

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES

STRATEGIC KNOWLEDGE MANAGEMENT MODEL FOR ENGINEERING AND ARCHITECTURE FACULTY AT SAN MARTIN DE PORRES UNIVERSITY

*Manuel Alejandro Cáceres Lampen**
Facultad de Ingeniería y Arquitectura

Recibido: 18 de octubre de 2011

Aceptado: 28 de octubre de 2011

RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito describir la propuesta de un modelo de gestión de conocimiento estratégico que integra diversos enfoques de gestión agrupados en cuatro perspectivas: 1) la perspectiva estratégica, 2) la perspectiva de conocimiento, 3) la perspectiva de acción, y 4) la perspectiva de capital organizacional. El proyecto incluye el desarrollo de una metodología para la implementación del modelo. Este proyecto de investigación se viene desarrollando en la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad San Martín de Porres en Lima-Perú y el modelo propuesto será aplicado en un proceso estratégico de esta organización con lo cual se tendrá una primera contrastación de su validez.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, capital intelectual, estrategia.

ABSTRACT

This article is intended to describe the proposal of a new strategic knowledge management model which integrates diverse management approaches grouped into four perspectives: 1) strategic perspective, 2) knowledge perspective, 3) action perspective, and 4) organizational capital perspective. The project includes the development of a methodology to

implement the model. This work is been developed in Faculty of Engineering and Architecture at San Martin de Porres university in Lima - Peru and the proposed model will be applied in a strategic process of this organization, by which, we will have a first validation contrasting.

Key words: Knowledge management, Intellectual capital, Strategy

Introducción

El inicio del siglo XXI ha sido el surgimiento de la «nueva sociedad del conocimiento» que difiere de manera radical de la sociedad industrial, y en la que adquirir y aplicar el conocimiento son los factores competitivos fundamentales.

Diversos autores como Peter Drucker, Alvin Toffler, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, entre otros, destacan que el recurso económico básico ya no es el capital, ni los recursos naturales, sino que es «el conocimiento», y que uno de los retos más importantes para las organizaciones, es construir prácticas sistemáticas para administrar su propia transformación. Debido a que el entorno competitivo y las preferencias de los clientes cambian constantemente, «crear el conocimiento» es la clave para sostener la ventaja competitiva (Nonaka & Takeuchi, 1999)

Drucker afirma que la organización debe estar preparada para abandonar el conocimiento que se ha vuelto obsoleto y aprender a crear cosas nuevas por medio del mejoramiento continuo de todas sus actividades a partir de su propio éxito y un proceso organizado de innovación continua (Nonaka & Takeuchi, 1999).

Arie de Geus señala que aprender más rápido que los rivales constituye la única ventaja competitiva sostenible (Fernández, 2005).

Hamel y Prahalad sostienen que sin el aprendizaje a nivel equipo no se genera una competencia esencial sino una forma de abordar una tarea. Las competencias esenciales constituyen una fuente de ventaja competitiva (Fernández, 2005).

Kaplan y Norton afirman que hoy en día el activo basado en el conocimiento, sobre todo los empleados y tecnologías de información, se están volviendo más importantes para el éxito de las empresas (Kaplan & Norton, 2004).

Es así, que las organizaciones sólo podrán adquirir y mantener ventajas competitivas mediante el uso adecuado del conocimiento. Uso adecuado que requiere de una correcta gestión. En este sentido, Bueno destaca que la gestión del conocimiento es considerada el conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor a la organización (Meroño, López, & Ruiz, 2005)

La creciente importancia reconocida del conocimiento como factor clave para crear ventaja competitiva, hace que el desarrollo de modelos para su gestión se convierta en una de las prioridades de las organizaciones.

Esta investigación tiene como propósito principal proponer y validar un modelo de gestión del conocimiento estratégico, que considera la estrategia de la empresa como punto de partida para poder identificar aquellos procesos clave y que deben ser mejorados a través de iniciativas específicas de gestión del conocimiento.

El proyecto en mención, incluye el desarrollo de una metodología que permita la implementación del modelo que se viene realizando en la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad San Martín en Lima-Perú, luego este modelo propuesto va a ser aplicado en un proceso estratégico de esta organización con lo cual se tendrá una primera contrastación de su validez.

