



ARTICULO

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS EGRESADOS DEL DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



Erika Cuenca Contreras ([ver resumen curricular](#))

Docente y Coordinadora Pedagógica del Centro de Educación Inicial Preescolar Arquidiocesano Nuestra Señora de Pompeya. Maracaibo - Venezuela

Correo electrónico: erika_cuenca295@hotmail.com

Recepción: 25/09/2008 Revisión: 23/10/2008 Aceptación: 14/11/2008

RESUMEN

Con el interés de enriquecer el contexto de la gestión educativa venezolana se presentó esta investigación para delinear la misión de los egresados del Doctorado en Ciencias de la Educación con respecto a la gestión del conocimiento como son la interacción social y los cambios de la compleja realidad educativa. Consciente de la vertiginosa variabilidad de hoy en día, se ha considerado la gestión del conocimiento como un enfoque que aplicado adecuadamente en todas las instituciones, niveles y modalidades del sistema educativo nacional, puede generar mejoras en la efectividad y eficiencia de estos egresados.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, egresados, Doctorado en Ciencias de la Educación.

KNOWLEDGE MANAGEMENT OF THE EDUCATIONAL SCIENCES DOCTORATE GRADUATED

ABSTRACT

With the interest to enrich the Venezuelan educational management context, this investigation delineates the mission of the Educational Sciences Doctorate graduated students in relation with knowledge management such as social interaction and the changes of the complex educational reality. Conscious of the actual vertiginous variability, knowledge management has been considered as an approach that suitably applied in all the institutions, levels and modalities of the national educational system can generate improvements in the effectiveness of these graduated students.

Key words: knowledge management, graduated, Educational Sciences Doctorate



GESTIONE DELLA COGNIZIONE NEI LAUREATI DEL DOTTORATO IN SCIENZE DELL'EDUCAZIONE

RIASSUNTO

Con l'interesse di arricchire il contesto della gestione educativa venezuelana, si presenta questo lavoro per delineare la missione dei laureati del Dottorato in Scienze dell'Educazione, in relazione con la gestione della cognizione come l'interazione sociale ed i cambi della complessa realtà educativa. Consapevoli della accelerata variabilità attuale, la gestione della cognizione viene considerata come un approccio che applicato adeguatamente in tutte le istituzioni, livelli e modalità del sistema educativo nazionale può generare miglioramenti nella efficienza di questi laureati.

Parole chiavi: gestione della cognizione, laureati, Dottorato in Scienze dell'Educazione.

Introducción

En los últimos años, los cambios estructurales en la economía de los países desarrollados como la globalización de los mercados y el cambio tecnológico, han constituido la base de una nueva era de desarrollo económico en las organizaciones, cuyo reto se centra en la acumulación y aplicación del conocimiento. La habilidad de las organizaciones para crear, compartir y usar conocimiento tendrá un gran impacto en la competitividad futura. De hecho, algunos teóricos afirman que en el futuro, la única ventaja competitiva sostenible será la creación de conocimiento organizativo y su buena gestión. (Toffer, 1990; Drucker, 1996; Amidón, 1999).

La gestión del conocimiento se ha convertido en una de los principales temas de estudio en el ámbito de la gestión. Gestionar el conocimiento significa gestionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad competitiva. (Revilla, 1998).

Desde esta perspectiva, se configura la organización, un conjunto de recursos y capacidades, donde lo más importante es administrar su inteligencia y saber gestionar sus aplicaciones. En este sentido, saber crear conocimientos y saber gestionarlos son los retos de nuestro tiempo.

Los cambios de todo orden científico, cultural y tecnológico generan nuevos retos en los egresados del doctorado en Ciencias de la Educación. En consecuencia, estos egresados deben asumir esas nuevas realidades y plantearse transformaciones con la finalidad de conducir esos cambios y poder atender las demandas sociales y científicas.

Asimismo, los egresados del doctorado en Ciencias de la Educación, cuya misión es la generación del conocimiento, necesitan desarrollar nuevas



herramientas de análisis, así como también transformar sus mentalidades y actitudes que se adapten a las necesidades emergentes basadas en el conocimiento para cumplir su misión, como generadores de conocimiento competitivo con pertinencia social.

1. Información y Conocimiento

Hoy día, se está produciendo un cambio de énfasis de la información al conocimiento y del conocimiento a la sabiduría. Ya la información no se concibe como la más importante, porque ella cambia como consecuencia de las aceleradas transformaciones del entorno. La información no puede seguir siendo vista desde una perspectiva acumulativa debido a que ella envejece y se hace acrónica. Por encima de su acumulación debe prevalecer la posibilidad de estructurarla, sintonizarla y enfocarla con las demandas específicas, propias del contexto de las organizaciones sometidas al permanente replanteamiento de sus exigencias. Es allí donde afloran los conceptos de conocimiento y sabiduría como opciones de renovación ante la presión de las realidades emergentes.

La información es pasiva y estática, mientras que el conocimiento es activo y dinámico. La información esta estructurada de alguna forma y sólo se transforma mediante la inteligencia de la gente, en este sentido, es un error decir que estamos en la era de la información, porque la pasividad la hace obsoleta rápidamente. A medida que se modifica la información por medio de la inteligencia y el conocimiento de la gente, se le está agregando valor.

