

KNOWLEDGE MANAGEMENT

AUTOR: LICDA. NANCY RAMÍREZ C.

OCTUBRE : 2020



San Marcos

PREGUNTA DISPARADORA

¿Qué métodos administrativos y organizacionales se han implementado para administrar el conocimiento como un recurso implícito y explícito?

RESUMEN

Con la globalización se ha puesto en evidencia que las organizaciones líderes solo se puede ser competitivo de forma permanente cuando se utiliza mejor el conocimiento como elemento medular de la producción. Para ello se debe tener en claro que se requiere un cambio estructural en el ámbito productivo con una intensificación laboral y con mayor énfasis en la mente de obra y menos en la mano de obra.

De tal forma que la relevancia del conocimiento como factor de competitividad se manifiesta en los usuarios y clientes al permitir percibir más precisamente sus necesidades actuales y futuras posicionando mejor a la empresa.

La gestión, bajo el punto de vista de los conocimientos, significa fomentar los negocios empresariales y la cooperación orientada a objetivos y valores y para lograrlo los modelos de implementación de la gestión del conocimiento empresarial juegan un papel relevante, a sí mismos la organización debe contar con una estrategia tecnológica para realizar redes de conocimiento, que permitirá gestionar el mismo logrando desarrollar a los colaboradores con una carrera profesional y a la empresa alcanzar un currículum empresarial.

Esta conciencia desarrollada en los grupos ejecutivos y en los colaboradores, es una buena condición para un proceso de cambio hacia una nueva calidad de competencia.

Para iniciar este camino hacia el conocimiento se deben considerar dos preguntas básicas

1. ¿Qué conocimientos se tienen actualmente y como se pueden aprovechar de forma eficiente?
2. ¿Qué conocimientos se requieren a futuro y como se pueden conseguir o desarrollar?

Knowledge Managemet -Redes de conocimiento – cultura de la creatividad – planes de carrera – planes de sucesión – innovación – creatividad motivación

PALABRAS CLAVES

INTRODUCCIÓN

Hoy día en la era del conocimiento, este ha pasado a ser un recurso estratégico de la organización; esas requieren de diferentes herramientas para captar y analizar los cambios propios de la exigencia de la época actual.

El módulo tres introduce especialmente al estudiante a instruirse sobre la importancia y las ventajas que tienen hoy día los conocimientos y que a través del intercambio del conocimiento hay un factor medular que permite a los colaboradores desarrollar creatividad e innovación.

Para lograr una evolución organizacional a través de la gestión del conocimiento varios autores exponen los modelos existentes para la implementación del Knowledge Managemet.

Las redes del conocimiento hoy día permiten la facilidad de la transmisión, almacenamiento del mismo y que a través de estas es más sencillo desarrollar planes de carrera y sucesión que permiten generar a la organización un curriculum empresarial y para el colaborador una carrera profesional.

El estudiante deberá realizar las lecturas según el programa establecido y es obligatorio desarrollar las lecturas de las referencias bibliográficas solicitadas por el profesor tutor, para completar el programa y aprobar su curso.

Contenido

Knowledge management.....	5
¿Qué busca la gestión del conocimiento?,	8
Ejemplos prácticos de empresas que han puesto en práctica la administración del conocimiento.....	9
Enfoques de la administración del conocimiento	10
Enfoques del conocimiento	10
Tipos de la Gestión del Conocimiento.....	12
EL conocimiento como ventaja competitiva.....	14
Conocimiento e innovación.....	17
Modelos e implementación de la gestión del conocimiento	20
Modelos de la gestión del conocimiento	27
Redes de conocimiento	28
Características de las redes de conocimiento.....	28
Beneficios de la red de conocimiento.....	28
Un curriculum en la gestión del conocimiento empresarial.....	31
¿Que se entiende como planes de Carrera?	32
¿Que se entiendo como planes de Sucesión?.....	35
¿Por qué la importancia de un Plan de Sucesión?	35
Beneficios de un plan de sucesión.....	36
Referencias Bibliográficas	37

Knowledge management

Como se ha venido estudiando en lecturas anteriores la gestión del conocimiento no es un tema nuevo, ha venido tomando fuerza desde el surgimiento de la era del conocimiento a partir de los años 90. Un primer análisis hacía pensar que esta práctica solamente era para empresas multinacionales, que disponían de grandes presupuestos y sistemas con tecnología de la punta. Sin embargo, hoy día eso no es cierto, la administración del conocimiento puede ser aplicada exitosamente y resultar muy ventajosa en cualquier empresa, actualmente no es relevante el tamaño de estas, organizaciones grandes, medianas y pequeñas lo pueden implementar.

Por tanto, los sistemas de administración del conocimiento se han convertido en una de las áreas de más rápido crecimiento en cuanto al inversión de Software especialmente para organizar y transferir el conocimiento adquirido.

La administración del conocimiento o *Knowledge Management* (KM) es un concepto aplicado en las organizaciones que buscan transferir el conocimiento y la experiencia existente entre sus miembros, de forma que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización. Para definir el KM existen muchos autores que lo definen desde muchas formas, hoy día existen más de 100 definiciones algunas de estas se transcriben seguidamente:

La gestión del conocimiento es la creación, transferencia e intercambio de conocimiento organizacional para lograr una ventaja (John Girard y JoAnn Girard)

La gestión del conocimiento es el nombre de un concepto en el que una empresa reúne, organiza, comparte y analiza de manera consciente e integral su conocimiento en términos de recursos, documentos y habilidades de las personas. (Margaret Rouse)

La gestión del conocimiento es la coordinación deliberada y sistemática de las personas, la tecnología, los procesos y la estructura organizativa de una organización con el fin de agregar valor a través de la reutilización y la innovación. Esto se logra mediante la promoción de la creación, el intercambio y la aplicación de conocimientos, así como mediante la incorporación de valiosas lecciones aprendidas y mejores prácticas en la memoria corporativa para fomentar el aprendizaje organizacional continuo. (Marc Demarest)

La gestión del conocimiento (KM) es un proceso empresarial que formaliza la gestión y el uso de los activos intelectuales de una empresa. KM promueve un enfoque colaborativo e integrador para la creación, captura, organización, acceso y

uso de activos de información, incluido el conocimiento tácito y no capturado de las personas. (Girard 2020; pp1-4)

Los conceptos citados por los diferentes autores coinciden en que la administración del conocimiento es un proceso que implica técnicas para capturar, organizar almacenar el conocimiento de los colaboradores, para transformarlo en un activo intelectual, que preste beneficios y se pueda compartir. En nuestro tiempo existe una transformación en la concepción del conocimiento. Este ha pasado de una situación aplicable a ser otra aplicable a hacer, es decir de una situación referida al desarrollo intelectual de la persona a otra como factor de producción tomando como base su utilidad. En este sentido, el conocimiento se convierte en un instrumento o medio para obtener resultados.

Por tanto, un sistema de gestión del conocimiento permite la reutilización de la información almacenada en la organización y su afiliación en los procesos funcionales y operacionales integrando los sistemas de información existentes y permitiendo la durabilidad de la información y el conocimiento.

Dentro de esta perspectiva se puede afirmar que la noción de inventario del conocimiento organizacional se extiende a menudo para incluir también propiedad intelectual como patentes, marcas de fábrica, derechos de propiedad literaria entre otros. Hoy día las empresas, se han dado cuenta que el valor del conocimiento reside en el personal, que actualmente este se mide desde los procesos de selección. Las gestiones de recursos humanos se preocupan por mantener y crear carpetas de juegos de habilidad del conocimiento a pesar del reciente avance de contrataciones *outsourcing* y actividades del *downsizing*.

Asumiendo una óptica relativamente estratégica acerca de gestión del conocimiento Malhotra (citado en Farfán y Garzón 2006) la define en los términos siguientes:

La gestión del conocimiento provee los aspectos críticos de adaptación, supervivencia y competencia organizacional relacionado con el incremento discontinuo de cambios organizacionales. Esencialmente, incluye procesos organizacionales que buscan la combinación sinérgica de la capacidad de procesamiento de datos e información con la tecnología de información, por una parte, y la capacidad creativa e innovadora de las personas. (p.19)

Dentro de este marco gestionar el conocimiento en las organizaciones se enfrenta a muchos apuros o dificultades, que normalmente provienen del mismo entorno. Uno de los más comunes y significantes son los factores culturales, los colaboradores, la inexistencia de una cultura basada en el conocimiento, por consiguiente, cuando no existe esta cultura los trabajadores se aíslan del entorno, las orientaciones a corto plazo es otro factor dentro de este grupo.

