

“LAS MEJORES PRACTICAS DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LAS ENTIDADES ESTATALES”



DEIZITH YADIRA DIAZ BOHORQUEZ

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BOGOTA, D.C., MAYO DE 2015**

“LAS MEJORES PRACTICAS DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LAS ENTIDADES ESTATALES”



DEIZITH YADIRA DIAZ BOHORQUEZ

**Trabajo de Grado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

Asesor

JESÚS SALVADOR MONCADA CERÓN

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BOGOTA, D.C., MAYO DE 2015**

Resumen

Este trabajo de grado tiene como propósito concientizar a las entidades públicas de la importancia de la Gestión del Conocimiento que debe practicar cada funcionario diariamente en sus diferentes roles o cargos. De igual manera muestra la necesidad de contar con estructuras claras y bien definidas en gestión del conocimiento y en la gestión documental con el fin de mejorar percepción de la atención al ciudadano, obteniendo mejores índices en servicio y atención al cliente.

Palabras claves: Gestión del Conocimiento, Ciudadanos, servicio, funcionarios, entidades públicas.

Abstrac

This degree work aims to raise awareness among public authorities of the importance of knowledge management that each officer must practice daily in their different roles or positions. Similarly shows the need for clear and well-defined structures in knowledge management and document management in order to improve perceptions of citizen services, obtaining better indexes and customer service.

Keywords: Knowledge Management, Citizens, services, officials, public entities

INTRODUCCION

El conocimiento, para una organización, puede conceptualizarse como un proceso simultáneo de conocer su entorno y de intervenir dinámicamente en este, apoyado en su experiencia y sus habilidades, este proceso incluye sus valores, actitudes y creencias. Es por esto que la alta gerencia debe establecer estrategias acertadas en el desarrollo del proceso de creación de conocimiento organizacional, que debe entenderse como la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, difundirlo entre sus empleados y materializarlos en productos tangibles o intangibles. (Tomás José Fontalvo Herrera, Vol. 9, N°. 1, 2011,)

En las entidades públicas la transferencia de conocimiento no es una práctica establecida dentro del manual del trabajador, muchos de los funcionarios que llevan gran tiempo en las organizaciones se aseguran que sus funciones solo sean conocidas por ellos mismos y consideran que sus competencias solo pueden valorarse por el tiempo que han permanecido en un cargo, sin tener en cuenta las necesidades de la entidad misma y el resultado de la gestión que esta deba obtener durante los periodos lectivos.

Objetivo General

Entregar un resumen de las mejores prácticas que deberían realizarse en las entidades públicas para asegurar la transferencia del conocimiento, el mejoramiento continuo, con el fin de obtener una mejor percepción de la gestión realizada por la entidad.

Objetivos específicos

- Brindar un servicio de calidad a los ciudadanos.
- Mejorar los canales de atención y comunicación.
- Mejorar la imagen de las entidades públicas

Planteamiento de la pregunta de investigación

Servir al ciudadano no es fácil. La situación actual del servicio al ciudadano en las entidades públicas nos lleva a reconocer falencias que se presentan en la calidad de la atención.

Los funcionarios públicos a través de la atención personal, telefónica o vía web deben trabajar para reforzar y desarrollar actitudes, habilidades y conductas adecuadas de servicio, responder efectivamente a las expectativas de los usuarios, respetando las condiciones, características y requisitos que se deben cumplir en la atención al ciudadano.

¿Cuáles serían las mejores prácticas para Gestionar el conocimiento en las entidades públicas?

LA ERA DEL CONOCIMIENTO

El conocimiento ha existido y ha acompañado al hombre desde su aparición. Sin embargo es ahora, muchos milenios después, cuando se habla de la «sociedad del conocimiento». Esto es así porque el conocimiento se ha convertido en la mejor forma de diferenciación entre empresas e instituciones. En una economía globalizada, en la que la información sigue siendo importante, pero cada vez es más asequible, se necesita marcar diferencias con la incorporación de mecanismos que consigan que el conocimiento (entendido como la conjunción de información, experiencia, contexto, interpretación, investigación y reflexión) se potencie, desarrolle y divulgue. Aún así, para el ciudadano normal no es fácil articular una clara definición de ésta, nombrar los elementos que la definen, ni mucho menos identificar sus consecuencias, buenas o malas. Se ha metido tan hondo en la sociedad que ya es difícil distinguirla. (ABC.es, 2009).

