

**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**CURSOS INSTITUCIONALES**

# **ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO**

**Del 25 al 29 de Agosto del 2003**

## ***APUNTES GENERALES***

CI - 200

**Instructor: Lic. Martín Eduardo Ruiz Pérez  
SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES  
AGOSTO DEL 2003**

Introducción.....	4
1. Diagnóstico cultural del Aprendizaje.....	5
1.1 Formación y Aprendizaje.....	5
1.1.1 Formación.....	5
1.1.2 Aprendizaje.....	5
1.2 Las Cuatro Etapas de Aprendizaje.....	6
1.3 La Motivación.....	7
2. Las Instituciones y sus funcionarios como actores del aprendizaje.....	8
2.1 Organizaciones y alternativas.....	8
2.2 El Rol de los Líderes en la Administración del Conocimiento.....	8
2.3 Fases de la Administración del Conocimiento.....	9
2.4 Tecnología de la información.....	10
3. Los Instrumentos, métodos y técnicas del Aprendizaje.....	13
3.1 Sensibilización.....	14
4. Tecnología Cognoscitiva.....	16
4.1 El camino hacia una organización que aprende.....	16
4.2 Los principios de una organización que aprende.....	17
5. Proceso Administrativo del Conocimiento (Knowledge Management).....	19
5.1 Modelo Navigator de Skandia.....	19
5.2 Modelo Balanced Scorecard.....	20
5.2.1 Finanzas.....	21
5.2.2 Procesos Internos de Negocio.....	21
5.2.3 Aprendizaje y Crecimiento.....	21
5.2.4 Clientes.....	22
5.3 Modelo IAM Intellectual Assets Monitor.....	22
5.4 Modelo del Canadian imperial Bank.....	24
5.5 Modelo Intelect.....	24
5.6 Modelo de Dirección Estratégica por Competencias: El Capital Intangible.....	27
5.7 Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting.....	28
5.8 Modelo Nova. Club de Gestión del Conocimiento y la Innovación de la comunidad Valenciana.....	31

5.9	Modelo Andersen.....	34
6.	Sistema Cognoscitivo.....	35
6.1	Aprendizaje Organizativo.....	35
6.2	Gestión del Conocimiento.....	35
6.3	Capital Intelectual.....	35
7.	Aplicación del Conocimiento.....	38
7.1	Conocimiento.....	38
7.2	Características del Conocimiento.....	39
7.3	Dato.....	40
7.4	Información.....	40
	Evaluación.....	42
	Bibliografía.....	43

**OBJETIVO:** Al término del curso el participante estará en condiciones de identificar un nuevo modelo de Administración del Conocimiento aplicado a la realidad concreta en la que se desenvuelve a través de ideas involucradas.

**METODOLOGÍA:** Conferencias Interactivas y talleres de trabajo orientados a la aplicación de las habilidades adquiridas a través de acciones vivenciales y utilización de ejemplos concretos de interés del participante, así como la aplicación de un proyecto aplicativo a su entorno laboral.



## INTRODUCCIÓN.

Las formas permanecen en constante cambio. Esto es lo único que persiste. Lo que fue creado en el pasado ha cambiado, y lo que creamos hoy sin duda que cambiará en los tiempo por venir. Alteramos constantemente las formas que heredamos de las generaciones que nos precedieron

A pesar de que haya quienes miren al cambio con suspicacia, lo cierto es que, desde un punto de vista objetivo, los cambios que el individuo vive abarcan todos los entornos en donde éste tiene preponderancia. Lo innegable es que en todos estos cambios el ser humano hace evidente un signo de vitalidad y supervivencia, de otro modo viviría en la parálisis de la rutina.

Y si bien es cierto que cambiar, como analogía de evolución, es positivo, lo trascendental aquí es no hacernos los flexibles a los cambios "de dientes para afuera". En todo caso, se necesita comprender profundamente hacia dónde se dirige el cambio con el propósito de adaptar nuestro quehacer y nuestra actitud, a modo de conseguir beneficios en cualquier entorno en el que nos desempeñemos.

El rumbo del cambio parece resuelto. Ya no se encomienda toda la responsabilidad de cambio a nuestra parte exterior, donde no tenemos ingerencia, sino que casi en su totalidad está en el interior de todos y cada uno de nosotros, esto es, en nuestra mente y su producción, que son los conocimientos.

Cada vez que el ser humano revoluciona su entorno hay algunos que quedan arriba y otros abajo. La evolución se mueve hoy no con las máquinas, sino con las personas a través de los conocimientos. Por lo tanto, quienes quieran triunfar en esta era deben saber que la mejor inversión se debe hacer en la mente, ya que los rendimientos están y continuarán a la alza.

En el nuevo milenio, comprender donde estamos situados requiere de conocer pasado y futuro, esto nos dará una posición más racional y objetiva en el presente.

# **1. DIAGNOSTICO CULTURAL DEL APRENDIZAJE.**

## **1.1 Formación y Aprendizaje.**

### **1.1.1 Formación**

Bueno será, como primer paso, que nos preguntemos ¿qué es la formación? Tal vez esta pregunta, si nos colocamos en el contexto del aprendizaje, la hayamos formulado mentalmente al hablar acerca de la educación de los hijos y de la mejor escuela a la que puedan asistir, o cuando nos enteramos de la próxima entrega de los premios Nóbel y de sus posibles ganadores. Bien, pues esta pregunta no tiene una respuesta correcta.

El verdadero significado de formación existe en la mente de cada una de las personas que evocan ese pensamiento; esto quiere decir que significa cosas distintas para cada quien, y puesto que la formación está íntimamente relacionada con el aprendizaje humano, resulta ser un camino tan intrincado como los mismos seres humanos.

La formación abarca una gama tan amplia de posibilidades como colores hay en el arco iris. Como ya se mencionaba, la mayor parte de la formación se desarrolla, generalmente, dentro del marco de una organización. Existe la formación académica, la formación por experiencia en el lugar de trabajo y la formación empírica, ésta última dada especialmente en países en vías de desarrollo. Se aprende en la experiencia directa de la formación.

Podemos pensar entonces que los resultados de una formación eficaz repercuten en un rendimiento superior en el trabajo, y a su vez, ese mejor rendimiento laboral trasciende hacia un mejor rendimiento de la organización. Es de esta manera que la formación es parte significativa del proceso mediante el cual las organizaciones aprenden.

### **1.1.2 Aprendizaje**

Ahora bien, el aprendizaje puede ser definido como el proceso donde se integran conocimientos, habilidades y actitudes para lograr cambios o mejoras de conducta. Por lo tanto, cuando ejecutamos la acción de aprender tomamos a ese aprendizaje como puerto para de ahí generar nuevo conocimiento. Los seres humanos nunca dejamos de aprender.

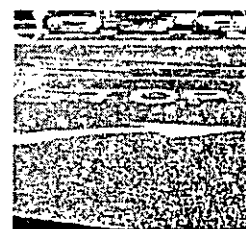
El concepto de aprendizaje es aplicable a personas, equipos y organizaciones. El aprendizaje organizacional necesita de mecanismos que conviertan en conocimiento colectivo el conocimiento de personas y de equipos.

Relacionando los términos, la *formación* es el proceso que magnifica el *aprendizaje* y pone el marco para ubicarlo en tres terrenos principales:

1. El conocimiento y cómo aplicarlo - La resolución de problemas es un claro ejemplo de esta clase de aprendizaje, aunque para algunos esto es considerado como una habilidad.
2. Aprendizaje de habilidades – La experiencia práctica está basada en el desarrollo de habilidades físicas e interpersonales y puede tratarse desde aprender mecanografía, hasta conocer la totalidad de las reglas de etiqueta de la época victoriana.
3. Aprendizaje en el terreno de los valores y actitudes – Por estar íntimamente ligado a la conducta humana, es el que plantea mayor exigencia técnica al formador y el más difícil de evaluar.

## 1.2 Las Cuatro Etapas de Aprendizaje

El camino para aprender una habilidad se inclina a seguir cuatro etapas generales. La primera recibe el nombre de *incompetencia inconsciente*. Tomemos como ejemplo la habilidad para conducir un vehículo. Cuando somos niños, manejar por las calles de la ciudad puede resultar un excitante misterio: no sólo se ignora lo que hay que hacer, sino que tampoco se tiene experiencia alguna en esos menesteres. A esta etapa también podríamos llamarle de la "dichosa ingenuidad".



A la segunda etapa se le denomina *incompetencia consciente*. Ha comenzado usted a hacer sus primeras prácticas y no tardarán en surgir problemas. Como es de suponer, esta etapa requiere de toda su atención consciente. Si bien es cierto que resulta ser la más difícil, es en la que más se aprende. Si esta etapa dura más de lo esperado o el alumno no advierte resultados se puede desesperar,

por lo que es aconsejable dividir la actividad en segmentos manejables para que resulte más motivante.

Luego se alcanza la etapa de la *competencia consciente*, en la que se es capaz de realizar la tarea, pero haciendo uso total de atención y concentración.

Por último, está la etapa de la *competencia inconsciente* donde la habilidad se ha convertido en una serie de hábitos automáticos y la mente consciente queda en libertad para escuchar la radio, mirar el paisaje o mantener una conversación mientras conduce.

### **1.3 La Motivación**

La condición para aprender nuevas habilidades debe cubrir ciertos requisitos. En primer lugar está el querer aprender. La persona debe considerar a las actividades relacionadas con aprender significativas y valiosas por ellas mismas. Aunque es lamentable admitirlo, la práctica contraria se lleva a cabo de manera universal en empresas y universidades. Mandar a alguien a tomar un curso porque otra persona decide que aquel necesita aprender algo, puede resultar hasta contraproducente. Sin duda, la motivación es un punto medular cuando se habla de aprendizaje. Desde el punto de vista docente, el objetivo de la *formación* es aquel que los formadores quieren que los alumnos sepan y hagan; para los alumnos, el objetivo del *aprendizaje* es hacer y aprender lo que ellos quieren. La formación, en un plano ideal, es una combinación de estos dos objetivos con el propósito de aprender.