Para la gestión del conocimiento la dimensión tácita es parte del haber personal y organización al respecto Peluffo et al (citado en Farfán y Garzón, 2006) afirma que se hace visible cuando se utiliza para ciertas situaciones donde el conocimiento codificado o explícito es insuficiente para enfrentar dicha situación. Es lo que permite que alguien pueda:

- Predecir si algo va o no a funcionar.
- Visualizar ciertos riesgos o peligros que no son proporcionados por el conocimiento explícito.
- • Crear un cierto orden de relaciones nuevas entre datos.
- • Generar ideas a partir de una situación nueva.
- • Diferenciar en el caso de los inventores, los emprendedores, los visionarios, o las personas que sobresalen del resto, su conocimiento tácito. (p.13)

En la actualidad las nuevas tecnologías de información y comunicación brindan herramientas que apoyan la gestión del conocimiento en las empresas apoyando en la recolección, transferencia, la seguridad y la administración sistemática de la información en paralelo con sistemas diseñados para ayudar a realizar el mejor uso de ese conocimiento. No obstante, Knowledge va más allá que el uso de la tecnología de la información, se busca crear una cultura del conocimiento donde todos los colaboradores de una organización compartan el conocimiento, esto incluye desde los puestos de más alto nivel hasta los puestos más bajos u operativos aporten sus conocimientos y experiencias y haga el uso de estas.

Es por eso por lo que Drucker (2002) propone que la sociedad futura será una sociedad del conocimiento. Su recurso clave será el conocimiento y los trabajadores del conocimiento serán el grupo dominante de su población activa. Sus características principales serán:

- Ausencia de fronteras, porque el conocimiento viaja aun con menos esfuerzo que el dinero.
- Movilidad ascendente, disponible para todos en virtud de educación formal fácil de adquirir.
- Potencial de fracaso tanto como de éxito. Cualquiera puede adquirir los “medios de producción”, es decir el conocimiento que se requiere para el oficio, pero no todos triunfan. (p. 228)

Los colaboradores se enfrentan a todo conocimiento en la organización, por eso la gestión del conocimiento organizacional debe ser también un instrumento de investigación. El soporte de un sistema de gestión del conocimiento lo constituye la información documental que día a día se genera en la organización, de forma tal que si la misma se maneja en forma automatizada se podrá mantener accesible y segura. Esto justifica por sí mismo la incorporación de unos métodos y aplicaciones informáticas apropiadas.

¿Qué busca la gestión del conocimiento?,

Sus objetivos buscan fortalecer los espacios para que los agentes obtengan mejores resultados en los que se pueden mencionar:

- Identificar, recoger y organizar el conocimiento existente.
- Facilitar la creación de nuevo conocimiento
- Apuntar a la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente.
- Mejorar el entorno organizativo

La transferencia del conocimiento un aspecto de la administración del conocimiento, a lo largo del tiempo siempre ha existido de manera formal e informal

Figura N° 1 Formas de transferir el conocimiento (formal e informal)



Fuente: Elaboración propia (2020) basada en la experiencia laboral

Adicionalmente los objetivos antes mencionados también se pueden lograr mediante la creación de depósitos de información estructurados en documentos, informes, presentaciones, manuales u otros documentos de fácil recuperación según la demanda. Para mejorar el acceso de los conocimientos depende de que se facilite su acceso y transferencia entre los actores. La creación de políticas para fomentar el intercambio de conocimientos entre los colaboradores es parte de la mejora del entorno organizativo.

Estas razones evidencian que la administración del conocimiento sirve claramente para conectar fuentes de generación del conocimiento con las necesidades de aplicación, dicho en palabras sencillas que se aplique el conocimiento en lugar y momento exacto.

PARA UNA MEJOR COMPRENSIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO SE SUGIERE ANALIZAR EL SIGUENTE VIDEL [HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=CES-UH6UIX8](https://www.youtube.com/watch?v=CES-UH6UIX8)

Ejemplos prácticos de empresas que han puesto en práctica la administración del conocimiento.

- **General Electric:** Uno de los mayores ejemplos de la aplicación de la gestión del conocimiento, la multinacional creó el Consejo Ejecutivo Corporativo, es una reunión con todos los ejecutivos de varias unidades de negocios alrededor del mundo, donde periódicamente, durante dos días, sus participantes discuten los temas e intercambian conocimientos para la mejora continua de la gestión empresarial. Amazon

Desde su fundación en la década de 1990, la empresa de Jeff Bezos ha demostrado la importancia de la administración del conocimiento, todo comienza con la información de cada unidad de negocios que está disponible para todos los gerentes.

Así pues, la organización ha podido aplicar las mismas fórmulas de éxito que permiten la venta de libros, para la comercialización de una multitud de otros artículos, desde el consumo doméstico hasta el equipo de gimnasia.

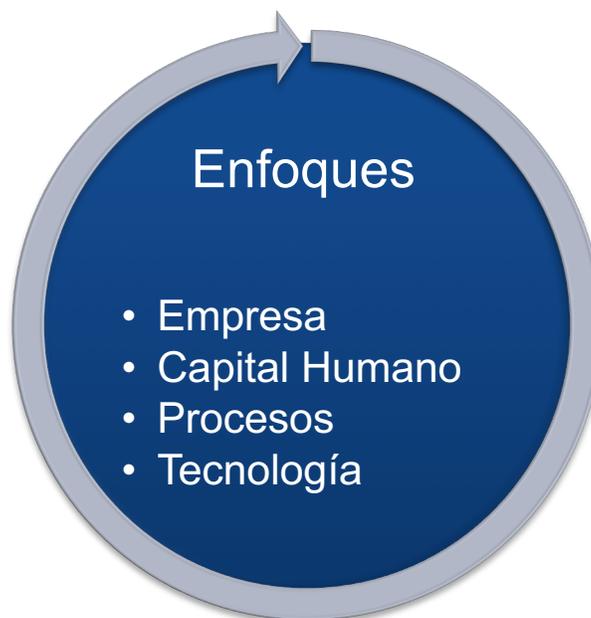
- **Petrobras:** Como ejemplo de una empresa brasileña, destaca la experiencia de la compañía petrolera que aplica técnicas de administración del conocimiento en su funcionamiento, entre ellas, las **técnicas de lecciones aprendidas** y las comunidades prácticas alineadas con la inteligencia organizativa.
- **Banco Mundial:** El Banco Mundial es un ejemplo de organización sin fines de lucro que aplica con éxito la administración de los conocimientos. La descentralización de las operaciones siempre ha sido un objetivo, ya que todas las operaciones necesitaban pasar por Washington, lo que generaba costos y lentitud en los procesos de adopción de decisiones, al formalizar los conocimientos y ponerlos a disposición de los organismos locales, surgieron nuevas competencias con los debates y las opiniones de otras personas involucradas.
- **Naciones Unidas:** El universo de acción de las Naciones Unidas (ONU) representa retos aún mayores. En las misiones de paz y de ayuda humanitaria se pusieron en práctica sistemas de reunión, análisis y difusión de conocimientos a fin de generar beneficios para otras iniciativas. (Quiroga, 2020; párr 6-12)

Enfoques de la administración del conocimiento

La gestión del conocimiento y el capital intelectual mantienen estructuras, enfoques y métodos diferentes partiendo de cómo se crea, se sostiene y se explota el conocimiento en el seguimiento de metas organizacionales e individuales. Mientras que el enfoque de gestión del conocimiento está más encauzado a la creación y sustento de conocimiento organizacional, el de capital intelectual está más enfocado a la explotación de conocimiento organizacional. Solamente de cierta forma se puede considerar el enfoque de la gestión del conocimiento como aquella que intenta entender qué hace el conocimiento, de dónde viene y cómo se crea. A diferencia del enfoque de capital intelectual parece dirigirse a entender cómo contabilizar la salida de conocimiento y su traducción en medición de las ganancias del desempeño producto de la aplicación continuada de ese conocimiento.

Enfoques del conocimiento

Figura N° 2 Enfoques del conocimiento



Fuente: Elaboración propia (2020) con información del (Canals, 2005)

Como se observa en la figura 2 los enfoques de la gestión del conocimiento se establecen en cuatro, basándose en la tecnología de la información como de la comunicación que han posibilitado la construcción e implementación de herramientas que pueden llegar a permitirnos la gestión del conocimiento de las organizaciones. El elemento preciso se encuentra en las aplicaciones informáticas que permiten almacenar, organizar y presentar la información de manera que el conocimiento organizacional pueda ser utilizado en el momento preciso mediante su captación y representación por medios tecnológicos.

En virtud de lo anterior el conocimiento tácito desaparece por cuanto se desvincula un colaborador de la organización, la información queda implícita en la base de datos o bien dentro de los procesos corporativos; permitiendo así mantener capitalizada la institución. Esta es la importancia de mantener la información implementada en una solución informática.

Con referencia al enfoque en el capital humano es trascendental comprender que son las personas la que generan el conocimiento para ser utilizado en sus funciones. Es necesario crear condiciones que permitan a los colaboradores un incentivo y la facilidad para que ellos puedan llevar a cabo los procesos de creación y transmisión del conocimiento. El conocimiento tácito es insustituible, por lo que la motivación es un elemento fundamental para que los individuos que lo poseen deseen tramitar ese conocimiento con una comunicación asertiva a través la tecnología la mayor parte de las veces.

Desde el punto de vista de la empresa, esta visión parte de que la principal preocupación es valorar el capital intelectual de las organizaciones. La idea consiste en que una vez llegados al establecimiento de dónde se encuentra el valor de los activos inmateriales, será muy sencillo gestionarlos. Desde un punto extremo, la GEC se convierte en una tarea de contabilidad de valoración de activos inmateriales de la organización.