La sociedad del conocimiento se caracteriza por la aparición continua de saberes nuevos, por el desarrollo permanente de las facultades intelectuales, todo ello concretado en una aceleración inusitada de la caducidad de los paradigmas dominantes en los años precedentes, de la obsolescencia de los métodos de análisis y de las técnicas empleadas para la observación de la realidad por investigadores, analistas, expertos y profesionales. Estamos viviendo en una sociedad en la que están adquiriendo primacía los conocimientos teóricos y los conocimientos tácitos sobre cualquier otra clase de conocimiento; es decir son relevantes aquéllos que requieren de un determinado modelo mental y de unos procesos basados en la creación, en las ideas, en la abstracción y en la innovación, tal y como indican Chan Kim y Mauborgne (1997), caso de los conocimientos teóricos y son importantes aquéllos que son de difícil transmisión y comunicación, dado que se basan en la experiencia y en el talento idiosincrásico, en el arte, en el “saber hacer”, caso de los conocimientos tácitos. (Campos)

Cambio de Paradigmas

Clarke y Clegg (1998) describen cómo durante las décadas de los ochenta y noventa los japoneses pusieron las bases que a la postre plantean un giro en los paradigmas para el diseño de las organizaciones. La transición está marcada por el abandono de las aproximaciones jerárquicas del taylorismo que hace referencia a la división de las

distintas tareas del proceso de producción, lo cual fue un método de organización industrial, cuyo fin era aumentar la productividad y evitar el control que el obrero podía tener en los tiempos de producción¹² al igual que el abandono de fordismo o producción en serie desarrollado por Henry Ford³, para dar cabida a organizaciones inteligentes, interconectadas y virtualizadas.

El primer paradigma está determinado por la producción masiva de productos, mano de obra poco especializada, una cultura basada en la inspección, control burocrático y, comunicación imperativa. (McAnally)

El segundo se sustenta en la producción de calidad, manufactura flexible, especialización de equipos de trabajo, cultura basada en la calidad, el aprendizaje y, la organización virtual, cuya base está en una continua producción de conocimiento y gestión del mismo.

Producción del conocimiento

Las empresas de clase mundial fueron evolucionando desde organizaciones adaptativas, dando paso a organizaciones que buscan estar un paso adelante del cambio a organizaciones de mejora continua para mantenerse como las mejores. Lo anterior, dando pie al concepto de aprendizaje organizacional, utilizando una combinación de la explotación y exploración del aprendizaje.

Desde un punto de vista tradicional, la forma aceptada de producir conocimiento es la que Gibbons (1994) llama modo 1 de producción de conocimiento. Esta forma de producción está caracterizada por complejo de ideas, métodos, normas y valores establecidos por una visión de la buena ciencia o prácticas científicas sanas. Bajo este modo 1, se plantean y solucionan los problemas en un contexto gobernado por los intereses de buena parte de los académicos de una comunidad específica. Ellos determinan quién puede o no puede practicar la ciencia. Es disciplinario y homogéneo, se organiza jerárquicamente y tiende a mantener y preservar su forma.

Ahora, con los procesos de globalización, las demandas por conocimiento producido de manera diferente al del modo 1, ha promovido un nuevo modo de producción de conocimiento, llamado el modo 2. Éste nace como una reacción a la falta de

¹https://es.wikipedia.org/wiki/Taylorismo#cite_note-1

² El taylorismo y el fordismo, en Attac, 2013

³ <https://es.wikipedia.org/wiki/Fordismo>

respuesta a las necesidades de la sociedad y la industria del modo 1 de producción de conocimiento. Sus características, opuestas a las del modo 1, son: el conocimiento se produce en un contexto de aplicación, es transdisciplinar, se caracteriza por la heterogeneidad, es de estructuras heterárquicas y transitorias y, con mayor responsabilidad social y más reflexivo. (McAnally)

Tabla 1. Comparación entre los modos de producción del conocimiento científico Modo 1 y Modo 2.