2. La Gestión del Conocimiento

El conocimiento humano se clasifica en dos tipos (Nonaka & Takeuchi, 1999):

- *Conocimiento explícito*, que se puede expresar a través del lenguaje formal, incluidos enunciados gramaticales, expresiones matemáticas, especificaciones, manuales, procedimientos, etcétera. Este conocimiento puede ser transmitido fácilmente de un individuo a otro. Es sistemático,

puede ser fácilmente procesado por una computadora, transmitido electrónicamente o guardado en base de datos.

- *Conocimiento tácito*, es muy personal, aunque resulta difícil de enunciar mediante lenguaje formal, ya que se trata de lo aprendido gracias a la experiencia personal e involucra factores intangibles como las creencias, la intuición, las ideas, el punto de vista personal y los valores; y se comunica de manera indirecta, a través de metáforas y analogías.

Para que el conocimiento tácito se transmita y disemine en la organización, es necesario convertirlo en palabras o números que todos entiendan. Es precisamente en esta conversión de tácito a explícito y viceversa, como se desarrolla el conocimiento en las organizaciones.

Un objetivo principal de cualquier organización es entregar un producto y/o servicio a sus clientes. A fin de cumplir esta tarea, los directivos y empleados de la organización usan su conocimiento personal, el conocimiento de la organización, el conocimiento de sus proveedores, socios y clientes, por medio de un proceso de interacción y colaboración. El uso de los conocimientos no es por lo tanto nuevo en sí mismo. Una iniciativa de gestión del conocimiento debería aprovechar y mejorar las actividades existentes y debe hacer que todas las partes interesadas sean más conscientes de la importancia del rol del conocimiento en los procesos (Comite Europeo de Normalización, 2004).

La creación del conocimiento no consiste sólo en aprender de otros o en adquirir del exterior. El conocimiento debe construirse por sí mismo, y con frecuencia demanda una interacción intensiva y laboriosa entre los miembros de la organización (Nonaka & Takeuchi, 1999).

Saracho sostiene que la gestión del conocimiento es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa mediante la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización (Saracho, 2008).

Fernández destaca que una alternativa para poner en práctica la gestión del conocimiento sería convertir a los empleados con mayor experiencia y

conocimiento entre sus empleados en mentores. Se debe trabajar en capturar, almacenar y distribuir el conocimiento tanto organizativo como personal existente para preservar el saber y el saber hacer de los empleados y garantizar el mantenimiento continuo de la ventaja competitiva de la empresa (Fernández, 2005).

Nonaka y Takeuchi afirman que la creación del conocimiento organizacional, debe entenderse como la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. La creación de conocimiento es la clave del proceso a través del cual las empresas innovan (Nonaka & Takeuchi, 1999).

Young señala que la gestión del conocimiento es la nueva disciplina que permite a los individuos, los equipos, y las organizaciones crear, compartir y aplicar conocimiento colectivamente y sistemáticamente, para mejorar el logro de los objetivos del negocio. (Young, 2009). Nosotros adoptamos esta definición que guía la propuesta de nuestro modelo.

3. El Modelo de Gestión del Conocimiento Estratégico

Esta propuesta del modelo de gestión de conocimiento estratégico (Figura No. 1) integra diversos enfoques de gestión como gestión estratégica, gestión del cambio, disponibilidad (preparación) del capital humano y capital de información, balanced scorecard, gestión por competencias, gestión del rendimiento, entre otras. Este modelo está compuesto por cuatro perspectivas o dimensiones:

3.1. Perspectiva Estratégica

Esta perspectiva estratégica permite identificar la dirección adecuada sobre la cual se debe orientar la gestión de conocimiento en las organizaciones para apoyar el éxito empresarial. Es así, que considerando que toda iniciativa de gestión del conocimiento tiene como propósito principal alcanzar la mayor contribución en la organización apoyando la creación de ventaja competitiva, ésta debe estar enfocada o alineada con la estrategia para «hacer lo correcto».

Mientras que «hacer lo correcto» hace hincapié en la eficacia, «hacer las cosas bien» hace hincapié en la eficiencia. Ser eficiente sin ser eficaces sin duda lleva al fracaso de las empresas. Las empresas que más fácilmente pueden adaptarse al cambio discontinuo radical replanteando sus modelos de negocio, mejores prácticas y propuestas de valor de negocios están encabezando el juego de «hacer lo correcto» (Malhotra, 2003). La definición de la estrategia empresarial permite identificar este juego de «hacer lo correcto».

Michael Porter sostiene que «la estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa se destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado.