Dentro de lo que corresponde al enfoque sobre los procesos donde se establece el aprendizaje organizacional suele ser una solución inminente, pero las empresas ocasionalmente lo usan ya que ignoran las posibilidades de estructurar el conocimiento.



Tipos de la Gestión del Conocimiento

El conocimiento en el contexto que se ha venido estudiando, es toda la información que una persona metaboliza y asimila, siempre con una orientación a la acción. En síntesis, se entiende como el estado mental que posee una persona que ha sido causado por una información específica y que le permite tomar decisiones para ejecutar acciones concretas que se basan en las decisiones tomadas. El conocimiento se convierte en valor para una organización cuando éste logra contribuir de forma precisa en el alcance de los objetivos organizacionales.

Es posible dignificar y hacer más operativa y funcional esta primera definición intuitiva de Gestión del Conocimiento si se considera que hay más de un tipo de conocimiento dentro de una organización y que es indispensable respetar la naturaleza de cada uno de ellos para poder definir la gestión más adecuada

En este sentido, es posible distinguir 6 tipos de conocimiento dentro de una organización.

Estos 6 tipos pueden ser presentados agrupándolos en las siguientes tres puntos

Figura N° 3 Tipos de Conocimiento



Fuente: Elaboración propia (2020)

Como se observa en la figura 3 “tipos de conocimiento” el conocimiento tácito es aquel que posee el individuo basado en la experiencia personal y la mayor cantidad de las veces se identifica con las habilidades que posee un colaborador. Este tipo de conocimiento se caracteriza por que su transmisión o comunicación es difícil, por lo que el acceso de otras personas de forma directa resulta arduo. Por ejemplo, cuando se habla de este tipo de conocimiento la expresión normalmente es “saber hablar inglés” “sabe dirigir un grupo”, “sabe hacer...” entre otros.

Por su parte el conocimiento explícito es de transmitir o comunicar su característica principal por ser directamente codificable en un sistema de representación como el lenguaje natural. Se transmite de forma directa a otros individuos por ejemplo si se requiere bajar un archivo de la computadora de forma explícita se explica, por ejemplo, cambiar la tinta de una impresora también se transmite el conocimiento de cómo hacerlo. Dentro de lo que se entiende como conocimiento individual se debe pensar en conocimientos que posee un miembro concreto de una organización. El cual está formado por todos los conocimientos tácitos y explícitos que este colaborador posee. Las habilidades individuales, los contactos y relaciones personales o los conocimientos técnicos que tiene una persona pueden ser identificados como parte de ese conocimiento individual que ésta muestra.

Así mismo el conocimiento organizacional o corporativo es el que posee esa organización y que está representado materialmente en las instructivos, procedimientos u otros documentos propiedad de la organización. Las bases de datos adquiridas por una organización o la propiedad intelectual y las patentes que ésta desarrolla son dos claros ejemplos del conocimiento corporativo. Por último, el conocimiento interno es aquel conocimiento que es crítico para el correcto funcionamiento de una organización es el conocimiento indispensable para el de la organización.

El conocimiento externo, en cambio, es aquel conocimiento que utiliza una organización para relacionarse con otras organizaciones. El conocimiento contenido en los informes publicados sobre la organización o el incluido en su web externa, son ejemplos de este último tipo de conocimiento.

Para una mejor comprensión y análisis de los tipos de conocimiento los autores Andreu y Baiget, (2016) desarrollan de forma amplia y detallada los tipos de conocimiento.

PARA UNA MEJOR COMPRENSIÓN DE LOS TIPOS DE CONOCIMIENTO SE DEBE REALIZAR LA LECTURA DEL LIBRO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD DE LAS PAGINAS 26-38 DE LOS AUTORES (Andreu y Baiget, 2016)

BAIGET, J. Y BAIGET, J. (2016). GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD. EUNSA. [HTTPS://ELIBRO.NET/ES/EREADER/USANMARCOS/47285?PAGE=1](https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/47285?page=1)

EL conocimiento como ventaja competitiva

Cuando una organización gestiona de forma adecuada el conocimiento, este se vuelve una poderosa ventaja competitiva. Por tanto, la empresa debe estar alerta en un proceso de aprendizaje tanto a nivel de departamentos como de sus mismos colaboradores. Paralelamente al aprendizaje las organizaciones deben facilitar que el conocimiento sea compartido y asimilado por los equipos de trabajo, estas acciones permiten que los procesos y procedimientos estén en una mejora continua, tanto a nivel interno como también con las empresas con las que se interactúa, teniendo como resultado productos y servicios de calidad.

La información, así como las habilidades que son útiles para las actividades vitales de la empresa se transmiten de un colaborador a otro desarrollando la posibilidad de crear nuevos conocimientos que derivan en nuevas aplicaciones. De esta manera, a través de la experiencia individual y de grupo que logran los trabajadores, se evita que en un futuro se cometan los mismos errores y se vayan mejorando gradualmente las formas y los métodos usados para llevar a cabo diferentes tareas. Así, las organizaciones se pueden ir perfeccionando cada vez más en la medida que la gestión del conocimiento, al fomentar y promover que el personal comparta sus propios aprendizajes, permite que de estos se beneficie toda la compañía y no solo una persona o grupo de individuos.

Ya es claro que la gestión del conocimiento dentro de las empresas se entiende como mecanismos a través de los cuales la organización puede aprender y aumentar su capital intelectual a partir del conocimiento, las experiencias y los aprendizajes que se generan en las distintas áreas, todo con la finalidad de desarrollar ventajas competitivas.

Según explican Peter F Drucker y Germán Orbegozola en el artículo Harvard Business Review: gestión del conocimiento, esta metodología hace referencia “al proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la empresa, con el objeto de explotar cooperativamente el recurso de conocimiento basado en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientado a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor”.

Para que la gestión del conocimiento desarrolle esa competitividad que se desea debe estar compuesto por las siguientes etapas.

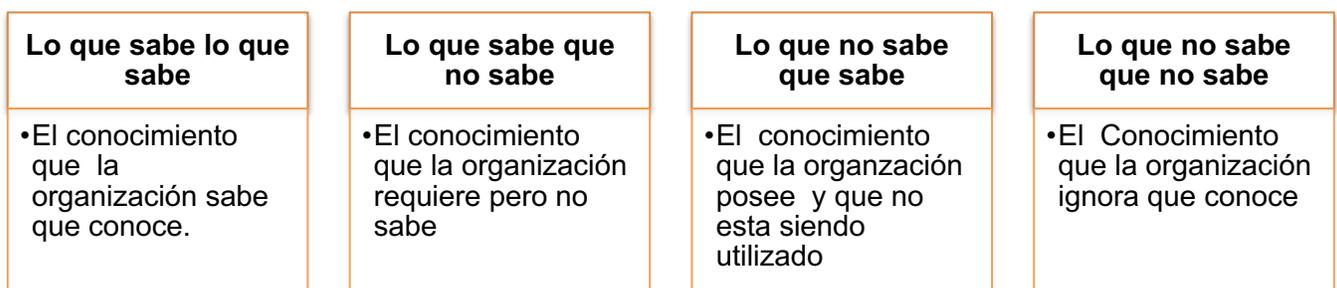
Figura N° 4 Etapas de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia (2020)

Como se puede observar en la figura 4 son seis etapas las que se deben generar, siendo la primera la delimitación de la situación real de la empresa al momento de iniciar el proceso en términos de conocimiento. Para tener claridad de esta acción se debe trazar el mapa de conocimiento organizacional que se determina a partir de lo que la organización conoce y lo que desconoce de si misma. En la siguiente figura 5 se muestra el mapa de conocimiento a desarrollar.

Figura N° 5 Mapa de conocimiento Organizacional



Fuente: Elaboración propia (2020)

La organización para lograr una gestión del conocimiento competitiva es fundamental que la gestión se desarrolle en tres etapas medulares:

- **La cultura empresarial:** La creación e implementación de políticas y procedimientos

y procesos que garanticen la gestión del conocimiento es parte relevante de la cultura empresarial.

- **Práctica Gerencial:** La creación de un equipo interdisciplinario que vele por el buen funcionamiento de los procesos.
- **Uso de la tecnología:** El uso de las herramientas tecnológicas, bases de datos son herramientas estratégicas para la comunicación.

CULTURA DEL APRENDIZAJE

LA NUEVA CULTURA DEL APRENDIZAJE ES ADAPTARSE A LOS CAMBIOS Y BUSCAR NUEVAS FORMAS DE APRENDER A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN, CULTIVAR LA IMAGINACIÓN Y APRENDER HACIENDO.

La cultura es un proceso de enseñanza los valores permanecerán en el tiempo, si el grupo comparte la percepción de que la solución a una dificultad está en vías de ser resuelta y luego solucionada, al presentarse nuevamente un inconveniente similar, se aplican las mismas medidas, que, en dar resultados positivos, se debe tomar como una solución definitiva del grupo y se transmitirá a los nuevos miembros.