Es conveniente diferenciar entre dato, información y conocimiento: los datos son simplemente un conjunto de números o cifras, los datos estructurados en forma significativa se convierten en información. La interpretación de la información se realiza por medio de la inteligencia y se convierte en conocimiento.

El conocimiento, a su vez, es la aplicación y el uso productivo de la información, mientras que la sabiduría es la aptitud de generar nuevas informaciones y de desarrollar nuevos conocimientos a partir de los datos e información, asimilados en función del mejoramiento específico de un sujeto, de una organización o de una determinada realidad. Esta, es la base de la Gerencia del Conocimiento.

En tal sentido, Páez (1992), señala que cuando se habla de conocimiento se habla de información como comprensión que al internalizarse se integran al sistema de razonamiento simbólico de más alto nivel y permanencia. Según esto equivale al dominio precedente de un conjunto de conceptualizaciones, valoraciones, experiencias y aprendizajes adquiridos formal e informalmente. Cuando se habla de inteligencia se habla de información como oportunidad es decir, de estructuras de conocimiento contextualmente relevantes que permitan la intervención de la realidad.

El mismo autor vincula la palabra inteligencia con la capacidad de una sociedad para resolver los problemas que confrontan mediante el aprovechamiento del



conocimiento. Esta inteligencia calificada como social por Dedijer citado por Páez, (1992, es un proceso por el cual una sociedad o una organización adquiere información, la procesa, evalúa, almacena y usa para la acción. Se observa entonces que acción es la palabra clave y aquí ratificamos que el conocimiento es información en acción, en consecuencia los egresados del doctorado en ciencias de la educación deben transformar los problemas en soluciones sobre la base de lo que conocen o pueden conocer, investigar para saber y para resolver.

En el mismo orden de ideas, Barreto citado por Páez (1992), señala que la producción de información en si no genera conocimiento. No vale la pena optimizar la producción de información por medio de cualquier racionalidad técnica, si esta información no genera conocimiento, solamente transferencia de información asociada a su asimilación produce conocimiento.

Esta transferencia posee un relativismo conceptual, y dependiente de la realidad social, económica, política y cultural. Los sistemas de información explican su existencia en una interacción con el espacio social en el cual están insertos y en este sentido los egresados del doctorado en Ciencias de la Educación deben convertirse en arquitectos para manejar los nuevos ambientes del conocimiento.

Asimismo, según Páez (1992), las organizaciones no se vinculan tanto con el manejo de la información, sino con el manejo del conocimiento y las organizaciones más actualizadas tienden a generar su propia inteligencia y meta conocimiento producto de su dinámica de riesgo y autoaprendizaje.

En consecuencia, existe un estrecho vínculo entre información y gestión del conocimiento. En el ámbito de los egresados del doctorado en ciencias de la educación, esto puede ser expresado en la siguiente forma: información, conocimiento, entendimiento y sabiduría. En la óptica comercial se expresaría: información, conocimiento, productos y ganancias.

2. Conocimiento

Por conocimiento se entiende la presencia en la mente de ideas acerca de una cosa o cosas que se saben de cierta ciencia, arte, etc. En concreto se puede entender por conocimiento como una combinación de ideas, aprendizajes y modelos mentales.

Por gestión se comprende la acción de administrar o aquella que se realiza para la consecución de algo.

Según Bueno (1998), expresa que la gestión del conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la organización en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales.

Es decir, para los egresados del Doctorado en Ciencias de la Educación la gestión del conocimiento debe convertirse en una disciplina que promueva un



enfoque integrado para la producción, identificación, captura, organización, evaluación y recuperación del conocimiento.

3. Teorías relacionadas con la Gestión del Conocimiento.

La Teoría del Conocimiento es el producto de la convergencia de varias fuentes de investigación que han orientado las implicaciones de la gestión del conocimiento y que incluyen: la dirección de la tecnología, la innovación e información, la teoría basada en los recursos y el aprendizaje organizativo (Figueras, 1996).

Hay un acuerdo en la literatura para considerar la gestión del conocimiento dentro de la teoría basada en los recursos. Desde esta teoría, el conocimiento es tanto un recurso como una capacidad; y en consecuencia los intangibles son las principales fuentes de ventajas competitivas, al considerarse estos (los instrumentos) necesarios para generar y mantener dichas ventajas. La teoría basada en los recursos se enmarca dentro del análisis estratégico y produce un giro del exterior al interior de la organización en el momento de analizar su situación estratégica.

Según Conner (1996), en el campo de la dirección estratégica o enfoque basado en los recursos, hace referencia a la escuela llamada estructural y la escuela llamada de procesos. La escuela estructural-escuela de contenido, se centra fundamentalmente en el estudio de los atributos que deben poseer los recursos con los que la organización compite para tener una ventaja competitiva. Es decir, la presencia activa o entes tangibles e intangibles, utilizados para explicar resultados y decisiones estratégicas (Wei, 1999).

La escuela de procesos dentro de la teoría basada en los recursos, estudia principalmente las estrategias para el desarrollo y generación de conocimiento y capacidades en el interior de las organizaciones.