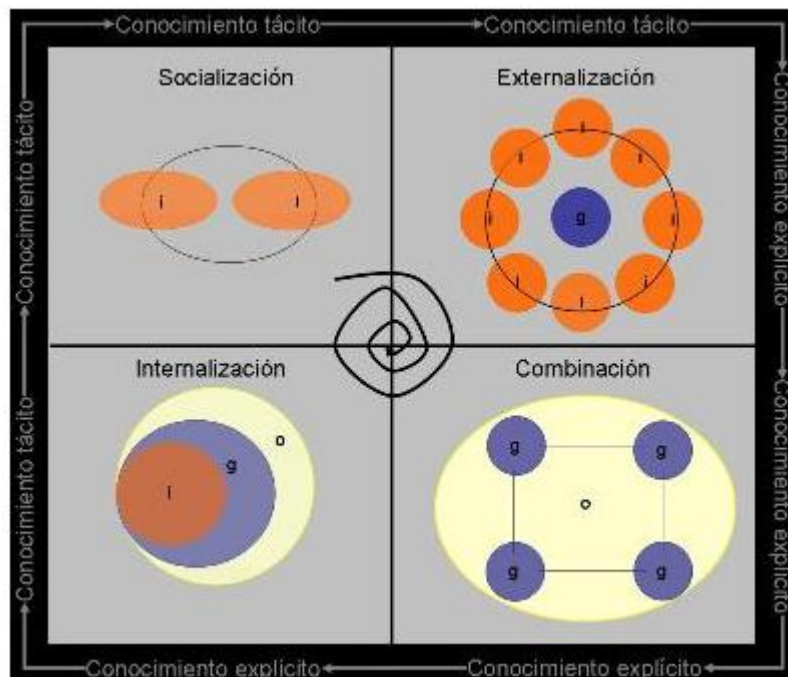
Modo 1	Modo 2
Los problemas son instaurados y solucionados en un contexto gobernado por los intereses de una comunidad específica	El conocimiento es producido en un contexto de aplicación
Disciplinar	Transdisciplinar
Homogeneidad de habilidades	Heterogeneidad de habilidades
Jerárquica	Estructuras organizacionales que son transitorias
	En comparación con el Modo 1, el Modo 2 es más socialmente responsable y reflexivo

La dimensión epistemológica del conocimiento.

Nonaka y Takeuchi presentan en su libro “La organización creadora de conocimiento” la teoría de creación de conocimiento organizacional. Esta teoría se basa en el proceso de comunicación del conocimiento en torno a modos de conversión entre el conocimiento tácito y el explícito, donde:

- **Conocimiento Tácito:** Este es un conocimiento muy personal y difícil de plantear a través del lenguaje formal y, por lo tanto, difícil de transmitir y compartir con otros. Tiene sus raíces en lo más profundo de la experiencia individual, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona.
- **Conocimiento Explícito:** Es aquel que puede expresarse a través del lenguaje formal; es decir, con palabras y números, y puede transmitirse y compartirse fácilmente, en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales. Se expresa normalmente en algún soporte físico (libros, CD ROMS, imágenes).

La “dimensión epistemológica” en la creación de conocimiento se da por la interacción entre el conocimiento explícito y el tácito, llevada a cabo por los individuos de una organización y que es denominada por los autores, “conversión de conocimiento”. Existen cuatro formas de conversión de conocimiento cuya interacción constituye el motor del proceso de creación de conocimiento. Estas fases se muestran en la siguiente gráfica.



- De tácito a tácito, llamada socialización, que está relacionada con la teoría de procesos grupales y la cultura organizacional y es un proceso que consiste en compartir experiencias. Se inicia generalmente con la creación de un campo de interacción. Este campo permite que los miembros del equipo compartan sus experiencias y modelos mentales.
- De tácito a explícito o exteriorización, es un proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. La exteriorización es generada por el diálogo y la reflexión colectiva significativa que ayuda a los miembros a enunciar el conocimiento tácito oculto, que de otra manera resulta difícil de comunicar.

