

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

POSTGRADO EN GERENCIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

ASIGNATURA: TEORÍA Y ANÁLISIS DE SISTEMA TECNOLÓGICOS

PROFESOR: JOSÉ MIRABAL

**TEMA 11: LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LOS NUEVOS
ENFOQUES ORGANIZATIVOS EN LA EMPRESA**

ALUMNO: JOSÉ GREGORIO BETANCOURT

CARACAS, 25/5/2015

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

LA GESTION DEL CONOCIMIENTO

Concepto de Conocimiento

Orígenes del Concepto de Conocimiento

Clasificación del Conocimiento

Concepto Gestión del Conocimiento

Objetivos de la Gestión del Conocimiento

Reseña Histórica de la Gestión del Conocimiento

LOS NUEVOS ENFOQUES ORGANIZATIVOS EN LAS EMPRESAS

La Organización Adhocrática

La Organización Hipertexto

La Organización Hipertrébol

La Organización Triple I.

La Organización Federal

Las Tecno-Organizaciones

CONCLUSIONES

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS

INTRODUCCIÓN

En los tiempos actuales el papel del conocimiento, tanto en las sociedades como en las organizaciones, ha venido cambiando como consecuencia de los nuevos paradigmas relacionados con la Sociedad de la Información y a la nueva economía basada en el conocimiento. Además, teóricos organizacionales como MINTZBERG, HANDY, y NONAKA y TAKEUCHI, señalan que en la actualidad, las organizaciones orientadas a la innovación o aquellas que gestionan el conocimiento son las que obtienen ventajas competitivas sostenibles o perdurables en el tiempo. Así, la estrategia de innovación tiene que tener campo fértil dentro de la propia empresa, es más, la empresa debe estar configurada (organizada) de tal manera que sea pro-activa a la creación de estas ventajas competitivas. La presente investigación tiene objetivo principal describir, por un lado, la gestión del conocimiento, y por el otro, explicar los nuevos enfoques organizacionales. Para su comprensión esta investigación se dividió en 2 partes. 1. El conocimiento, sus principales impulsores y la gestión del conocimiento, conceptos, objetivos y principales autores o teóricos que sustenta a este concepto. 2. Los nuevos enfoques organizacionales como: adhocracia, hipertexto, hipertrebol, federa, triple I, y otros.

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Concepto de Conocimiento

De acuerdo al Prof. Enrique de la Rica, el conocimiento no es lo mismo que datos. Ni tan siquiera es lo mismo que información. Los datos son los elementos base de la pirámide del conocimiento. Al conjunto de datos organizados y analizados en un contexto determinado, se le denomina información. Sostiene que “Concebir el Conocimiento como una colección de información es un error. El Conocimiento reside en el usuario y no en la colección. Lo verdaderamente importante es cómo el usuario reacciona ante una colección de información.

Arthur Andersen, citado por De la Rica, ha sintetizado el concepto conocimiento en una fórmula: donde el conocimiento organizativo (K) es la capacidad de las personas (P) para interpretar, entender y utilizar la información (I).

$$K = [P+I] s$$

De la Rica concluye que el conocimiento es identificar, estructurar y sobre todo utilizar la información para obtener un resultado. El conocimiento requiere aplicar la intuición y la sabiduría, propios de la persona, a la información.

Origen del Concepto de Conocimiento

En el cuadro N° 1 se presenta las diferentes escuelas del pensamiento que emprendieron profundos debates sobre el origen del concepto de conocimiento, así como sus máximos exponentes o defensores, tales como el Racionalismo de Platón, el Empirismo de Comte, la Fenomenología de Edmunt Husserl y la Hermenéutica de Hans-Georg Gadarme entre otros.

