

Se observa que estos procesos pasan por tres fases de la gestión del conocimiento, una inicial donde se detecta el inventario del conocimiento y se organiza el capital social, una segunda fase donde se formaliza la función de Gestión del Conocimiento dentro de los sistemas, especialmente en la gestión de los contenidos de conocimiento almacenados y finalmente en una tercera fase, se tiende a crear y a fortalecer organizaciones inteligentes o basadas en el aprendizaje.²²

3. La gestión estratégica del conocimiento

3.1. ¿Qué es la gestión estratégica del conocimiento?

Su conceptualización es de reciente data (1995), y su origen responde a un proceso que se inicia con el tema de la Gestión por Competencias y el desarrollo de las TIC's para crear ventajas competitivas en economías que tienden a centrarse en el conocimiento y el aprendizaje.

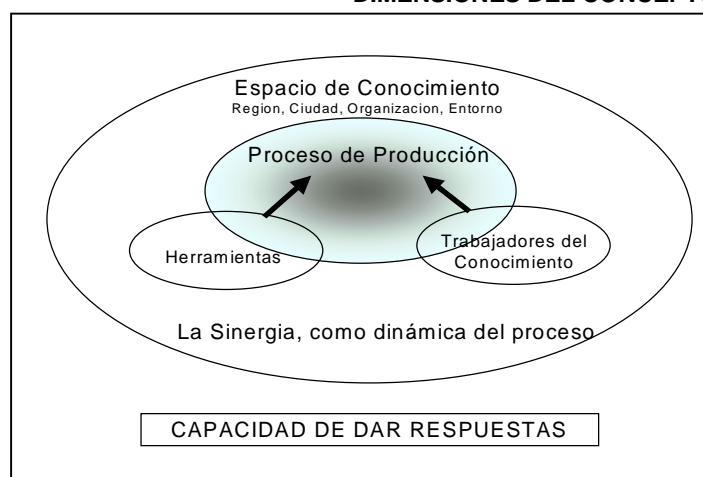
Es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (Know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. Esto se ha centrado en la necesidad de administrar el conocimiento organizacional y los aprendizajes organizacionales como mecanismos claves para el fortalecimiento de una región o espacio en relación con las visiones de futuro que van a determinar sus planes estratégicos de desarrollo en el mediano y largo plazo.

Por lo tanto las dimensiones del concepto son:

- El proceso de producción del conocimiento por medio de los aprendizajes organizacionales,
- el espacio de conocimiento (región, ciudad, organización),
- las herramientas y tecnologías de Gestión del conocimiento que guardan y documentan el conocimiento organizacional,
- la sinergia como dinámica del proceso de desarrollo de un sistema, la capacidad de respuestas de las comunidades y los individuos frente a nuevos problemas o desafíos en un medio inestable y cambiante, y
- los trabajadores del conocimiento.

Figura 2

DIMENSIONES DEL CONCEPTO



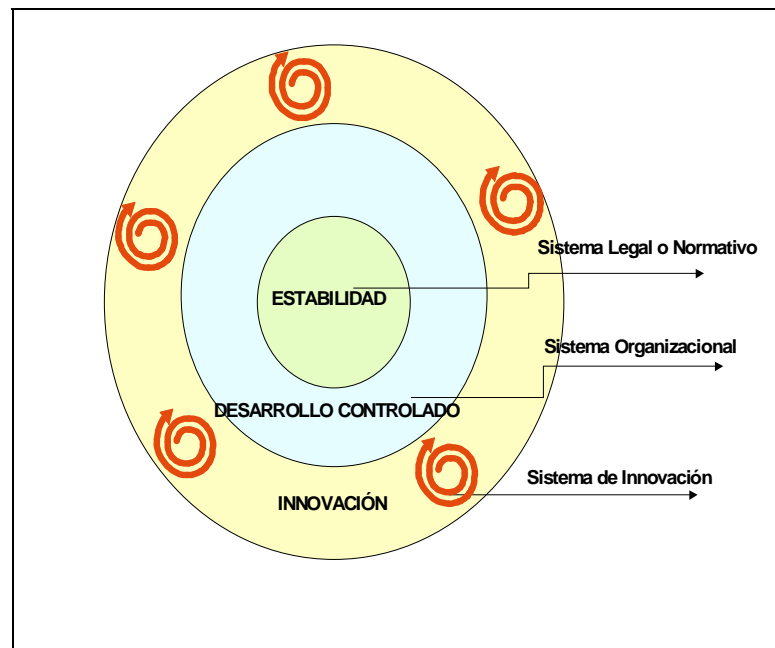
Fuente: Elaboración propia

²² Esta evolución será analizada con más detalle en el capítulo II.

Nonaka²³ cita, como fortaleza de la industria manufacturera japonesa, a las tecnologías basadas en el conocimiento tácito o know-how que, con la evolución de las TICs dicho conocimiento se puede registrar y gestionar con mayor facilidad. Cuando una empresa externaliza funciones no aumenta su productividad solamente por la combinación de conocimiento explícito por medio del outsourcing, por el contrario pierde competencias que otro sistema lleva a cabo. Una organización necesita reconocer el conocimiento tácito disperso entre su personal, sintetizar este conocimiento e incorporarlo en las actividades claves organizacionales para impulsar un proceso continuo de innovación.

De esta forma, las organizaciones fortalecen sus espacios dinámicos de acción, en donde se da la mayor innovación y por lo tanto es previsible un mayor grado de anarquía. Se observan tres ámbitos o sistemas dentro de una organización, uno que es rutinario, reglamentado, que de alguna manera asegura el mínimo de orden necesario para que el sistema global sea viable. A este se lo denomina sistema legal o burocrático. En un segundo espacio, denominado organizacional, se concentra el soporte logístico que requiere la función principal en donde la dinámica es un poco mayor, pero dentro de ciertos contextos regulados por una estructura, y por último, los sistemas de innovación presentan una dinámica mayor y su éxito va a depender de la forma en que se gestionen las actividades que se dan dentro de este, para ello se creó la Gestión del Conocimiento, porque le da una cierta estructura y un orden que soporta que dicha dinámica no se transforme en caos o entropía. Además asegura la circulación del conocimiento entre los diferentes sistemas (legal, organizacional y de innovación) y las demandas que cada uno tenga acerca de este recurso (de conocimiento).

Figura 3
ESPACIOS DE CONOCIMIENTO



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, lo más relevante de estos tres espacios es que, cuando el sistema legal u organizacional es mayor en tamaño o en influencia hasta el punto de anular la dinámica de la innovación, el sistema global se torna lento e incapaz de responder a los cambios o las nuevas

²³ NONAKA, Ikujiro, Presentación sobre “Synthesizing Capability: a Key to Create a New Reality”, pág.84 y ss., Septiembre, 2001.

demandas del medio y tiende a perder legitimidad para sus propios usuarios o beneficiarios. Esto se evidencia por la baja progresiva de los ingresos de una empresa, o la tendencia a la baja en la matrícula de una universidad, o el menor financiamiento con que cuenta un organismo público para sus proyectos

El conocimiento necesita de un contexto compartido, un lenguaje compartido cuya función consiste en ser un medio para crear significados, que permiten a las personas entender y comprender el contexto de los otros, y de sí mismos actuando de acuerdo con dicho conocimiento. A su vez por la misma interacción se producen cambios y se crean nuevos contextos o ESPACIOS DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE. Por lo tanto, la clave para entender un contexto es conocer el lenguaje verbal y no verbal y los significados surgidos de esa interacción, o sea el conocimiento local tácito.

