y distribuir tienen una posición prominente en la administración del conocimiento. Dan soporte a factores competitivos primordiales, como tiempo y calidad, y aplican refuerzos por su importancia en otros aspectos de la administración del conocimiento que sólo tiene sentido dentro de ciertos límites. En cualquier caso, pueden ser restringidos por barreras económicas, legales y de la organización.

Las tareas involucradas en compartir y distribuir el conocimiento son de tres tipos:

1. La repetición del conocimiento, transfiriéndolo con rapidez a una gran cantidad de empleados.
2. Salvaguardar y compartir el aprendizaje previo.
3. El intercambio simultáneo del conocimiento. Ello conduce al desarrollo de nuevo conocimiento.

Compartir el conocimiento enfrenta obstáculos en los niveles de confianza. Se han señalado las actitudes de muchos administradores, de seguir una orientación opuesta a la de compartir y distribuir el conocimiento.

El creciente uso de las redes de empresas con su entorno, y la tendencia a alejarse del trabajo individual e inclinarse por formas colectivas, hacen de las maneras de compartir y distribuir el conocimiento una condición previa para la administración efectiva y eficiente.

Dependiendo del tipo de conocimiento y de organización, el conocimiento tiene que ser distribuido mediante mecanismos centralizados (repetición del conocimiento), o mediante el uso de técnicas más descentralizadas (creación de infraestructuras). En la actualidad, la experiencia práctica sugiere que un planteamiento prometedor es la combinación de personas y tecnología en sistemas híbridos.

La transferencia de las mejores prácticas es una parte fundamental de la distribución del conocimiento. Si se difunden con buenos resultados las mejores prácticas por toda la empresa, se pueden obtener incrementos considerables en eficacia.

¿Cómo incrementar el uso del conocimiento?

De ninguna manera es suficiente adquirir, desarrollar y acumular el conocimiento. El conocimiento debe hacerse útil y finalmente debe ser utilizado. Se puede incrementar el uso del conocimiento a través de una estructuración adecuada de los entornos de trabajo, en grupo e individuales.

El uso del conocimiento puede verse como la “fase de ejecución” en el proceso de la gestión del conocimiento. En esta etapa es donde el conocimiento se transforma en resultados concretos. Así como hay barreras para la compartición del conocimiento, también las hay para su utilización. Estas pueden surgir de la

“ceguera de la organización”, del temor a revelar las propias debilidades, o de una desconfianza general en el conocimiento “externo”.

En todas las etapas de la gestión del conocimiento se requiere considerar su aplicación final. En todos los pilares de la gestión del conocimiento se deben tener en cuenta las necesidades del usuario. La integración de los métodos de gestión del conocimiento en el entorno de trabajo inmediato alienta a los empleados a utilizar el conocimiento.

¿Cómo retener el conocimiento?

La importancia de los procesos bien establecidos y la experiencia de los empleados que han dado servicio durante largo tiempo suelen ser subestimadas, en especial durante una reorganización. Este hecho puede originar pérdidas irreversibles del conocimiento práctico. Las experiencias pasadas forman un marco de referencia para los procesos de aprendizaje futuros. El proceso de conservación del conocimiento puede dividirse en tres fases: selección, almacenamiento y actualización.

Las principales actividades en la selección del conocimiento son: a) la identificación de los empleados sobresalientes, y b) la documentación de las lecciones aprendidas que se han obtenido de los buenos resultados, o de las razones para los fracasos.

A menos que se establezcan mecanismos de actualización, los sistemas del conocimiento mueren tarde o temprano. El olvido organizacional es un proceso natural. Su causa puede radicar en los individuos, en los grupos o en la parte electrónica de la memoria organizacional.

¿Cómo medir el conocimiento?

El conocimiento sólo puede registrarse de modo indirecto y, por tanto, no con absoluta precisión. La idea de que se puede medir el conocimiento con exactitud induce a esperar objetividad donde apenas puede haber aproximación. Sin embargo, aumentar la credibilidad de la administración del conocimiento en ambientes muy orientados a la medición depende del avance en las técnicas para medir y evaluar el conocimiento de la organización.