Cuadro N° 1: Doctrinas sobre el Origen del Conocimiento

ESCUELA	CARACTERISTICAS
EL RACIONALISMO	<ul style="list-style-type: none"> - Sostiene su origen en la razón - Posee validez lógica y universal - Conceptual y deductivo - Principales exponentes: Platón, Descartes, otros.
EL EMPIRISMO	<ul style="list-style-type: none"> - Se opone a la tesis del racionalismo - Sostiene que la única causa del conocimiento humano es la experiencia - Corriente filosófica es el positivismo, que indica la ciencia es el conocimiento de los hecho, de los sucesos observables y medibles. - Principales representantes son Bacon, Locke, Comte y miembros del Club de Viena.
LA FENOMENOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> - Replantea los principios del empirismo dándoles nueva vida y significado. - El conocimiento no es producto de simple experimentación ni es el resultado de las impresiones sensoriales, es el resultado de la vivencia, de la participación en el objeto de estudio. - Los principales exponentes son: Edmunt Husserl, Martin Heidegg.
LA HERMENEÚTICA	<ul style="list-style-type: none"> - Algunas fuentes la describen como una técnica o método de análisis de textos. - Acceso a través del estudio. - Principal representante: Hans-Georg Gadarme

FUENTE: Jaimes Carrillo (2008): Gestión del Conocimiento. Basado en Martínez, A y Ríos, F: Los Conceptos de conocimiento, epistemología y paradigma, como base diferencial en la orientación metodología del trabajo de grado.

Clasificación del Conocimiento

Jaimes Carrillo, L (2008), presenta una clasificación del conocimiento basado en una propuesta realizada por el Comité de Comercio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 1996):

Know-What: refiere el conocimiento acerca de “Hechos”. Es muy cercano a lo que se denomina información. Se puede obtener mediante libros, reportes de bases de datos.

Know-Why: se refiere al conocimiento científico de los principios y leyes de la naturaleza. Se basa en el desarrollo tecnológico y de avances en productos y procesos en las organizaciones.

Know-How: referido a las habilidades o capacidades para hacer algo, forma de conocimiento desarrollado y mantenido dentro de los límites de una empresa individual. Se obtiene de la experiencia práctica, típicamente de donde un aprendiz sigue al maestro y depende de él como autoridad en la materia.

Know-Who: se refiere a la información acerca de quién sabe qué y quién sabe cómo hacer que. Involucra la formación de relaciones sociales especiales que permiten el acceso a expertos y de uso de ese conocimiento en forma eficiente.

Concepto Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades, de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Por lo tanto, la Gestión del conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. (Cruz Muñoz, P y Vega López, G, 2001).

La Gestión del Conocimiento se fundamenta en el talento, procesos, tecnología y en lo cultural. Ellos en su conjunto forman el Capital Intelectual de la empresa.(Prof. Mirabal).

Objetivos de la Gestión del Conocimiento

Jaimes Carrillo, L (2008), citando a Fonseca, C (2005), sostiene que en entre los objetivos más importantes que persigue la Gestión del Conocimientos, están:

- Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- Construir espacios de trabajo integrados que propendan a una cultura de trabajo colaborativo, que promueva el compartir la información y el conocimiento.
- Crear una base tecnológica adecuada al contexto y espacio de aplicación de la Gestión del Conocimiento.
- Contribuir al desarrollo de un nuevo modelo de comportamiento organizacional
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.

Reseña Histórica de la Gestión del Conocimiento

El cuadro Nº 2 presenta la reseña histórica de autores modernos más representativos que han influidos en la Gestión del Conocimiento y sus aplicaciones en las organizaciones.

Cuadro Nº 2: Reseña Histórica de la Gestión del Conocimiento según Autores mas Representativos

AUTOR	APORTES TEÓRICOS
Michael Polanyi (1891-1976)	<p>*Primero en plantear el conocimiento como se entiende actualmente.</p> <p>*Basa el concepto de conocimiento en 3 tesis: 1. Descubrimiento auténtico no explicado por un conjunto de reglas articuladas. 2. El conocimiento es público y también en gran medida personal (contiene un aspecto emocional). Y 3. Todo conocimiento es tácito o esta enraizado en el tácito.</p> <p>*A él se le debe la famosa frase “sabemos más de lo que somos capaces de expresar”.</p> <p>*Su teoría trata como el ser humano adquiere y usa el conocimiento.</p> <p>*Expresa diferencia entre el conocimiento estático (knowledge) y el conocimiento dinámico (knowing).</p> <p>*El concepto central de su teoría es la tradición (sistema de valores fuera del individuo), el cual se transfiere sus modelos de acción por regla, valores y normas.</p>
Peter F. Drucker (1909-2005)	<p>*Introduce en su teoría el concepto de knowledge workers. Que son aquellos individuos que aportan su propio conocimiento profesional dando mayor valor agregado a los productos y servicios de una compañía.</p>