3.2. ¿Por qué se debe gestionar el conocimiento en una organización? La dimensión tácita del conocimiento

Polanyi fue uno de los primeros científicos en conceptualizar esta dimensión²⁴, que se define como aquel conocimiento que se encuentra en las personas, que es difícil de articular y codificar de alguna forma que pueda ser comprensible para otros, y que surge de los cambios que estas personas realizan a la forma de hacer las cosas, de su experiencia, cuya incidencia se evidencia en el desempeño y en la capacidad de dar respuestas eficientes ante nuevos problemas o desafíos. Más tarde se amplió a la organización, y al conocimiento que se va creando en los procesos específicos de la misma (work process knowledge). Este tipo de conocimiento es una de las bases de los bienes intangibles y es la principal fuente de recursos de los sistemas de innovación, por lo tanto a mayor conocimiento tácito, mayor valor o competitividad tendrá una organización.

El motivo que originó la aparición de la GC fue la incapacidad de las prácticas gerenciales tradicionales para administrar eficientemente el conocimiento tácito y su transformación a explícito. Si este no se gestiona de alguna forma, ya sea almacenándolo, o haciéndolo circular, o gestionando las competencias de quienes participan en esa realidad, se corre el riesgo de perder el principal factor diferenciador que promueve la sinergia en la innovación o en el cambio.

Los principales argumentos son:

- a) La necesidad de combinar el conocimiento explícito, el tácito, la inteligencia competitiva, para aumentar la velocidad en producir cambios en las estructuras de conocimiento, y la cantidad de respuestas efectivas que se hacen en tiempo y calidad a las demandas del contexto²⁵.
- b) Aumentar la conectividad del sistema, así como crear los lenguajes facilitadores²⁶ de la circulación del conocimiento, en donde se aumenta la comprensión del conocimiento que es necesario difundir y compartir.
- c) En esta disciplina aparecen nuevas formas de producción del conocimiento en redes y en espacios no tradicionales como son los lugares de trabajo, en donde el proceso de creación de conocimiento se da desde la experiencia que se transforma en conocimiento y el conocimiento en experiencia como “nuevos modelos cognitivos basados en el trabajo de colaboración y en el uso de

²⁴ POLANYI, M. “The tacit dimension”, Ed. Doubleday, New York, 1967.

²⁵ Por ejemplo casos como Holanda, Finlandia, o ciudades como San Pablo, Florianópolis, Bogotá etc. en cuanto a medio ambiente y calidad de vida han sido tomados como paradigmas en donde la gestión del conocimiento ha estado presente por medio de espacios y sistemas de generación y difusión del conocimiento en red que han sido soportes en mantener el éxito de estas experiencias.

²⁶ Con ellos se hace comprender el lenguaje en que se expresa una estrategia o una visión de futuro compartida por todos, crea los marcos mentales comprensivos para donde va el proceso y qué beneficios se obtienen de él.

ambientes virtuales de comunicación” y dentro de un ámbito multidisciplinario^{27 28}, como Historia, Economía, Educación, Neurociencias, Psicología, Sociología, Antropología, entre otras²⁹.

d) Otro aspecto es la necesidad de crear una inteligencia colectiva o cerebro organizacional, que permita incrementar el valor “de una organización o región por medio de la identificación, captura, evaluación, síntesis, organización, distribución y aplicación del capital de conocimiento en organizaciones públicas o privadas, empresas, instituciones, etc.”³⁰. Ello implica gestionar información, inteligencia, documentación, personal, innovación y cambio y la organización del trabajo dentro de una dinámica sistémica para rescatar el conocimiento tácito y transformarlo en explícito.

e) Garantizar la circulación del capital intelectual social dentro de los diferentes contextos de una determinada sociedad para fortalecer sus procesos de desarrollo.

En definitiva la Gestión del Conocimiento (GC) se refiere más a la capacidad de aprender y generar conocimiento nuevo o mejorar el que existe. Por lo tanto, una de las funciones del Estado es garantizar el acceso de los sectores más excluidos al desarrollo, a través del fortalecimiento de la capacidad de aprender de estos grupos y el acceso al capital intelectual social, minimizando el riesgo de la apropiación privada de conocimiento clave, y el perjuicio que ello conlleva a los procesos democráticos y a la gobernabilidad.³¹

3.3. Principios y objetivos de la Gestión del Conocimiento

Las personas adquieren un papel activo y central, pues el conocimiento nace, se desarrolla y cambia desde ellas. El peso de los trabajadores y las trabajadoras, o de quienes participan es mayor, los empleadores en las empresas o dirigentes de una comunidad deben cambiar necesariamente la forma de relacionarse con los empleados o los ciudadanos y valorar en el desempeño, el real aporte que hacen a la empresa, organización o comunidad. Incluso el liderazgo en costos (controlables y no controlables) lleva a preocuparse por estimular y crear buenos ambientes de trabajo para que los seres humanos mejoren o innoven desde sus puestos de trabajo. Actualmente los planes estratégicos de cualquier índole demandan del compromiso y participación activa de los ejecutores y beneficiarios, (en el nuevo paradigma se denominan colaboradores), para generar el conocimiento necesario a fin de alcanzar las metas fijadas de antemano.

Davenport y Prusak³² han recogido estos principios en las Lecciones Aprendidas en British Petroleum en su Programa de Equipo Virtual de Trabajo (“Virtual Teamworking”), cuyo objetivo fue crear a partir de sus 42 filiales una empresa “generadora de productos”, con la rapidez de las empresas pequeñas y con las ventajas de las grandes empresas.

²⁷ ALBANO, S. “Síntesis de Informe del Banco Mundial (1999). El conocimiento al servicio del Desarrollo”, en www.aprender.org.ar.

²⁸ Es de naturaleza multidisciplinaria debido a la gran cantidad de disciplinas que componen la realidad dentro de la cual se generan los problemas, por ejemplo el caso de Sierra Nevada de Colombia donde la violencia del contexto es una constante y así como la diversidad cultural.

²⁹ NONAKA L., TAKEUCHI H., “The knowledge creating organisation”, Oxford Univ. Press, New York, 1995.

³⁰ STEIB, N., “Algo más que información”, Portal del Conocimiento, fecha de consulta Enero /2001, www.portaldelconocimiento.com.

³¹ PROBST, G., RAUB, S., y ROMHARDT, K., “Administre el conocimiento. Los pilares para el éxito”, Prentice Hall, Pearson Educación, Mexico, 2001.