El proceso de evaluación del conocimiento tiene dos fases. Primero, es necesario hacer visibles los cambios en la base del conocimiento de la organización;

sólo entonces será posible interpretar estos cambios en relación con los objetivos del conocimiento. En este sentido pueden presentarse malos entendidos. Evaluar el conocimiento no quiere decir calcular su valor monetario, significa decidir si se han cumplido o no los objetivos del conocimiento. Si las empresas no saben medir su conocimiento y cuánto ha cambiado, queda incompleto el ciclo de la gestión del conocimiento. Esto se debe a que no hay retroalimentación para fundamentar los ajustes posibles en los distintos bloques constructivos de la administración del conocimiento. Es esencial que estos objetivos del conocimiento sean directamente reflejados en los objetivos estratégicos de la organización. Hay que evitar a toda costa que la gestión del conocimiento transite por los vicios antiguos del desarrollo funcional en sí y para sí, sin estar en función de los objetivos y las estrategias maestras de la organización.

No es realista un método de medición puramente cuantitativo para el conocimiento de la organización, incluso puede ser contraproducente. Un planteamiento más promisorio es comprender las relaciones causales y medirlas de manera indirecta, utilizando indicadores del conocimiento. La medición del conocimiento debe servir como una base para “contabilizar el conocimiento”, y así ordenar las diferentes actividades de la empresa dentro de su visión y su estrategia del conocimiento.

¿Cómo incorporar la administración del conocimiento?

Todas las actividades de la gestión del conocimiento deben comenzar a partir de la comprensión de la cultura del conocimiento de la empresa.

Los intentos de manejar los aspectos del conocimiento envuelven a las empresas en un conjunto de situaciones contradictorias. Estas deben ser consideradas como base para aplicar la gestión del conocimiento en el futuro. Establecer arenas de conocimientos o centros de competencias puede ser un catalizador eficaz para otras mediciones de la gestión del conocimiento, pero a su vez puede ser fuente de grandes contradicciones entre los miembros de la organización, por lo que la implementación de un programa o sistema para administrar el conocimiento y su dirección requiere conocimientos y habilidades para los manejos de los problemas derivados de la cultura y de los conflictos que se originan con el cambio.

El nombramiento de los administradores del conocimiento como directores de su gestión, especialistas en áreas de competencia o especialistas en transpa-

rencia, es una señal de que la gestión del conocimiento ya es importante para la empresa. Sin embargo, sin el apoyo de la alta gerencia, estos administradores no obtendrán buenos resultados. No podemos dejar de alertar que el nombramiento de una persona, y a veces de un grupo, para administrar el cambio está directamente vinculado con el tamaño y las características de la empresa. Muchas pequeñas y medianas empresas no pueden permitirse el lujo de contar con una o varias personas para realizar esta función. Sin embargo, la función siempre debe estar presente. Si se tiene conciencia de esta problemática, entonces sólo se trata de identificar quién es la persona, o las personas, más indicada para atender esta actividad.

Tomando como eje conceptual de las funciones fundamentales que antes se mencionaron como las acciones directas del responsable de la gestión del conocimiento, la realización de estas funciones, por sí sola, no garantiza que pueda realizarse una efectiva gestión del conocimiento.

Resumen del análisis de las principales corrientes del pensamiento estratégico sobre el impacto de la gestión del conocimiento en las empresas:

- Las principales corrientes del pensamiento administrativo sitúan la gestión del conocimiento como la función principal de las organizaciones en este siglo XXI.
- La mayoría de los autores señala que este tipo de gestión no se realiza en forma directa sobre las personas (no responden eficazmente a órdenes, funciones específicas que se orienten o actividades prefijadas en las tareas que se realizan).
- La mayoría afirma que su logro es sobre todo un desarrollo cultural, que se apoya en: estilos de liderazgo, formas, estilos y climas de trabajo, sistemas de recompensas y, sobre todo, en selección y entrenamiento de los trabajadores.
- Si es cierto que no puede ordenarse, es necesario priorizar este tipo de gestión al más alto nivel de la organización, y es responsabilidad de ella crear las condiciones para su desarrollo y, sobre todo, viabilizar su transmisión, perdurabilidad y utilización real en todas las actividades de la organización.

Modelo jerarquizado de los constructos (variables y macrovariables) que es necesario medir o valorar en el desarrollo de la gestión del conocimiento

En la actualidad no existe consenso sobre las variables que deben investigarse para determinar el grado de desarrollo existente en una empresa en la gestión del conocimiento.

Como resumen e interpretación teórica de los estudios realizados, así como de los resultados de las investigaciones realizadas por nosotros en las empresas de Jalisco, hemos elaborado un modelo con el fin de que sirva de soporte metodológico para conducir el análisis interrelacionado de las categorías y las variables que determinan el grado de desarrollo de la gestión del conocimiento en una empresa.