	<p>*Para este autor cada knowledge workers es una organización, es un ejecutivo si, en virtud de su posición o conocimiento, es responsable de una contribución que afecta la capacidad de la organización para realizar y obtener resultados.</p> <p>*Los knowdlege workers son indispensables ya que cuando se van, se llevan conocimientos que solo ellos poseen.</p> <p>* Los knowdlege workers deben considerarse un activo fijo de la empresa y como tal deben cuidarse en vez de controlarse.</p> <p>*Expone la importancia de aprender a aprender.</p> <p>*Los knowdlege workers son: 1. Trabajadores que se gestionan a si mismo, necesitan autonomía. 2. La innovación permanente debe ser parte del trabajo. 3. Requiere formación y aprendizaje continuo. 4. Su productividad se basa en la cantidad como calidad y 5. Han de tratarse como un activo en lugar de un costo.</p>
Peter Senge (1947)	<p>*Su aporte más significativo es el concepto de Learning, el cual lo define como: organizaciones en la que los empleados desarrollan su capacidad de crear los resultados que realmente desean y en la que se propicia nuevas formas de pensar, entendiendo a la empresa como un proyecto común y los empleados están continuamente aprendiendo a aprender.</p> <p>*Se caracteriza por: 1. Poseer un gran compromiso con el aprendizaje 2. Cultura de aprendizaje, desaprendizaje y reaprendizaje continuo. 3. Practican la democracia en el trabajo. 4. Observan el entorno para anticiparse al mercado. 5. Utilizan las tecnologías de la información como herramientas facilitadoras. 6. Animan el aprendizaje en equipo.7. Traducen lo aprendido a la práctica. y 8. Se liga la recompensa a la productividad.</p> <p>* Impulsó el concepto de empresas inteligentes Impulsó el concepto de organizaciones y/o empresas inteligentes, caracterizadas por: el pensamiento sistémico, el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida y el aprendizaje en equipo.</p>
Ikujiro Nonake y Hirotaka Takeuchi	<p>*Sus aportes mas significativos es el concepto de conocimiento tácito que suele asociarse a la experiencia y es difícil de medir y explicar. El Explicito es definido como formal y sistemático.</p> <p>*Establecen 3 dimensiones en el conocimiento: 1. Epistemológico, orientado al conocimiento. 2. Ontológica, extensión de la organización. Y 3. Tiempo</p>
Karl Erik Sveiby	<p>*Define a la Gestión del Conocimiento como el arte de crear valor a partir de los activos intangibles.</p> <p>*Destaca las virtudes de las knowledge en las organizaciones, describiéndolas como: aquellas organizaciones totalmente adaptadas a sus clientes, gestionando sus activos, personal clave y sus clientes.</p> <p>*El personal clave de las organizaciones, es aquel que posee conocimiento, tiende a ser muy competente, con mucha formación o experiencia profesional.</p>
Davenport	<p>*Es el autor de mayor influencia en la práctica de la Gestión del Conocimiento.</p> <p>* Dedicó especial atención a los conceptos de datos, información y</p>

	<p>conocimiento, tratando de mostrar como se produce el tránsito de entre ellos, mediante un mecanismo de adición de valor que los hace evolucionar.</p> <p>*Presenta un enfoque empresarial por sus experiencias concretas sobre Gestión del Conocimiento.</p>
--	---

Fuente: Jaimes Carrillo (2008) basado en Valhondo D. (2003), Gestión del Conocimiento del Mito a la Realidad