³² DAVENPORT, T. y PRUSAK, L., “Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben”, Editorial Prentice May, Pearson Educación, pag.27 y ss, Buenos Aires, 2001

PRINCIPIOS BÁSICOS DEL NUEVO PARADIGMA DEL CONOCIMIENTO

Sujeto o tema	Lógica del conocimiento
1. Colaboradores	▶ Generadores de beneficios
2. Origen del poder del cargo	▶ Nivel del Conocimiento
3. Forma de relacionarse	▶ Informal y activa /productiva
4. Forma de gestión de personal	▶ Gestión por competencias y de los talentos
5. Conflictos potenciales	▶ Trabajadores con conocimientos contra los que toman las decisiones
6. Principal función del cargo	▶ Ayudar a los colaboradores
7. Información	▶ Instrumentos de comunicación, difusión y ordenamiento basado en las necesidades de los "clientes"
8. Producción	▶ Especialistas en conocimiento que transforman estos conocimientos en estructuras inmateriales
9. Flujo de información	▶ Redes informales
10. Principal forma de los beneficios	▶ Inmaterial (conocimientos, ideas nuevas, clientes nuevos, I&D)
11. Frenos a la producción	▶ Tiempo y conocimientos para producir nuevas capacidades
12. Forma de la producción	▶ Estructuras inmateriales Inducida a través de redes
13. Relaciones con los usuarios	▶ Interactiva por medio de redes
14. Conocimiento	▶ Principal inquietud de la organización
15. Objetivo de formación	▶ Formar competencias medulares de la organización e individuales para generar activos nuevos
16. Selección del personal	▶ Basado en las competencias o saber hacer de cada uno
17. Valor en Bolsa	▶ Se fija por los activos intangibles
18. Economía	▶ Rendimientos crecientes y decrecientes al mismo tiempo

Fuente: SVEIBY, Karl, "Capital Intelectual. La nueva riqueza de las empresas. Cómo Medir y Gestionar los Activos Intangibles para crear valor", p.60, Ed. Máxima/ Laurent du Mesnil/Gestión 2000, Barcelona, 2000.

3.3.1 ¿Qué busca la GC?

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

- a) Poner en funcionamiento los medios necesarios para conseguir la información y el conocimiento que precisa una persona, una comunidad o región en el momento oportuno, por medio de herramientas para analizar la información y fortalecer la capacidad de responder a las ideas que se obtienen a partir de esa información y del conocimiento tácito que estos poseen³³.
- b) Administrar el conocimiento organizacional y el aprendizaje organizacional con el fin de fortalecer la institucionalidad que va a implantar estrategias de desarrollo de mediano y largo plazo.
- c) Construir Marcos Integrados más eficientes, a partir de la construcción de futuros, cuyo soporte será el conocimiento estratégico que le dará eficacia y seguridad al proceso.
- d) Crear una base tecnológica adecuada al contexto y espacio donde se va a aplicar, por la cual circule el conocimiento como el caso de las redes universitarias con la Economía, conectar las diversas regiones aprovechando las experiencias más exitosas y las formas en que fueron superados o solucionados los errores más frecuentes. Esto permite solucionar con mayor velocidad los problemas y adaptarse con más flexibilidad.

3.4. Factores claves de la Gestión del Conocimiento.

La Gestión del Conocimiento se ve enfrentada a una serie de dificultades que provienen del mismo entorno, especialmente de los factores culturales (los individualismos, la falta de una cultura

³³ HONEYCUTT, J. "Así es la Gestión del Conocimiento. Aprenda a planificar e implementar soluciones de gestión de conocimiento con las herramientas que ya tiene en su empresa", pag. xvi, Microsoft/MacGraw/Hill/Interamericana, España, 2001.

basada en el conocimiento, el aislamiento del entorno y de los integrantes de ese entorno, las orientaciones a corto plazo, etc.).

Para poner en marcha cualquier tipo de proyectos es necesario contemplar una serie de variables que se pueden considerar influyentes o determinantes en los resultados y su ausencia puede hacer fracasar cualquier acción de implementación de un Sistema de GC³⁴. Por lo tanto hay que observar si existe en la organización:

- Una cultura orientada al conocimiento. Entendemos como cultura ³⁵ “...el conjunto de prácticas colectivas significativas basadas en los procesos de trabajo en función de la satisfacción de la amplia gama de necesidades humanas, que se institucionalizan en estructuras de signos y símbolos, que son transmitidas por una serie de vehículos de comunicación e internalizadas en hábitos, costumbres, formas de ser, de pensar y de sentir”.
- Una infraestructura tecnológica de conocimiento. Esta debe ser construida de acuerdo al sistema en que se va a desarrollar la GC, con herramientas que puedan utilizar los usuarios del sistema y que permita fácil acceso a la información y al conocimiento que se necesita.
- La relación directa entre la GC y las estrategias de desarrollo adoptada por las organizaciones, comunidad o personas alineados con los valores en los que se sustenta esa organización en el quehacer de las mismas.
- La armonización del lenguaje. Es fundamental, especialmente cuando coexisten dentro del mismo espacio culturas, profesiones, ambientes, experiencias diferentes.
- Los Sistemas de Recompensas y Estímulos a compartir el conocimiento y a producirlo. Ello neutraliza las barreras que pueden dificultar la GC.
- La Estructura de Conocimiento. Esta debe ser adecuada a los usuarios del sistema. Cada caso va a necesitar contar con un sistema que facilite la dinámica del mismo.
- Los diversos Canales de Comunicación del Conocimiento. Todos aquellos que produzcan un sentido de confianza y acercamiento entre las personas involucradas.
- La visualización de las ventajas del sistema. O sea la percepción de los integrantes del sistema en cuanto a los beneficios que se obtienen por incorporar conocimiento clave a las actividades y a los recursos.

No se debe olvidar que estamos gestionado personas, cultura y tecnologías.

4. El conocimiento como ventaja estratégica

4.1. ¿De qué conocimiento estamos hablando?

El conocimiento se ha definido con diferentes puntos de vista, desde su relación con la información y los datos hasta la capacidad de hacer cosas con éxito. La organización y las funciones de los sistemas de GC estarán condicionados por el tipo de enfoque que se adopte como objetivo. Alavi y Leider,³⁶ han identificado seis puntos de vista para la definición del conocimiento. Estos son:

³⁴ OBESO, Carlos “Homo Faber, Homo Sapiens. Estado de la Cuestión”, en “Homo Faber, Homo Sapiens. La gestión del capital intelectual”, Ediciones del Bronce, Barcelona, 1998.

³⁵ PARKER, C. “Otra lógica en América Latina. Religión Popular y Modernización Capitalista”, Fondo de Cultura Económica, Sección de Obras de Sociología, Chile, 1996.

³⁶ En “Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues” working papers, INSEAD R&D 99/34/TM, 1999, citados por Pere Escorsa, Ramón Maspons e Ivette Ortiz, “La integración entre la gestión del conocimiento y la inteligencia competitiva: la aportación de los mapas tecnológicos” en Revista Espacios, Vol.21 (2) 2000, en www.revitaespacios.com

- a) En relación con datos e información: “Datos son hechos, números sin procesar. Información son datos procesados o interpretados. Conocimiento es la información personalizada”. El foco está centrado en las personas y su necesidad de información. La GC procurará que los usuarios tengan acceso a la misma por medios electrónicos en tiempo y forma adecuada a los usuarios del sistema.
- b) Como estado de la mente: “el conocimiento es el estado de conocer y comprender”. El centro es el individuo y la GC tratará de facilitar el uso y la asimilación de información, por ejemplo es el caso de los e-learning y los contenidos desarrollados con el enfoque de competencia o capacidad.
- c) Como objeto: “Los conocimientos son objetos que se pueden almacenar y manipular”. La clave de la GC estará en aumentar el stock de conocimiento por medio de su codificación y su almacenamiento en repositorios modelados a tal efecto o de acuerdo con las necesidades de los usuarios.
- d) Como proceso: “El Conocimiento es un proceso de aplicación de la experiencia” Su foco estará en aumentar los flujos de conocimiento y en los procesos de crear, compartir y distribuir el conocimiento, eliminando las barreras y obstáculos a tal fin.
- e) En cuanto al acceso a la información: “El Conocimiento es una condición de acceso a la información”. El foco se centrará en mecanismos efectivos de búsqueda y recuperación de la información relevante, lo que hemos definido como la navegabilidad del conocimiento que se trabaja por medio de mapas de conocimiento y diccionarios especiales.
- f) Como capacidad o competencia: “El conocimiento es el potencial que influye en la acción”. La base de la GC está en las competencias claves y la “comprensión del Know-how estratégico”; el Sistema tiene como objetivo incrementar el capital intelectual desarrollando, por medio del aprendizaje, competencias individuales y organizacionales.