Este modelo tiene un carácter exploratorio y está abierto a la crítica y el debate para su enriquecimiento.

El modelo se sustenta en los criterios antes expuestos de que un sistemático trabajo de en la GC se corresponde con que las actuales condiciones de la competitividad exigen una intensa actividad creativa en todos los niveles y en la cadena de valor de la organización, para lo que se hace imprescindible conducir, motivar facilitar, incentivar y valorar el desarrollo y el uso del conocimiento, lo cual requiere, en primer término, cambios profundos en la cultura y el liderazgo en la organización, en que los recursos humanos sean dirigidos en una nueva y radical valoración de su importancia.

En segundo término, que esta nueva “filosofía organizacional”, la GC, forme parte principal de las estrategias de la empresa y quede explícita en sus planes de acciones.

En tercer término, que entre las funciones principales de la empresa, y con la debida jerarquía, quede formalizada la gestión del conocimiento.

Existen tres niveles que son necesarios para el desarrollo de la GC en una empresa:

- I. Condiciones básicas fundamentales para el desarrollo de la gestión del conocimiento.
- II. Requerimientos de los procesos estratégicos y su implementación.
- III. Requerimientos y condiciones de los procesos operacionales.

Los tres niveles relacionados deben estar plenamente implantados para asegurar el sostenido desarrollo de la GC en una empresa; sin embargo, la ausencia o las

limitaciones de la existencia de los requerimientos de un nivel no significan que no exista una GC en la empresa, aunque sí implica problemas en el desarrollo que puedan tener en cuanto a ser sostenible, sistemático y a su crecimiento.

También pueden surgir y desarrollarse en ordenes diferentes; nos referimos a que puede darse el caso de que se inicie en los procesos operacionales, e inclusive en un área específica de la empresa, como puede ser tecnología o producción, y después ir extendiéndose a otras áreas, o puede iniciarse por un propósito del CEO principal que lo dirige en forma descendente mediante acciones filosóficas y estratégicas.

Lo que sí se puede expresar desde el punto de vista conceptual es que hablar de un sistema de gestión del conocimiento integral y de cambio profundo hacia la “empresa del saber “cuando éste esté desarrollado en los tres niveles.

I. Condiciones básicas fundamentales para el desarrollo de la gestión del conocimiento.

Son condiciones conceptuales de los máximos dirigentes de la institución que se manifiestan mediante: la filosofía organizacional que sustenta su sistema empresarial, la cultura organizacional que predomina en la empresa, las características de liderazgo que se desarrollan y, específicamente, la valoración e importancia que dan al desarrollo de sus recursos humanos y, como consecuencia, a la implicación de todos los trabajadores en la GC.

II. Requerimientos de los procesos estratégicos y su implementación.

Si la gestión del conocimiento es la gestión clave para el desarrollo de una empresa, ella debe estar presente y jerarquizada en los procesos de planeación estratégica y en los programas y acciones diseñados para su implementación, y muy especialmente en los cambios que deben lograrse en la organización, en sus recursos humanos y en la estructuración y los modelos de los procesos de gestión del conocimiento.

Inclusive es un nuevo planteamiento en el desarrollo estratégico de la firma, en que la gestión del conocimiento es la principal estrategia a largo y mediano plazo en ella. Debe haber una estrategia y su plan de implementación o desarrollo en la planeación estratégica de la empresa.

III. Requerimientos y condiciones de los procesos operacionales.

Los procesos operacionales son los encargados de compatibilizar las situaciones contingenciales con las condiciones básicas fundamentales y las directrices de los