## **2. LAS INSTITUCIONES Y SUS FUNCIONARIOS COMO ACTORES DEL APRENDIZAJE**

### **2.1 Organizaciones y alternativas**

El aprendizaje es una actividad que se puede llevar a cabo prácticamente en cualquier lugar y a cualquier hora. El ser humano, por ser un ente eminentemente social, debe la oportunidad de aprender continuamente y de manera espontánea al contacto con su medio ambiente y con sus semejantes, mientras que el resto de su aprendizaje se lleva a cabo en condiciones ex profeso para tal efecto. Reza el refrán "la práctica hace al maestro", pero esto es parcialmente cierto debido a que presenta una sola cara de la situación. En efecto, de la experiencia se aprende y la práctica es necesaria para que el proceso de aprendizaje cumpla con su cometido, pero si no se aprende correctamente, la experiencia puede solo confirmar errores y la práctica, en esas condiciones, consolida los malos hábitos. Entonces, la experiencia y la práctica pueden convertirse en elementos esenciales de aprendizaje negativo.

Las demandas actuales de cambio convierten en obsoleto el aprendizaje informal dentro de las organizaciones, ya sea que se den por simple contacto con las situaciones laborales o por medio de la práctica.



Todos los canales de comunicación pueden convertirse en auxiliares o medios de aprendizaje, Entonces, ¿por qué no se usan en forma más planeada y consciente? La respuesta es la misma que en el caso de muchos otros aspectos del aprendizaje. La gerencia tiene la errónea creencia de que solamente los especialistas pueden manejar el aprendizaje. Así que se pasan por alto la mayoría de las oportunidades que surgen ya sea de aprender o bien de hacer que otros aprendan, cuestión que sucede diariamente en el proceso normal de la dirección de la empresa.

### **2.2 El Rol de los Líderes en la Administración del Conocimiento**

Mas allá de los autores, la gestión del conocimiento tuvo su origen en los años noventa principalmente en los Estados Unidos con el ya conocido termino Knowledge Management, que traducido al castellano significa Gestión o Administración del Conocimiento.



El nuevo liderazgo no se enfoca en la comprensión y el entendimiento de los cambios, simplemente busca adaptarse a la revolución del conocimiento y ver en qué manera puede lograr beneficios para él y para su Organización.

Las compañías que más valen en el mercado:

- Tienen empleados con conocimientos superiores a los de la competencia.
- Invierten dinero en aumentar el capital humano de su personal.
- Comparten sus conocimientos.

### **2.3 Fases de la Administración del conocimiento**

El proceso inicial va de dentro hacia fuera, de allí la importancia de trabajar en el proceso de sensibilización de todos los líderes y del personal en general, este proceso consta de cuatro etapas:

#### **1. Apertura hacia nuevos conocimientos**

Significa que el personal tiene curiosidad intelectual y está abierto a nuevos conocimientos e ideas. Exploran con total libertad métodos distintos de hacer las cosas y es habitual en ellos compartir los conocimientos con los demás compañeros de trabajo.



La apertura hacia nuevos conocimientos está muy ligada a la cultura reinante en la empresa, ya que al compartir sus conocimientos no se sienten vulnerables a perder el empleo. Lograr que los empleados tengan una apertura a conocimientos nuevos, es un tema cultural al nivel de la Organización y actitudinal a nivel individual. Ambos aspectos están relacionados ya que la cultura de la Organización condiciona la actitud del empleado y la actitud del empleado "hace" la cultura corporativa. Es una relación dialéctica: lo que suceda en lo individual modifica lo organizacional y lo que acontezca en lo organizacional condiciona lo individual.

#### **2. Los conocimientos se ven materializados en acciones**

En este segundo punto del proceso se trata de poner práctica a la teoría. De poner el conocimiento en acción. Las iniciativas convertidas en proyectos en los cuales los equipos de transformación son autogestivos son un ejemplo de esta fase.

3. Las acciones mejoran el rendimiento o productividad de la Organización. Es importante darle una direccionalidad a la acción del conocimiento dándole un encuadre y un objetivo concreto se evita que la acción se disperse además de darle un sentido.

4. Las mejoras en el rendimiento incrementan el valor de la compañía. Es el momento de evaluar en que medida incrementan el valor del capital intelectual de la compañía. Esta es la situación en donde muchas empresas están enfocando sus estrategias, ya que es lo que esperan los accionistas, mayor valor de sus activos.

## **2.4 Tecnología de la Información**

Para poder hacer del conocimiento la ventaja competitiva, los líderes tienen competencias muy concretas que se traducen en un estilo específico de dirigir:



- Su gestión consiste en transformar el conocimiento de personas y equipos en capital organizacional.
- Capitalizan la fuente de valor del conocimiento para orientarlo a la mejora de productos, servicios, sistemas, procesos, etc.
- Contagian a la Organización de la mentalidad de cambio y mejora continua.
- Dejan de controlar, para organizar los conocimientos y ponerlos a disposición del personal.
- Administran y capitalizan el conocimiento proporcionado por el cliente en estrategias de servicio interno y externo.
- La orientación en la administración del factor humano la alinean a la estrategia corporativa, alineando las expectativas personales y centrándolas en la brecha fijada por los objetivos de la Empresa.
- Emplean la tecnología como el medio o herramienta a través de la cual pueden administrar el conocimiento.
- Centran sus esfuerzos en el desarrollo y formación de las personas y los equipos...formando capital humano.
- Posee un estilo de liderazgo participativo.
- Generan la actitud entre las personas para participar y comprometerse.
- Comunicación interpersonal efectiva.
- Capacidad de trabajo en equipo
- Proactividad y responsabilidad individual

- Pasión y automotivación en la ejecución del día a día
- Deseo de dar, recibir y compartir conocimiento
- Promueven, divulgan y comparten el conocimiento
- Modelan la conducta y el comportamiento deseado

Para algunos estudiosos de la gerencia el principal factor que impide a los jefes hacer uso correcto de la información es la brecha generacional, ya que muchos de ellos han crecido en la era industrial y les cuesta adaptarse a la nueva era de la tecnología de la información, que se distingue por la agilidad, la rapidez y la flexibilidad.

Michael Earl y David Feeny describen siete tipos de gerentes y la característica de su postura frente a la tecnología de la información:

- Hipócrita: Declara la importancia estratégica de la Tecnología de la información, pero con sus acciones desmiente sus declaraciones.
- Vacilante: Acepta con resistencia la importancia estratégica de la tecnología de la información, pero no se compromete.
- Ateo: Expresa abiertamente su creencia sobre el escaso valor que da a la tecnología de la información.
- Fanático: Convencido de la importancia de la Tecnología de la Información, se considera especialista e incluso coloca la Tecnología antes de las personas.
- Agnóstico: Admite que la tecnología de la Información puede ser estratégicamente importante, pero parecería que lo olvida, así que necesita comprometerse una y otra vez.
- Monarca: Acepta que la Tecnología de la Información es importante y designa al mejor gerente para que la conozca mientras el monarca se aleja.
- Creyente: Cree que la tecnología de la Información es importante y que ofrece ventajas estratégicas, es congruente con sus acciones.

Reiteramos, la Tecnología de la Información es el medio, no el fin en sí mismo.

En el aspecto de la selección los nuevos líderes deben incorporar a las organizaciones algunos rasgos poco convencionales cambiando el paradigma del empleado obediente:

1. **Controversiales:** Es conveniente contar con empleados polémicos que discutan, expongan y critiquen y no se dediquen a obedecer las instrucciones de la gerencia; esto posibilitará las nuevas ideas, la creatividad y la innovación. Además, no es conveniente que las personas guarden sus sentimientos negativos ya que se trasladan al cliente externo e interno. Es vital que exista un vínculo de confianza entre las partes involucrados y demostrar con acciones concretas que las sugerencias y diferencias serán tratadas de manera positiva.

2. **Anarquista:** Seleccionar personas que no se muevan desde el poder evitará problemas de status y lucha de poderes.

Para las empresas contar entre sus filas con personas de esas características les ocasionan ciertos temores, sin embargo son personas con mayor libertad de juicio que nos enseñará nuevas posibilidades y alternativas si estamos abiertos a recibirlos.

3. **Motivador:** Una característica a tener en cuenta es la de automotivarse, es decir de encontrarle un sentido interno a la tarea que uno hace o al rol que desempeñe dentro de una organización.

4. **Capacidad de Asimilación:** La capacidad de aprender, asimilar y adaptarse La facilidad para incorporar y asimilar es una de las mayores ventajas sustentables es clave para establecer la ventaja competitiva en una Organización.

5. **Capacidad de Transmisión:** La capacidad de compartir, comunicar y transmitir como elemento multiplicador también se constituyen como clave en esta nueva era del conocimiento. Esta característica el empleado debe transmitir las estrategias, valores, objetivos, y todo aquello que sume a una visión y misión compartida de la empresa.

6. **Compromiso:** con la tarea y con la compañía es un proceso interno que vive cada persona de dentro hacia fuera. Si queremos que alguien se comprometa con el objetivo será vital que éste le de un significado personal.



### 3. LOS INSTRUMENTOS, MÉTODOS Y TÉCNICAS DEL APRENDIZAJE

Al hablar de administración del conocimiento no hablamos de poner una base de datos en donde se cargue toda la información. Se requiere un análisis frecuente para retroalimentar a los depositantes de la misma y hacerla útil a las personas que la consulten.



Básicamente, la administración del conocimiento consta de tres instrumentos fundamentales:

1. Crear archivos de información donde cada empleado describa los pasos que realiza para concretar su objetivo en su rol específico.

Este aspecto se refiere a que cada integrante escriba su propio manual operativo.

Al documentar su propia actividad que en la mayoría de los casos se hace de manera inconsciente, permite al operador pasar todo ese conocimiento al conciente.

Una vez documentado se puede identificar al operador que dé los mejores resultados e identificar aquellas actividades que realiza o aquellas que deja de lado y le permite tener un desempeño superior. Esa práctica se puede compartir con el resto de los operadores que realicen esa función de tal manera que el conocimiento se comparta.

2. Crear canales y sistemas de comunicación para transmitir la información a todos en la Organización, y que el personal pueda acceder a esa información y transformarla en conocimientos.