Es decir, los elementos que resuelvan los problemas del grupo sobrevivirán en el tiempo.

La referencia bibliográfica “Gestión del conocimiento y competitividad ofrece un capítulo completo que amplía y ofrece ejemplo de casos de “El conocimiento como recurso estratégico y la cultura del aprendizaje. Este capítulo tiene como objetivo principal conocer la importancia del conocimiento con intangible, así como recurso estratégico que puede ayudar a las organizaciones a crear ventajas competitivas.

PARA COMPLEMENTAR EL APRENDIZAJE DEL TEMA EL ESTUDIANTE DEBE REALIZAR LA LECTURA DEL CAPÍTULO 2 DE LA PÁGINA 45 A LA 50 DE LA REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD. PARA CUAL PUEDEN ACCESAR AL SIGUIENTE ENLACE BAIGET, J. Y BAIGET, J. (2016). GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD. EUNSA.

[HTTPS://ELIBRO.NET/ES/EREADER/USANMARCOS/47285?PAGE=58](https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/47285?page=58)

Conocimiento e innovación

Esta lectura se concentra en las relaciones entre las condiciones de la gestión de conocimiento y la capacidad de innovación, lo cual trae un rédito en los resultados empresariales

Las capacidades organizacionales se definen como el conjunto de habilidades que despliega la organización para llevar a cabo una actividad o tarea (Acosta, 2010). Implica la conjunción de los recursos y las habilidades para conseguir la eficaz realización de una tarea.

Estas habilidades residen en las rutinas de la organización, es decir, en los patrones de actividad regular y predecible. Están integradas por secuencias de acciones coordinadas, por el conjunto de relaciones y pautas de interacción, involucran procesos de aprendizaje y contienen el conocimiento de la organización.

Las capacidades se caracterizan porque son, por definición, intangibles. Se encuentran tanto en los individuos como en los grupos, en su forma de interactuar, cooperar y tomar decisiones dentro de la organización. Se trata de fenómenos sociales, ligados al capital humano y creado con el paso del tiempo dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva implica que la empresa debe intentar conocerse a sí misma, profundizando en la comprensión de sus capacidades para poder formular una estrategia que permita

INNOVACIÓN EMPRESARIAL: UNA INNOVACIÓN EMPRESARIAL ES UNA MEJORA EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL MEDIANTE CAMBIOS DE MODELOS DE NEGOCIO, DE PROCESOS, DE ORGANIZACIÓN, DE PRODUCTOS O DE COMERCIALIZACIÓN PARA HACER EL NEGOCIO MÁS EFICIENTE Y CONSEGUIR UNA MEJOR POSICIÓN EN EL MERCADO.

utilizarlas al máximo y desarrollar aquellas que se necesitan para el futuro , por tanto en este sentido, el enfoque de capacidades dinámicas otorga gran relevancia a la innovación en la empresa, siendo la capacidad de innovación uno de los instrumentos más eficaces para equilibrar las amenazas y detonar las oportunidades que ofrece el entorno.

Después de realizar un repaso conceptual del término capacidad, se borda la capacidad de innovación, que es la capacidad de adoptar o poner en práctica

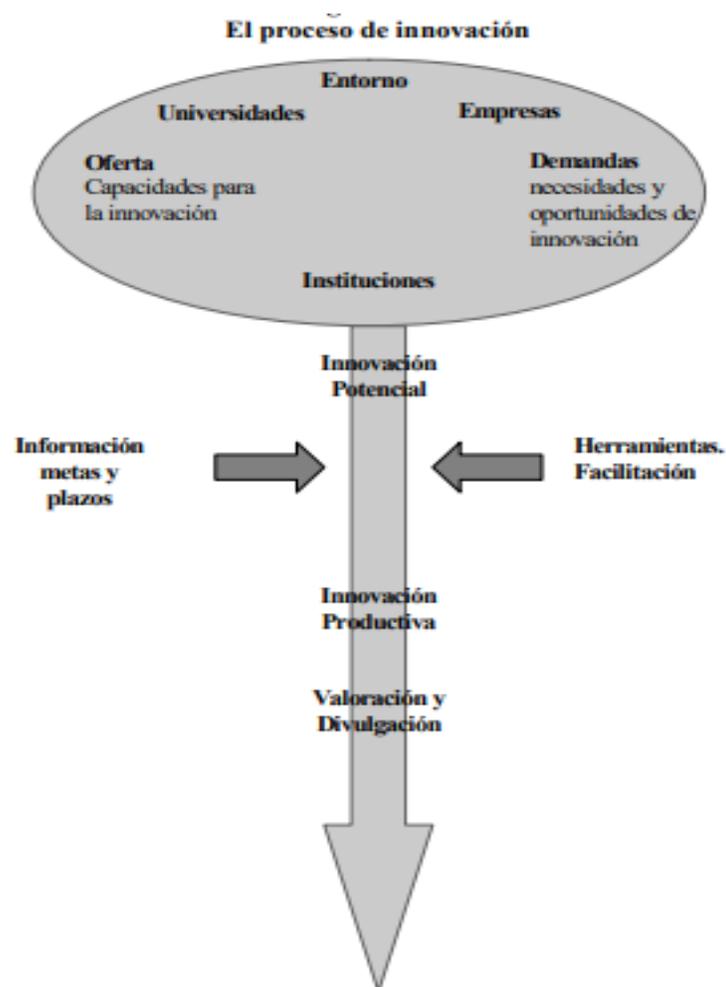
nuevas ideas, procesos o productos con éxito. Esta definición presenta una fuerte relación con el aspecto pre-difusión de la innovación que es la producción temprana o la adopción de la innovación por una empresa.



Adicionalmente que una empresa cuente con la experiencia necesaria y conocimiento respectivo en el mercado en que se desempeña entendiéndolo como “know how” –saber cómo hacer algo-, es relevante también el “know what” –qué hacer- el “know why” –saber por qué- y el “know how” –saber quién-, conocimiento que es estratégico para poder generar esfuerzos de innovación acordes con las actuales tendencias de mercado que señalan tanto los gustos y preferencias de los consumidores, por parte de la demanda; como lo que la competencia presenta, por parte de la oferta. (Benavides, 2017 pp 136).

Al respecto La Red FARO-UNIVE2 (citado en Benavides, 2017) refleja el proceso de innovación en la siguiente figura:

Figura N° 6 Proceso de innovación



Fuente: tomado de (Benavides, 2017; p 137)

La figura 6, señala la importancia desde una perspectiva sistémica de la vinculación y de los esfuerzos que deben generarse para lograr desarrollar una cultura de innovación, fortaleciendo las condiciones para que el sector empresarial por una parte, y la sociedad como un todo por otra, cuenten con una plataforma que facilite la competitividad y por ende, mejores condiciones de vida; siendo el resultado no sólo de las exigencias de los mercados, sino también, de las iniciativas y capacidades que surgen de los diversos sectores, que mediante ésta dinámica conforman el sistema de innovación nacional, que a su vez, para lograr generar un verdadero valor agregado, deben de contar con la infraestructura y las redes necesarias de apoyo en los procesos de generación, transferencia, adaptación y difusión de las innovaciones. (Benavides, 2017)

De acuerdo con lo expuesto por Benavides 2017, en el párrafo anterior y en relación con la figura 6, como profesionales en gestión de talento humano se está obligado comprender la vinculación del conocimiento con la innovación, por cuanto uno es vinculante del otro. Los colaboradores deben tener el conocimiento para fomentar la innovación y la empresa se beneficia de este al contar con personal instruido y desarrollado, de tal forma que es gestión de la organización coadyuvar en estos procesos a sus miembros. Los colaboradores responsables de gestionar el conocimiento y motivar entre el grupo de trabajo la innovación, deben estar al día con las temáticas actuales en cuanto a conocimiento e innovación se refiere, esto con el objetivo de desarrollar los planes que más se adapten a la empresa y que la coloquen con ventajas competitivas.

Las lecturas que se sugieren a continuación permiten conocer el contexto necesario para que como profesionales en Gestión del Talento Humano se conozca la innovación como tal.

PARA COMPLEMENTAR EL APRENDIZAJE DEL TEMA EL ESTUDIANTE DEBE REALIZAR LA LECTURA DEL CAPÍTULO 2 DE LA PÁGINA 57 A LA 59 DE LA REFERENCIA BIBLIOGRAFICA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD. PARA CUAL PUEDEN ACCESAR AL SIGUIENTE ENLACE BAIGET, J. Y BAIGET, J. (2016). GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD. EUNSA.
[HTTPS://ELIBRO.NET/ES/EREADER/USANMARCOS/47285?PAGE=58](https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/47285?page=58)

Modelos e implementación de la gestión del conocimiento

En lecturas anteriores se ha venido estudiando sobre la Gestión del conocimiento como proceso productivo que toda organización requiere para competir y ser eficiente en la producción o servicios que presta. La creación de este activo intangible, el beneficio económico que representa para los accionistas y la generación de valor para los grupos de interés así como la competitividad y el posicionamiento en la empresa dependen claramente del conocimiento y la experiencia de los colaboradores.