La premisa fundamental es los procesos de aprendizaje y de desarrollo de nuevos conjuntos de recursos y capacidades que van a permitir a las organizaciones obtener beneficios suficientes en forma continúa.

Del análisis anterior podemos ubicar la gestión del conocimiento en el enfoque de procesos mientras que el capital intelectual esta más próximo al enfoque estructural o de contenido.

El desarrollo de la escuela de procesos esta menos extendida dentro de la teoría basada en los recursos donde el estudio se centra en los atributos que deben poseer los recursos, centrándose en un recurso que es considerado estratégico, el conocimiento, contando con representantes claves como Nonaka y Takeouchi (1999).

Asimismo, según Maynard (1996), el análisis de recursos y capacidades busca identificar el potencial de recursos y habilidades que posee la organización o a los



que puede acceder y se enmarca dentro del denominado Análisis Estratégico Interno de la Organización.

El enfoque de recursos y capacidades se fundamenta en tres ideas básicas:

1. Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado.

2. Los recursos y capacidades cada día tienen un papel más relevante para definir la identidad de la organización. En el entorno actual (incierto, complejo, turbulento, global,...), las organizaciones se empiezan a preguntar que necesidades pueden satisfacer, más que qué necesidades quieren satisfacer.

3. El beneficio de la organización es consecuencia, tanto de las características competitivas del entorno, como la combinación de los recursos de que dispone.

Todo lo planteado hace evidente que la teoría de recursos y capacidades, es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de los egresados del doctorado en ciencias de la educación. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles.

Según Maynard (1996), los recursos intangibles y las capacidades suelen estar basados en la información y el conocimiento, por lo que no tienen límites definidos en su capacidad de utilización.

Dentro de los intangibles, el Capital Intelectual juega un papel cada vez más relevante. Sin duda, la gestión del conocimiento y la medición del Capital Intelectual se encuentran dentro de la teoría de Recursos y Capacidades organizativas. La gestión del conocimiento, se ha convertido en un proceso fundamental de los egresados del doctorado en ciencias de la educación para gestionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y transferencia del conocimiento para ganar capacidad organizativa.

En el orden de estas consideraciones, según Fernández y otros (1998), expresan que podemos clasificar el conocimiento como un recurso y al mismo tiempo como una capacidad.

Además, el conocimiento tiene una gran capacidad para generar sinergias.

Según Lloria (2000), el conocimiento es una capacidad porque ofrece una explicación sobre la naturaleza y estructura de las capacidades organizativas. Se puede observar así como hoy en día los egresados del doctorado en ciencias de la educación combinan su conocimiento para crear una capacidad organizativa.



4. Conocimiento Organizacional.

La organización utiliza la información y el conocimiento para percibir cambios y desarrollo en su medio ambiente externo. La dinámica del sector externo modula el desempeño de la organización.

La dependencia entre la organización y el medio ambiente es crítica, requiere que aquella este abierta a los cambios y variaciones externas. Hasta ahora las organizaciones no han logrado una comprensión efectiva de estas señales y tendencias del sector socio-productivo.

Por consiguiente, la gestión el conocimiento en los egresados del doctorado en ciencias de la educación debe asumir como tarea esencial, percibir los cambios e interpretar su significado de manera de dar respuesta apropiada a las necesidades de la sociedad.

Drucker (1996), señala que el conocimiento antes que el capital o la fuerza de trabajo es el único recurso económico significativo de la sociedad del conocimiento. Según el autor el papel correcto de la dirección, es asegurar la aplicación del conocimiento al conocimiento.

La creación y uso del conocimiento constituye un desafío para las organizaciones.

El conocimiento y la experiencia están dispersos en todo la organización y la poseen los individuos y grupos de trabajo, sin embargo se presentan muchas situaciones en que las organizaciones y los egresados del doctorado en ciencias de la educación duplican muchos esfuerzos, se fragmenta el conocimiento al realizar investigaciones con la misma orientación o replicas sin ningún aporte por cuanto no se esta en capacidad de localizar experiencias previas, y tampoco se cuenta con un registro de sus investigaciones y de las lecciones aprendidas.

Las unidades de investigación a pesar de ser organizaciones generadas de conocimiento no actúan en algunas ocasiones como organizaciones basadas en el conocimiento ya que tienen dificultades para el aprendizaje y deben desarrollar habilidades para el aprendizaje generativo y adaptativo (Senge, 1995).

5. Uso estratégico de la información.

Cuando se organiza y procesa la información (codificación del conocimiento explícito) para generar nuevo conocimiento a través del aprendizaje organizacional, el nuevo conocimiento generado permite desarrollar nuevas capacidades y competencias y diseñar nuevos productos y servicios. El proceso de codificación es un paso esencial en la transformación del conocimiento individual al organizativo. Confiere el conocimiento un cierto grado de permanencia que evita que este solo exista en las mentes de las personas. Su objeto es hacer el conocimiento explícito y fácil de entender, a la vez que se le hace accesible y aplicable a todos los que lo necesitan.