Un ejemplo muy común es la INTRANET de una Organización, en la cual se van adicionando paulatinamente información diversa, que cualquier empleado puede acceder y utilizar aquella que requiera transformándola en conocimiento. Ejemplo: productos y servicios, requisitos de apertura, formas de contratación, objeciones en la venta de productos o servicios, etc.

Otro ejemplo son los buzones de sugerencias de los empleados, que son una fuente de ideas nuevas.

Uno más serían los foros de especialistas (CHAT) en los cuales las personas comparten su experiencia en relación a un tema específico.

3. Diseñar procedimientos y actividades para asegurar que los conocimientos adquiridos fueron incorporados y puestos en acción.

No se trata de evaluar, sino de asegurar que el sistema esté funcionando correctamente para transformarlo en un hábito.

### **3.1 Sensibilización**

El proceso inicial va de adentro hacia afuera, de allí la importancia de trabajar en el proceso de sensibilización de todos los líderes y del personal en general, este proceso consta de cuatro etapas.

→ Apertura hacia nuevos conocimientos.

Significa que el personal tiene curiosidad intelectual y está abierto a nuevos conocimientos e ideas. Exploran con total libertad métodos distintos de hacer las cosas y es habitual en ellos compartir los conocimientos con los demás compañeros de trabajo. La apertura hacia nuevos conocimientos está muy ligada a la cultura reinante en la empresa, ya que al compartir sus conocimientos no se sienten vulnerables a perder el empleo.

Lograr que los empleados tengan una apertura a conocimientos nuevos es un tema cultural en el contexto de la Organización y actitudinal en el contexto individual. Ambos aspectos están relacionados, ya que la cultura de la Organización condiciona la actitud del empleado y la actitud del empleado "hace" la cultura corporativa. Es una relación dialéctica, lo que suceda en lo individual modifica lo organizacional y lo que acontezca en lo organizacional condiciona lo individual.

→ Los conocimientos se ven materializados en acciones.

En este segundo punto del proceso se trata de poner en práctica a la teoría y al conocimiento en acción. Las iniciativas convertidas en

proyectos en los cuales los equipos de transformación son autogestivos, son un ejemplo de esta fase.

→ Las acciones mejoran el rendimiento o productividad de la compañía.

Es importante brindar una direccionalidad a la acción del conocimiento. Dándole un encuadre y un objetivo concreto se evita que la acción se disperse, además de darle un sentido.

→ Las mejoras en el rendimiento incrementan el valor de la compañía.

Es el momento de evaluar en qué medida incrementan el valor del capital intelectual de la compañía. Esta es la situación en donde muchas empresas están enfocando sus estrategias, ya que es lo que esperan los accionistas: mayor valor de sus activos.



## **4. TECNOLOGÍA COGNOSCITIVA**

La progresiva globalización, que ha dado lugar a una creciente velocidad de cambio y que hace ver cada vez más caducas a las tecnologías empresariales, indica que estamos en el umbral de una nueva era del conocimiento, donde innovar y aplicar nuevos conceptos será la moneda de cuño a la hora de ofrecer ventajas competitivas sostenibles. Aunque parezca extraño, todavía existen muchas empresas que no toman en cuenta al conocimiento como parte del negocio y mucho menos se plantean que éste es un insumo diferente al resto de las materias primas que manejan.

### **4.1 El camino hacia una organización que aprende**

El conocimiento, como parte de la condición humana, está vivo, es libre y es autónomo. En lo que no tiene similitud con los demás insumos y materias primas es que resulta particularmente difícil de encontrar, precisamente por ser tan escaso. Entonces, la principal tarea de los administradores tendrá que ser el maximizar los flujos de inteligencia, de ideas y de conocimientos, lo que dará paso a que su respectiva empresa se convierta en una organización que aprende. La revolución que ha producido este concepto hace que se delegue la autoridad a los empleados para crear, diseñar y llevar a cabo métodos de trabajo en apoyo a la misión de la empresa. Esta estructura de gerencia horizontal adjudica a la dirección estratégica una nueva magnitud.



El nuevo rumbo hacia la filosofía de organizaciones que aprenden debe tener como fundamento un liderazgo de reflexión, con participación de los empleados en la toma de decisiones y que permita el acceso a la información, con una visión de la empresa que puede y debe reconstruirse día a día. Partiendo de la premisa de que no es posible conocer todo de todo, se conforma un nuevo pensamiento para toda la empresa: el conocimiento es un insumo; pero un insumo totalmente diferente.

Las organizaciones que aprenden invierten asiduamente en la capacitación de los empleados con el objeto de ofrecer a todos las mismas oportunidades de aprendizaje. Creatividad, iniciativa y destrezas personales son los factores que harán emerger a los líderes naturales y la formación libre de equipos multifuncionales que sean



capaces de detectar necesidades y resolver problemas juntos, adoptando criterios tanto diversos como coincidentes.

Hacer productiva una empresa, o dicho en otras palabras, llegar a ser una organización que aprende, no es cuestión sólo de comprar *software* o *hardware*. Requiere de algo que es mucho más complejo, requiere de dos conceptos básicos: un cambio cultural y voluntad humana.

Las organizaciones que aprenden, por ser sistemas complejos, deben encauzarse hacia una preferencia de modelos autoorganizados que respondan a ambientes inestables, subsistiendo en un medio de aprendizaje y desaprendizaje permanente.

#### **4.2 Los principios de una organización que aprende**

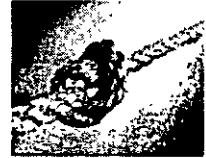
Para algunos autores, las organizaciones que aprenden se basan en cuatro principios centrales:

- Inclinación a la responsabilidad compartida estimulando la confianza, la creatividad y el sentido de pertenencia.
- La definición de objetivos y la identificación de oportunidades y problemas, el aprender de otros y desarrollar nuevas oportunidades.
- Favorecer la propia diversidad pero a la vez valorar y reconocer autoridad, capacidad y experiencia de cada uno.
- Estimular el aprendizaje de habilidades de razonamiento que permite que las personas comprender, analizar, evaluar, sintetizar y aplicar la información que manejan.

La práctica del aprendizaje organizacional desarrolla actividades tangibles: nuevas ideas, innovaciones en programación, nuevos métodos de dirección y herramientas para cambiar la manera como la gente realiza su trabajo. Se parte del supuesto que los individuos desarrollan una capacidad perdurable de cambio cuando se les da la oportunidad de tomar parte en nuevas actividades. La organización será premiada con niveles más altos de diversidad, compromiso, innovación y talento. Las organizaciones inteligentes provocan que la

gente amplíe continuamente su capacidad para crear los resultados que desea y cultive nuevos patrones de pensamiento. Es un lugar donde las personas continuamente "aprenden a aprender" en conjunto.

En los tiempos que corren, cuando todo cambia a mayor velocidad que nunca, emerge la necesidad de contar con capacidades para una continua y profunda adaptación y renovación sistémica. La visión y misión de una empresa no debe escapar a este proceso de revisión y transformación. La estrategia que resulta adecuada hoy, mañana puede dejar de tener sentido.



La nueva administración debe estar abierta a asumir un cambio radical de dirección que considere elementos de caos, fluctuación y catástrofe. Una gerencia sujeta a los esquemas mecanicistas del pasado puede llegar a solventar una situación ideal en condiciones ideales, pero jamás podría salir airoso en las situaciones turbulentas de la realidad plena de indeterminación, conflicto y cambio.

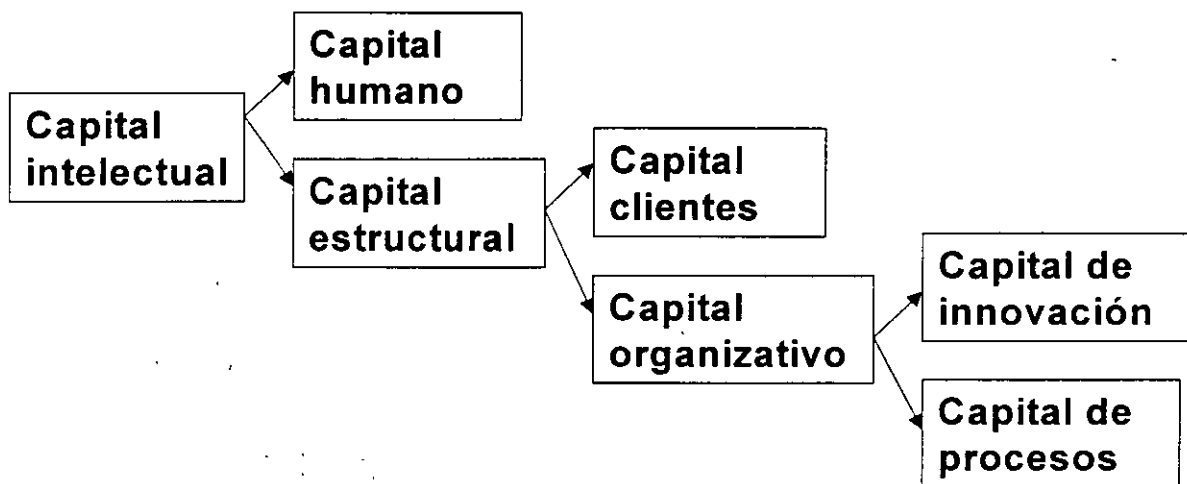


## 5. KNOWLEDGE MANAGEMENT

### 5.1 NAVIGATOR DE SKANDIA

Para Leif Edvinsson su modelo, establecido en 1992, establece la diferencia entre los valores de la empresa en libros y los de mercado. Esta diferencia se debe a un conjunto de activos intangibles, que no quedan reflejados en la contabilidad tradicional, pero que el mercado reconoce como futuros flujos de caja.

El enfoque de Skandia parte de que el valor de mercado de la empresa está integrado por: El Capital Financiero y El Capital Intelectual.