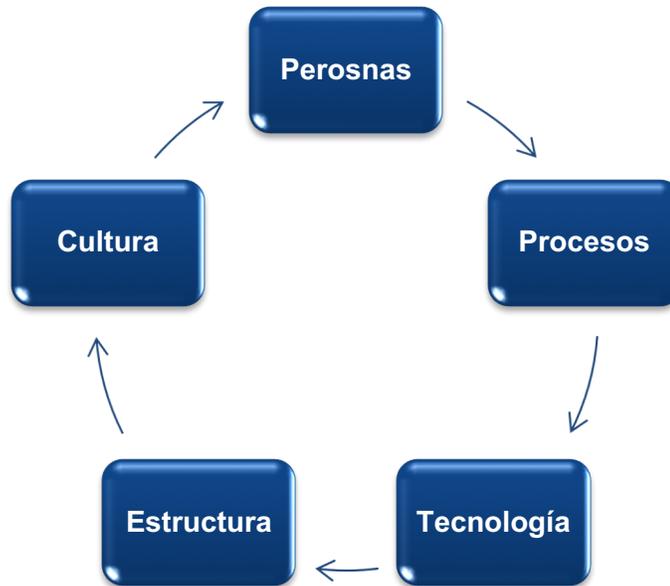
Por tanto la implementación de la gestión del conocimiento es una herramienta clave para que las empresas desarrolle los niveles de competitividad adecuados compartir información valiosa al interior de la organización permite estabilizar y mejorar procesos, posibilita la creación de nuevo conocimiento y el desarrollo de nuevas capacidades en la organización, sobre este fundamento se desarrolla este tema en cual desde la Gestión del Talento Humano se debe analizar aspectos relevantes de los modelos existentes para gestionar el conocimiento y comprender cual es el modelo que se adapta a una u otra empresa.

Un plan de gestión del conocimiento sirve como puente entre la transmisión del conocimiento y la absorción de este. Para la empresa este plan es importante por cuanto puede identificar en sus colaboradores las capacidades y el capital intelectual que poseen.

Cuando se implementa de un proceso de gestión del conocimiento implican recopilación de las necesidades, planificación como en todo proceso administrativo y estrategia. Los pasos posteriores se centran en la implementación, el desarrollo y la mejora continua.

Para que un proceso de gestión de conocimiento sea exitoso debe considerar los siguientes elementos que se muestran en la figura 8.

Figura N° 7 Elementos para el proceso de gestión del conocimiento



Elaboración propia (2020) con datos tomados de antología de Gestión del Conocimiento

La figura 7 considera las personas como elemento principal las personas por cuanto la capacidad de estas debe aumentar dentro de las empresas por cuanto deben influir en otros con su conocimiento, por cuanto es una extensión para generar una cultura, la empresa debe establecer y cultivar una cultura basada en compartir unos con otros los conocimientos mediante el aprendizaje continuo para lograr el éxito a largo plazo.

Así mismo la tecnología juega un papel medular, la tecnología que elija para este proceso debe mejorar la forma en que se configura y utilizan las herramientas y la automatización para permitir la gestión del conocimiento, Los procesos son vinculantes con la tecnología por que la información que se documente es el alimento que tendrán las herramientas tecnológicas elegidas. Los procesos que se establezcan deben estar en una actualización periódica y deben incluir las mejores prácticas para la identificación eficiente y precisa de la gestión y transmisión del conocimiento.

Por último la estructura también es relevante en el proceso de gestión del conocimiento, estas deben transformarse para facilitar y fomentar la conciencia y la experiencia colaborativa.

El desarrollar un plan de gestión del conocimiento es una tarea compleja, aunque existe una excelente planificación, por lo que siempre se debe estar preparado para los desafíos más comunes los cuales cito:

- Áreas de experiencia sin definir
- Intermitencia o cambios frecuentes en los negocios.
- Conflictos internos entre los colaboradores (celos profesionales)
- Falta de incentivos u objetivos claros de gestión del desempeño
- Trayecto geográfico y barreras con el idioma cuando las empresas son transnacionales.
- Barreras culturales, resistencia al cambio y mentalidad cerrada a realizar cosas nuevas
- Procesos de capacitación y tutorías limitados en información, así como los procesos o ciclos de aprendizaje escasos.
- Incapacidad para reconocer el conocimiento y convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito.

Teniendo claro los desafíos anteriormente descritos, la implementación de un proceso de completo del conocimiento requiere tiempo y recursos, no obstante, los resultados pueden ser excelentes. Este tipo procesos minimiza el riesgo adoptando un enfoque por fases que ofrezca en cada paso.

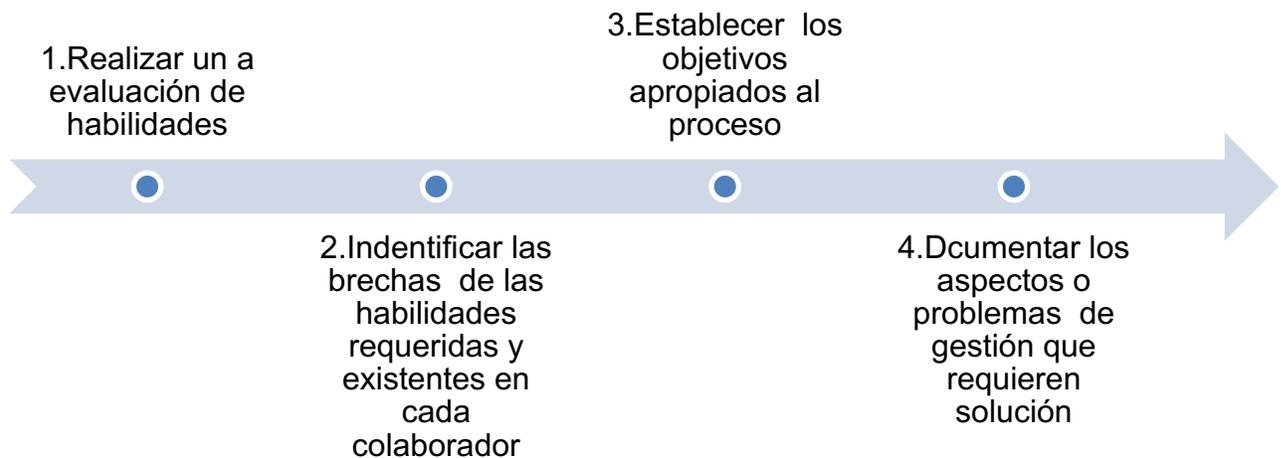
Para establecer un sistema de gestión de conocimiento se debe considerar el siguiente proceso que consta de 8 pasos.

- **Paso 1**

- a) **Definir los objetivos de la Gestión del conocimiento:** Se debe tener claro antes de iniciar el proceso y desarrollar flujos de trabajo, la visualización del estado final de la idea. Para ello se deben articular los objetivos finales, se debe iniciar con la comparación de la documentación existente de conocimientos y procedimientos, para posteriormente generar una conciencia con las habilidades y capacidades requeridas para un rendimiento óptimo dentro de su organización. En este primer paso se debe cumplir con lo siguiente ver figura 9



Figura N° 8 Ruta para establecer los objetivos del proceso Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia (2020) con datos extraídos de la experiencia como consultora.

- **Paso 2 Preparación para el cambio**

La gestión del conocimiento es un cambio de cultura, donde los colaboradores piensan la forma de compartir el conocimiento con el que cuentan y el que van adquiriendo en su paso por la organización. Cuando una empresa decide implementar un exitoso proceso de gestión del conocimiento, se requiere realizar cambios en los valores compartidos de la organización y las normas, esto con la finalidad de mitigar el impacto negativo por parte de los colaboradores y evitar resistencia al cambio, por tanto, se debe iniciar de esta forma el cambio de cultura en la organización.

En este proceso la organización debe ser cuidadosa en evitar la premiación individual por cuanto, se convierte un obstáculo para aumentar el conocimiento, porque se promueve la famosa frase “conocimiento es poder” contradiciendo una cultura basando en el intercambio de conocimientos.

Es recomendable contratar colaboradores defensores de la gestión del conocimiento en toda la organización que fomente la cultura de intercambio dentro del departamento y ofrezca comentarios de forma asertiva a su equipo de trabajo. Esta acción permite una organización transparente que toma en cuenta a colaboradores de todos los niveles para escuchar sus opiniones sobre la estrategia, el diseño y la ejecución de los cambios de proceso maximizar la mejor oportunidad para el éxito del proceso.