- De explícito a explícito o combinación, tiene que ver con el intercambio de información entre las personas por diferentes medios: distribución del conocimiento recién creado y el conocimiento ya existente en la organización a través de redes por ejemplo, convirtiéndose así en un nuevo conocimiento.
- De explícito a tácito o interiorización, que se materializa directamente en el aprendizaje organizacional; es decir, en el aprender haciendo de las personas en el trabajo. (Conversión de conocimiento)

Estos procesos de transformación del conocimiento se encuentran dentro de diferentes contextos. El contenido del conocimiento creado por cada forma de conversión es, naturalmente distinto y se pueden clasificar de las siguientes formas:

- Conocimiento Armonizado: es aquel perfil de conocimiento que comparte modelos mentales y habilidades técnicas.
- Conocimiento Conceptual: es aquel perfil de conocimiento representado a través de metáforas, analogías y modelos.
- Conocimiento Sistémico: es aquel perfil de conocimiento representado a través de prototipos, nuevos servicios, nuevos métodos, entre otros, donde se vea reflejado la aplicación de varias fuentes de conocimiento.
- Conocimiento Operacional: es aquel perfil de conocimiento representado por administraciones de proyectos con consideraciones en el know-how, los procesos productivos y el uso de nuevos productos. (Gestión del conocimiento)

La problemática de generación de conocimiento organizacional reside en el cómo extender el conocimiento individual, a los grupos de trabajo, a la organización y a través de las organizaciones.

La interacción de conocimiento tácito y explícito se lleva a cabo por los individuos, no por la organización. Pero si el conocimiento no es compartido con otros o no es amplificado a la colectividad, tal conocimiento no participa de la espiral organizacional de generación de conocimiento.

El papel de la organización en este proceso es el de proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual. Para ello se requieren cinco condiciones que posibilitan la espiral de conocimiento.

- **Intención:** es la aspiración que una empresa tiene por alcanzar sus metas. Como el compromiso es la base de la actividad creadora de conocimiento del ser humano, la empresa debe apoyar este compromiso formulando una intención organizacional y proponiéndola a sus empleados. Esta intención es lo que en teoría del Pensamiento Estratégico se denomina “Visión”. Los esfuerzos por realizar la intención, asumen la forma de una estrategia corporativa acerca de qué tipo de conocimiento debe desarrollarse para alcanzarla.
- **Autonomía:** es la capacidad que tiene una organización de posibilitar que sus individuos y equipos actúen de forma autónoma (estén facultados o “empoderados”), lo cual fomente las instancias de generación de nuevas ideas y visualización de nuevas oportunidades, motivando así a los participantes de la organización a generar nuevo conocimiento.
- **Fluctuación y Caos Creativo:** la organización debe estimular la interacción entre sus integrantes y el ambiente externo, donde los equipos enfrenten las rutinas, los hábitos y las limitaciones autoimpuestas con el objeto de estimular nuevas perspectivas de cómo hacer las cosas. Además, también puede generarse conocimiento cuando se provocan crisis de manera intencional al interior de la organización. Este caos intencional al que se llama “Caos creativo” incrementa la tensión al interior de la organización y hace que sus miembros se concentren en definir problemas y resolver la crisis (crisis controladas). La organización creadora de conocimiento debe institucionalizar esta “reflexión en la acción” para hacer del caos algo verdaderamente creativo.
- **Redundancia:** la organización debe permitir niveles de redundancia dentro de su operar. Esto genera que los diferentes puntos de vista establecidos por las personas que conforman los equipos permite compartir y combinar conocimientos de tipo tácito, permitiendo establecer conceptos e ideas más robustas, junto con generar nuevas posibilidades. Para que se genere conocimiento organizacional es indispensable que el concepto generado por un individuo o un grupo se comparta con otros individuos o grupos que quizás no necesiten este concepto de manera inmediata. Una forma de generar redundancia en la organización es a través de una rotación estratégica de personal, especialmente entre áreas muy distintas en cuanto a tecnología o función. Otra manera es mediante la organización de Comunidades de Conocimiento o, con la tecnología moderna, a través de lo que se ha denominado “Portal del conocimiento”. • **Variedad de requisitos:** la diversidad interna de una organización debe ser tan amplia como la variedad y la complejidad del ambiente para poder enfrentarse a los desafíos establecidos

por este ambiente que la rodea. La variedad de requisitos puede fomentarse combinando la información de manera distinta, flexible y rápida y distribuyendo por igual la información en todas las secciones de la organización. Para maximizar la variación, todas las personas de la organización deben contar con un acceso rápido a la más amplia gama de la información requerida en un momento dado, pasando por el menor número de pasos posible. (Martínez León)