La diferencia sostenible puede ser brindar a los clientes un mayor valor que la competencia o proporcionar un valor comparable, pero a un costo menor que los competidores» (Kaplan & Norton, 2004).



Figura 1. Modelo de Gestión del Conocimiento Estratégico. Elaboración propia.

El enfoque del negocio debe estar en el centro de cualquier iniciativa de gestión del conocimiento y representa el valor añadido de los procesos de una organización, que incluye el desarrollo de estrategias, innovación y desarrollo de productos o servicios, fabricación y entrega de servicios, ventas y soporte al cliente. Estos procesos representan el contexto organizacional en el que el conocimiento clave es creado y aplicado (Comite Europeo de Normalización, 2004).

Kaplan y Norton afirman que la estrategia se basa en una proposición de valor diferenciada para el cliente, identificando el segmento de cliente objetivo y la propuesta de valor. La propuesta de valor define la estrategia de la empresa para el cliente, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece al cliente objetivo. Debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes. La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor sustentable para sus accionistas y clientes. Las empresas convierten sus declaraciones de misión y visión en operacionales cuando definen una estrategia que indica cómo se lograrán esa misión y esa visión (Kaplan & Norton, 2004).

La ejecución exitosa de la estrategia es la capacidad de la organización para implantar sus objetivos estratégicos identificados en su proceso de planeamiento estratégico para asegurar el crecimiento de la organización y la creación de valor sostenido para los clientes y accionistas.

Es así, que consideramos en la propuesta de este modelo la perspectiva estratégica que incluye 3 aspectos que consideramos importantes, La misión de la organización, la visión y los objetivos estratégicos;

- **Misión**, que es «una declaración concisa de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores que guían las actividades de los empleados. También debe describir como espera competir la organización y entregar valor a los clientes» (Kaplan & Norton, 2004).
- **Visión**, que es «una declaración concisa que define los propósitos a mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. Debe ser externa y

orientarse hacia el mercado, así como expresar en términos atractivos o visionarios, qué percepción quiere la empresa que el mundo tenga de ella» (Kaplan & Norton, 2004).

- **Objetivos estratégicos**, que son logros a conseguir para realizar lo establecido en la misión. Estos logros están orientados al corto, mediano o largo plazo, tomando como referencia la realidad actual de la empresa. Su materialización debe coadyuvar al cumplimiento de la misión con una orientación hacia el logro de la visión de la empresa.

3.2. Perspectiva del Conocimiento

Esta perspectiva resalta las actividades claves de la gestión del conocimiento que se enfocan en el desarrollo y mejora de los procesos estratégicos, y en el desarrollo y preparación del capital humano y capital de información, es decir, actividades que permiten mejorar el conocimiento y las capacidades requeridas para la ejecución de los procesos estratégicos apoyados por el capital humano y capital de información.

Nos basaremos en las cinco actividades claves de conocimiento que han sido identificadas como las más ampliamente usadas por las organizaciones en Europa: identificar, crear, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento (Comite Europeo de Normalización, 2004). La actividad clave «utilizar el conocimiento» forma parte del componente iniciativa estratégica de la perspectiva de acción del modelo. Se describen las primeras cuatro actividades que forman parte de esta perspectiva:

Identificar el conocimiento: Esta actividad incluye un análisis de qué conocimiento está ya disponible y de qué conocimiento carece la organización para la mejora y ejecución de sus procesos (análisis de la brecha del conocimiento). Los métodos y las herramientas que apoyan este paso incluyen: estrategias sistemáticas de búsqueda, reunión de reflexión (lluvia de ideas), mapeo de las actividades del proceso que añaden valor y los requerimiento y realimentación del cliente.

La comparación del conocimiento necesario con el existente permite identificar:

- Necesidades de conocimiento. El conocimiento que hay que desaprender.
- Identificación de las áreas y procesos donde la implantación de una iniciativa de gestión del conocimiento proporcionará más valor a la organización.
- Es la base para el diagnóstico de la gestión del conocimiento identificado y la búsqueda de acciones de mejora.
- Indica dónde pueden establecerse las comunidades y centros de interés o de práctica.