Para ello, al conocimiento hay que darle una estructura, un formato en el que se le pueda almacenar, compartir, combinar y manipular de formas muy diversas (Revilla, 1998). La codificación del conocimiento aumenta su potencial de ser compartido por las personas, no podemos pensar que sea suficiente para garantizar su inclusión en el modelo mental de otros miembros de la organización.

En este contexto, la transferencia del conocimiento en los egresados del doctorado en ciencias de la educación debe ser un proceso de diseminación y difusión del conocimiento a través de la organización.

Esto es posible a través de una efectiva gestión de la información y el conocimiento para la organización, planificación y control de la información en las organizaciones, soportando en sistemas de información integrados.

Se entiende por gestión de la información a la gestión integrada de la información (interna y externa) y de las tecnologías de la información, aplicadas a las áreas estratégicas y a los factores críticos de competitividad y pertinencia de una organización (Fabián, 2000).

6. Proceso de Creación del Conocimiento.

El proceso de creación del conocimiento según Nonaka y Takeuchi (1999), se realiza a través de un modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico. Según ellos la creación del conocimiento se logra a través de una relación sinérgica entre el conocimiento tácito y explícito en la organización y mediante el diseño de procesos sociales que crea el conocimiento al convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito.

Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua.

El conocimiento tácito es el conocimiento personal difícil de formalizar o comunicar a otros. Es pensamiento, experiencias, el Know How del individuo. Consiste en conocimientos prácticos subjetivos, discernimientos e intuiciones que recibe una persona por haber estado inmersa en una actividad durante un largo periodo.

El conocimiento explícito es el conocimiento formal fácil de transmitir entre individuos y grupos. Es el conocimiento codificado, estructurado y contenido en documentos, ponencias, publicaciones en todos sus formatos, productos, servicios. Los dos tipos de comunicación son complementarios. Es importante que los egresados del doctorado en ciencias de la educación creen un ambiente que permite la conversión del conocimiento tácito al conocimiento explícito, que impulsen la innovación y desarrollo.

Las organizaciones occidentales tienden a centrarse en el conocimiento explícito, las organizaciones japonesas establecen una diferencia entre el conocimiento tácito y explícito, reconocen que el primero es una fuente de ventaja



competitiva (Nonaka y Takeouchi, 1999). La esencia de la dirección es, como se puede aplicar de la mejor forma un conocimiento nuevo o reciclado (Drucker, 1996).

7. Modos de conversión del conocimiento.

Según Nonaka y Takeouchi (1999) señalan que hay cuatro modos de conversión del conocimiento: de conocimiento tácito en conocimiento tácito a través de un proceso de socialización, esto significa el proceso de adquirir conocimientos tácitos a través del compartimiento de experiencias; de conocimiento tácito en conocimiento explícito, a través de la exteriorización; de conocimiento explícito en conocimiento explícito; a través de la combinación; y del conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de la interiorización.

La sociabilización: es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias, como modelos mentales y habilidades técnicas, los aprendices aprenden su oficio, habilidades físicas y cognitivas mediante la sociabilización al observar, ayudar e imitar las conductas de profesionales experimentados.

En consecuencia la sociabilización transfiere conocimiento tácito a través de las experiencias que se comparten. Leff (1991), sugieren que el aprendizaje es eficaz cuando los aprendices observan y aprenden a través de una legítima participación periférica.

Es decir, los egresados del doctorado en ciencias de la educación deben transferir sus conocimientos a partir de la construcción de experiencias, es decir haciendo llegar al individuo sensaciones que presumiblemente afectan a su modelo mental.

Exteriorización: La exteriorización del conocimiento tácito es la actividad esencial en la creación del conocimiento, esta se activa por el diálogo o por la reflexión colectiva. La exteriorización es el proceso fundamental de la creación del conocimiento, en el cual el conocimiento tácito se vuelve explícito al compartir metáforas, analogías, modelos, anécdotas de experiencias, pueden ser vehículos eficaces para compartir y transferir una sabiduría colectiva en los egresados del doctorado en ciencias de la educación.

Combinación: es un proceso de crear un conocimiento explícito al reunir lo proveniente de varias fuentes. Es una forma común de transferencia de conocimiento. En las organizaciones los miembros combinan su conocimiento explícito al intercambiar informes, documentos y se pueda categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos y sistemas de información donde los egresados del doctorado en ciencias de la educación no escapan de realizar estas actividades.

Interiorización: es un proceso de incorporación del conocimiento explícito en conocimiento tácito, interiorizando las experiencias obtenidas a través de los otros

medios de creación de conocimiento en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Para que esta interiorización se dé es preciso que el conocimiento explícito este vivo, ósea que los egresados del doctorado de ciencias de la educación experimenten por si mismos, al pasar por la experiencia de realizar una actividad, sea indirectamente al participar en simulaciones, escuchar anécdotas orales de modo que los egresados puedan volver a experimentar las experiencias de otros.

Los cuatro modos de conversión de conocimiento se alimentan en un espiral continuo de creación del conocimiento.