*Esquema de cadena de valor de Skandia  
Fuente: Edvinsson y Malone 1997*

- **Capital Humano.** Conocimientos, habilidades, actitudes, destrezas y competencias de las personas de la organización.
- **Capital Estructural.** Conocimientos explicitados por la organización. **Capital Clientes.** Activos relacionados con los clientes (fidelización, cartera, rentabilidad, permanencia, clientes nuevos, etc).
- **Capital Estructural.** Funcionalidad de la estructura, capacidad de trabajar en equipo y ajustar la estructura al servicio de la estrategia.
- **Capital Capacidad de Innovación.** Posibilidad de desarrollo de nuevos productos o servicios.

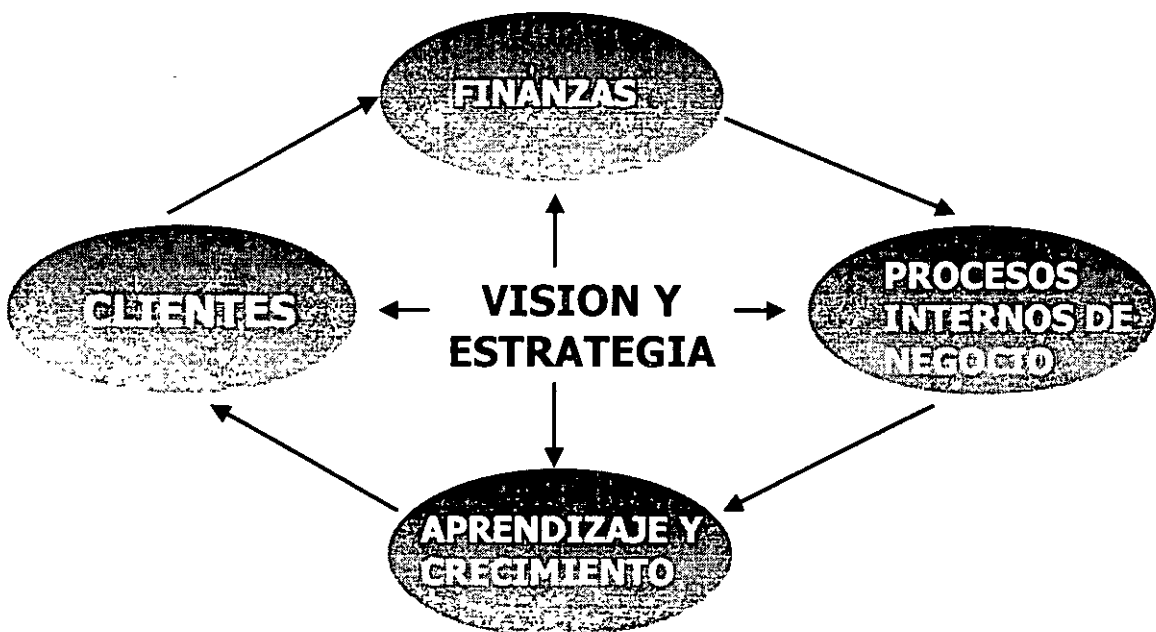
- Capital Procesos. Forma en que la empresa añade valor a través de las diferentes actividades.

En este modelo el centro del mismo es el enfoque humano. Las personas de la organización son el motor que ponen en funcionamiento el resto de los engranajes. La base del modelo se refiere a la capacidad de innovación y adaptación a las demandas del mercado. La actividad estratégica de las personas se orienta a las relaciones con los clientes y a los procesos de negocio. El enfoque Financiero obtiene el marco de realidad de la empresa.

## 5.2 BALANCED SCORECARD

Este modelo desarrollado por Kaplan y Norton en 1996, consiste en un sistema de indicadores tanto financieros como no financieros que tienen el propósito de medir los resultados obtenidos por la organización.

El modelo revisa la congruencia de la Organización en términos de alineación a la visión y misión de la empresa, de indicadores financieros con los no financieros, y los integra en un esquema para la identificación de áreas de oportunidad.



Este modelo presenta cuatro elementos clave:

### **5.2.1 Finanzas**

Los indicadores financieros determinan el objetivo final y a mismo tiempo reflejan la realidad empresarial, estableciendo así la brecha entre la situación actual y la situación deseada para el establecimiento de estrategias que permitan a la Organización llegar a su Visión.

Ejemplo de indicadores son: la rentabilidad, flujos de efectivo, análisis de rentabilidad de cliente y producto, niveles de riesgo, cartera vencida, etc.

### **5.2.2 Procesos Internos de Negocio**

Se revisan los procesos internos orientados hacia el servicio al cliente, lo cual se traduce en lealtad, y rentabilidad desde el punto de vista financiero. Este análisis se realiza desde una orientación de negocio, identificando duplicidades, reprocesos, actividades innecesarias, para la identificación de los procesos clave en la cadena de valor cliente – proveedor. Se establecen tres tipos de procesos:

- 1.- De Innovación. Ejemplo de indicadores: número de productos nuevos, número de productos patentados, ventajas competitivas en relación a la competencia...
- 2.- De Operaciones. revisados a través de procesos de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- 3.- De servicio postventa. Como ejemplo: costos de reprocesos, tiempo de respuesta, satisfacción del cliente, segundas compras por el mismo cliente, etc.

### **5.2.3 Aprendizaje y Crecimiento**

Estos indicadores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este aspecto y por paradigmas convencionales que ven la formación y desarrollo de las personas como un costo y no como una inversión.

Se clasifican los activos de aprendizaje y mejora en:

Capacidad y competencia de las personas. Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, evaluación del desempeño, productividad, necesidad de formación, perfiles, desarrollo de competencias, mecanismos de certificación, etc.

Sistemas de información refiriéndonos a bases de datos estratégicos, software de apoyo a procesos, con troles y registros, patentes y copyright...

Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Ejemplo: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajo en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, valores y prácticas que se constituyen como el código ético.

#### **5.2.4 Clientes**

El propósito de estos indicadores es la identificación de los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa.

Para ello, hay que definir el segmento de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos. Los indicadores son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes, indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios / productos, precios en relación al mercado, nivel de satisfacción de los clientes, etc.

#### **5.3 IAM Intellectual Assets Monitor**

Modelo desarrollado por Sveiby en 1997 en el cual destaca la importancia de los activos intangibles vs. Los activos tangibles. El objetivo de medir los activos intangibles va en función del usuario final o cliente. La medición de activos intangibles tiene un doble propósito:

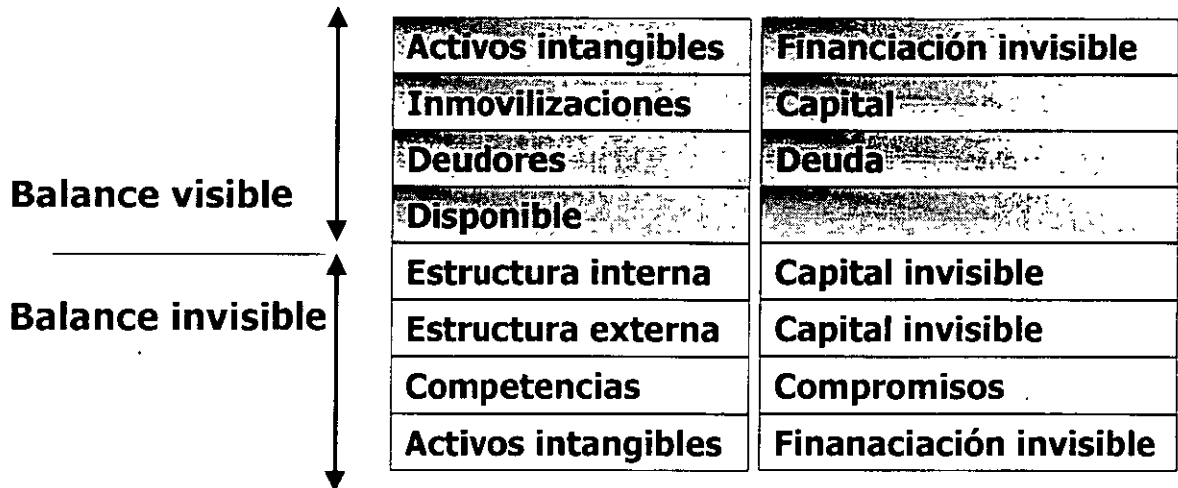
- Hacia afuera, informar a clientes, accionistas y proveedores.
- Hacia dentro para retroalimentar al equipo directivo para conocer la marcha de la organización.

Se clasifican los activos intangibles en tres categorías:

Competencias de las Personas: Incluye las competencias de las personas que integran la Organización como son perfiles, competencias laborales, tales como planificar, producir, trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de desarrollar productos o soluciones.

Estructura Interna. Es el conocimiento estructurado de la organización como las patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa,... así como las personas que se encargan de mantener dicha estructura.

Estructura Externa. Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa. Las personas son las encargadas de crear la estructura interna (organización) y externa (imagen). Ambas, tanto la interna como la externa, son estructuras de conocimiento.