Crear el (nuevo) conocimiento: Hay muchas maneras de crear nuevos conocimientos. En el nivel personal y equipo, es a menudo como resultado de la interacción social, es decir, mediante la formación, aprendiendo haciendo, resolviendo problemas o el intercambio de ideas. A nivel departamental o de organización, los procesos de innovación son típicamente destinados a crear nuevos conocimientos para los productos y servicios, mientras que las actividades de mejora se centran en los procesos y procedimientos internos. La creación puede tener lugar dentro de la función de investigación y desarrollo, a través de la creación de grupos de expertos, como lo que se llama comunidades de práctica, por el reclutamiento de expertos y mediante la compra de otra empresa. Las nuevas soluciones y otras grandes ideas a menudo no están registradas para su reutilización o el aprendizaje. Por lo tanto, es crítico examinar la mejor manera de almacenar esos conocimientos.

Almacenar el conocimiento: El conocimiento debe integrarse dentro de la organización. Muchos conocimientos están «almacenados» en el cerebro de las personas y frecuentemente permanecen allí como el llamado «conocimiento tácito». Además, el conocimiento puede ser «almacenado» en las rutinas organizacionales o de equipo, aun sin haber sido explícitamente descrito. Mientras estas personas y los equipos sigan siendo accesibles, se puede decir que su conocimiento es «memoria» de la organización y disponible para (re) utilización. Almacenar el conocimiento lo convierte en propiedad que la empresa puede explotar, el almacenamiento del conocimiento explícito depende de algunas

actividades de apoyo como la selección, la organización o la categorización, así como la actualización y depuración de contenido obsoleto. Sin embargo, con el fin de aprovechar el potencial de este conocimiento la siguiente actividad del proceso de conocimiento es compartir. Las herramientas para el almacenamiento de los conocimientos incluyen: repositorio de documentos, sistemas de pregunta y respuesta, localizadores de conocimientos especializados (por ejemplo, páginas amarillas).

Compartir el conocimiento: El objetivo de este paso es la transferencia de conocimientos en el lugar correcto, en el momento adecuado, con la calidad adecuada. Esto significa que el conocimiento llega en el contexto adecuado, es decir, donde el valor es creado. Compartir puede realizarse de muchas maneras, el conocimiento puede ser añadido a las bases de datos o distribuido a través de los documentos, pero la mayoría de los mejores conocimientos pueden ser transferidos de una persona a otra por la interacción directa a través de la colaboración, talleres, entrenamiento, aprendizaje, etc. Los métodos y herramientas que apoyan el intercambio de conocimiento incluyen: intranets/portales, bases de datos, la colaboración, comunidades de práctica, rotación en el empleo, entrenamiento, seminarios y capacitación.

Sin embargo, si no aceptamos los conocimientos proporcionados por nuestros colegas, socios o proveedores, a menudo no alcanzarán el objetivo final de la gestión del conocimiento, que es la próxima actividad en el proceso de conocimiento.

Dos requisitos importantes deben cumplirse para lograr mejoras con estas actividades claves de conocimiento (Comite Europeo de Normalización, 2004):

- En primer lugar, estas actividades claves tienen que estar alineadas o integradas en los procesos y tareas diarias de la organización.
- En segundo lugar, estas actividades claves tienen que estar cuidadosamente equilibradas considerando las necesidades de cada uno de los procesos de negocio y organización. Una implementación de gestión del conocimiento no debe centrarse únicamente en una o dos actividades claves.

La gestión del conocimiento estratégico está orientado a apoyar la mejora de los procesos críticos identificados en la organización; procesos que están alineados y respaldan los objetivos estratégicos de la empresa.

Los componentes de esta perspectiva son:

Procesos Estratégicos

Kaplan y Norton sostienen que la proposición de valor del negocio se crea mediante los procesos estratégicos, es decir, se debe identificar los pocos procesos claves o más importantes que dan apoyo al logro de los objetivos estratégicos. Estos procesos se clasifican en procesos de gestión operativa (mediante los cuales las empresas producen día a día sus productos y servicios y los entregan a los clientes), procesos de gestión de clientes (que amplían y profundizan las relaciones con los clientes que son el objetivo) y gestión de innovación (que desarrollan nuevos productos, servicios y procesos) (Kaplan & Norton, 2004).

Capital Humano

Definido como el conocimiento, habilidades e inventiva de los empleados para realizar las actividades requeridas por la estrategia, crear soluciones para los clientes y riqueza para la empresa (Resumido.com, 2001). Este componente del modelo tiene como objetivo crear alineamiento y disponibilidad/preparación del capital humano para ejecutar los procesos estratégicos.