LOS NUEVOS ENFOQUES ORGANIZATIVOS EN LAS EMPRESAS

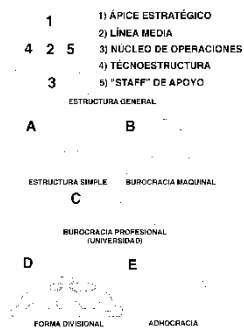
Organización Adhocrática

MINTZBERG (2002) plantea que la adhocracia es la forma de organización idónea para adaptarse rápidamente a entornos complejos y dinámicos. El autor integra las cinco partes que componen una organización 1. El “ápice estratégico” o la alta dirección, 2. La “línea intermedia” o nivel intermedio, 3. El “núcleo de operaciones” o trabajo básico realizado por los operarios, 4. La “tecnoestructura” o analistas que participan en la planificación y control, 5. El staff de apoyo que proporciona servicios indirectos al resto de la organización.

F. Inostroza, F (2013), sostiene que la organización Adhocrática no tienen una jerarquía establecida, un departamento formal, reglas formales ni procedimientos estándar para enfrentarse a problemas rutinarios. Así mismo, sostiene que la organización Adhocrática se caracteriza por: 1. No tener dentro de su estructura la jerarquía vertical, ni división departamental formal, ni reglas, ni procedimientos preestablecidos para enfrentar los problemas. 2. Poseer una gran diferenciación horizontal, de descentralización, flexibilidad y sensibilidad. Esta elevada especialización horizontal en los puestos de trabajo y la formación de pequeños grupos de trabajo la hace ideal para lograr la máxima creatividad e innovación. 3. Responder con gran velocidad a los cambios de manera que puedan adaptarse a las necesidades de sus clientes (Adhocracia Operativa) o a las suyas propias (Adhocracia Administrativa). Y 4. Tener una capacidad de respuesta rápida, la innovación y la facilidad de coordinación de los diversos especialistas.

Una de las desventajas de este tipo de organización son los conflictos permanentes que se presentan dentro de las empresas, dentro de las posibles causas se pueden encontrar, por ejemplo, las relaciones jefe-subordinado no están claramente establecidas, ya que existen ambigüedades en relación a la autoridad y las responsabilidades. Otra desventaja o aspecto negativo es la imposibilidad de crear una base de conocimiento. Esto se evidencia al no querer formalizar el comportamiento de la organización, por lo que la generación de ideas innovadoras no va poder potenciar la sistematización de las mismas y por tanto, la posible utilización por parte de otros miembros de la empresa.

ESTRUCTURA ADHOCRÁTICA



La Organización Hipertexto

Este modelo de organización fue desarrollado por Nonaka y Takeuchi (2003), quienes la define como la consecuencia de una estructura organizativa en red basada en el conocimiento y el aprendizaje organizacional, capaz de crear nuevas formas de relación e interactuar electrónicamente a través de las redes telemáticas, tanto internamente con (y entre) sus miembros, como externamente con su entorno.

Los autores señalados plantean cuatro posibles modalidades de conversión del conocimiento: **socialización** (de conocimiento tácito a conocimiento tácito), **externalización** (cuando el conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito), **combinación del conocimiento** (de explícito a explícito) y por último **la internalización** (cuando el conocimiento explícito es convertido en conocimiento tácito).

Una de las importancia de la organización de Hipertexto es que resuelve los inconvenientes de la Adhocracia potenciando sus elementos positivos, ya que se trabaja en equipos de proyecto para un mismo cliente, lo que permite innovar para ellos, o para la propia empresa y al mismo tiempo resuelve el problema del aprovechamiento de la información al crear una base de conocimientos que va a almacenar todas aquella información que posteriormente puede ser de utilidad.

Sáez Vacas. F, García. O, J. Palao. J y Rojo. P (2003), basado en el trabajo de Nonaka y Takeuchi, caracterizan esta forma organizativa por la coexistencia y superposición de distintos extractos, estructuras, capas y/o planos organizativos, tales como:

Capa del sistema de negocios: parte burocrática de la empresa y parte dedicada al desarrollo de la actividad principal de la misma y, en general, se corresponde con la estructura de posición (organigrama) de cualquier organización.