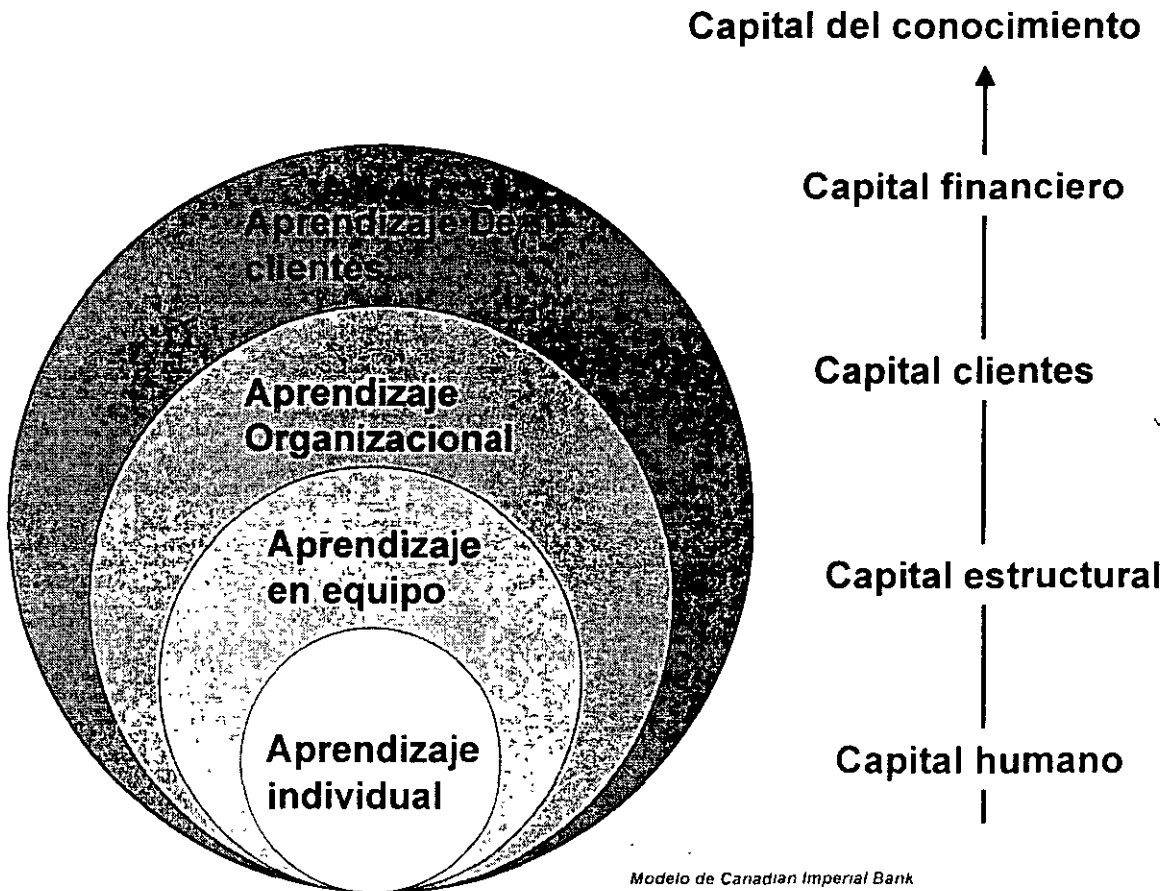
*Balance de Activos Intangibles*  
Fuente: Sveiby(1997)

Se proponen tres tipos de indicadores dentro de cada uno de los tres bloques:

- Indicadores de crecimiento e innovación: recogen el potencial futuro de la empresa.
- Indicadores de eficiencia: nos informan hasta qué punto los intangibles son productivos (activos).
- Indicadores de estabilidad: indican el grado de permanencia de estos activos en la empresa.

## 5.4 Modelo del Canadian Imperial Bank

Hubert Saint-Hongre en 1996 estudió la relación entre el Capital Intelectual y su medición y el aprendizaje organizacional.



*Modelo de Canadian Imperial Bank  
Fuente: Saint Onge 1996, Euroforum*

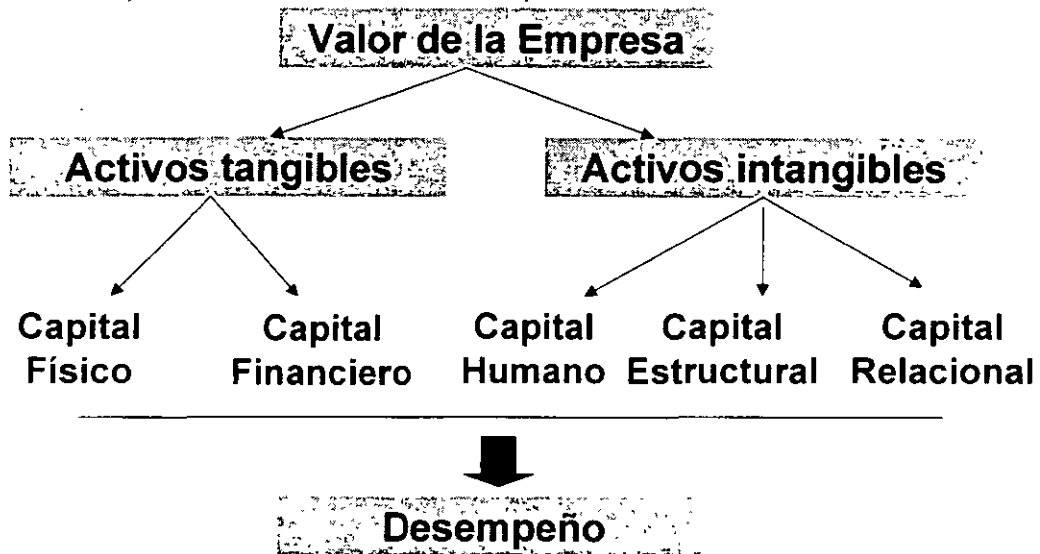
## 5.5 Modelo Intelect

El modelo desarrollado por Euroforum en 1998, determina nuevos indicadores de gestión sobre activos no evaluados en forma estructurada por las organizaciones.

Al igual que otros modelos busca contar con información relevante para la toma de decisiones así como apoyar a terceros sobre el valor de la empresa.



Este modelo enlaza el Capital Intelectual con la Estrategia de la Empresa, es un modelo que cada empresa debe adaptar, mide los resultados y los procesos que los generan, tiene una visión sistémica y combina distintas unidades de medida. Un valor particular de este modelo es que realiza el análisis a partir de la **situación actual de la**



*Modelo de Medición de capital intelectual  
Fuente: Euroforum 1998*

Empresa y realiza una proyección futura de cada uno de los indicadores y variables.

El modelo presentado presenta diferentes tipos de elementos:

**Bloques.-** Es la agrupación de Activos Intangibles en función de su naturaleza (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional).

**Elementos.-** Son las variables que se consideran dentro de cada bloque. Cada empresa en función de su estrategia y de sus factores críticos de éxito, establece elementos concretos

**Indicadores.-** Es la forma de medir o evaluar cada elemento.

**Capital Humano.-** Se refiere al conocimiento útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad de aprender. Este tipo de capital es la base de la generación de los otros tipos de aprendizaje.

Algunos elementos de este bloque son:

- Capacidad de innovación
- Satisfacción del personal
- Perfiles
- Competencias de las personas
- Liderazgo
- Trabajo en equipo

Capital Estructural.-Es el conocimiento que la organización logra integrar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan, de allí la importancia de la identificación de este conocimiento, su documentación e integración en distintos recursos y medios. El Capital Estructural facilita el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización es lo que llamamos cuando decimos Organizaciones que aprenden.

Algunas variables de este bloque son:

- Cultura Organizacional
- Procesos estratégicos
- Estructura de la Organización
- Propiedad intelectual
- Tecnología
- Procesos
- Productos
- Metodologías
- Procesos de apoyo
- Mecanismos de transmisión y comunicación
- Tecnología de información
- Procesos de captación de conocimiento
- Proceso de codificación del conocimiento

Capital Relacional.-Se refiere al valor que tiene el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y lealtad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes o negocios en el futuro, así como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con alianzas, proveedores, etc.

Algunas variables de este bloque son:

- Base de datos de clientes
- Lealtad de los clientes
- Relación con los clientes
- Indicadores de satisfacción de los clientes
- Posicionamiento de marca
- Procesos de servicio al cliente
- Capacidad de incrementar la base de datos de clientes

## 5.6 Modelo de Dirección Estratégica por Competencias: El Capital Intangible

Bueno, en 1998, profundiza en el concepto de Capital Intelectual, mediante la creación del modelo de dirección estratégica por competencias. Se ha acordado que el valor posible del capital intelectual de una empresa puede estar evaluado por la diferencia entre el valor de mercado de la compañía (V) y el valor contable de sus activos productivos (Ac). En consecuencia, el capital intelectual representa "la valoración de los activos intangibles creados por los flujos de conocimientos de la empresa". Concepto que queda reflejado en la ecuación:

$$CI = V - Ac$$

CI = Capital Intangible o intelectual  
V = Valor de mercado de la empresa.

Ac = Activos productivos netos de la empresa según valor contable.

El Capital Intelectual también se puede definir como el "conjunto de competencias básicas distintivas que permiten crear y sostener la ventaja competitiva". Todo esto ha llevado formular la Dirección Estratégica por Competencias, modelo para orientar mejor la eficiencia y eficacia de la empresa en la sociedad del conocimiento.

Para Bueno y Morcillo (1997) "la competencia esencial" está compuesta por tres elementos básicos:

De origen tecnológico (saber y experiencia acumulados por la empresa)

De origen organizativo ("procesos de acción" de la organización)

De carácter personal (actitud, aptitud y habilidades de los miembros de la organización).

Procedente de la combinación de estas competencias básicas distintivas se obtiene la "competencia esencial". El objeto de la Dirección Estratégica por Competencias es buscar la "competencia esencial" como combinación de las "competencias básicas distintivas", ya que, ella es la encargada de establecer la ventaja competitiva.

La competencia esencial es la integración de lo que quiere ser la Organización, lo que hace o sabe, y lo que es capaz de ser y de hacer la Organización, en otras palabras, la expresión de sus actitudes o valores, de sus conocimientos (básicamente explícitos) y de sus capacidades (conocimientos tácitos, habilidades y experiencia).

Así podemos ver que este está formado por:

$$CI = CH + CO + CT + CR$$

Donde:

CH = Capital Humano o conjunto de competencias personales.

CO = Capital Organizativo o conjunto de competencias organizativas.

CT = Capital Tecnológico o conjunto de competencias tecnológicas.

CR = Capital relacional o conjunto de competencias relacionales o con el entorno.

La estructura planteada por Bueno delinea tres argumentos básicos de la Dirección Estratégica por Competencias:

Las actitudes o valores (personales, organizativas, tecnológicas y relacionales): lo que quiere ser la empresa.