- Variedad de requisitos. La quinta condición para fomentar la espiral de conocimiento es la variedad de requisito. La diversidad de una organización debe ser tan amplia como la variedad y la complejidad del ambiente para poder enfrentarse a los desafíos establecidos por este ambiente que la rodea. Los miembros de la organización pueden superar muchos problemas si poseen variedad de requisitos, la cual puede fomentarse combinando la información de manera distinta, flexible y rápida, y distribuyendo por igual la información en todas las secciones de la organización. Para maximizar la variedad, todas las personas de la organización deben contar con un acceso rápido a la más amplia gama de la información recurrida en un momento dado, pasando por el menor número de pasos posibles (Numagami, Ohta y Nonaka, 1989). (Gonzalez)

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

La gestión del Conocimiento

La Gestión de Conocimiento, como concepto teórico, se ha convertido en los últimos años en una de las claves de la competitividad de las empresas en la Nueva Economía. El volumen de trabajos teóricos existentes sobre el tema, así como los modelos explicativos del propio término así lo indican.

En un principio, y a simple vista, aparenta que se trata de algo propio de grandes empresas poseedoras, a su vez, de muchos recursos. Pero, realmente no es así. Si tenemos en cuenta que en toda organización podemos encontrar no sólo tierra, trabajo y capital, sino también conocimiento, nos preguntamos, y para ello investigamos, si las organizaciones utilizan bien sus recursos para aprovechar al máximo sus conocimientos.

El conocimiento existe en las personas y forma parte de la complejidad e imprevisibilidad humana.

Con respecto al conocimiento, Andreu y Sieber (1999) señalan principalmente tres características:

1. Es personal: ya que se origina y reside en las personas que lo asimilan como resultado de su propia experiencia y lo incorporan a su acervo personal al estar convencidas de su significado y de sus implicaciones.

2. Es permanente e incremental: ya que su utilización puede repetirse sin que se consuma o desgaste como sucede con otros bienes físicos. Por el contrario, se incrementa al utilizarse con un conocimiento recientemente adquirido.

3. Es guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir qué hacer en cada momento ya que esa acción tiene por objetivo mejorar las consecuencias de los fenómenos percibidos por cada individuo.

El conocimiento surge cuando una persona considera, interpreta y utiliza la información de manera combinada con su propia experiencia y capacidad. Deriva de la información, así como la información deriva de los datos. Pero información, no es lo mismo que conocimiento. Recopilar datos, organizarlos e incluso analizarlos, es algo que pueden hacer los ordenadores. El conocimiento es un paso adelante. Es identificar, estructurar y sobre todo utilizar la información para obtener un resultado. Requiere aplicar la intuición y la sabiduría propios de la persona, a la información. El conocimiento como recurso se encuentra en las personas y los procedimientos, alimentándose permanentemente de la experiencia.



La gestión del conocimiento supone trasladarse a un plano de análisis en el que se identifican procesos de agregación de valor, determinados por la incorporación de nuevo conocimiento. Gestionar el conocimiento es dotar a los sistemas de gestión de inteligencia para aprender con base en experiencias propias y ajenas a la organización. Es en la reutilización del saber hacer donde se produce el enriquecimiento y la aparición del nuevo conocimiento.

La Gestión del conocimiento organizacional está enraizada en una dinámica de mejora continua pasada en la gestión de capacidades y recursos intangibles que enriquecen de manera permanente los productos o servicios que ofrece la organización. La mejora continua, supone la búsqueda de niveles óptimos de eficiencia y a la vez implica calidad creciente. Implica mejora y optimización en el sentido de incorporar experiencias anteriores y reutilización de prácticas que han sido exitosas en otros contextos. Implica, en otras palabras: creación de conocimiento. (CREACIÓN DE CONOCIMIENTO)

Donde se encuentra la clave de la Gestión del conocimiento en las empresas?