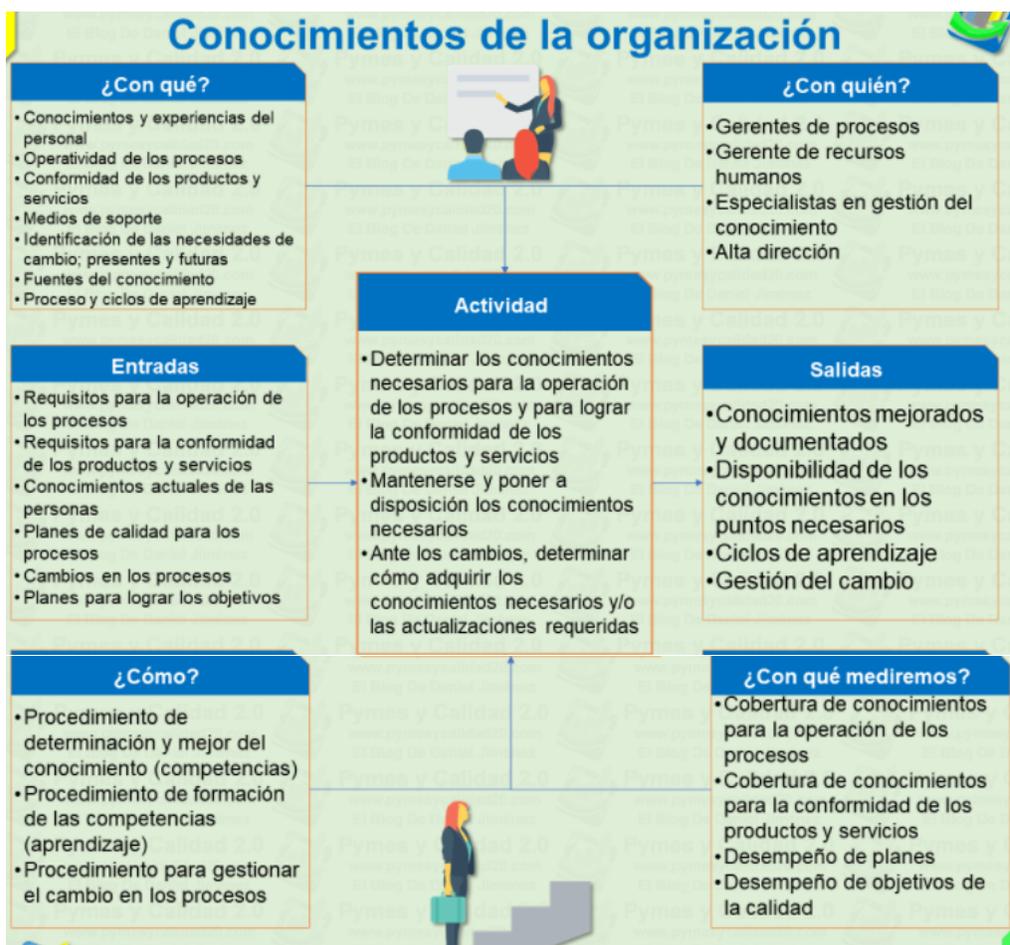


- **Paso 3: Definir un proceso de alto nivel como base**

Este tercer paso es medular en el proceso para lograr la eficiencia y eficacia, iniciar con un proceso de alto nivel ayudará a desarrollar y a corregir de forma progresiva procedimientos detallados e instructivos de los pasos siguientes (cuatro, cinco y seis). Es trascendental documentar claramente el proceso las necesidades de todos los departamentos involucrados. El uso de entrevistas en la organización, la recopilación de documentos y procedimientos actuales llevan a un análisis exhaustivo y al desarrollo posterior de nuevos objetivos que estén alineados con los objetivos organizacionales.

Las principales prácticas de gestión del conocimiento a considerar en su plan incluyen: conocimiento creación, identificación, clasificación, captura, validación, transferencia, mantenimiento, archivo, medición e informes.

Figura N° 9 Conocimientos de la Organización



Fuente: Tomado de Jiménez (2020)

- **Paso 4: Establecer y anticipar las necesidades tecnológicas.**

En este cuarto paso se debe priorizar las necesidades tecnología de gestión del conocimiento en función de los objetivos de su proceso establecidos en el paso uno y los controles y criterios definidos en el paso tres. En este sentido se debe comprender a los colaboradores sobre lo que hoy día usan y lo que les funciona y no funciona. Se debe tener claro que tecnologías ya se tienen y cuales satisfacen las necesidades antes de adquirir nuevas, es importante también adquirir estas herramientas cuando el proceso de gestión del conocimiento ya se encuentre en marcha si existe un amplio soporte y una necesidad de una mejor informatica y automatización.

- **Paso 5 Valorar el estado actual**

Es importante después de implementar los cuatro pasos anteriores, valorar el estado de la de la gestión del conocimiento de la organización, usando un análisis organizacional para reconocer el estado actual de la práctica entre las áreas de la organización en comparación con las prácticas y procedimientos existentes y documentados. En esta etapa es la mejor oportunidad para recopilar la documentación y datos necesarios.

Adicionalmente en esta etapa se deben cubrir los siguientes componentes principales de la gestión del conocimiento (personas, tecnología, la cultura y procesos).

- **Paso 6 Elaborar una ruta de implementación de la gestión del conocimiento.**

Después de contar con el estado actual se inicia este sexto paso, siempre asegurándose de contar con el apoyo de la gerencia y directivos, en todo sentido de la palabra incluyendo el financiamiento para sostener la implementación de la gestión del conocimiento por un largo tiempo. Es importante tener claro con cuales deficiencias cuenta la organización a través de la evaluación se conocen las urgencias. Contar con una estrategia de cómo superar las deficiencias será necesario para contar con el apoyo del liderazgo y el financiamiento requerido. La hoja de ruta puede tardar meses y también pueden describirse proyectos relacionados, en los cuales cada uno abordará las brechas específicas que se identificaron en la evaluación.

El desarrollar y revisar periódicamente la hoja de ruta en función de las condiciones económicas cambiantes y los impulsores de la gestión, se conseguirá información adicional a través de las experiencias de proyectos preliminares que también se pueden aplicar próximos proyectos.



- **Paso 7 Implementación**

En esta etapa de implementación del proceso de gestión del conocimiento y la madurez de la efectividad general la organización requiere importantes recursos, de personal y fondos. La implementación se lleva a cabo cuando:

1. Los objetivos son claros.
2. Los problemas han sido anticipados y planeados
3. Existen procesos y tecnologías que informaran y lanzaran su proceso KM
4. Las brechas están definidas y se cuenta con la hoja de ruta que indica como abordarlas.

El proceso se mantiene estable en el tanto y cuanto se reconozcan y se documenten los éxitos a corto plazo por medio de cada paso de la hoja de ruta. Cuando se reconozcan el valor y los beneficios del proceso en progreso, debe haber poca resistencia para continuar invirtiendo en la gestión del conocimiento.

- **Paso 8 Medir y optimizar el proceso de gestión del conocimiento**

Como en todo proceso, se debe controlar para optimizar la gestión, en la gestión del conocimiento no es la excepción, para saber si las inversiones en la gestión del conocimiento están funcionando, se debe medir su efectividad y realizar una comparación con resultados adelantados. Es relevante establecer mediciones de referencia para capturar la toma anterior del desempeño de la empresa previo a la implementación del proceso gestión del conocimiento. Posteriormente se debe realizar una comparación de los resultados anteriores y los actuales para observar el comportamiento del rendimiento, el cual permite que la organización se vuelva a través del tiempo más competente con los nuevos procesos y mejoras.

Para optimizar el proceso es recomendable establecer el cuadro de mando integral que proporcione métricas en las áreas de calidad cumplimiento, rendimiento y valor. Este cuadro de mando integral de gestión del conocimiento permite visualizar que funciona y que no funciona. Posteriormente se pueden considerar las medidas necesarias para mitigar las brechas de calidad, cumplimiento, rendimiento y valor mejorando la actividad general del proceso de gestión del conocimiento.

Modelos de la gestión del conocimiento.

Después de analizar la implementación de la gestión del conocimiento y conocer los elementos medulares que este conlleva es conveniente que se comprendan los diferentes modelos de la gestión del conocimiento propuestos.

¿Cuáles son los modelos de la gestión del conocimiento?

Desde los años 90 se ha escrito un corpus abundante de ensayos sobre la importancia del conocimiento en las organizaciones. Se reconoce su carácter estratégico, su presencia y su valor intangible, pero dada su complejidad e intangibilidad, se dificulta su gestión. De allí el surgimiento de investigadores que intentan, a través de sus propuestas teóricas y de sus investigaciones de experiencias en empresas, aproximarse a una explicación de cómo debe organizarse, gestionarse y fluir el conocimiento en la organización. Seguidamente se describen algunos de ellos, los cuales también como estudiantes deben complementar con las lecturas sugeridas para mejor comprensión de la imagen que se presentan.