Por esta razón, una de las principales dificultades de este trabajo fue elaborar un concepto único de conocimiento que contemple todos los aspectos que este involucra para esta nueva función. La discusión se centró en seleccionar cuáles eran las variables consideradas claves para la GC y sus principales objetivos, sin dejar de reconocer que a futuro puede ser objeto de revisión y discusión.

En ese entendido conocimiento es: **La capacidad para relacionar de forma altamente estructurada, datos, información y conocimiento de un determinado objeto que permiten actuar efectivamente sobre éste en base a un determinado valor y contexto.**

Las variables seleccionadas fueron las siguientes:

- a) “relación altamente estructurada” se refiere a las estrategias de pensamiento que permiten interrelacionar de forma “sináptica” diferentes elementos como datos, información, conocimiento almacenado, experiencia, valores, etc. Las diferentes operaciones nos permiten almacenarlo, difundirlo y colocarlo en un repositorio para su acceso rápido. Este proceso comprende una serie de fases que involucran la atención, la percepción, la comprensión, la conectividad la memorización, el pensamiento, el análisis y la síntesis. A diferencia de los otros factores que se pierden o gastan con su uso, este es un recurso con una alta capacidad para su reutilización, de acuerdo con las posibilidades de combinaciones o recombinaciones que se pueden realizar por medio de estas operaciones.

Esto hizo posible implementar la función de Gestión del Conocimiento y utilizar diferentes herramientas TICs para su generar, compartir y utilizar e incorporarlo a los recursos aumentando su valor.

- b) “determinado objeto de conocimiento” es la parte de la realidad que necesitamos conocer y comprender para poder actuar sobre ella de forma eficiente y que nos lleve a un proceso de desarrollo permanente, para lograr este objetivo tenemos que reconocer el comportamiento de este

objeto, puede estar constituido por conocimiento tecnológico o científico, hechos, comportamientos, conocimiento local o ecológico (knowledge indigineus), etc.

c) “contexto espacio tiempo” es donde acciona el conocimiento produciendo determinados efectos. El conocimiento sin un contexto no tiene sentido gestionarlo. Es un recurso pertinente y actualizado cuyo uso puede tener diferentes objetivos como tomar decisiones, resolver problema dentro de determinados estándares de resultados en ese espacio y tiempo.

d) “valor del conocimiento” significa su relación con la utilidad que le asignan los agentes a los cuales va destinado. La pertinencia y la calidad de los contenidos del conocimiento son valores dentro de ese espacio y tiempo. Por ejemplo calidad de vida, productividad, beneficios económicos, precisión, democracia, etc., se pueden traducir en valores dentro del conocimiento-acción.

De lo expuesto se puede extraer dos factores que van a ser claves en la construcción del conocimiento estratégico: uno que tiene que ver con los datos, la información y el conocimiento previo sobre el objeto, y otro el conjunto o estructura de patrones que se construyen con ellos en una determinada lógica u orden y nos llevan a la acción en relación con ese objeto³⁷.

4.2. Estructura del conocimiento

El conocimiento tiene una estructura que va desde los niveles del contexto tácito que se encuentra en los ambientes ecológicos o culturales donde se desarrolla la actividad humana, hasta los niveles más estructurados que permiten legitimar las tomas de decisiones y acciones a niveles institucionales o colectivos como es el caso de los planes estratégicos. En la siguiente tabla se presenta la estructura del conocimiento según su jerarquía:

Cuadro 2

LA JERARQUÍA DEL CONOCIMIENTO RELACIONADO A LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES Y SU ENTORNO

La estructura del conocimiento	Función del conocimiento	El sistema sobre el cual influyen
VIII. Legitimidad	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aceptación del Proceso 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Medio ambiente social ▶ Instituciones
VII. Experiencia/Sabiduría	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Acción correctiva y de guía 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Medio ambiente social
VI. Actividad: (competencia) es igual a “Know-how”	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Utilización del conocimiento en el trabajo, en estrategias y políticas 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Medio ambiente social
V. Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Priorización de significados de la comunidad y del hombre, formación de voluntad 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Medio ambiente social
IV. Comprensión: Relevancia técnica y moral del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Evaluación y conocimiento expresivo y sin palabras El ser humano y la comunidad dan significado o encuentran el significado del conocimiento a mano 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Medio ambiente social
III. Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conocimiento como estado consciente Contexto cultural del conocimiento, ej. conocimiento en relación con el medio ambiente Organización social del conocimiento tácito hacia la articulación 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Medioambiente psicológico ▶ Medio ambiente fisiológico
II. Información	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Material en bruto formal y codificado del conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Medio ambiente técnico ▶ Medio ambiente social
I. Datos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Símbolos, caracteres técnicos, reglas de interpretación 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Medio ambiente técnico ▶ Medio ambiente social
Fenómeno ambiental y natural Herencia cultural, herencia genealógica	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Medio ambiente vivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Medio ambiente físico ▶ Medio ambiente natural ▶ Medio ambiente cultural

Fuente: Ministerio de Trabajo de Finlandia, Helsinki, 2000

³⁷ Nos referimos a objetos como centro de la acción de conocer.

4.3. Principales clasificaciones del conocimiento en la GC

4.3.1. Conocimiento tácito v/s conocimiento explícito

El conocimiento tácito es aquel que una persona, comunidad, organización o país, tiene incorporado o almacenado en su mente, en su cultura y que es difícil de explicar. Es necesario comentar que este conocimiento puede estar compuesto por:

- ideas, experiencias, destrezas, habilidades, costumbres, valores, creencias, historia, etc.,
- conocimiento del contexto o ecológico (geografía, física, normas no escritas, comportamiento de personas y objetos, etc.),
- conocimiento como destreza cognitiva (comprensión de lectura, resolución de problemas, escribir, visualizar ideas, analizar, sintetizar, etc.) que le permite acceder a otro más complejo o resolver problemas nuevos.

Cuando estos conocimientos nos permiten actuar se llaman competencias o conocimiento en acción. El problema que presenta este tipo de conocimiento que es personal y difícil de transferir a otros por medio de un lenguaje que los otros entiendan o puedan comprender. Por ejemplo la experiencia de un trabajador calificado y experto. Por ello es necesario gestionarlo creando códigos que faciliten su transmisión o una infraestructura del conocimiento y generalmente se recoge por medio de la observación. En los bienes intangibles es el más difícil de transferir y el que condiciona el éxito de una actividad determinada.