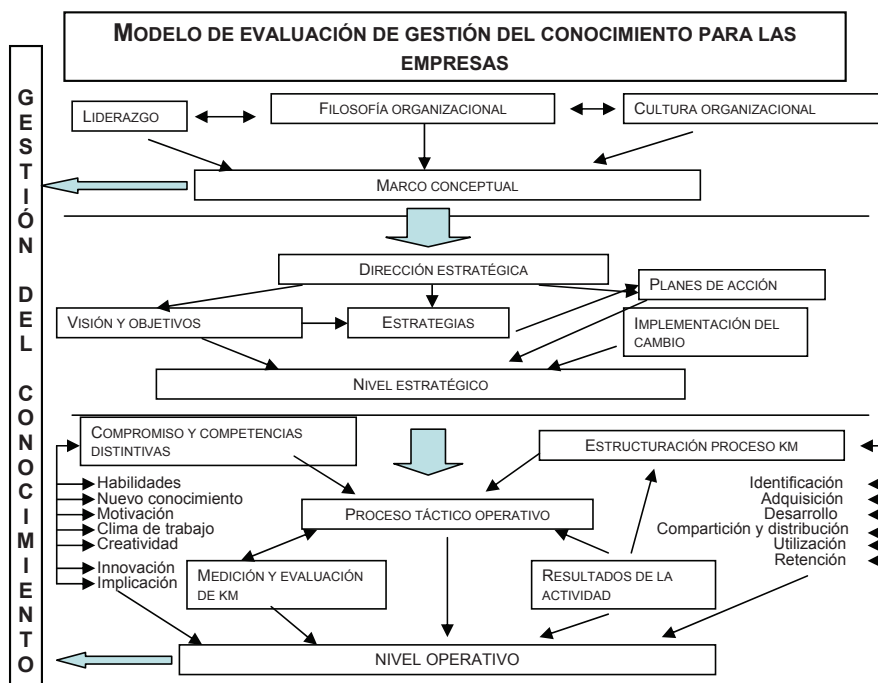
procesos estratégicos y su implementación. Además, tienen que facilitar y apoyar los aportes de los flujos de “productos” de las actividades cotidianas.

La gestión del conocimiento como función rectora en las estrategias del desarrollo de la empresa debe lograr el máximo desempeño de sus funciones de identificación, adquisición, desarrollo, compartición y distribución, utilización y retención del conocimiento.

De este concepto se desprende que alguien con los conocimientos, las habilidades, la autoridad y la jerarquía requeridos debe ser el responsable de las funciones de la GC dentro de la empresa.

El modelo de valorización de las categorías y variables que a continuación se expone sintetiza las categorías (macrovariables) principales y su interrelación. No se representa la totalidad de las variables operacionales que es necesario investigar para cada una de las categorías (tabla 1).

Figura 1. Modelo de evaluación de la gestión del conocimiento para las empresas



Fuente: Hernández, S. G. y J. Sánchez, 2005.

En la tabla 1 se presenta un proyecto inicial de las variables que deben ser valoradas en cada una de las macrovariables, así como algunos de los posibles indicadores a utilizar.

Tabla 1. Esquema de los indicadores y las variables que deben ser valorados

I. Nivel conceptual		
<i>Macrovariables</i>	<i>Variables</i>	<i>Indicadores</i>
Filosofía organizacional	Enfoque de administración	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque neoclásico • Dirección por objetivos • Calidad total • Administración estratégica • Administración por valores
	Enfoque del desarrollo tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir tecnología “productiva” de avanzada • Desarrollar tecnología “productiva” propia • Innovar en toda la cadena de valor
Desarrollo de una cultura organizacional	Valores que se desarrollan (principios)	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud creativa e innovadora • Trabajo en equipo
Liderazgo	Tipología del ejercicio de la autoridad	<ul style="list-style-type: none"> • Paternalista • Dictatorial • Consultivo • Participativo • Consenso
	Tipología del liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Centrado en las tareas • Centrado en los subordinados • Liderazgo transformacional • Coaching.
II. Nivel estratégico		
<i>Macrovariables</i>	<i>Variables</i>	<i>Indicadores</i>
Objetivos	Precisión de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Precisar objetivos estratégicos de desarrollo tecnológico • Precisar objetivos para el desarrollo de la GC
Estrategias	Existen estrategias sobre el desarrollo del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Existen estrategias de desarrollo tecnológico • Existen estrategias para el desarrollo de la GC
Planes de acción	Existen planes de acción	<ul style="list-style-type: none"> • Existen planes de acción para las estrategias de desarrollo tecnológico • Existen planes de acción para las estrategias de desarrollo de la GC
Implementan cambios	cambios para desarrollar la GC	<ul style="list-style-type: none"> • Se implementan cambios para facilitar la GC

III. Nivel operacional

<i>Macrovariables</i>	<i>Variables</i>	<i>Indicadores</i>
Desarrollo de competencias de los trabajadores	Selección	<ul style="list-style-type: none"> Realizan procesos de selección
	Conocimientos y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> Capacitan al personal para su puesto de trabajo (programas)
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> Rotación del personal
	Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> Clima laboral (escalas)
Gestión del conocimiento	Creatividad innovación	<ul style="list-style-type: none"> Se identifican los procesos de creatividad e innovación Se recompensa la creatividad y la innovación.
	Implicación	<ul style="list-style-type: none"> Se identifica la participación Se identifica la implicación
	Procesos de gestión para la identificación	Se realiza total o parcialmente cada uno de los procesos
	Proceso de gestión para la adquisición	
	Proceso de gestión para el desarrollo	
	Proceso de gestión para la compartición del conocimiento	
	Proceso de gestión para la distribución y utilización del conocimiento	
Proceso de gestión para la retención del conocimiento		
Incorporación de los frutos de la actividad cotidiana	Fomalización del proceso	Existen registros del fruto de la actividad cotidiana
Medición y valoración de la GC	Existe una metódica y hay un responsable	<ul style="list-style-type: none"> Existe una metódica Hay alguien responsabilizado.