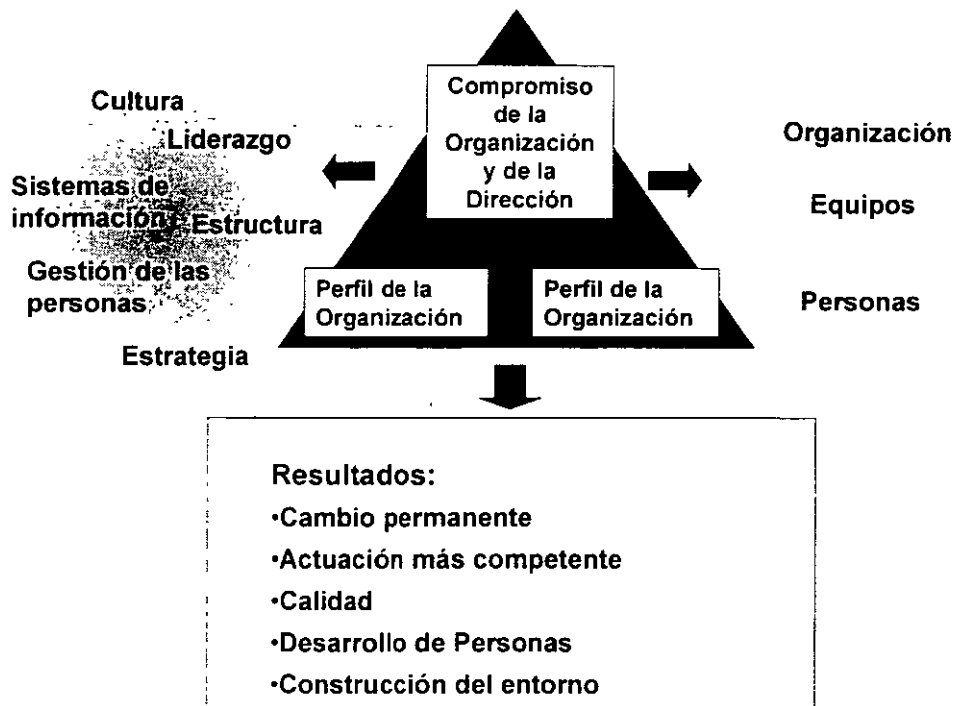
Los conocimientos (explícitos e incorporados en los activos de la empresa, tanto en una como en otra "competencia básica distintiva"): Lo que saber hacer o lo que hace la empresa.

Las capacidades (conocimientos tácitos, habilidades y experiencia): lo que es capaz de ser y de hacer es decir, su saber hacer bien o mejor que los competidores.

### **5.7 Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting**

El modelo propuesto por Tejedor y Aguirre en 1998, parte de la siguiente pregunta: ¿qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje?

Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema, en el cual la estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que están conectados entre sí.



Modelo de Gestión del Conocimiento KPMG  
Fuente: Tejedor y Aguirre 1998

Los factores que condicionan el aprendizaje en una Organización son:

- 1.- Compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje a todos los niveles.
- 2.- Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. Para lograr que la organización aprenda es necesario desarrollar mecanismos de documentación, creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y equipos.

Las variables que se consideran en este bloque son:

- Visión compartida
- Memoria Organizacional
- Responsabilidad personal sobre el futuro.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- La habilidad de cuestionar los paradigmas actuales.
- La visión sistémica
- El desarrollo de la creatividad.
- La capacidad de aprender de la experiencia.

Mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento  
Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores.  
Mecanismos de captación de conocimiento exterior.

Las organizaciones que aprenden practican la comunicación a través de diversos mecanismos, tales como reuniones, informes, programas de formación internos, visitas, programas de rotación de puestos, creación de equipos multidisciplinares,...

3.- Desarrollo de infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la Organización y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente. Pueden existir condiciones organizativas que pueden actuar como obstáculos al aprendizaje organizacional, bloqueando las posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de relación con el entorno, de creación, etc., los cuales son:

- Individualismo
- Liderazgo autoritario o paternalista
- Estructuras burocráticas.
- Resistencia al cambio e innovación
- Aislamiento del entorno.
- Autocomplacencia.
- Ocultación de errores.
- Duplicación de tareas
- Reprocesos
- Selección interna nula
- Ingreso a nuevas responsabilidades por antigüedad más que por méritos y competencias
- No documentación de procesos
- Búsqueda de homogeneidad.
- Orientación a corto plazo.
- Planificación rígida y fuera de la realidad.

Una vez analizados los factores que condicionan el aprendizaje, el modelo refleja los resultados que debería producir ese aprendizaje. La capacidad de la empresa para aprender se debe traducir en:

- Flexibilidad, evolución permanente
- Mejoría en la calidad de sus resultados.
- Desarrollo de las personas.

## **5.8 Modelo Nova Club de Gestión del Conocimiento y la Innovación de la Comunidad Valenciana**

Este modelo desarrollado en 1999, fue desarrollado por Daniel Palacios y Carlos Devece de la Universidad de Castellón. El objetivo del modelo propuesto es medir y gestionar el capital intelectual en las organizaciones. Se considera el capital intelectual como el conjunto de activos intangibles que generan o generarán valor en un futuro. En este modelo se divide el capital intelectual en cuatro bloques:

Capital humano: Incluye los activos de conocimientos de las personas.

Capital organizativo: Abarca los activos de conocimientos sistematizados, explicitados o capitalizados por la organización:

Ideas explicitadas objeto de propiedad intelectual.

Conocimientos susceptibles de ser transmitidos y compartidos por varias personas (descripción de invenciones y de fórmulas, sistema de información y comunicación, tecnologías disponibles, documentación de procesos de trabajo, sistemas de gestión, estándares de calidad).

Conocimientos compartidos en el seno de la organización de modo informal (formas de hacer de la organización: rutinas, cultura, etc.).

Capital social: Incluye los activos de conocimiento acumulados por sus relaciones con agentes de su entorno.

Capital de innovación y de aprendizaje: Incluye los activos de conocimientos capaces de ampliar o mejorar, o sea, el potencial o capacidad innovador de la empresa.

Para obtener los indicadores necesarios para medir el capital humano, organizativo, social y de innovación y de aprendizaje se han dividido estos bloques en diferentes grupos según la naturaleza de los activos intangibles. Así los grupos que hemos definido para cada bloque son los siguientes:

## Capital Humano

Conocimientos técnicos.

Experiencia.

Habilidades de liderazgo.

Habilidades de trabajo en equipo

Estabilidad del personal

Habilidad directiva para prospectar y anticipar retos

## Capital Organizativo

1. Definición clara de la misión de la empresa.
2. Grado de conocimiento y alineación del personal con la estrategia.
3. Desarrollo de las competencias mediante la formación.
4. Conocimiento de las competencias competitivas de la empresa.
5. Conocimientos relativos a cuestiones internas y externas protegidos legalmente.
6. Sistemas de captación de información relevante y actualizada sobre nuevas necesidades de los clientes, cambios en el entorno que pueden generar nuevos mercados/clientes, etc.
7. Valores culturales, actitudes y comportamientos que estimulan la creatividad y la innovación (confianza, apertura al diálogo, asunción de riesgos, experimentación, delegación y autocontrol, reflexión - ejecución, y aceptación de los errores).
8. Disponibilidad de mecanismos sociales de transmisión y comunicación de conocimiento, por ejemplo informes escritos, benchmarking interno para compartir las mejores prácticas entre departamentos, creación de equipos interdisciplinarios, comunidades de intercambio, etc.
9. Mecanismos de transmisión y comunicación de conocimiento por ejemplo, el número de foros electrónicos internos establecidos, número de PC por empleado, inversión en tecnología de información por empleado, gastos de formación y desarrollo, mecanismos de formación y capacitación a distancia y beneficios derivados, como reducción de gastos.
10. Grado de disponibilidad de conocimiento empleado en los procesos básicos del negocio, así como su nivel de explicitación y documentación que permita hacer ese conocimiento compartible y reutilizable. Se puede medir por indicadores eficiencia del proceso o mediante indicadores de



grado de documentación y rutina del proceso.- alcanzado con manuales o estándares de calidad.

11. Grado de disponibilidad de conocimiento de producto, así como su nivel de explicitación y documentación que permita hacer ese conocimiento compartible y reutilizable. Se puede medir por indicadores de los resultados.
12. Grado de uso efectivo del conocimiento existente (número de consultas, tiempo medio de consulta de bases de datos, etc.).

### Capital Social

1. Conocimiento de los clientes relevantes
2. Identificación de los mejores clientes por rentabilidad.
3. Variables clave para fidelizar a los clientes.
4. Conocimiento de necesidades de los clientes y de cómo valoran los distintos atributos de los productos competidores.
5. Relación con el cliente para crear conocimiento (número de proyectos conjuntos, reuniones de trabajo o colaboraciones en con clientes, % personal trabajando en casa del cliente o viceversa.
6. Alianzas estratégicas establecidas por la empresa con competidores, clientes, proveedores, centros tecnológicos, universidades u otras organizaciones para crear conocimiento.
7. Intensidad y estructuración de los mecanismos para captar información sobre los competidores, actividades de benchmarking.
8. Capacidad de captación de conocimiento mediante la interacción con otros agentes (administración pública, entorno medioambiental, asociaciones de consumidores, etc.).

### Capital de innovación y de innovación y de aprendizaje:

1. Creatividad y capacidad de innovación
2. Grado de sistematización de la innovación y la creatividad
3. Conocimiento de los procesos para el lanzamiento de nuevos productos/procesos
4. Esfuerzos dedicados a la actividad innovadora frente a la actividad ordinaria
5. Eficacia de los esfuerzos de difusión de conocimientos por la empresa para ampliar su base de clientes.

## 5.9 Modelo Andersen

Andersen, en 1999, reconoce la necesidad de que el flujo de la información que tiene valor sea más rápido, desde las personas a la organización y de vuelta, para que el personal pueda usarla para crear valor para los clientes.

Al nivel de las personas, se debe dar la responsabilidad de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización.

Al nivel de la Organización se establece la responsabilidad de crear la infraestructura que de soporte al aprendizaje organizacional a través de procesos, cultura, tecnología y sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

Se han identificado dos tipos de sistemas necesarios para el propósito fijado:

### 1.- Sharing Networks

Acceso a comunidades de práctica en donde se pueden intercambiar conocimientos entre personas con un objetivo común.

Ambiente de aprendizaje compartido

Virtuales: e learning, foros de discusión, etc.

Reales: Talleres, proyectos inter departamentales, etc.