Figura N° 10 Modelos de Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia (2020) con datos extraídos de (Andreu y Baiget, 2016)

PARA COMPLEMENTAR EL APRENDIZAJE DEL TEMA EL ESTUDIANTE DEBE REALIZAR LA LECTURA DEL CAPÍTULO 2 DE LA PÁGINA 39 A LA 47 DE LA REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CAPITAL INTELECTUAL E INDICADORES APLICADOS PARA LO CUAL PUEDE ACCESAR EL SIGUIENTE ENLACE RODRÍGUEZ DÍAZ, M. T. Y GONZÁLEZ MILLÁN, J. J. (2018). GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, CAPITAL INTELECTUAL E INDICADORES APLICADOS. EDICIONES DÍAZ DE SANTOS. [HTTPS://ELIBRO.NET/ES/EREADER/USANMARCOS/57532?PAGE=1](https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/57532?page=1)

Redes de conocimiento

La red del conocimiento se debe entender como el espacio de encuentro virtual el cual se ha diseñado y se ha gestionado con la finalidad de alcanzar objetivos concretos mediante el trabajo colaborativo, en este caso la gestión del conocimiento a través de las diferentes redes. Son espacios en los cuales los miembros de una organización comparten información, interactúan para crear conocimiento. Estas redes establecen la infraestructura de la comunicación para el aprendizaje en red, son herramientas muy variadas las cuales contemplan desde el debate en grupo sobre un tema, hasta dinámicas de trabajo que favorecen la participación permitiendo acumular experiencia en cualquier contexto de aprendizaje.

Características de las redes de conocimiento

- Suministra mayor flexibilidad en el ambiente del conocimiento y aprendizaje.
- Permite el aprendizaje en colaboración y el trabajo en grupo.
- El aprendizaje es activo y auto gestionado.
- Mayor acceso de la información
- Impulsa un mayor conocimiento de las nuevas herramientas tecnológicas.
- Se conecta con el mundo exterior de forma permanente.

Beneficios de la red de conocimiento

- Favorecen el intercambio de información e interacción entre los colaboradores, estos aprenden en la medida en que obtienen retroalimentación de sus compañeros.
- Facilitan el acceso al conocimiento, debido que no es necesario estar ubicado en un lugar específico para mantener comunicación e interacción con sus compañeros.
- Anima un intercambio de información más diverso, los integrantes del grupo se encuentran en lugares distintos.
- Favorecen la cooperación y no la competición, porque el grupo camina junto: si un integrante se atrasa, todos pierden el aporte que éste podría proporcionar.
- Robustecen una dinámica participativa a través de la comunicación y la relación entre iguales para construir conocimiento.
- Facilita el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El concepto de red se puede entender como una estructura formal o informal conformada por personas que, utilizando diferentes canales de comunicación, comparten responsabilidades, conocimientos, trabajo, proyectos, recursos, documentos, productos y servicios, con el fin de crecer como equipo, como colectivo y lograr objetivos predeterminados Lerner, (Bedoya et.al 2018)

Las redes implican desarrollos complejos de acción recíproca que se retroalimentan y, a su vez, las redes representan ser un medio para obtener recursos sustantivos para las organizaciones. Estas representan las relaciones de actores sociales que participan en el proceso de creación e intercambio de conocimiento. Es un grupo de personas y sus vínculos de conocimiento que interactúan e intercambian información sobresaliente como parte de sus relaciones formales o informales Sánchez et al Bedoya et.al 2018)

En el mismo sentido Sánchez et al. (citado en Bedoya et.al 2018), acota que las redes de conocimiento interactúan en una sociedad en red desde la década de los 90, para significar el uso de las TIC en la creación de conocimiento.

Las Redes de Conocimiento, a su vez, se dividen en, Redes de aprendizaje: Conjunto de alumnos, instituciones y medios de aprendizaje enlazados por las TIC y autoorganizados para el aprendizaje eficaz y Redes sociales: Medio para allanar la obtención de recursos en el entorno de las organizaciones. Juegan un papel estratégico, ya que cumplen las funciones de brindar credibilidad, información o movilizarse para acceder al recurso que se pretende.

La competitividad refleja una capacidad creativa para producir ideas provechosas, que además pueden desarrollarse por las personas; conlleva una manifestación original que comienza un cambio. La creatividad genera innovación, que implica la conversión del conocimiento científico y tecnológico en bienes y satisfactores de necesidades individuales o colectivas, que pueden ser vendidos. La competitividad, la creatividad y la innovación presentan una particular connotación en el tercer entorno.

El tercer entorno, implica una novedosa dimensión electrónica generada por las TIC, que permite interactuar a las personas y tiene efecto en los ámbitos social, económico y cultural.

Es la expresión visible de la sociedad de la información, que ha transformado la manera en que se dan las relaciones e interacciones entre las personas, ya sea individual, colectiva o institucionalmente. Conlleva el desarrollo de las escuelas, que se caracterizan porque el aprendizaje y la socialización se da mediante las redes educativas y telemáticas.

La creación de Redes de Conocimiento mantiene una organización orgánica, considerada como una red dúctil que se da en forma natural con personas de múltiples talentos, y que realizan diversas tareas. Su estructura es plana y se basa en equipos.

Las Redes de Conocimiento, para que logren un adecuado funcionamiento y permanezcan en el ámbito científico, deben adoptar los fundamentos teóricos de la gestión del conocimiento. (Bedoya et.al 2018 p.16)

PARA COMPLEMENTAR EL APRENDIZAJE DEL TEMA EL ESTUDIANTE DEBE REALIZAR LA LECTURA DEL CAPÍTULO 4 DE LA PÁGINA 140-162 DE LA REFERENCIA BIBLIOGRAFICA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO UNA VENTAJA COMPETITIVA. PARA LO CUAL PUEDE ACCEDER AL SIGUIENTE ENLACE CEGARRA NAVARRO, J. G. Y MARTÍNEZ MARTÍNEZ, A. (2018). GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: UNA VENTAJA COMPETITIVA. ESIC EDITORIAL.

Un curriculum en la gestión del conocimiento empresarial

Es claro que la representación teórica permite a las organizaciones modernas afianzar y desarrollar a la par la innovación y la gestión de conocimiento en la búsqueda de la excelencia organizacional en pro de la creación de alternativas de ventajas competitivas en un medio cambiante. No obstante, es necesario contar con el apoyo de los factores propios de la organización y de la concurrencia del capital relacional representado en las buenas relaciones con entes externos.

En esta lectura se abordará como las empresas desarrollan un curriculum empresarial a través de la gestión del conocimiento y de los planes de carrera y sucesión de que establezca como medida para mantener y mejorar ese curriculum a lo largo del tiempo. Es importante conocer algunos conceptos para poder ubicarse en el contexto de la temática a estudiar los cuales se detallan a continuación.

¿Qué se entiende por curriculum empresarial?

El curriculum empresarial se puede entender como la experiencia de la empresa, en la cual da a conocer y posicionar su nombre y las actividades de las industrias a las cuales presta sus servicios, y a su vez brinda a sus futuros clientes conozcan sus logros internos y externos.

El curriculum de una organización se desarrolla a través de los años, con el desarrollo e implementación de buenas prácticas de un plan de gestión del conocimiento. Como se ha venido estudiando un plan de gestión del conocimiento es un universo de factores que la organización debe cuidar para mantenerse en los primeros lugares de productividad y servicios.

Es evidente que el talento humano es el que genera el activo intangible tan poderoso con que cuenta una organización “El conocimiento y su gestión”, por tanto para lograr enriquecer ese curriculum empresarial, la organización debe apoyar la gestión del conocimiento a través de estrategias que no solo benefician a la organización como tal sino también a sus colaboradores, como primer recurso para lograr los objetivos empresariales como resultado.

Estas razones llevan a las organizaciones bajo la responsabilidad del área de gestión del talento humano a crear Planes de carrera y planes de sucesión que le permitan a la compañía mantener y mejora el curriculum al largo del tiempo.

Para que la organización lo logre es trascendental vincular los planes de carrera y sucesión al plan estratégico de la organización, sin dejar de lado la aplicación del cuadro de mando integral (CMI) o *'balanced scorecard'* (BSC), lo cual resulta una herramienta que busca supervisar el desempeño de la organización por medio de indicadores claves que resumen si la empresa está alcanzando o no los objetivos.

¿Que se entiende como planes de Carrera?

Muchos autores los definen como un proceso vinculado a la gestión del talento humano en la empresa. Con él se contribuye a planificar el desarrollo y crecimiento futuro del empleado mediante la guía y formación necesarias, estableciendo metas y objetivos profesionales.

PLANES DE CARRERA: IMPLICA EL DISEÑO DE UN ESQUEMA TEÓRICO SOBRE EL CUAL SERIA LA CARRERA DESTERMINADA PARA UNA PERSONA QUE INGRESA A ELLA, USUALMENTE DESDE LA POSICIÓN INICIAL. (ALLES .2009, P.241)

En esta ocasión los criterios para los planes de carrera serán abordados desde la perspectiva organizacional. En muchas organizaciones se utilizan nombres alternativos, pero en este caso y siguiendo a la autora Alles (2009) de nominaran como "Planes individuales para crear talento.

Los programas Planes de carrera son programas que se aplican en las empresas, sobre todo con aquellas que cuentan con muchos colaboradores.

Contar con planes de carrera para los colaboradores proporciona muchos beneficios a las organizaciones.