Capa de equipo de proyecto: atraviesa la capa de negocios en forma de estructura de procesos y está integrada por equipos de proyectos dedicados a la actividad innovadora, y por ello, a la generación de conocimiento. Este conocimiento se incorpora a la capa de negocios donde se aplica y explota.

Capa base del conocimiento: parte donde se almacena el conocimiento generado en las restantes capas. Es el “almacén” de conocimiento organizativo, y está integrada por los sistemas y elementos en los que se soporta el conocimiento generado en la organización.

Por tanto, se podría decir que la organización hipertexto combina la eficacia y estabilidad de la burocracia con la capacidad creativa y la creación de conocimiento de las organizaciones en red.

TIPO DE ESTRUCTURA DE HIPERTEXTO





De acuerdo a Nonaka un claro ejemplo de la estructura Hipertexto lo constituye el Ejército de los E.E.U.U, tiene una estructura burocrática en tiempo de paz, pero es estratégica en tiempo de guerra. Sostiene que el triunfo del Ejército Norteamericano sobre Japón durante la segunda guerra mundial, fue una victoria organizacional sintetizada (Ejército Norteamericano), sobre una estructura 100% burocrática ejército Japonés.

Otro ejemplo de este tipo de organización es la empresa brasileña Odebrecht, ya que dentro de su estructura existen varios niveles interconectados. Dispone de una estructura burocrática claramente jerarquizada y de equipos de proyectos. Y asu vez dispone de una estructura autoorganizada no jerárquica complementaria de la formal.

La Organización Hipertrébol

Esta organización surge de la combinación de la organización hipertexto y la estructura en trébol. Esta combinación consiste en adaptar a la capa del sistema de negocios de la organización hipertexto (parte burocrática de la organización) con la estructura en trébol. Por lo tanto, esta estructura va a permitir desarrollar aún más los procesos innovadores en las organizaciones en cuanto que los equipos pueden estar constituidos por una sola persona, lo que va a elevar la capacidad creativa de ciertos individuos por no verse coartado por la opinión o la influencia de otros.(García, Begoña – Vela, Miguel, s/f).

Los autores señalados anteriormente, sostienen que cada hoja del trébol está compuesta por una función, de tal manera que:

En la primera hoja aparece el núcleo dirigente compuesto por los profesionales altamente cualificados que vuelcan su vida en las empresas con largas jornadas, a cambio de altísimas remuneraciones, para los cuales, hasta un 40% de la retribución se

vincula a los objetivos. Son los trabajadores del conocimiento, organizados de modo horizontal, con poca jerarquización.

En la segunda hoja parece todo lo que no sea estratégico, y que se subcontrata con terceros, lo cuales, a su vez, tienen sus propios tréboles. Esta parte de actividad no es despreciable, pudiendo llegar a que el 80% de los contenidos del producto final hayan sido externalizados.

La tercera hoja agrupa a los trabajadores a tiempo parciales y temporales. No se trata de trabajadores no calificados de baja retribución, sino los que están fuera de la organización, cada vez más profesionales autónomos que cobran por su producto, no por su tiempo.

Concluyen que por medio de estas funciones la estructura Hipertrébol será lo suficientemente flexible como para adaptarse a la nueva realidad del entorno, sistematizando el aprovechamiento de la información que está captando para convertirla en conocimiento, y explotarla, ofreciendo al cliente lo que busca mientras se adelanta a la competencia.



TRÉBOL DE HANDY - 1993

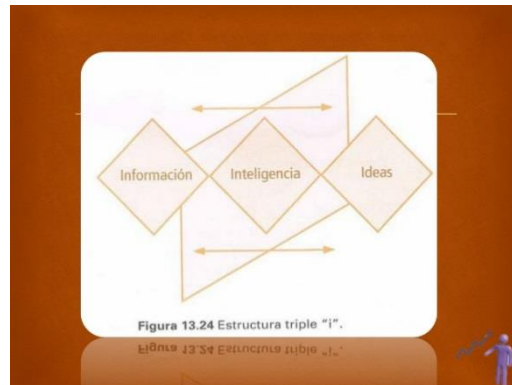
La Organización Triple I.