El conocimiento explícito se ha definido como el conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado con palabras, números, fórmulas, etc. también se lo denomina explícito. Se puede transmitir más fácilmente que el anterior.

En base al stock existente entre estos dos tipos de conocimiento se evalúa la capacidad de una persona o un grupo en generar nuevo conocimiento.

Para la Gestión del Conocimiento la dimensión tácita del Conocimiento es una parte del conocimiento personal y organizacional³⁸, se hace visible cuando se utiliza para ciertas situaciones donde el conocimiento codificado o explícito es insuficiente para enfrentar dicha situación. Es lo que permite que alguien pueda:

- predecir si algo va o no a funcionar,
- visualizar ciertos riesgos o peligros que no son proporcionados por el conocimiento explícito
- un cierto orden de relación nueva entre datos,
- generar ideas a partir de una situación nueva,
- el caso de los inventores, los emprendedores, los visionarios, o las personas que sobresalen del resto, lo que las diferencia es su conocimiento tácito.

4.3.2. Conocimiento individual y conocimiento organizacional

Conocimiento individual es el conjunto de saberes de una persona que la llevan a hacer o responder frente a requerimientos personales o del contexto.

Conocimiento organizacional: “es el modo en que los recursos de la empresa (u organización) son manipulados y transformados para desempeñar una actividad productiva que permita la creación de valor”³⁹. O sea que es el conjunto de elementos informacionales, que pueden

³⁸ POLANYI, M., "The Tacit Dimension", Ed. Doubleday, New York, 1967.

³⁹ PIZARRO MORENO, REAL FERNANDEZ, SOUSA GINEL, "El emprendedor como motor de creación del conocimiento", Universidad Pablo Olavide, España, 2000.

generar la forma de hacer las cosas en los integrantes de un entorno organizacional de acuerdo con objetivos concretos.

Este conocimiento es uno de los principales objetivos de la GC, se compone tanto del conocimiento explícito (procedimientos, manuales, software o fórmulas científicas, etc.) como del tácito (destrezas, capacidades, experiencias, etc.). Su estudio lo hemos profundizado en los próximos capítulos.

4.3.3. Otras clasificaciones: Conocimiento Local vs Conocimiento Global

Conocimiento Local: Cuando se cruza la cultura con lo local o ecológico surge el denominado conocimiento nativo o local, lo que viene a definirse como el conocimiento existente y desarrollado alrededor de las condiciones específicas de mujeres y hombres nativos u originarios en un área geográfica específica.

Conocimiento Global: Es el que se forma por medio de redes sin tener una localización, pues quienes lo crean pertenecen a diferentes puntos geográficos. Se construye a partir de realidades locales, pero del intercambio se sistematiza y se abstrae de lo local. Se puede acceder a ese conocimiento gratuitamente o no, dependiendo del caso.

4.4. Funciones del conocimiento organizacional

Las principales funciones del conocimiento en el fortalecimiento organizacional son, entre otras:

- Alcanzar un alto nivel de precisión en la descripción de un objeto o en la predictibilidad de su comportamiento en el futuro.
- Su gestión permite incorporar el valor del trabajo en las actividades de la organización, lo hace tangible cuando se lo recoge de alguna forma visible y comunicable por ejemplo a través de documentos, informes, bases de datos, estudios, etc.^{40 41}.
- Realizar cambios y modificaciones con un menor número de errores, se pierde menos recursos en los procesos.
- Mejorar los procesos de comunicación a partir de los marco de referencia compartidos entre los miembros de una organización o contexto.
- Construir nuevos espacios de participación, de productos y servicios en los sistemas.
- Mejorar la forma en que se hacen las cosas.
- Manejar eficientemente un gran volumen de datos e información.
- Generar nuevos conocimientos sobre la realidad en que se actúa.

4.5. La navegabilidad del conocimiento organizacional y los entornos de conocimiento integrados

Otro aspecto importante en la GC cómo se logra que el conocimiento organizacional sea accesible a quienes lo necesitan dentro del sistema a través de canales eficientes y adecuados. De esto depende la capacidad de absorción que tiene una organización para incorporar conocimiento nuevo e innovar. Se entiende como **capacidad de absorción** la habilidad de la organización de reconocer el valor de lo nuevo, asimilar la información externa y aplicarla con determinados fines a una situación determinada. Los sistemas de innovación están fuertemente condicionados por dicha capacidad y la forma en que tiene organizado el conocimiento.

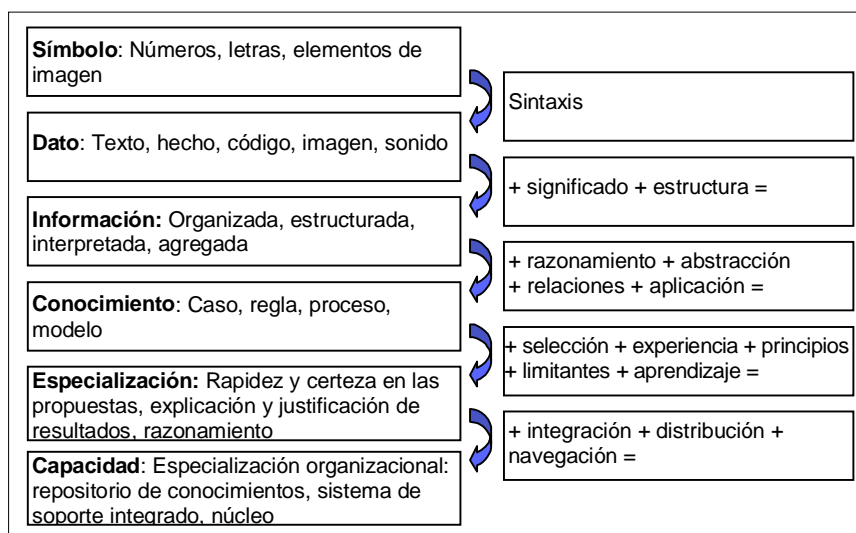
⁴⁰ BELLINGER, G., "Mental Model Musing", Outsights en Systems Forum, www.outsights.com, consultado el 12/01/01

⁴¹ SVEIBY, K. "Capital Intelectual. La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y Gestionar los activos intangibles para crear valor", pág. 50 y ss, Serie Gestión 2000, Editorial Maxima/Laurent du Mensnil, Barcelona, 2000.

Como vemos en los elementos del Conocimiento – Acción, los diversos pasos en la construcción de una capacidad organizacional pasa por una serie de operaciones como la sintaxis, la estructura y el significado llegando al tema integración, distribución y navegabilidad. Esta última tiene como herramienta principal la construcción de mapas de conocimiento que facilitan la integración de los diversos conocimientos incorporados a herramientas electrónicas que permiten su distribución en forma eficiente y con el potencial para crear nuevas ideas y nuevo conocimiento cuando se requiera.

En el cuadro siguiente se define cada uno de los elementos que se aplican en le proceso de generación de un nuevo conocimiento organizacional.⁴²

Figura 4
LA NAVEGABILIDAD DEL CONOCIMIENTO



Fuente: Beckman, 1997⁴³

A partir de este se pueden crear *Productos basados en el Conocimiento* que se han definido como el conjunto de datos, información, conocimiento y sabiduría altamente estructurados e interrelacionados con respecto a una situación organizacional, administrativa o de liderazgo que proporciona un enfoque viable para enfrentar la contingencia⁴⁴.