A continuación se detalla cuatro pasos para crear el alineamiento y la disponibilidad del capital humano adaptado del planteamiento de Kaplan y Norton:

- Identificar roles estratégicos: cuales son los roles en los que los empleados tienen el mayor impacto en la mejora de los procesos estratégicos.
- Describir el perfil de competencias: definir los requisitos de los roles estratégicos con bastante detalle. El perfil describe los conocimientos, habilidades y valores que necesitan las personas para ocupar con éxito un determinado puesto de trabajo.

- Evaluar la disponibilidad del capital humano: un proceso de evaluación define las actuales capacidades de la organización en cada uno de los roles estratégicos según las dimensiones establecidas en los perfiles de competencias. La diferencia entre los requisitos y las capacidades actuales representa una brecha de competencias que define la disponibilidad del capital humano.
- Mejorar/Desarrollar el Capital Humano: para eliminar la brecha de competencias, la organización debe lanzar programas de desarrollo de capital humano.

Capital de Información

Incluye las bases de datos, sistemas de información e infraestructuras tecnológicas que son requeridos para compartir y transportar el conocimiento que se necesita para apoyar la estrategia; pone la información y los conocimientos a disposición de la empresa (Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles, 2004; Stewart, Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, 1998).

A continuación se detalla cuatro pasos para crear el alineamiento y la disponibilidad del capital de información adaptado del planteamiento de Kaplan y Norton:

- Identificar el capital de información: se debe identificar el capital de información requerido para ejecutar los procesos estratégicos. El capital de información tiene dos componentes:
 - Infraestructura tecnológica: la tecnología y redes, y la experiencia en gestión requeridas para permitir el uso de aplicaciones del capital de información.
 - Aplicaciones:
 - Procesamiento de transacciones: sistemas que automatizan las transacciones básicas repetitivas de la empresa.
 - Analíticas: sistemas que permiten analizar, interpretar y compartir informaciones y conocimientos.

- De Transformación: sistemas que cambian el modelo de negocio prevaleciente de la empresa.

Las aplicaciones funcionan sólo si tienen el respaldo de una infraestructura tecnológica que normalmente comparten múltiples aplicaciones. En conjunto, la infraestructura más las aplicaciones forman la cartera del capital de información.

- Describir el capital de información: los directivos deben asegurarse de que la cartera del capital de información esté alineada con los procesos estratégicos. Se debe especificar la funcionalidad y características del capital de información.
- Evaluar la disponibilidad del capital de información: mide el grado de preparación del mismo para respaldar a la estrategia de la empresa. Se puede contemplar un amplio espectro de posibles formas de medir la cartera de capital de información. El enfoque más sencillo y usado es un simple indicador numérico que identifica la situación de desarrollo de cada aplicación.
- Mejorar / desarrollar el capital de información: para eliminar la brecha del capital de información, la organización debe lanzar programas de desarrollo.

3.3. Perspectiva de Acción

Esta perspectiva permite destacar la importancia de la capacidad de ejecución de los procesos en la empresa. La organización debe usar y aplicar el conocimiento identificado, creado y desarrollado (en la perspectiva de conocimiento) para alcanzar el objetivo final de la gestión del conocimiento. Si no aceptamos y aplicamos los conocimientos proporcionados por nuestros colegas, socios o proveedores, a menudo no se alcanzará en desarrollo de la ventaja competitiva.

El conocimiento sólo puede aportar un valor añadido cuando es utilizado en la organización. Una gran cantidad de conocimiento sigue siendo subutilizado, además, esta actividad determina las necesidades de

conocimientos y siempre debe servir como punto de referencia para que el conocimiento sea creado, almacenado y compartido. Aplicando los conocimientos nosotros podríamos descubrir algunas brechas del conocimiento, también se pueden adquirir nuevas experiencias que podrían representar nuevos conocimientos para la organización. Por lo tanto los procesos de conocimiento deben seguir con la identificación y la creación, con el fin de convertirse en un proceso de gestión del conocimiento integrado (Comite Europeo de Normalización, 2004).

Malhotra argumenta que poseer el conocimiento no es suficiente, la aplicación y acción es todo (Malhotra, 2003).

Alfred Chandler define estrategia como «la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos».

Michael Porter sostiene que la diferenciación en la estrategia surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo (Kaplan & Norton, 2004). Establecer o definir la forma de llevar a cabo las actividades cobran valor e importancia con la acción, es decir, cuando estas actividades son ejecutadas; esta capacidad de acción, de materializar e implementar la estrategia es un factor clave para alcanzar los objetivos de la empresa.