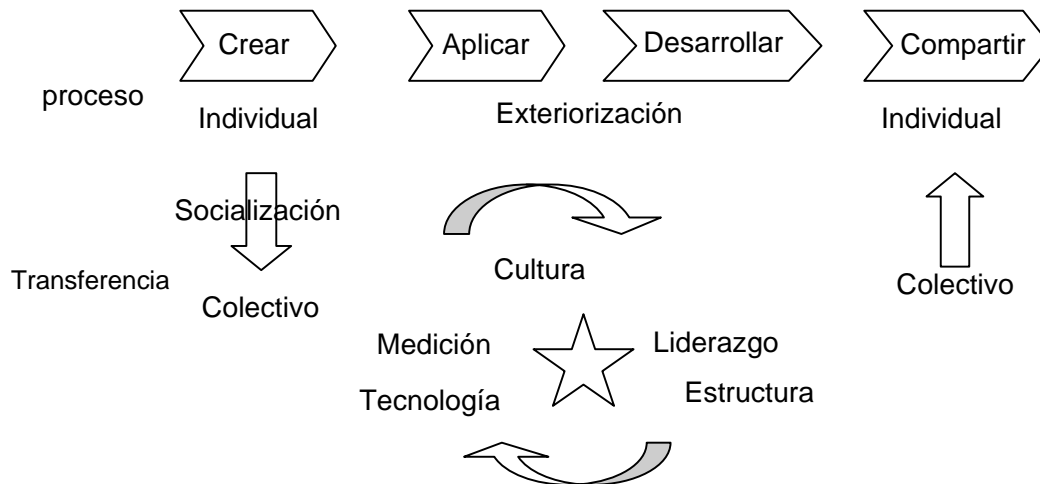


Figura1. Modelo de creación y transferencia del conocimiento.

Fuente: Nonaka y Takeouchi (1999), O'Dell (1998). **Adaptación:** Cuenca (2008)

7. Actividades para la creación del conocimiento

Wikstrom y Norman (1994) diferencian tres tipos de conocimiento en las organizaciones:

Procesos generativos: son aquellos en los que crea nuevos conocimientos, principalmente en actividades que son adaptadas para la resolución de problemas. El conocimiento generativo es importante en los egresados del doctorado en ciencias de la educación porque permite aumentar la reserva de recursos de conocimiento de la organización y para proporcionar a esta las capacidades para entrar en nuevos negocios o producir mejores productos.

Procesos productivos: son aquellos en que se acumulan nuevos conocimientos y se utilizan por la organización para producir ofertas a los clientes.

Procesos representativos: son aquellos en que la organización transmite al cliente su conocimiento manifiesto de modo que este se pone a la disposición de los clientes para sus propios procesos de creación de valores.

Según estos autores los tres procesos del conocimiento (generativo, productivo y representativo) se yuxtaponen y hasta cierto punto son sincronizados y recíprocos.

El enfoque de la gestión del conocimiento en los egresados del doctorado en ciencias de la educación es la base que integra los sistemas para facilitar el desarrollo, almacenamiento y flujo de conocimiento en toda la organización. Los sistemas de información y tecnología, están rompiendo barreras especiales, temporales y organizativas, ya no sólo procesan información sino que gestionan conocimiento.

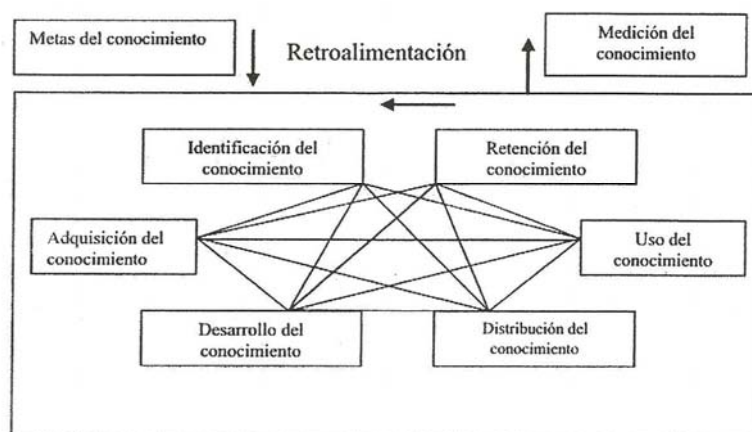
Existen varias corrientes de pensamiento en torno al tema. Una aproximación es la corriente del capital intelectual, es decir el intangible conformado por el del intelecto de los recursos humanos de la organización, el cual se debe poder medir, evaluar y cuantificar, ya que esta más relacionado con el valor que otros elementos (Jusidman, 2000). Otra aproximación es la que habla de organizaciones que aprenden. Las organizaciones hoy en día no pueden sobrevivir sin aprender continuamente, por lo que hace falta una cultura de aprendizaje (Senge, 1995).

Y la ultima concepción de la gestión por competitividad, que busca la gestión de las personas a través de sus capacidades.

8. Proceso estratégico de la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento esta compuesta por un grupo de procesos estratégicos que se producen en forma cíclica (Figura1).

Figura 1. Procesos Estratégicos de la gestión del conocimiento.



Fuente: Probst G., Raub S. y Romhardt K. (2001)



Identificación del conocimiento

El proceso de identificar el conocimiento en las organizaciones adquiere cada vez mayor importancia. Han surgido alternativas para solucionar los aspectos relativos a la transparencia del conocimiento organizacional. Se eliminan jerarquías y desarrollan estilos horizontales. Los superiores dejan de ser barreras en lo que a la transmisión del conocimiento se refiere y los expertos se comunican entre ellos. Las organizaciones se orientan hacia las redes internas a partir del empleo de determinadas técnicas y herramientas que facilitan estas acciones.