Las habilidades y destrezas de las personas son indispensables para generar estos productos, no se debe olvidar que el conocimiento reside en las personas, nace del pensamiento y de la acción de estos. Sólo es valioso como bien intangible cuando se hace visible y se puede transmitir, pero su eficacia es medida en cuanto a cómo una persona la recepciona y que hace con él. La transferencia se realiza por medio del formato de “competencia” tanto para el que vende el producto como para el que lo recibe. Por lo tanto la noción de competencias se hace presente en este caso como elemento fundamental para la administración del conocimiento o de la GC. El tema de las Competencias para el Trabajo será desarrollado en el capítulo siguiente.

Para terminar este punto los activos intelectuales de una organización son los componentes de una base de conocimiento. “La base de conocimiento de una organización consta de los activos intelectuales, individuales y colectivos, que la organización puede utilizar para realizar sus

⁴² Bellinger, G., Ob.Cit p.52 y ss.

⁴³ THAM, Wing H., “Technology in Management”, Desk Research, en MG. 604, Technology/Innovation Management, “Engineering Management Program”, Universidad de Canterbury, Octubre, 2000.

⁴⁴ BELLINGER, G., Ob.Cit.

actividades. La base también incluye los datos y la información sobre los cuales se han construido el conocimiento individual y de la organización”⁴⁵.

5. El aprendizaje organizacional como motor de la innovación

La apropiación del conocimiento se da por medio del aprendizaje, por lo que la capacidad de aumentar el stock de conocimiento va a depender en parte por la capacidad que tenga la persona o la organización de aprender. La Teoría de las Capacidades Dinámicas (dynamic capabilities) enfatiza que el conocimiento, especialmente su constante renovación, es el principal recurso de la innovación. La capacidad de absorción de conocimiento se realiza por medio de la integración de diversos conocimientos especializados que van generando nuevas competencias y beneficios en resultados.

De acuerdo con varios autores, el desarrollo del conocimiento que se lleva a cabo dentro de la “trama social”, va a depender de la “capacidad innata de los individuos para reconocer similitudes” pues los llamados elementos tácitos que se encuentran dentro de la organización, tienen un papel clave en la creación de nuevo conocimiento^{46 47}.

La generación del conocimiento se realiza mediante ciertas operaciones, entre las principales operaciones que se utilizan para transformar los datos y la información de un objeto se encuentran:

1. la comparación de datos e información nuevos con las categorías almacenadas,
2. la identificación de consecuencias por medio de tramos basados en la inducción y la deducción (dependiendo del caso),
3. la nueva conectividad que se le ha dado a los datos y a la información,
4. las diversas conexiones que se visualizan entre este nuevo conocimiento estructurado y los que se encuentran en nuestro marco de referencia,
5. la opinión que nos dan otros u otras sobre los datos y la información que se maneja. La velocidad en que se realicen este tipo de operaciones determina la eficiencia de un sistema en responder a las demandas del medio.

Por esa razón el Aprendizaje Organizacional debe ser gestionado junto con el Conocimiento Organizacional como parte de las estrategias de desarrollo. Esto lo visualizamos especialmente en los sectores con mayores problemas como las pymes, microempresas, los programas de reforma del sector público, las ONGs, entre otras.

Las características del capital Intelectual que se administra a través de un sistema de GC, va a depender del medio ambiente y de la dinámica que éste tenga. En cuanto a esto se han diferenciando claramente tres tipos de ambientes: los de actividad mecánica, los de actividad orgánica o sistema organizacional, y los más dinámicos como los sistemas de innovación. La GC se hace más intensa en los ambientes de innovación, ya que el flujo de información es caótico y requiere de soportes especiales para encauzarlo, o de lo contrario se corre el riesgo de fracasar y producir pérdidas de tal magnitud que pueden llevar extremos como la desaparición misma del sistema.

⁴⁵ PROBST, G., RAUB, S. Y ROMHARDT, K, Ob.cit.

⁴⁶ YOGUEL, G. Ob.cit.pág.110..

⁴⁷ NIGHTINGALE, P “A cognitive model of innovation electronic”, Documento de Trabajo Nro. 11, Science Policy Research, Sussex, 1996.

Cuadro 3

MEDIO AMBIENTE DEL CAPITAL INTELECTUAL

	Medio Ambiente de Actividad Mecánica (Sistema legal o normativo)	Medio Ambiente de Actividad Orgánica (sistema organizacional)	Medio Ambiente Dinámico (sistema de innovación)
▶ Objetivo	▶ Estabilidad	▶ Desarrollo Controlado	▶ Innovación Continua
▶ Conocimiento	▶ Predeterminado Explícito	▶ Basado en la Experiencia Latente	▶ Intuitivo Potencial Tácito
▶ Relaciones	▶ Determinado por la jerarquía de la organización	▶ Recíprocas, lucha por consenso	▶ Espontáneas, en red
▶ Flujo de Información	▶ Una-vía	▶ Dos-vías	▶ Caótico
▶ Herramientas de Gestión	▶ Direcciones provenientes de la gestión	▶ Diálogo, modos acordados de operación y auto evaluación	▶ Acceso a redes

Fuente: Stahle y Gronroos 1999, 107.

5.1. ¿Qué es el aprendizaje organizacional?

Desde el punto de vista individual:

Es un proceso modificación de la estructura cognitiva que integra conocimientos, habilidades y actitudes, cuyo objetivo es mejorar la situación de quien aprende o de una situación externa a él o ella.

Desde el punto de vista organizacional:

Es adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación y el desarrollo de una organización. Es decir “Unir juntos los componentes del conocimiento existentes en una nueva forma”⁴⁸.

El papel de las redes facilita la generación de nuevas conexiones e influye sobre los desempeños de los sistemas. Ahora bien, el proceso de aprendizaje involucra una serie de operaciones mentales⁴⁹ que permiten realizar la identificación de patrones comunes entre los datos y la información, la vinculación con los marcos de referencia preexistentes o la creación de uno nuevo, la experiencia acumulada, los paradigmas con los que se maneja la persona, y la “capacidad automática que tienen los individuos de vincular la experiencia con el conocimiento”⁵⁰.

Este aprendizaje organizacional se da en diversos momentos como cuando uno observa a otros cómo hacen las cosas, o uno interactúa con personas dentro o fuera de la organización, al leer informes, o resolver un problema con otros.

En el proceso del trabajo se produce continuamente conocimiento nuevo que no se visualiza como tal, por ejemplo un técnico al explicarle y enseñarle a un grupo de trabajadores para implementar una nueva técnica está traduciendo conocimiento más complejo a un lenguaje más simple, a su vez al implementar la técnica se van presentando problemas que se solucionan con nuevo conocimiento por medio de la generación de ideas, la capacidad para crear soluciones nuevas. Estas al implementarlas pueden producir errores, y a su vez correcciones o ajustes. Luego el técnico informa a los profesionales y gerentes sobre los resultados. En el proceso se pueden perder elementos valiosos de ese conocimiento nuevo, y de la explicación de éxito o fracaso, o de cómo se corrigieron. Esto se informa a los superiores, si hubo un resultado de conocimiento que

⁴⁸ GUNS, Bob, “Aprendizaje Organizacional. Cómo Ganar y Mantener la Competitividad”, Ed. Prentice Hall/Simón & Schuster Company, México, 1996.