Conclusiones

- El marco teórico de la gestión del conocimiento está en formación, por lo que no hay todavía bases teóricas sistematizadas, ni siquiera como enfoque de todo el proceso por una escuela (grupo de expertos en este campo) con reconocimiento internacional.

- Existe un consenso generalizado de que la gestión del conocimiento difiere por su contenido, su proceso y sus formas de realización, de todas las otras funciones administrativas.
 - No se puede ordenar, pues su realización es intangible en muchos aspectos.
 - Es un proceso que depende de “filosofías de la organización”, de su “cultura organizacional” y de las formas de liderazgo.
 - Es un proceso que tiene que priorizarse en las estrategias de la organización.
 - Es un proceso que requiere una función jerarquizada en la organización.
 - La función de GC tiene una actividad muy intensa en el proceso operacional en lo referente a la implicación y el desarrollo de competencias de los trabajadores, en la incorporación de los “frutos” de la actividad cotidiana, en la medición y la valorización de la GC y, sobre todo, en la estructuración y el modelaje de los procesos de GC.
- La identificación de los constructos fundamentales para valorar el desarrollo de la gestión del conocimiento está en proceso de revelación y, por ese motivo, sus macrovariables, variables e indicadores están insuficientemente investigados.
- En un proceso tan complejo como lo es el desarrollo de la a gestión del conocimiento en las empresas, existe una gran cantidad de macrovariables y variables que influyen en la valoración de dicho proceso, por lo que el modelo presentado es sólo de carácter exploratorio, en su validación práctica es posible que se identifiquen nuevas variables y necesariamente se debe realizar un proceso de reducción de variables a medir en la búsqueda de una simplificación que mantenga la validez y la suficiencia del proceso de valoración.

Referencias bibliográficas y documentales

- Berdrow, I. y H. W. Lane (2003), “International Joint Ventures: Creating Value through Successful Knowledge Management”, *Journal of World Business*, vol. 38, núm. 1, pp. 15-30.
- CEPAL (2003), *Los cambios hacia la sociedad de la información en América Latina y el Caribe*, documento elaborado en el marco de la Conferencia Ministerial Regional, Republica Dominicana, CEPAL.
- Duffy, J. (2000), “Knowledge Management: to be or not to be?”, *Information Management*

- Journal*, vol. 34/1 (enero 2000), pp. 64-71.
- Gibson, R. (comp.) (1997), *Repensando el futuro*, Colombia, Norma.
- Hernández, S. y J. Sánchez (2003), “Las consecuencias de la tercera revolución industrial”, *Mercados y Negocios*, vol. 8, año 4, julio-diciembre, pp. 11-20.
- (2004), “El desarrollo de las empresas en el siglo XX”, *Mercados y Negocios*, vol. 9, año 5, enero-junio, pp. 12-24.
- (2004), “Análisis de los procesos de planeación estratégica en un grupo de empresas de Jalisco. Estudios de casos”, *Mercados y Negocios*, vol. 10, año 5, julio-diciembre, pp. 34-42.
- (2005), “El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en un grupo de empresas del estado de Jalisco”, *Mercados y Negocios*, vol. 11, año 6, enero-junio.
- Kim, S. (2000), “The Roles of Knowledge Professionals for Knowledge Management”, *INSPEL*, vol. 34, núm. 1, pp. 1-8.
- Nona ka, I. (1994), “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, *Organization Science*, 5(1), pp. 14-37.
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) (1988), *New Technologies in the 1990s: A Socio-Economic Strategy*, Francia, OCDE.
- (1992), *Technology and the Economy: The Key Relationship*, Francia, OCDE.
- (1998), Conferencias preparatorias para Expo 2000, *21st Century Technologies, Promises and Perils of a Dynamic Future*, Francia, OECD.
- Probst, G., Raub, S. y J. Romhardt (2001), *Administra el conocimiento*, México, Pearson Education.