### 2.- Conocimiento "empaquetado"

Esta infraestructura se denomina "Arthur Andersen Knowledge Space":

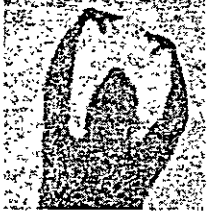
Las mejores practicas a nivel mundial.

Metodologías y herramientas.

Biblioteca de propuestas, informes, material de consulta, etc.

El KMAT, Knowledge Management Assessment Tool es un instrumento de evaluación y diagnóstico el cual propone cuatro facilitadores (liderazgo, cultura, tecnología y medición) que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional.

## 6. SISTEMA COGNOCITIVO



Ha pasado tiempo desde que las organizaciones atinaron a descubrir que ni sus activos físicos ni financieros eran capaces de producir ventajas competitivas sustentables en el tiempo. Fue entonces cuando voltearon la vista hacia los activos intangibles, que son los que aportan, como ahora se sabe, verdadero valor a las organizaciones. Los activos intangibles son una serie de recursos pertenecientes a la organización que no se pueden valorar contablemente, como lo pueden ser procesos, capacidades y rutinas organizativas, entre otros. En suma, un activo intangible es todo aquello que una organización utiliza para crear valor, pero que no contabiliza.

### 6.1 Aprendizaje Organizativo

Como ya vimos, la mayoría de los activos intangibles suelen estar basados en la información, el aprendizaje y el conocimiento. Es a través del aprendizaje individual y de procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento corporativo, donde podemos llegar a hablar de *aprendizaje organizativo*.

El aprendizaje organizativo es un medio para que la empresa pueda resolver problemas cada vez más complejos, aumentando las capacidades de la organización.

Cuando una serie de personas empiezan a trabajar en equipo, al principio suelen crearse problemas de coordinación; pero pasado el tiempo, los procesos se van perfeccionando y cada vez se realiza mejor la tarea. Esto es aprendizaje organizativo: aprender juntos a resolver problemas con una efectividad determinada.

### 6.2 Gestión del Conocimiento

La Gestión del Conocimiento es la administración de los activos intangibles que generan valor para la organización y que en su mayoría tienen que ver con procesos relacionados con la captación,

estructuración y transmisión de conocimiento. Es por esto que la Gestión del Conocimiento toma como su principal herramienta al aprendizaje organizacional. La Gestión del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo.

En realidad, lo que fluye entre diferentes agentes nunca es conocimiento como tal, sino datos convertidos en información. Es posible tratar de igualar el conocimiento de dos agentes que comparten los mismos datos, pero como cada uno tiene diferentes experiencias y maneras de procesar datos (modelos mentales y organizacionales), casi nunca se inclinarán a actuar de la misma manera, ni poseerán niveles idénticos de conocimiento. Lo que podremos conseguir serán sólo aproximaciones, ya que el contexto interno y externo de un agente siempre es diferente al del otro. Esto es así, porque el conocimiento es información colocada dentro de un contexto único o experiencia.

El conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría, y el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual.

### 6.3 Capital Intelectual

El Capital Intelectual es un concepto casi contable. La idea es implementar modelos de *medición* de activos intangibles denominados habitualmente modelos de medición del Capital Intelectual.



El problema de estos modelos es que dichos intangibles no pueden ser valorados mediante unidades de medida uniformes, y por lo tanto, no se puede presentar una contabilidad de intangibles como tal. De cualquier forma, la medición del Capital Intelectual nos permite tener una foto aproximada del valor de los intangibles de una organización. Lo interesante es determinar si nuestros intangibles mejoran o no (tendencia positiva). Por supuesto, no nos interesa analizar la tendencia de todos los activos intangibles de la organización, ya que sería un trabajo imposible de realizar en un periodo razonable de tiempo. El objetivo es determinar cuales son los intangibles que

aportan valor a la organización y posteriormente realizar un seguimiento de los mismos.

Una vez que hemos introducido el concepto de Capital Intelectual, podemos definir de nuevo el concepto de Gestión del Conocimiento de una forma más precisa: es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

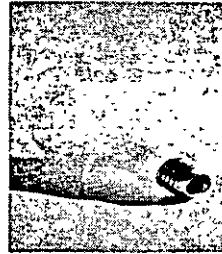
El aprendizaje organizativo, la Gestión del Conocimiento y la Medición del Capital Intelectual son conceptos relacionados y complementarios. En pocas palabras, el aprendizaje organizativo es la base de una buena Gestión del Conocimiento, y la Gestión del Conocimiento es la base para la generación de Capital Intelectual y capacidades organizativas.



## 7. APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO

### 7.1 Conocimiento

Resultará positivo preguntarnos qué debemos entender por conocimiento. Esta reflexión ha sido meditada por las mentes más notables de la cultura universal, desde los clásicos griegos como Platón o Aristóteles, hasta autores contemporáneos como Davenport, Prusak y Senge, entre otros.



Apoyándonos en el diccionario, éste hace evidente en su definición que el conocimiento existe cuando se observan sus efectos, debido a que no es posible captar su presencia de una manera directa. Ahí se define como: *“Conocimiento. Es el producto o resultado de ser instruido, el conjunto de cosas sobre las que se sabe o que están contenidas en la ciencia”*. Los conocimientos están incorporados a la persona y esto hace que sea imposible advertirlos en una primera instancia.

Otra definición dice que *“el conocimiento es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada”*.

Otra más reza: *“Es todo un compendio formado por normas, información, deducciones y concatenaciones puestas dentro de un marco de referencia y de una práctica llevada a cabo, de manera personal o general, dentro de una organización”*. El conocimiento sólo radica dentro del conocedor, que es cualquier persona decidida a interiorizarlo de manera consciente o inconsciente.

Existen, como se ve, variadas definiciones de conocimiento, desde las clásicas y cardinales como dogma, a otras más actuales y sucintas que contienen una mezcla de valores, información y experiencia que contextualizan la unión entre información y nuevas prácticas, lo que es importante para emprender acciones.

Resulta evidente que el conocimiento es una ensalada que se compone de varios ingredientes: puede ser comparado con la corriente de un río y al mismo tiempo con la estructura de un gran edificio; se puede ver como un proceso o como las existencias de una

bodega. El conocimiento vive dentro de las personas formando parte de su complejidad y de su impredecible condición humana, es intuitivo y difícil de captar con palabras o de entender plenamente de forma lógica debido a que muchos de nosotros estamos acostumbrados a pensar en conceptos concretos y explicables.

## **7.2 Características del Conocimiento**

- El conocimiento se origina y reside en las personas, quienes hacen acopio de él como resultado de su experiencia, incorporándolo a su acervo al entender su significado e implicaciones, y enlazándolo como un todo organizado que da estructura y significado a sus distintas partes.
- Al no desgastarse o consumirse con el uso, como ocurre con los objetos físicos, permite que las personas comprendan los eventos que perciben, cada una a su manera, de acuerdo justamente con lo que implica su conocimiento en un momento dado (paradigmas). Permite también evaluar dichos eventos en el sentido de juzgar el beneficio o inconveniencia de los mismos para cada quien, en cada momento.
- Sirve de modelo en las acciones a seguir y en las decisiones a tomar en cada situación; porque esas acciones y decisiones tienen como objetivo general mejorar los resultados de los fenómenos percibidos por cada individuo, incluso cambiándolos si es posible.

El conocimiento se origina de la información, la que a su vez se origina de los datos. Esta metamorfosis se produce gracias a nuestras capacidades para comparar, conectar y comunicar. Como se ve, somos las personas quienes debemos de realizar todo el proceso para que la información se convierta en conocimiento.

En cualquier conversación superficial las palabras datos, información y conocimiento se utilizan de manera indistinta, esto puede llevar a una interpretación libre o poco exacta del concepto de conocimiento. Quizás la forma más simple de hacer la diferencia entre estos términos sea pensando de la siguiente manera: los datos se localizan en el mundo y el conocimiento reside en agentes de cualquier tipo (seres

humanos, máquinas, organizaciones, etc.), mientras que la información toma un rol de mediadora entre ambos.

Después de revisar someramente lo que es el conocimiento, demos un vistazo a los dos conceptos restantes:

### 7.3 Dato

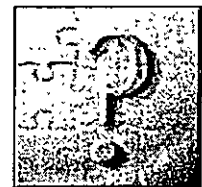
Es un conjunto de factores objetivos sobre un hecho real. En un contexto empresarial, este concepto se define como un registro de transacciones. Todas las organizaciones necesitan datos, siendo estos de importancia capital para algunos sectores como son: bancos, compañías de seguros y dependencias gubernamentales.



Los datos comunican sólo una parte de la realidad sin dar juicios de valor o interpretaciones y por lo tanto, no orientan para la acción. La toma de decisiones se basará, efectivamente, en datos, pero estos nunca dirán lo que se tiene que hacer. A pesar de todo, los datos son importantes para las organizaciones, ya que son la base para crear información.

### 7.4 Información

El significado de la palabra "informar" es "dar forma a ", por lo que la información es capaz de *formar* a la persona que la obtiene, facilitando algunos cambios en su interior o en su exterior.



A la información se le puede definir como un mensaje, normalmente bajo la forma de un documento o algún tipo de comunicación audible o visible. Como cualquier mensaje, para que cumpla su función debe de contar con un emisor y un receptor. La información es capaz de cambiar la forma en que el receptor percibe su realidad, e impacta sus juicios de valor y comportamientos. Por supuesto tiene que informar al receptor, siendo sus datos los que marcan la diferencia.

Al contrario de los datos, la información tiene relevancia y propósito. No sólo puede modificar el criterio de quien la recibe, sino que está creada con un propósito. Los datos se convierten en información cuando su creador les añade significado. Transformamos datos en información al añadirles valor en varios sentidos.






Entonces, no es el emisor sino el receptor quien decide si lo que ha recibido realmente le informa. Un mensaje lleno de incongruencias y desconexiones puede ser considerado como valiosa información por quien lo emite, pero a la vez puede ser juzgado como "basura" por quien lo recibe.