⁴⁹ Atención, percepción, comprensión, memorización, análisis, síntesis y pensamiento.

⁵⁰ YOGUEL, G. Ob.cit.p.110

puede ser diferente de todas las otras aplicaciones. Los técnicos son claves en el aprendizaje organizacional y en los resultados de éxito o fracaso.

5.2. Las características del aprendizaje organizacional

De las diferentes experiencias organizacionales, las principales características del Aprendizaje Organizacional consisten en:

- a) Aumenta la capacidad estratégica de la organización, o sea se actúa de forma realista y se enfoca a su visión respondiendo más eficientemente a las demandas del medio.
- b) Refuerza la capacidad de cambiar, al manejar todos los recursos apoyados en tecnologías apropiadas para ello, se mejora la capacidad para visualizar los problemas y las diferentes alternativas utilizando la experiencia y sabiduría almacenada de la organización.
- c) Mejora el rendimiento o el desempeño de la organización al guiarse por ciertos estándares y poner atención a las debilidades en el proceso.

Un ejemplo clásico es la NASA se transformó en una organización basada en el conocimiento por su necesidad de aprender con mayor rapidez a fin de cumplir con su misión en la “carrera espacial”. Esta determinó las necesidades de crear una dinámica propia en ciertas áreas de conocimiento. Para estar “más rápido” no quiso decir apresuradamente, sino pensar más lento y reflexivo para focalizarse en lo más importante.

Diseñar el conocimiento y avanzar por medio de un proceso de cambio implica disponer de herramientas eficientes, como el caso de los mapas de conocimiento que vamos a describir a continuación.

5.3. Mapear y modelar el conocimiento: las nuevas competencias para la innovación

Si bien en el capítulo IV vamos a desarrollar el tema de las herramientas se hace necesario adelantar qué papel han cumplido los mapas en la innovación.

Una cultura de la innovación dentro de un marco integral de desarrollo implica incorporar ciertas técnicas para su construcción, Palomo⁵¹ menciona tres de ellas como las más efectivas: (i) la generación de ideas, (ii) lluvia de ideas o árbol de ideas y (iii) el mapeo del conocimiento. Este último ha sido mencionado frecuentemente en el tema de estrategias de desarrollo e innovación en el sector productivo.

El Constructivismo, iniciado con Novak, crea una Teoría del Aprendizaje cuya base se centra en la creación o generación de conocimiento, y tiene como una de sus principales herramientas los mapas conceptuales. En el caso del Aprendizaje Organizacional, estos facilitan el pensamiento y la identificación de relaciones de los conceptos en el conocimiento. Con ello se valora lo que cada uno sabe y le permite compartir con otros su conocimiento tácito.

Los resultados de un mapa “son: (i) la generación de conocimiento, (ii) la transparencia e intercambio del conocimiento, (iii) la integración de este conocimiento en la organización y un medio para llegar hacia la “organización que aprende”⁵²”.

Si se pretende iniciar en la GC es necesario conocer sobre la construcción de mapas de conocimiento, el mapeo y el modelado de conceptos relacionados con los procesos de innovación serán las nuevas competencias en aquellas administraciones que se basen en el conocimiento.

Las principales técnicas de Mapeo del conocimiento son:

⁵¹ PALOMO GONZALEZ, Miguel “El Proceso de Marketing-Innovación como fuente de ideas creativas”, en Rev.Ingenierías, Vol.III, Nro.8, Julio- Septiembre, México, 2000.

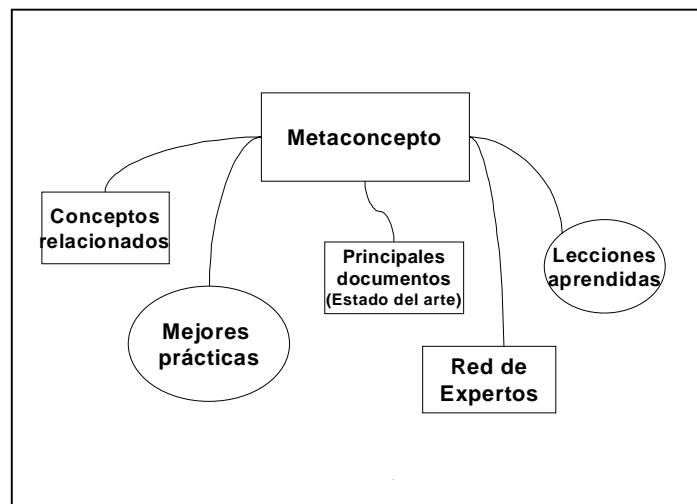
⁵² PALOMO, M.Ob.cit.p. 44 y ss.

Mapeo histórico o cronológico	→	Muestra el estado del arte
Mapeo bibliométrico	→	Medición del contenido en publicaciones
Mapeo cognoscitivo	→	Conocimiento del individuo sobre un problema
Mapeo de conceptos	→	Campo de conocimiento: conceptos, hipótesis, herramientas, modelos y teorías
Mapas geográficos del conocimiento	→	Distribución del conocimiento especializado en una determinada región geográfica

En relación con la innovación y el cambio, los mapas de conceptos son los que presentan más aplicaciones. Ellos permiten recoger ideas, discutir estructuras complejas, comunicar ideas complejas, ayuda a integrar el viejo con el nuevo conocimiento y evaluar errores o debilidades del conocimiento que se deben desarrollar. Para construir Diccionarios de Conocimiento es imprescindible comenzar con un mapa de conceptos a fin de identificar cómo están relacionados y jerarquizados cada concepto entre sí.

Los hipertextos son redes en donde “cada punto de la red es un nodo de información”⁵³ creados sobre determinados soportes tecnológicos que facilitan su aprendizaje. La figura muestra un metaconcepto organizado con todos los componentes que se precisan para trabajar con un determinado conocimiento, el estado actual en que se encuentra, los expertos sobre el tema, lo que se ha escrito, los conceptos relacionados, las mejores prácticas y lecciones aprendidas.

Figura 5
ESTRUCTURA DE CONTENIDOS DE UN HIPERTEXTO



Fuente: Elaboración propia

5.4. Las Organizaciones Basadas en el Aprendizaje (OBA)

Una organización basada en el aprendizaje es aquella que “aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que dispone para evolucionar continuamente en beneficio de todos sus stakeholders”^{54/55}. Peter Senge crea la definición de “Organización

⁵³ MARTÍNEZ, R., MONTERO, Y., PEDROSA, M.E., Y MARTIN, E. “Sobre herramientas cognitivas y aprendizaje colaborativo”, en www.c5.cl/ieinvestiga/actas/ribie2000/papers/167/

⁵⁴ MAYO, ANDREW Y LANK, ELIZABETH, “Las Organizaciones que Aprenden (The Power of Learning). Una Guía para ganar ventaja competitiva”, Ed.Gestión 2000 S.A., Barcelona, enero, 2000.