Senge plantea que muchas organizaciones sufren "impedimentos de aprendizaje". Para curar las enfermedades y fomentar la capacidad de aprendizaje de la organización, propone la "organización que aprende" como un modelo práctico. Sostiene que la organización que aprende tiene capacidad para adoptar el aprendizaje generador (por ejemplo, activo) y el aprendizaje adaptativo (pasivo) como las fuentes de ventajas competitivas sostenibles. Según Senge, para construir una organización que aprende, los ejecutivos deben hacer lo siguiente:

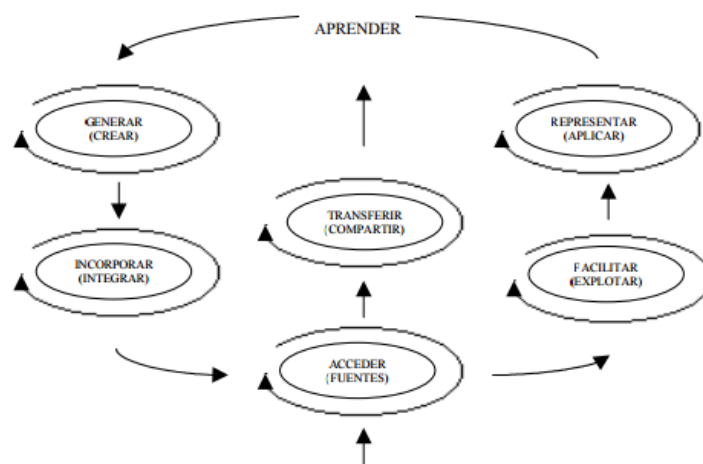
- Adoptar un "pensamiento sistémico".
- Fomentar la maestría personal de sus propias vidas.
- Sacar a flote y desafiar los modelos mentales prevalecientes.
- Crear una visión compartida.
- Facilitar el aprendizaje en equipo.

Entre estas cinco "disciplinas", destaca la importancia del "pensamiento sistémico" como "la disciplina que integra a las otras disciplinas, uniéndolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica". También sugiere que el pensamiento sistémico es "una alternativa filosófica al penetrante "reduccionismo" de la cultura occidental (la búsqueda de respuestas simples para problemas complejos)"

Drew (1996) propone siete actividades básicas, para administrar el conocimiento y para lograr el auto-conocimiento organizacional, que se requiere para llevar adelante un proceso benéfico, estas son:

1. Generar conocimiento a partir de las operaciones internas o de los grupos de investigación y desarrollo.
2. Lograr el acceso a fuentes de información tanto internas como externas.
3. Transferir conocimiento antes de que sea usado formalmente, a través de la capacitación o informalmente en los procesos de socialización del trabajo.
4. Representar el conocimiento a través de reportes, gráficas y presentaciones, etc.
5. Imbuirse en el conocimiento de procesos, sistemas y controles.
6. Probar la validez del conocimiento actual.
7. Facilitar todos estos procesos distintos de generación de conocimiento, a través del establecimiento de una cultura que valore y comparta el uso del conocimiento.

Es importante que la empresa entienda cual debe ser el ciclo básico de la gestión del conocimiento, con el fin de que se cree un proceso dinámico de generación de flujos de conocimientos, de creación de conocimientos nuevos, pero relacionados con su estrategia y con sus actividades. Esta gestión deber saber diseminar el conocimiento por toda la organización e incorporarlo a los productos, a los servicios, a los sistemas, a los procesos y, en suma, convertirlos en determinadas “competencias distintivas”. Con el fin de centrar estas ideas y a partir de las propuestas de Nonaka (1991) y de KPMG Management Consulting (1997) se propone un modelo de análisis del “ciclo de la gestión del conocimiento”.



Son varias las fases que componen el citado “ciclo” y que sirven para explicar su interactividad y su capacidad de aprender, así como para crear el conocimiento, las competencias y los activos intangibles; cuestiones que son las que harán que las empresas puedan ser calificadas de “inteligentes”. Dichas fases, aunque de manera somera, se pueden explicar de la forma siguiente:

