**MÓDULO 2:**

**IDENTIFICACIÓN Y CREACIÓN DE CONOCIMIENTOS**

**2.1. El Mapa del Conocimiento.**

Toda empresa que desee implantar un sistema de gestión del conocimiento debe conocer con anterioridad el estado de la situación, es decir, de qué conocimiento dispone.

Algunas características singulares del conocimiento identificadas por Arana Rueda:

1. El Conocimiento es personal: se origina y reside en las personas.

2. El Conocimiento es información, más experiencia, más capacidad de acción aplicada en un contexto determinado.

3. El Conocimiento es un proceso y un resultado que a su vez se convierte en el inicio del proceso.

4. El Conocimiento sirve de guía para la acción de las personas.

5. El Conocimiento es intangible.

6. El Conocimiento no se “gasta”.

El Mapa del Conocimiento no es otra cosa que una foto fija de la empresa en la que se presenta de forma estructurada y ordenada la respuesta a la principal cuestión, (QUIÉN SABE QUÉ). En la medida en que se dé respuesta de forma exhaustiva y ordenada a esta sencilla pregunta, podremos tener un buen Mapa del Conocimiento.

**2.2. El crecimiento del conocimiento.**

Por ejemplo, si en una empresa se plantea un problema puntual de logística con ocasión de una huelga de transportes, no es lo mismo que conozcan los datos del problema solamente los responsables de distribución, sino que probablemente, las soluciones se enriquecerán si la información es compartida por otros departamentos afectados, desde el comercial (quienes conocen sobradamente las expectativas de los clientes y cómo se pueden paliar las posibles decepciones de una entrega tardía) hasta el de stocks (donde conocen sobradamente la mercancía disponible para reemplazar la que está retenida en la carretera) o el centro de atención al cliente (donde pueden sugerir fórmulas de responder amablemente las naturales protestas telefónicas que se vayan a producir).

**2.3. Modelos De Gestión Del Conocimiento**

Durante estos últimos años, diferentes autores han expuesto diversos argumentos y soluciones que a su vez han configurado diferentes modelos de gestión del conocimiento; entre ellos tenemos:

1. **Berkeley, Nonaka.** Uno de los autores más importantes precursor de gran parte de la teoría de la gestión del conocimiento. Según él, el intercambio de conocimiento tácito y explícito, es la clave de la creación y recreación del capital intelectual. Su consejo es que las empresas deberían reconocer el valor que proporciona esta constante interacción de conocimientos entre los empleados, y dotarse de los recursos suficientes para extraer el máximo rendimiento.Al lugar o espacio donde se comparten los conocimientos tácito y explícito, Nonaka denomina “Ba”, por lo que identificó cuatro “BA”

**1. Ba de origen**, o aquel lugar donde las personas comparten sus sentimientos, experiencias, emociones y modelos mentales.

**2. Ba de interacción,** o el espacio donde el conocimiento tácito es convertido en explícito.



**3. Ba virtual,** o aquel espacio virtual donde se suman el conocimiento explícito nuevo y el existente

**4. Ba de ejercicio,** que facilita la conversión del conocimiento explícito y tácito

1. **Hendlum.** Él propone que sea el análisis conjunto de dos grupos de conceptos: conocimiento tácito-explícito, y los cuatro niveles de agregación social conocidos: individuos, pequeños grupos, organizaciones y relaciones interorganizacionales. Plantea el siguiente proceso:
2. Articulación e internalización, como fruto de la reflexión. Es decir, elaboración del mapa del conocimiento, de la foto fija que identifica qué sabe la empresa.

2. Extensión y apropiación, como consecuencia del diálogo, que equivale al proceso por el que la empresa captura, almacena y organiza el conocimiento.

3. Asimilación y diseminación, en cuanto que el conocimiento se extiende a los medioambientes organizacional y externo. Es la última fase, y consiste en dar uso, aplicaciones y rentabilidad, tanto interna con externa, al conocimiento almacenado.

1. **Van Buren y su equipo**. Consideran que las fases críticas de la gestión del conocimiento están inmersas en las actividades e iniciativas de las empresas y consisten en: definición, creación, captación, acción de compartir y uso del conocimiento. Los agentes facilitadores serían aquellas funciones, sistemas y estructuras de la organización que influyen en la actividad empresarial, tales como el liderazgo, la cultura corporativa, la comunicación, los procesos tecnológicos, política de recursos humanos, etc.Propuso en 1997 dos tipos de sistemas.



*1. Sharing Networks,* o serie de herramientas informáticas, que permiten el acceso común a una comunidad virtual formada por personas con áreas e intereses comunes.

*2. Knowledge space,* o bases de datos documentales donde se almacenan desde las prácticas más destacables –conocimientos sobre procesos basados en la experiencia- hasta metodologías, informes, etc.

1. **Serradell y Pérez.** Presentan un nuevo modelo de gestión basado en cinco pilares fundamentales que supera la propuesta de Andersen:

1. Un sistema de información (EIS) que permita la obtención de información significativa procedente tanto de fuentes externas como internas



2. Una red de colaboración que permita la comunicación e intercambio de ideas y experiencias entre los miembros de la organización.

3. Un espacio de conocimiento que sirva como repositorio de documentos y archivos, y que sea fácilmente indexable y accesible para cualquier miembro de la organización.

4. Un sistema de relación con los clientes que permita la interacción con ellos y proporcione conocimiento sobre sus necesidades y demandas individuales.

5. El más importante de todos: una cultura organizativa que fomente el intercambio de conocimiento y una adecuada formación continua, según las necesidades de conocimiento que tenga la empresa.

**2.4. Proyectos de Gestión del Conocimiento**

Los proyectos de gestión del conocimiento pueden ser tan variados como las propias organizaciones. Su estructura y sistemas dependen de múltiples factores. Sus dimensiones están estrechamente relacionadas con sus objetivos, recursos de la empresa y alcance de la implantación. Pero, en todos los casos, hay una misma base, que es la organización del capital intelectual en orden a la obtención de valor añadido.

Sin embargo, actualmente se pueden identificar una serie de proyectos que por su alcance, visión general de la empresas, etc., donde pueden considerase los más comunes:

1. Crear un Mapa del Conocimiento en la organización.

2. Identificar los conocimientos críticos de la organización.

3. Identificar los conocimientos clave para la productividad.

4. Crear espacios físicos o virtuales de conocimiento, donde que permita almacenar el conocimiento explícito de los individuos, para su posterior acceso y uso.



5. Crear soportes estables de comunicación que actúen como espacio permanente de consulta, donde, además, los usuarios puedan volcar comentarios, dudas, etc.

6. Desarrollar un Programa, para conocer las necesidades y demandas de los clientes.

7. Facilitar el acceso al conocimiento mediante la utilización de la tecnología adecuada

8. Establecer líneas horizontales de comunicación que ayuden a socializar el conocimiento, y descargar de exceso de protocolo las líneas verticales, de forma que interactúen con más frecuencia y eficacia.

9. Fomentar un clima de cooperación que estimule la colaboración de los empleados para compartir y difundir el conocimiento que poseen.



10. Concienciar a todos los niveles de la organización de la importancia que tiene el conocimiento como activo, y su valor para la propia organización.

11. Establecer agentes internos y cauces ágiles de comunicación que permitan que la información se transfiera de un área a otra sin necesidad de que los empleados dediquen un tiempo extraordinario a esta tarea.