Los miembros de las organizaciones poseen conocimientos, habilidades, experiencias e intuición; sin embargo, ella sólo controla una parte mínima de estos. Por ello, es necesario desarrollar estrategias para lograr que los empleados expliciten sus conocimientos, que se conviertan en información, y que esta se registre en documentos. La actuación de las personas en la organización es indispensable para una adecuada interrelación entre la gestión documental, la gestión de la información y finalmente, la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento posee diversas herramientas para identificar el conocimiento: los directorios y las páginas amarillas de expertos, los mapas de conocimiento, las topografías del conocimiento, los mapas de activos del conocimiento, los mapas de fuentes del conocimiento, que se utilizan indistintamente en función de los objetivos propuestos, pero todos con resultados probados en diversos contextos.

Una vez identificado el conocimiento, las organizaciones deben trazar estrategias que permitan “anclarlo” a estas, y se posibilite su uso.

Adquisición del conocimiento

Una vez identificado el conocimiento en la organización, este crece y se multiplica en la medida en que se utiliza. Esto exige a las organizaciones, que se encuentran en constante proceso de transformación, a trabajar intensamente para renovar su conocimiento. Es precisamente por eso, que la gestión del conocimiento no puede considerarse como un proceso aislado en la organización sino alineado con sus estrategias.

Igualmente y tomando en cuenta que el conocimiento se expresa por medio de la información y que esta debe registrarse en documentos que respalden el accionar de la organización, se apunta que todo sistema que gestiona conocimiento debe disponer para el desarrollo del proceso de adquisición efectiva de los sistemas de información y de gestión documental.

En caso de que la organización carezca de un conocimiento específico necesario, debe buscarlo en su entorno para adquirirlo o simplemente desarrollarlo en su interior.



Desarrollo del conocimiento

Como se refirió en el proceso de identificación del conocimiento, cuando la organización no posee un determinado conocimiento, esta debe crear condiciones e invertir para su desarrollo en la propia organización. Este proceso de creación o desarrollo del conocimiento no es más que un proceso de desarrollo de las competencias y habilidades de los individuos que pertenecen a la organización, es un proceso donde se propicia el establecimiento de un ambiente que favorezca el surgimiento de nuevas ideas para fomentar la innovación y de esta forma, generar soluciones que contribuyan al progreso de la sociedad en general.

Distribución del conocimiento (compartir)

El conocimiento organizacional puede proceder de fuentes internas, propias de la organización, o externas, cuando se adquiere de otras. Si se encuentran localizados e identificados los activos del conocimiento en la organización, entonces es posible compartir y distribuir el conocimiento.

Las organizaciones enfrentan problemas para distribuir y colocar a disposición de sus miembros el conocimiento que ellos necesitan. Es preciso considerar, que el conocimiento se transfiere mediante acciones personales y por tanto, este proceso puede realizarse desde un centro de distribución del conocimiento hacia uno o varios grupos específicos de individuos, entre y dentro de los grupos y equipos de trabajo de la organización o entre individuos. Para esto, se soportan en herramientas tecnológicas, crean determinadas plataformas, software que facilitan compartir y distribuir el conocimiento, aunque ello no significa que este último se utilice igualmente por todos los individuos en la organización. Se trata de proporcionar el conocimiento que necesita cada individuo para la realización de sus tareas específicas.

También, puede difundirse el conocimiento mediante su reproducción, es decir, por medio de la capacitación. Tanto esta como el desarrollo profesional forman parte de la reproducción del conocimiento que se cumple mediante la realización de actividades como son los eventos, los forum-debate, etcétera. Estas técnicas también favorecen a la conservación del conocimiento organizacional, porque al compartirse se evita que la ausencia de un individuo, por una u otra razón, prive a la organización de un conocimiento que necesita.

Uso del conocimiento

En el ciclo de los procesos estratégicos de la gestión del conocimiento, el uso del conocimiento se ubica casi al final; sin embargo, esta ubicación es relativa, debido a que los procesos de identificación, adquisición, desarrollo y distribución del conocimiento siempre se encuentran en consonancia con las necesidades de los usuarios. Por eso, es necesario considerar un sistema de gestión de información que facilite información actualizada sobre las necesidades de los usuarios con vistas a lograr una eficiente gestión del conocimiento.



Para obtener una gestión efectiva del conocimiento, se deben crear plataformas de conocimientos, intranets, portales, escenarios, entre otras herramientas, con el objetivo de incentivar a los individuos a consumir información e incrementar su conocimiento.

Existen determinados elementos como los estilos de dirección, las políticas y la cultura de la organización que inciden en el uso del nuevo conocimiento. Estos elementos deben manejarse con el objetivo de potenciar el proceso de gestión del conocimiento. Es necesaria una actitud proactiva ante los retos que impone un entorno organizacional cada día más complejo y cambiante. También deben aceptarse los retos y fomentar el aprendizaje. El conocimiento en la organización constituye un recurso cuyo uso proporcionará relevantes beneficios.