Es tipo de organización, fue desarrollado por C. Handy en el año de 2002. Para que exista esta organización deben darse tres ingredientes: inteligencia, información e ideas.

Se puede representar mediante la siguiente fórmula: $I3 = VA$

I representa la Inteligencia (en las personas y los sistemas), Información e Innovación
VA representa al Valor Agregado.

En las organizaciones Triple I, la dirección de personas va más orientada a ofrecer a los empleados oportunidades de desarrollar sus propias habilidades que a controlar sus actuaciones. De allí que la educación se convierte en una inversión, la amplia experiencia en un valor, y la lealtad a la empresa en algo que ésta debe ganarse y no sólo exigir a sus empleados. Se valorará la iniciativa individual basada en el apoyo de la corporación. (Adame Sánchez, C. 2003)



Organización Federal

Este tipo organización fue desarrollado por Handy en 2002, y se le conoce por ser organizaciones inversas en cuanto que la confianza, la iniciativa, la dirección y la energía provienen mayormente de las unidades (descentralizadas). El papel que le queda al centro es el de coordinador, consejero o asesor, no el de control el de director. Esto es así porque este tipo de estructuras se rigen por el principio de subsidiariedad que supone que el centro nunca debería asumir tareas que puedan ser realizadas por unidades más pequeñas. (Adame Sánchez, C, 2003)

CONCLUSIONES

Quisiera concluir con unas palabras prestadas de Winston Elphick D. Director Ejecutivo Otic-Alianza, quien sostiene que “La materia prima de las naciones ya no está en los recursos minerales o marinos, la riqueza de los pueblos está en ellos mismos, en la capacidad de las personas para recoger, compartir, discriminar, potenciar y consolidar lo que sabe del mundo, de las personas y las cosas. La gestión del conocimiento es una urgencia de nuestro tiempo, tanto en la educación, como en la empresa. O asumimos el tema, o seremos países-colonia, de aquellos que si

gestionan, desarrollan y sistematizan el conocimiento. Un país colonia será siempre un centro de recursos materiales, de una producción primaria de elementos agotables... un país que gestiona el conocimiento será un centro inagotable de creatividad, de desarrollo, de competencias personales y organizacionales, de productividad”.

En otras palabras, las naciones deben generar conocimientos para transformar esta materia prima y convertirlas en bienes y servicios para el bienestar de la sociedad, esto nos lleva a la autogestión de sus necesidades y generadores de divisas para el país, es decir al desarrollo endógeno.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS

Adame Sánchez, C (2003): Organizaciones: nuevos retos, nuevos diseños. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 9, W 1,2003, pp. 49-66. ISSN: 1135-2523. Universidad de Valencia. España

Cruz Muñoz, P y Vega López, G (2001): Trabajo de titulación presentado para optar al título de Administrador de Empresas Mención Recursos Humanos. Antofagasta, Chile. Agosto.

De la Rica, Enrique: Gestión del Conocimiento: Caminando hacia las Organizaciones Inteligentes. Disponible [WWW.fejidif.org/Herramientas/Otras/Gestion/.../GESTION%20DEL CONOCIMIENTO](http://WWW.fejidif.org/Herramientas/Otras/Gestion/.../GESTION%20DEL%20CONOCIMIENTO)

García, Begoña y Vela, Miguel (s/f): Tipos de Nuevas organizaciones. Cambio en la Estructura Tradicional de la Empresa.

Inostroza, F (2013): La Organización Hipertexto y una Revisión a la Organización Adhocrática. Disponible en f: herramientas%20para%20un%ingeniero_%20la%20Organizacion%20Hipertexto

Jaimes Carrillo, Lurline (2008): Gestión del Conocimiento. Cuadernos de Postgrado Nº 29 Gestión de Investigación y Desarrollo, FACES, UCV

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995): The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, New York, NY.

Sáez Vacas, F, García, O, Palao, J y Rojo, P (2003): Temas Básicos de Innovación Tecnológica en las Empresas. Disponible en <http://turing.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/indicecontenidos.html>