- Acceder a las fuentes del conocimiento externo o interno a la empresa y tanto explícito como tácito.
- Facilitar o explotar el conocimiento a través de unos valores, de una cultura y de un liderazgo transformador que lo potencie y dinamice.
- Transferir o compartir formalmente los conocimientos mediante la formación o informalmente mediante el trabajo en grupo o en equipo.
- Representar o aplicar a través de las tecnologías facilitadoras del proceso (TIC) bien en uno u otro soporte, sistema o técnica y siempre que permitan un acceso lo más sencillo posible y ayuden al aprendizaje individual y organizacional.
- Generar o crear el nuevo conocimiento gracias a la interacción de estas fases y a la “capacidad de aprender a aprender”, tanto a nivel de personas como de grupos organizativos.
- Incorporar o integrar el conocimiento como un activo empresarial o como un nuevo valor añadido en los productos, servicios, sistemas y procesos, en suma, logrando crear el conjunto de activos intangibles que definen el concepto de capital intangible o intelectual de la empresa (Campos)

Las organizaciones que aprenden

El concepto de Learning Organizations (organizaciones que aprenden, organizaciones inteligentes) ha sido bastante difundido en el medio empresarial y está intrínsecamente ligado al concepto de Gestión del Conocimiento. Algunas características de las organizaciones que aprenden según Senge (1992) son:

- Reconocimiento explícito del valor económico del conocimiento.
- Capacidad de desarrollo know-why (conocimiento amplio) además de know-how (conocimiento de cómo se hacen las cosas).
- Capacidad de cuestionar valores, cultura y cambiar el comportamiento.
- Estimular la experiencia y el aprendizaje a través de la detección y corrección de errores.
- Habilidad de compartir pericias, experiencias e informaciones individuales.

- Habilidad creadora.
- Capacidad de articular conocimientos conceptuales sobre una experiencia.
- Utilización de la capacidad creativa de sus empleados.
- Busca activa de informaciones en el ambiente donde se inserten.

Una organización que aprende, una organización inteligente en la nueva economía, en la sociedad el conocimiento será una organización con capacidad de respuesta y adaptación, con facultad de emergencia y evolución, con capacidad de memorización o de incorporar rutinas o pautas espacio-temporales en un proceso evolutivo.

El aspecto financiero es un fuerte condicionante de la iniciativa privada para que los procesos de cambio sean implantados en cuanto se identifiquen los factores de riesgo y la continuidad de la organización. De esta forma, la aplicación de estrategias de Gestión del Conocimiento y del concepto de Learning Organizations en las grandes corporaciones se ha convertido en un camino sin vuelta atrás, una forma de diferenciación y una estrategia fundamental de supervivencia.

CONCLUSIONES

Para obtener el conocimiento requerido por las organizaciones es necesario que éstas desarrollen una serie de procesos o actividades, que son básicamente dos: a) el aprendizaje, que transforma la información en conocimiento, siendo la información explícita y el conocimiento tácito o explícito; y b) el proceso de hacer explícito el conocimiento, que consiste en transformar el conocimiento tácito del individuo en explícito.

Como ya se sabe, conceptualmente hablando, la gestión de conocimiento tiene por misión planificar y coordinar la transferencia de los conocimientos que necesitan cada uno de los miembros de la organización en el momento y lugar adecuados. Son numerosos los obstáculos para generar y gestionar mejor el conocimiento en las organizaciones: estilos de liderazgo autoritarios, organizaciones excesivamente burocratizadas, autocomplacencia, escasez de autocrítica, competencia poco constructiva entre individuos e instituciones que en muchos casos parece que están trabajando con juegos de "suma cero" (cuando no necesariamente es así), culturas en las que los valores grupales han ido, en la mayoría de las ocasiones, a remolque de los individuales.

Ciertamente en el mundo de la empresa y también, en instituciones públicas, se está desperdiciando grandes dosis de capital intelectual. Si con este término nos

referimos a la suma de capital humano, capital estructural, capital relacional y capital tecnológico, basta una sencilla reflexión para darnos cuenta de que, realmente, no se están aprovechando ni el potencial de las personas, ni el productivo-tecnológico de las organizaciones, ni tampoco las posibilidades de relaciones externas entre instituciones, clientes, universidades, administraciones, etc..