- Reduce la tasa de rotación de los colaboradores. Al ofrecer un camino laboral de crecimiento se está dando seguridad al trabajador y se reduce su incertidumbre con respecto al futuro de su carrera profesional, aparcando el impulso de buscar nuevos horizontes laborales en otras empresas y a la vez la empresa cuenta con conocimiento y experiencia, con una formación interna.
- Eleva el compromiso y productividad de los colaboradores. Unas buenas perspectivas de carrera profesional son fundamentales para que el trabajador esté más satisfecho, cómodo y se sienta reconocido por sus líderes o jefaturas. El colaborador deja de tener tareas y obligaciones, para tener por delante toda una carrera profesional.

Por último, pero no menos importante, disponer de planes de carrera para los empleados refuerza significativamente el “*employer branding*”, o lo que es lo mismo, la imagen que la empresa proyecta hacia potenciales colaboradores en el mercado laboral. Esa imagen será positiva porque la organización se convierte en un lugar recomendable para trabajar puesto que se preocupa por el desarrollo y el bienestar de su personal y a la vez enriquecen los procesos de la gestión del conocimiento.

La motivación es un elemento fundamental que influye en el comportamiento laboral, a largo del tiempo varios autores han intentado pronosticar la conducta de las personas en las empresas con fines organizacionales para alcanzar el mayor rendimiento, productividad y estabilidad aprovechando los recursos. “Las necesidades superiores y las inferiores tienen propiedades diferentes, pero son iguales en tanto las unas como las otras deben incluirse en el repertorio de la naturaleza humana fundamental que nos es dada” (Maslow, trad. 1991p. 87)

El plan carrera contribuye en la motivación, gestión del conocimiento y en el conocimiento organizacional. Es un proceso que surge a raíz de la necesidad de las organizaciones por encontrar una forma de desarrollar su personal y así conseguir los objetivos de una manera eficiente y eficaz, esto interviene de una manera positiva en la vida profesional de un empleado, lo que hace que el personal este motivado

Un plan carrera se debe diseñar de acuerdo con las características y necesidades de cada organización, tener en cuenta la visión, la misión, valores, y cultura corporativa.

Adicionalmente en primer orden se debe considerar el desarrollo del personal y los intereses individuales que estos tienen se debe “determinar y encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización” (Caseres y Siliceo, 1995 p. 66) “

La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos” (Chiavenato, 2009, p.418) generalmente se les evalúa su potencial, desarrollan y capacitan para que ocupen un cargo más alto dentro de la organización, pero también se puede presentar que se realicen en áreas distintas para desarrollar competencias

(Bohlander, Snell, y Sherman, 2001) menciona tres movimientos alternativos que se pueden generar en el plan de desarrollo de una persona: el ascenso en donde la persona es promovida a un cargo más alto con más responsabilidades y requisitos de habilidades; la transferencia en donde se realiza un cambio horizontal en el cual la persona llega a un cargo con un nivel de responsabilidad parecido pero estos cambios le ayudan a obtener más



conocimientos; y la transferencia descendente o degradación donde la personas pasa a un cargo inferior.

Tener un plan carrera en la organización facilita que los colaboradores conozcan las oportunidades profesionales que existen, es por esto que los departamentos de talento humano divulgan estos planes, puede ser mediante un servicio periódico donde se informe sobre las nuevas vacantes a las cuales se pueden presentar dependiendo los requisitos que estas exijan. (Alles, 2009) indica que los requisitos que se deben tener claros durante el diseño de un plan carrera son: el conocimiento, las competencias y la experiencia. (p.248)

- El conocimiento: es toda información que adquiere una persona ya sea por la experiencia o por educación, por lo que la empresa debe definir que conocimientos son necesarios para realizar algún tipo de movimiento ya sea el manejo de un sistema o programa específico.
- La competencia: “Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2009, p. 249)
- La experiencia: A través de esta se obtienen los conocimientos, por lo que se puede establecer también como requisito los años o meses de experiencia que debe poseer la persona para poder aspirar a un cambio o movimiento.

PARA COMPLEMENTAR EL APRENDIZAJE DEL TEMA EL ESTUDIANTE DEBE REALIZAR LA LECTURA DEL CAPÍTULO 8 DEL LIBRO CONSTRUYENDO TALENTO DE LA AUTORA MARTA ALLES, 2009. DE LA PÁGINA 207 ALA 234. TAMBIEN EN EL SIGUIENTE ENLACE XXXXXXXX

¿Que se entiendo como planes de Sucesión?

Se define un plan de sucesión como la decisión de la organización en la elección de los colaboradores que a futuro sustituirán cargos estratégicos e importantes, así como cargos directivos que le permiten a la organización seguir operando a lo largo del tiempo. Ello lleva parejo la planificación de la preparación de estas personas para la sucesión de esos puestos. Es importante entender que estos planes de sucesión se centran en colaboradores claves de la organización, lo cual es diferente a los programas de promoción que se deben considerar a todos los colaboradores. Un plan de sucesión prepara la sustitución de una persona por otra de iguales características o superiores. (Baguer 2009; 2008)

PLANES DE SUCESIÓN: PROGRAMA ORGANIZACIONAL POR EL CUAL SE RECONOCEN PUESTOS CLAVES, LUEGO SE IDENTIFICAN PARTICIPANTES DEL PROGRAMA QUE LOS EVALUA PARA PREPARARLOS Y TRANSMITIR EL CONOCIMIENTO PARA QUE OCUPEN ESOS CARGOS EN UN DETERMINADO TIEMPO. (ALLES,2009, P121)

¿Por qué la importancia de un Plan de Sucesión?

Algunos factores externos como la devaluación, la inflación, el aumento en costos, y la recesión, entre otros, así como aquellos elementos internos como la enfermedad de algún integrante de la empresa, los conflictos laborales, el retiro de los líderes, etcétera, ponen de manifiesto, que la planeación y la preparación es trascendental en el éxito y supervivencia de cualquier empresa. Por ello, el destino de las organizaciones no debe quedar sujeto a condiciones adversas entre las que se encuentre el tema de la salud o el ciclo biológico de algún miembro. Por el contrario, preparar la sucesión es un acto de prevención, siendo ésta la manera más adecuada de salvaguardar el patrimonio, las buenas prácticas de negocio y un valioso legado adquirido a lo largo de los años. (Deloitte 2010; p3)

Beneficios de un plan de sucesión

- Desarrollo de personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha del negocio en un largo plazo.
- Constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y facultades de puestos, mejorando así el desempeño de la empresa, y a su vez los productos y/o servicios ofrecidos.
- Mejor reputación y con ella la percepción de una empresa sólida, desafiante y bien estructurada, que facilita retener capital humano de alto nivel.
- Mayor motivación de empleados y directivos clave tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia.

Perder a una persona clave en la organización, implica perder conocimiento y experiencia acumulado a través de los años. Esta pérdida del conocimiento y experiencia organizacional puede ser mitigada con la ayuda de un programa efectivo de sucesión, ya que la continuidad va de la mano con aquellas iniciativas y estrategias definidas para que la empresa siga operando sin importar cuantas personas cambien en la dirección y liderazgo de esta. (Deloitte, 2010; 5)

Contar con planes de sucesión transparentes en una empresa es una motivación para todos, en la medida en que se comprenda, de forma adecuada sus propios objetivos, será posible aplicar estos planes en una organización solamente si esta cuenta con una cultura organización en la que se gestiona el conocimiento y cuenta con planes activos para la continuidad de estos planes. La autora (Alles, 2009) explica ampliamente en el libro Construyendo talento todos los detalles para desarrollar los planes de sucesión.

PARA COMPLEMENTAR EL APRENDIZAJE DEL TEMA EL ESTUDIANTE DEBE REALIZAR LA LECTURA DEL CAPÍTULO 4 DEL LIBRO CONSTRUYENDO TALENTO DE LA AUTORA MARTA ALLES, 2009. DE LA PÁGINA 119 ALA 134. TAMBIEN EN EL SIGUIENTE ENLACE

Referencias Bibliográficas

- Alcalá, (. B. (2009). *Las diez erres en la dirección de perosnas* . ESIC Editorial.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento.Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas* . Ediciones Granica .
- Andreu, R., & Baiget, J. (2016). *Gestión del Conocimiento y Competitividad*. Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA) .
- Benavides, S. (2017). El conocimeinto y la innovacion como estratégicos de la competitividad . *Economía y Sociedad* , 135-144.
- Canals, A. (28 de Enero de 2005). Cuatro enfoques para la gestión del conocimiento . El documentalista.
- Deloitte. (2010). Plan de Sucesión . *Gobierno Corporativo* , 2-4.
- ElíasBEDOYA, & B. B. (2018). Redes de Conocimiento: Academia,. *Espacios*, 16.
- Farfán, D., & Garzón, M. (2006). *Gestión del Conocimiento*. Universidad del Rosario Bogotá .
- Jlménez, D. (2020). Pasos par implementar un proceso de gestión del conocimiento en su organización. . *Pymes y Calidad* , 4-5.
- Quiroga, F. (5 de abril de 2020). *Tu economía Facil ¿ Qué es la administración del Conocimiento?* : <https://tueconomiafacil.com/que-es-la-administracion-del-conocimiento/>



www.usanmarcos.ac.cr
San José, Costa Rica