Existe un amplio consenso que el conocimiento es el potencial para la acción, para la toma de decisiones, para la implementación de mejoras y cambios; es decir, que toda iniciativa de gestión de conocimiento debe alcanzar este requisito «acción», es decir, que la mejora o cambio sea evidente y tangible en la organización.

Es así, que en la propuesta de este modelo incorporamos los siguientes componentes que permitirán medir el éxito y contribución real de las acciones o proyectos para la gestión del conocimiento en la empresa:

- **Indicadores estratégicos**, que permiten monitorear el nivel de desempeño de los objetivos estratégicos propuestos (identificados en la perspectiva estratégica).

- **Metas**, que es el nivel de desempeño o mejora requerida para cada indicador estratégico en un tiempo determinado.
- **Iniciativas**, que son los proyectos o acciones estratégicas de uso del conocimiento específicas que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos.

3.4. Perspectiva de Capital Organizacional

La investigación empírica, las experiencias prácticas y el análisis de más de ciento cincuenta marcos de gestión del conocimiento de todo el mundo han demostrado que aumentar la sensibilización acerca de las actividades necesarias es un área importante para administrar (Comite Europeo de Normalización, 2004).

El proyecto de gestión del conocimiento involucra cambio en la forma de actuar y trabajar en la organización, donde lo más importante para el éxito es la propiedad y participación activa del equipo directivo. Se requiere de un trabajo en equipo para coordinar. Los que dirigen la empresa tienen que liderar enérgicamente el proceso para lograr el cambio, para alcanzar la estrategia del proyecto de gestión del conocimiento y potenciar la oportunidad de lograr resultados revolucionarios.

La gestión del cambio al principio se centra en movilizar para lanzar el proceso, luego se traslada a la gobernabilidad con enfoques basados en equipos. Finalmente, aparece un nuevo sistema de gestión del conocimiento que institucionaliza los nuevos valores culturales y estructuras.

El clima organizacional involucra promover e internalizar la cultura de gestión del conocimiento, tener un cuadro de líderes comprometidos con la ejecución del proyecto y que sean símbolos vivos de esta nueva cultura, resaltando el trabajo en equipo, fomentando la confianza, estimulando la creatividad, creando conciencia sobre la importancia y el valor del conocimiento, promoviendo la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización.

Conclusiones

En este trabajo se ha descrito la propuesta de un modelo de gestión de conocimiento estratégico que integra diversos enfoques de gestión agrupados en cuatro perspectivas: 1) la perspectiva estratégica que permite asegurar que toda iniciativa de gestión del conocimiento esté alineada a la estrategia empresarial para crear ventaja competitiva, 2) la perspectiva de conocimiento que considera la realización de las actividades de la gestión del conocimiento para mejorar los procesos estratégicos, y asegurar el desarrollo y preparación del capital humano y capital de información requerido para la ejecución de estos procesos, 3) la perspectiva de acción que pone énfasis en la aplicación y uso del conocimiento y capacidades desarrolladas para la ejecución de iniciativas estratégicas del conocimiento, y 4) la perspectiva de capital organizacional que destaca la importancia del clima organizacional para sostener una implementación de gestión del conocimiento.

Una metodología para la implementación del modelo se viene desarrollando en la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad San Martín de Porres en Lima-Perú y el modelo propuesto está siendo aplicado en un proceso estratégico de esta organización con lo cual se tendrá próximamente una primera valoración de su utilidad.

Referencias

- Comite Europeo de Normalización. (2004). *Guía Europea de Buenas Prácticas en Gestión del Conocimiento*. Bruselas.
- Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias*. Madrid: Person Educación.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Malhotra, Y. (2003). Is Knowledge the Ultimate Competitive Advantage. Retrieved Agosto 10, 2009, from Brint: <http://km.brint.com/BMA.html>
- Meroño, A., López, C. & Ruiz, J. (2005). Cultura y Estrategia de Negocio como antecedentes de la Gestión Estratégica del Conocimiento. 3er Congreso SOCOTE, (pp. 200-220). Barcelona.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La Organización Creadora del Conocimiento*. D. F. Mexico: Oxford University Press.
- Saracho, J. (2008, Marzo 6). Los Recursos Humanos. Retrieved Mayo 11, 2009, from <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/187-como-implementar-un-programa-de-gestion-del-conocimiento.html>