Los actos de creación de conocimiento se llevan a cabo en y entre los seres humanos, por lo que se debería pensar en métodos que permitan su transmisión efectiva y eficiente a otras personas. Al igual que encontramos *datos* en registros e *información* en mensajes, podemos obtener *conocimiento* de individuos, grupos de especialistas, o incluso de procesos y sistemas en las organizaciones.




Todas estas características convierten al conocimiento en una base sólida para desarrollar ventajas competitivas, ya sea que se hable de personas o de organizaciones.









## EJERCICIO




Categorías	SI 	A VECES 	NO 	Evaluación de otros	Observaciones
Sea Proactivo					
Comience con un Fin en Mente					
Ponga primero lo primero					
Piense en Ganar – Ganar					
Acuerdos Ganar - Ganar					
Seguimiento Ganar – Ganar					
Busque Primero Entender					
Luego ser entendido					
Sinergice					
Afile la sierra					




1	SI 	A VECES 	NO 	Evaluación de otros	Observaciones
1. Mantiene el control aún en situaciones complicadas y/o emocionales.					
2. Se avoca a solucionar problemas en vez de soslayarlos o evitarlos.					
3. Encamina sus esfuerzos hacia aquello donde puede obtener resultados y no hacia lo que está fuera de su dominio.					
4. Lleva la iniciativa en el logro de resultados.					
5. Lejos de culpar a otro o dar excusas, se responsabiliza de sus acciones.					
6. Su adaptabilidad a situaciones difíciles es sobresaliente.					
7. Decide con base en lo que considera correcto y no en lo acostumbrado.					
8. Atiende a las críticas sin justificarse					

2	SI 	A VECES 	NO 	Evaluación de otros	Observaciones
1. Interpreta claramente su sentido de dirección en la vida.					
2. Planea cada acción con un concepto definido de los logros deseados.					
3. Se esfuerza por encontrar soluciones de largo plazo en vez de utilizar paliativos.					
4. Procura consolidar un grupo de colaboradores con un claro sentido de dirección y objetivos					
5. Percibe la capacidad de otros y los alienta a explotarla					
6. Guía a los demás en la comprensión de un marco general más amplio					
7. Se cerciora que los demás comprendan el objetivo y la importancia de su trabajo					
8. Planea y organiza sus reuniones anticipadamente.					




3	SI	A VECES	NO		Evaluación de otros	Observaciones
						
1. Pronostica complicaciones y actúa antes de que estas surjan.						
2. En lo laboral, emplea su tiempo en lo importante determinando prioridades.						
3. Planea y organiza a modo de evitar trabajar bajo presión extrema.						
4. Evita trabajar en asuntos que otros deben realizar o que se deben delegar.						
5. Evita pérdidas de tiempo ejerciendo la propia disciplina.						
6. Cumple con los tiempos acordados.						
7. Destina suficiente tiempo a sus colaboradores.						
8. Al solicitar un trabajo, lo hace con antelación para que sea realizado dentro del tiempo fijado.						




4	SI	A VECES	NO	Evaluación de otros	Observaciones
					
1	Comparte los reconocimientos con los colaboradores.				
2	No desdeña ni se vale de otros para obtener un beneficio personal.				
3	Hace suyos los éxitos de los demás.				
4.	Por ningún motivo permite que otros se aprovechen de su persona				
5	Su trato hacia los demás es de igualdad, no importando la jerarquía				
6.	Para solucionar conflictos busca soluciones provechosas para todas las partes.				
7	No permite que sus intereses interfieran en las decisiones de negocios.				
8	No coacciona a otros a exponer su ética o valores personales.				




5	SI	A VECES	NO		Evaluación de otros	Observaciones
						
1. Al hacer planes incluye en la toma de decisiones a terceros afectados						
2. Al asignar tareas permite que las personas decidan la mejor forma de realizarlas						
3. Al compartir tareas con otros verifica que los objetivos sean comprendidos y aceptados.						
4. Al compartir tareas con otros verifica que normas y políticas para la consecución del proyecto hayan sido establecidas.						
5. Al compartir tareas con otros verifica que los recursos a utilizar hayan sido fijados y estén disponibles						
6. Al compartir tareas con otros verifica que todos comprendan cómo se evaluará el desempeño.						
7. Al compartir tareas con otros aclara las consecuencias de un buen o mal desempeño.						




6	SI	A VECES	NO		Evaluación de otros	Observaciones
						
1	Una vez fijados objetivos y tareas, evalúa su progreso sistemáticamente.					
2	Al detectar alguna posible mejora, emite sugerencias a los involucrados para su corrección					
3	Agradece y estimula un buen desempeño					
4	Espera que las personas hagan bien su trabajo sin tener que inspeccionarlos frecuentemente.					
5	Establece responsabilidades en las personas por el logro de resultados					
6	Proporciona apoyo continuo a los demás en el logro de sus objetivos					



7	SI	A VECES	NO		Evaluación de otros	Observaciones
						
1. Su escucha es sin interrupciones						
2. Se muestra sensible para con los sentimientos y las emociones de otros.						
3. Busca comprender las opiniones de otras personas.						
4. Busca sugerencias que le ayuden a superarse.						
5. Procura captar los puntos de vista de otras personas.						
6. Propicia el momento para que le sean planteados problemas o inquietudes						
7. Comprende inquietudes e intereses existentes dentro de su equipo de trabajo						
8. Comprende inquietudes e intereses y fuera de su equipo de trabajo						

8	SI 	A VECES 	NO 		Evaluación de otros Observaciones
1. Su estilo de comunicación es claro y conciso					
2. Si tiene que discutir no reprime ni somete.					
3. Da a conocer sus sentimientos e ideas con confianza.					
4. Muestra consideración y respeto en su comunicación					
5. Informa a los demás acerca de asuntos relevantes.					
6. Su estilo de comunicación es abierto y sincero.					

9	SI	A VECES	NO	Evaluación de otros	Observaciones
					
1	Procura establecer y mejorar sus relaciones con los demás				
2	Protege su salud física y bienestar general.				
3	Procura estar actualizado y conocer bien su campo de trabajo.				
4	Se avoca a desarrollar nuevas destrezas y habilidades.				
5	Destina tiempo para encontrar el propósito de su vida y disfrutarla.				
6	Invierte tiempo en desarrollar las capacidades de otros.				
7	Procura mejorar la calidad de sus habilidades de líder.				
8	Participa en forma entusiasta de procesos formativos				

10	SI	A VECES	NO		Evaluación de otros	Observaciones
						
1. Busca innovar constantemente las formas de realizar su trabajo.						
2. Explora en el conocimiento y las destrezas de otros para mejorar el resultado de las tareas.						
3. A pesar de su firmeza de opinión en alguna materia, alienta a otros a dar sus puntos de vista.						
4. Anima y secunda a otros a que tomen riesgos responsablemente						
5. Entabla relaciones con personas ajenas al equipo de trabajo						
6. Promueve la creatividad dentro del equipo de trabajo						
7. Promueve el trabajo en equipo y la cooperación dentro del grupo.						
8. Busca optimizar el desempeño de su equipo de trabajo						

## EVALIACION FINAL

NOMBRE:

ADSCRIPCIÓN:

1. Puede ser definido como el proceso donde se integran conocimientos, habilidades y actitudes para lograr cambios o mejoras de conducta.  El nuevo liderazgo
2. Repercuten en un rendimiento superior en el trabajo.  El conocimiento
3. Incompetencia inconsciente, incompetencia consciente, competencia consciente, competencia inconsciente.  Aprendizaje.
4. Busca adaptarse a la revolución del conocimiento y ver en qué manera puede lograr beneficios para él y para su Organización.  Las demandas actuales de cambio
5. Es el medio, no el fin en sí mismo.  Formación eficaz.
6. Convierten en obsoleto el aprendizaje informal dentro de las organizaciones.  Instrumentos fundamentales de la administración del conocimiento.
7. Crear archivos de información, crear canales y sistemas de comunicación, diseñar procedimientos y actividades.  La medición del Capital Intelectual.
8. Todavía existen muchas empresas que no lo toman en cuenta como parte del negocio.  Tecnología de la Información
9. Es un medio para que la empresa pueda resolver problemas cada vez más complejos.  Etapas del aprendizaje.
10. Nos permite tener una foto aproximada del valor de los intangibles de una organización.  El aprendizaje organizativo

## BIBLIOGRAFÍA

- ARBÚES, M. *El perfil de las organizaciones que aprenden*, Alta Dirección. Enero-febrero, 1997.
- BLEIKEN, Bleick von, *Manual para el adiestramiento de personal*. Herrero, México, 1974.
- DRUCKER, P. *La sociedad post capitalista*. Grupo Editorial Norma, Colombia, 1993.
- EDVINSSON L. y MALONE - *El Capital Intelectual* - Grupo Editorial Norma - 1998.
- GAIRÍN, J. *La dirección en los procesos de aprendizaje colectivo*. Alta Dirección. Enero-febrero, 1997.
- GUNS, B. *Aprendizaje organizacional*, Prentice Hall, México, 1996.
- HALL, R. *Organizaciones*. Prentice Hall, México, 1996.
- KAPLAN, R. S. Y NORTON D. P. *Cuadro de Mando Integral* - Ediciones Gestión 2000 - 1997.
- MENDOZA Núñez, Alejandro, *La capacitación práctica en las organizaciones*, Trillas, México, 1985.
- SAKAIYA, T. *Historia del futuro. La sociedad del conocimiento*. Editorial Andrés Bello, Chile, 1995.
- SCOTT C. / JAFFE D. *¿Cómo dirigir el cambio en las organizaciones?* Grupo Editorial Ibero América, México, 1993.
- SENGE, P. *La quinta disciplina*. Ediciones Granica, Barcelona. 1992
- STEWART T. A. Thomas *La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual* - Ed. Granica - 1998
- TARÍN, L. *El aprendizaje en las organizaciones: de la formación a las organizaciones que aprenden*. Alta Dirección. Enero-febrero 1997
- TOFFLER, A. *El cambio del poder*. Plaza & Janés Editores, S.A., Barcelona, 1994
- ULRICH D. - "Recursos Humanos" - Ed. Granica - 1997