Retención del conocimiento

La retención del conocimiento constituye un proceso esencial en la gestión del conocimiento. Si no es posible retener los conocimientos en la organización, se perderán los esfuerzos realizados en los procesos anteriores.

La retención del conocimiento significa conservar la información y los conocimientos utilizados por medio de un sistema de gestión documental que respalde la acción de la organización y que facilite su consulta en el momento necesario. Con ello, se escribe la historia de la organización, su evolución, como una manera más de enfrentar los nuevos cambios y desafíos, que renovada y de manera constante, impone la sociedad moderna a sus instituciones.

El nuevo conocimiento organizacional sólo puede desarrollarse sobre la base del conocimiento previo. Ni los individuos ni las organizaciones borran sus experiencias anteriores con las nuevas. Ellas se apartan y no se utilizan en las circunstancias actuales, no obstante, permanecen como una opción.

Para la retención del conocimiento, existen tres subprocesos fundamentales:

- Seleccionar, a partir de los múltiples sucesos que vive la organización, las personas y procesos que por su valor deben retenerse.
- Guardar la experiencia en forma apropiada.
- Garantizar que la memoria organizacional se actualice constantemente.

En todos ellos, el especialista en información tiene un lugar y una función muy importante, estos constituyen gran parte de su responsabilidad.

Una alternativa para retener el conocimiento puede ser la creación de grupos de trabajo internos por miembros de la organización, con independencia de su nivel de experiencia, y con el objetivo de generar una transferencia del conocimiento de los más experimentados a los más jóvenes. Así, es posible minimizar los riesgos de la



organización ante cualquier eventualidad con los individuos más calificados y experimentados que ella posee.

Medición del conocimiento

Medir el conocimiento no significa calcular su valor monetario, sino evaluar en qué medida se cumplen o no los propósitos del conocimiento en la organización. Para esto, se aplican diferentes técnicas. El proceso de evaluación y medición del conocimiento puede dividirse en dos fases:

- Una, donde se observan los cambios en la base del conocimiento organizacional.
- Y otra, donde se interpretan estos cambios en relación con los objetivos de dicho conocimiento.

El problema fundamental para medir el conocimiento radica en las características que poseen los sistemas de contabilidad tradicionales, los cuales deben transformarse para poder contabilizar las operaciones con los activos intangibles; ellos sólo posibilitan otorgarle un valor financiero tangible al conocimiento una vez que este se haya incorporado a los bienes comercializables.

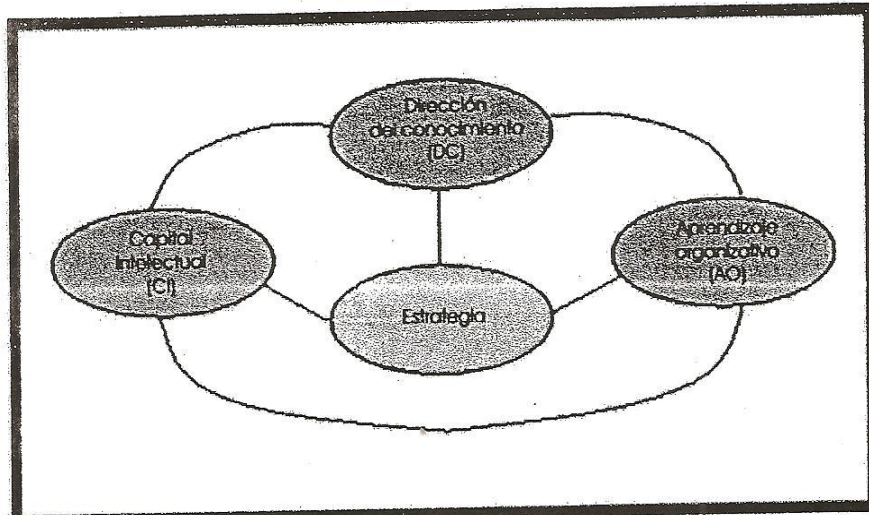
Probst (2001) afirma que la idea de que el conocimiento puede medirse induce a esperar objetividad donde sólo puede haber aproximación. Por tanto, en este sentido, los sistemas de medición pueden sólo ofrecer aproximaciones sobre el comportamiento de este activo (el conocimiento) en la organización, debido a su propia naturaleza intangible.

Cada uno de estos procesos estratégicos, que interactúan en la gestión del conocimiento, son susceptibles de medirse por medio de diversos indicadores con el objetivo de determinar en qué medida se cumplen o no con eficiencia y tomar medidas correctivas en caso necesario. Esto, sin duda, permite potenciar una adecuada gestión del conocimiento que contribuye directamente al incremento del capital intelectual en las organizaciones.

El conocimiento parte de admitir y conocer su variabilidad y sus causas, estas son imposibles de conocer sin medición. Conocer esto es precisamente la clave para administrar el proceso, para conquistar los objetivos de excelencia que se plantea una entidad particular.