REFERENCIAS

Bibliografía

- (n.d.). Retrieved from <http://es.slideshare.net/ckcastaneda/produccion-del-conocimiento-modelos-de-innovacion-ABC.es>. (2009, Septiembre 27). Retrieved from <http://www.abc.es/20090927/valencia-valencia/conocimiento-20090927.html>
- Campos, E. B. (n.d.). *EL CAPITAL INTANGIBLE COMO CLAVE ESTRATÉGICA EN LA COMPETENCIA ACTUAL*. Retrieved from <http://www.sedic.es/bueno.pdf>
- Conversión de conocimiento*. (n.d.). Retrieved from http://es.wikipedia.org/wiki/Conversi%C3%B3n_de_conocimiento
- CREACIÓN DE CONOCIMIENTO*. (n.d.). Retrieved from <https://sites.google.com/site/groupccygv/wiki-del-proyecto/1-las-organizaciones-como-generadoras-de-conocimiento-1/2-1-creacion-de-conocimiento>
- Gestión del conocimiento*. (n.d.). Retrieved from Modelo de creación del Conocimiento: Teoría de creación de conocimiento por Nonaka y Takeuchi: http://es.wikibooks.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento/Modelo_de_creaci%C3%B3n_del_Conocimiento/Teor%C3%ADa_de_creaci%C3%B3n_de_conocimiento_por_Nonaka_y_Takeuchi
- Gonzalez, A. M. (n.d.). *Apuntes teóricos sobre la Gestión del Conocimiento Organizacional*. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos53/conocimiento-organizacional/conocimiento-organizacional2.shtml#ixzz3ZQ8mMig7>
- Martínez León, I. y. (n.d.). *LOS PROCESOS DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO: EL APRENDIZAJE Y LA ESPIRAL DE CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO*. Retrieved from <http://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/LOS%20PROCESOS%20DE%20CREACION%20DEL%20CONOCIMIENTO-%20EL%20APRENDIZA.pdf>
- McAnally, L. (n.d.). *La era del conocimiento: De sus conceptos a sus aplicaciones*. Retrieved from <http://iide.ens.uabc.mx/blogs/mcanally/files/2007/12/04-era-del-conocimiento.pdf>
- Tomás José Fontalvo Herrera, R. Q. (Vol. 9, Nº. 1, 2011.). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Dimens. empres.* , 80-87.

Trabajos citados

- (n.d.). Retrieved from <http://es.slideshare.net/ckcastaneda/produccion-del-conocimiento-modelos-de-innovacion-ABC.es>. (2009, Septiembre 27). Retrieved from <http://www.abc.es/20090927/valencia-valencia/conocimiento-20090927.html>
- Campos, E. B. (n.d.). *EL CAPITAL INTANGIBLE COMO CLAVE ESTRATÉGICA EN LA COMPETENCIA ACTUAL*. Retrieved from <http://www.sedic.es/bueno.pdf>
- Conversión de conocimiento*. (n.d.). Retrieved from http://es.wikipedia.org/wiki/Conversi%C3%B3n_de_conocimiento

CREACIÓN DE CONOCIMIENTO. (n.d.). Retrieved from <https://sites.google.com/site/groupccygv/wiki-del-proyecto/1-las-organizaciones-como-generadoras-de-conocimiento-1/2-1-creacion-de-conocimiento>

Gestión del conocimiento. (n.d.). Retrieved from Modelo de creación del Conocimiento: Teoría de creación de conocimiento por Nonaka y Takeuchi:
http://es.wikibooks.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento/Modelo_de_creaci%C3%B3n_del_Conocimiento/Teor%C3%ADa_de_creaci%C3%B3n_de_conocimiento_por_Nonaka_y_Takeuchi

Gonzalez, A. M. (n.d.). *Apuntes teóricos sobre la Gestión del Conocimiento Organizacional*. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos53/conocimiento-organizacional/conocimiento-organizacional2.shtml#ixzz3ZQ8mMig7>

Martínez León, I. y. (n.d.). *LOS PROCESOS DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO: EL APRENDIZAJE Y LA ESPIRAL DE CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO*. Retrieved from <http://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/LOS%20PROCESOS%20DE%20CREACION%20DEL%20CONOCIMIENTO-%20EL%20APRENDIZA.pdf>

McAnally, L. (n.d.). *La era del conocimiento: De sus conceptos a sus aplicaciones*. Retrieved from <http://iide.ens.uabc.mx/blogs/mcanally/files/2007/12/04-era-del-conocimiento.pdf>

Tomás José Fontalvo Herrera, R. Q. (Vol. 9, N°. 1, 2011,). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Dimens. empres.* , 80-87.