Inteligente”, pues tiene la capacidad de incorporar cambios más rápidos, para ello su organización supone partir de un enfoque sistémico donde los elementos intangibles son la clave como el autocontrol, las visiones mentales, los modelos conceptuales compartidos junto con el aprendizaje en grupo. La combinación de estilos de aprendizaje y de una infraestructura de apoyo son los complementos para llevar adelante un proyecto de Gestión del Conocimiento a fin de administrar los procesos dinámicos de los sistemas de innovación. La clave está en el espíritu emprendedor que se utilice en cualquier tarea que demanda la dinámica organizacional, ya sea un proyecto social que tenga como destino lograr mejorar las condiciones de ingresos de grupos radicados en la pobreza, como el servicio que da una Municipalidad a los usuarios de un registro público, etc. A ello se lo denomina “negocio”, que debe resultar exitoso. Para alcanzar éxito el factor estratégico está en el conocimiento y en la forma en que lo aplicamos a la realidad cambiante. Lo más relevante en esto es que el concepto puesto de trabajo pierde relevancia frente a la necesidad de contar con gente que sepa sobre “ese negocio”, la diferencia radica que para cada actividad no se ocupan los puestos de trabajo sino las capacidades de las personas.

Otro aspecto clave en estas organizaciones, consiste en que el éxito no significa “no equivocarse”, SINO CUAN RAPIDO SE CORRIGEN LOS ERRORES QUE SE COMETEN. A ello se lo ha denominado la “sabiduría documentada”, es una de las formas en que se recoge este tipo de conocimiento, que es parte del aprendizaje. Existen dos tipos, uno conocido como “Lecciones Aprendidas” que recoge las dificultades en la aplicación de un determinado asunto o proyecto, y el otro las “Mejores prácticas” con aquellos aspectos exitosos. Ambos conocimientos son importantes para los estudios de “benchmarking” basado en la experiencia de otros o de la misma organización, lo que contribuye a aumentar la dinámica para dar respuestas más adecuadas al contexto con menos errores en los procedimientos. A esto se lo define como el conocimiento generado en los procesos de trabajo (work process knowledge).

5.4.1. Organización basada en el conocimiento

Finalizando este capítulo, si bien existen pocos sistemas maduros de GC, los indicadores y la información disponible permite visualizar los elementos principales que una organización madura debe poseer para alcanzar la dinámica y la capacidad de innovación que demanda una Sociedad Basada en el Conocimiento y el Aprendizaje.

Una organización que crea conocimiento es organización capaz de generar conocimiento nuevo, internalizarlo e introducirlo dentro de un proceso de innovación exitoso (Nonaka y Takeuchi). Es la principal generadora de procesos de innovación por medio de una espiral permanente de producción de nuevas dimensiones a partir del conocimiento nuevo que se va incorporando a sus procesos, productos, servicios y sistema.

Los elementos que se repiten en todos los casos analizados⁵⁶ configuran de alguna forma los elementos que configuran el concepto expuesto anteriormente, estos son:

- Red de Conocimiento y un espacio físico y/o virtual ⁵⁷.
- Capacidad de crear procesos de generación, adquisición, discusión y utilización del conocimiento con objetivos de desarrollo claramente definidos.

⁵⁵ **Stakeholders** son las personas o grupos interesados en la organización como los empleados, los directivos, los proveedores, los beneficiarios o clientes, etc, que de alguna forma tienen intereses colocados en la organización (los empleados en su remuneración y desarrollo profesional, los directivos en la productividad y beneficios, los proveedores en mantener a sus clientes, los clientes o beneficiarios en la calidad del servicio, etc.)

⁵⁶ Knowledge Sharing del Banco Mundial, “KM. Gov” del Gobierno Federal de Estados Unidos, el caso de la Ciudad del Conocimiento de San Pablo, el Parque de Ciencia de Otaniemi de Finlandia entre otros.

⁵⁷ BOISIER, Sergio, se refiere a las regiones que aprenden que surge por la capacidad de innovación que se genera en ese espacio, en “Sociedad del Conocimiento, Conocimiento social y Gestión Territorial”, en Estudios Sociales, Nro.107, Semestre 1, CPU, Santiago, 2001.

- Existencia de Trabajadores del Conocimiento que gestionan el sistema.
- Lenguaje codificado para facilitar la circulación del conocimiento y la generación de nuevas categorías.
- Capital Intelectual definido y gestionado.
- Procesos de soporte de la gestión del conocimiento.

Los principios sobre el cual se sustenta el sistema se han dividido en tres aspectos, en relación con las personas, con el sistema y con la tecnología. Estos son:

En relación con las personas:

1. Las personas son evaluadas por su conocimiento tácito y su contribución a la generación del conocimiento experto.
2. La alineación entre los valores individuales y los organizacionales o comunales es uno de los principales objetivos que sustentan el sistema.
3. Las comunidades de prácticas son las generadoras del conocimiento estratégico: socializan las ideas y experiencias individuales por medio de espacios que sirven para compartir las actividades, y así alcanzar una base común de conocimiento tácito que permitirá externalizar las ideas y ser entendidas y compartidas por todos.
4. Las conversaciones dirigidas a alcanzar un objetivo del conocimiento son la principal metodología de trabajo: se trata de transformar en productivas las situaciones en donde se presentan y generar a partir de ellas redes informales del trabajo.
5. La red de aprendizaje con clientes/usuarios y proveedores del conocimiento funcionan como dinamizadores del sistema. Son la principal fuente generadora de ideas nuevas convirtiéndose en un verdadero trabajo social con el medio y forma parte de los intangibles de la organización.
6. El principio del error como generador de aprendizajes en la experimentación y apropiación del conocimiento.
7. El autoaprendizaje y el espíritu emprendedor son considerados como competencias básicas claves en los participantes.
8. La identificación del conocimiento tácito se realiza por medio del modelo de competencias.

En relación con el sistema o espacio de aprendizaje:

1. La principal función de conectividad de un sistema de GC se centra en la combinación entre cuerpos de conocimientos diversos: estos se crean en las diversas áreas funcionales y se integran junto con la documentación del conocimiento existente.
2. El principio de control del sistema establece que la información actual se transforma en conocimiento y este funciona como neguentropía que introduce orden y eficiencia para el desarrollo del sistema.
3. El aprendizaje organizacional es la forma de incorporar conocimiento nuevo al stock como ciclo de mejora continua.
4. La generación de nuevas capacidades determina la capacidad para la innovación de un sistema: se realiza a partir de la internalización del conocimiento creado por parte de los individuos donde se vuelve a iniciar el ciclo.
5. La visualización de las amenazas es considerada una fuente de oportunidades.
6. El principio es la proactividad o emprendimiento en la búsqueda del conocimiento, espíritu emprendedor.

En relación con la Tecnología:

1. La tecnología funciona como factor de neguentropía dentro de un sistema.
2. Las herramientas tecnológicas permiten introducir sinergia al sistema que se está interviniendo.
3. La tecnología está dirigida a aumentar mayor circulación de información y espacio para crear y reforzar los espacios de aprendizaje. Como ejemplo se encuentran los portales y los componentes del mismo, como las mejores prácticas, los diccionarios organizacionales, el mercado de ideas, las páginas amarillas de expertos, los mapas de conocimiento y de competencias respectivamente, etc.
4. Las herramientas se orientan a almacenar el conocimiento tácito, especialmente lo que se ha llamado la “sabiduría documentada” (mejores prácticas y lecciones aprendidas).