En la denominada tríada conceptual propuesta por Bueno, en la que, en forma estratégica, se relacionan los tres conceptos claves, derivados de las tres palabras protagonistas de la sociedad del conocimiento (información, conocimiento y aprendizaje), se evidencia que la gestión del conocimiento es un enfoque holístico donde se relacionan elementos como el aprendizaje organizacional y la gestión del capital intelectual, además de la gestión del conocimiento propiamente dicha (figura 2)

Figura 2. La información, el conocimiento y el aprendizaje una triada conceptual.



Fuente: Bueno (2002).

Conclusiones

Una vez finalizada la investigación en torno a la gestión del conocimiento en los egresados del doctorado en ciencias de la educación, es conveniente señalar que la creatividad y flexibilidad para innovar conocimiento serán necesarias para sobrevivir. El único hábito que perdurará es el de revisar lo que se hace y como se hace, constantemente.

En este escenario, los egresados del doctorado de ciencias de la educación deben trabajar con visión y filosofía muy clara y definida, siendo coherentes con las personas que le rodean, por lo cual deberán crear sistemas constantes de desarrollo.

El trabajo en equipo, con mentalidad de servicio, es una de las premisas que permitirán el éxito de los mismos y se requerirá la habilidad de negociar, creando así sentimientos ganadores al intervenir en los diferentes procesos.

A partir de estas ideas, mediante la gestión del conocimiento se organiza y procesa la información para generar nuevo crecimiento mediante el aprendizaje organizacional, el conocimiento generado desarrolla nuevas competencias, productos y servicios. El conocimiento tácito es difícil de comunicar a otros, esta conformado por pensamiento, experiencias, el Know How del individuo, conocimientos prácticos subjetivos, intuiciones que obtiene una persona al haber estado inmersa en una actividad durante un largo período.



El conocimiento tácito y el explícito son complementarios, es importante que las organizaciones tengan un ambiente que propicie la conversión del conocimiento tácito al explícito, que impulsa la innovación y el desarrollo.

La gestión del discernimiento, planifica, coordina y controla el conocimiento que se produce en las organizaciones y propicia la formación de competencias sociales. Los recursos humanos y sus capacidades tienen cada día más relevancia en la identidad de la organización.

El conocimiento tácito es fuente de ventajas competitivas en las organizaciones. La gestión del conocimiento y la medición del capital intelectual son herramientas, que permiten mejorar y medir las capacidades organizativas.

Referencias Bibliográficas

- Amidon, D. (1999) **Momentum global de la estrategia del conocimiento**. <http://www.entovation.com/Momentum/globalmn.es.htm>
- Bueno, E. (1998). **El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual**. Boletín de estudios económicos N° 164, pp.207 – 244.
- Bueno, E. (2002). **Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento. En gestión del conocimiento: desarrollo teóricos y aplicaciones**. Caracas, Venezuela. Ediciones La Coria.
- Conner, K, P, C. (1996). **A Resource – Based Theory of the firm: Knowledge Versus opportunism, organization science**. Volumen 7, N° 5, p.p 277 – 494.
- Drucker, P. (1996). **La organización basada en la información**. Bogotá. Editorial Norma.
- Fabián, R. (2000). Fabramirez@bonamex.com
- Fernández, E.; Montes, J.M y Vásquez, C.J. (1998). **Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa**. Dirección y Organización N1. 22, Sept.
- Figueras, A. (1996). **Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos. Conferencia presentada en el congreso mundial de gerencia**. Maracaibo (Venezuela). (Mimeo).
- Jusidman, M. (2000). **Características de los ejecutivos de empresas de alto rendimiento**. Disponible <http://www.jusidman.com.mx/articulos.htm> (consulta: 2001, Enero10).



- Leff, E. (1991). **Ambiente e interdisciplinariedad en la educación superior. En oportunidades del conocimiento y de la información.** Caracas. UNESCO/CRESALC.
- Lloria, M. B. (2000) **El conocimiento como recurso y capacidad. Una aproximación a la gestión del conocimiento como ventaja competitiva.** Universidad de Valencia. Working Paper.
- Maynard, H. (1996). **La cuarta Ola.** Barcelona, España. Editorial Granica.
- Nonaka, I.; Takeouchi, H. (1999). **The knowledege-creating company: How japanese companies create the dynamics for innovation.** Oxford university press, New York.
- O'Dell, & Grryson, C. (1998). **If only we knew what we Know.** Free press. New York.
- Páez, I. (1992). **Gestión de la investigación, aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo informacional: Retos y Oportunidades.** Caracas: Universidad Simón Bolívar, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas.
- Probst, G., Raub S. y Romhardt K. (2001). **Administre el conocimiento.** México. Ediciones Pearson Educación.
- Revilla, E. (1998). **Factores determinantes del aprendizaje organizativo. Un modelo de desarrollo de productos.** Club gestión de calidad de Valladolid.
- Senge, P. (1995). **La quinta disciplina en la práctica.** Barcelona, España. Editorial Granica.
- Toffer, R. (1990). **Los cambios del poder.** Barcelona, España. Plaza y Yanez Editores, S.A.
- Wei, C. (1999). **La organización inteligente.** México. Editorial Oxford.
- Wikstrom, C y Norman, S. (1994). **Knowledge and value: A new perpesctive on corporate transformation,** Rout Ledge. Londres.