



FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



Universidad  
Nacional  
de Córdoba

# **REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)**

## **Nuevo paradigma: la gestión del conocimiento en las organizaciones**

Miriam Mónica Giménez

Ponencia presentada en IV Congreso de Administración del Centro de la República realizado en  
2015 en Universidad Nacional de Villa María. Córdoba, Argentina



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

**IV CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO  
DE LA REPÚBLICA**

**“INSPIRACIÓN E IDENTIDAD PARA LA INTEGRACIÓN DE LAS  
ORGANIZACIONES”**

**VILLA MARIA - 12 Y 13 DE NOVIEMBRE DE 2015**

**NUEVO PARADIGMA: LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS  
ORGANIZACIONES**

**GIMÉNEZ, MIRIAM MÓNICA- AUTORA Y EXPOSITORA**

# NUEVO PARADIGMA: LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

PALABRAS CLAVES: GESTIÓN – CONOCIMIENTO – APRENDIZAJE

## I- Introducción

Las redes sociales se han convertido en instrumentos de socialización cultural. La inmediatez de la comunicación y transmisión de opiniones y de contenidos las convierte en un potente instrumento social debido al acceso ilimitado a los productos culturales. La cultura, el arte en Internet es, ante todo, democrático y la interactividad es la clave.

En el siglo XXI la economía se basa en el conocimiento, un mundo donde las pequeñas compañías pueden ser más valiosas que las gigantescas corporaciones y las personas tienen acceso a productos, servicios e información desde su casa. En este contexto las redes son más importantes que las fronteras y los negocios deben hacerse en tiempo real o la empresa está fuera del mercado.

Esta nueva era se basa en la producción inducida por la innovación y la competitividad orientada a la globalización, para generar riqueza y para apropiársela en forma selectiva. Más que nunca, está incorporada en la cultura y en la tecnología, pero ambas dependen de la capacidad del conocimiento y la información para actuar sobre el conocimiento y la información, en una red recurrente de intercambios globales conectados. (Castells, M 2004).

La sociedad de la información y la sociedad del conocimiento se presentan como temas vitales de estudio y reflexión en el campo privado e individual. Con tal impacto que se ha hecho, por tanto, imposible no contagiar al mundo organizacional y a las personas que en él se desempeñan, en especial los gestores del capital humano, protectores y generadores del talento en la organización.

El conocimiento es todo lo que poseemos y que nos facilita interpretar el entorno y, como consecuencia, condiciona nuestro proceder. El conocimiento no sólo nos

permite analizar o conocer, sino que no da la posibilidad de poder actuar. Obtener y producir conocimiento es una tarea exclusivamente humana.

La gestión del conocimiento en las Organizaciones es un proceso constituido por y convergente con: la gestión de la información, la tecnología y el capital humano. Lo que es imprescindible en una Organización es poseer una cultura que permita el intercambio del conocimiento y una exitosa formación continua para todos sus empleados.

La realidad hoy es que se precisan nuevos programas formativos, tanto en cuanto a su administración se refiere como a su propia creación, por lo que la gestión del conocimiento ha tomado un mayor carácter estratégico para el presente y futuro de las Organizaciones.

## **II- Conceptualizaciones previas**

En la nueva sociedad de la información y el conocimiento, la mano invisible del mercado se muestra con toda su fuerza: el conocimiento se transforma en capital y, como consecuencia de esa nueva valoración de las ideas y la creatividad, se privatizan las herramientas tecnológicas que sirven para crear, de modo que se generan mayores ataduras a los excluidos de las bondades del sistema. Así, el cambio tecnológico y las transformaciones en los procesos de producción y comunicación favorecen la exclusión de aquellos grupos que no cuentan con los recursos para hacerle frente a las nuevas demandas.

El modelo organizacional debe cambiar del “mandar y controlar” al “facilitar y desarrollar”, considerar que los empleados tienen mente y pueden aportar más valor desarrollándose. El objetivo: que cada trabajador se vea como un ejecutivo. La organización orientada al conocimiento es una organización que favorece el desempeño, la creación y comunicación del conocimiento a través del aprendizaje colaborativo y a través de él generan valor.

En el ámbito macroeconómico, el despliegue de la revolución informática y de las comunicaciones trae consigo la integración de un nuevo complejo tecnológico-productivo, constituido por el conjunto de actividades industriales y de servicios articulados por las tecnologías básicas del circuito integrado, el software y la digitalización: el sector electrónico-informático.

Aprendemos en la medida en que nos relacionamos con los demás; es decir, el acto de aprender es un acto social, un constructo comunitario (Brown y Duguid, 2001).

Las TICs en sí mismas no son nuevas. La humanidad ha caminado un largo trecho desde que se crearon las primeras herramientas de piedra hasta llegar a las computadoras e internet. Esto forma parte de un proceso inacabable de creación y creatividad. La novedad de las actuales herramientas radica en que hay otros usos posibles, que no los había antes, como la posibilidad de comunicarse en tiempo real, de construir colectiva y cotidianamente y a larga distancia, compartir información en distintos formatos. Un buen ejemplo es internet.

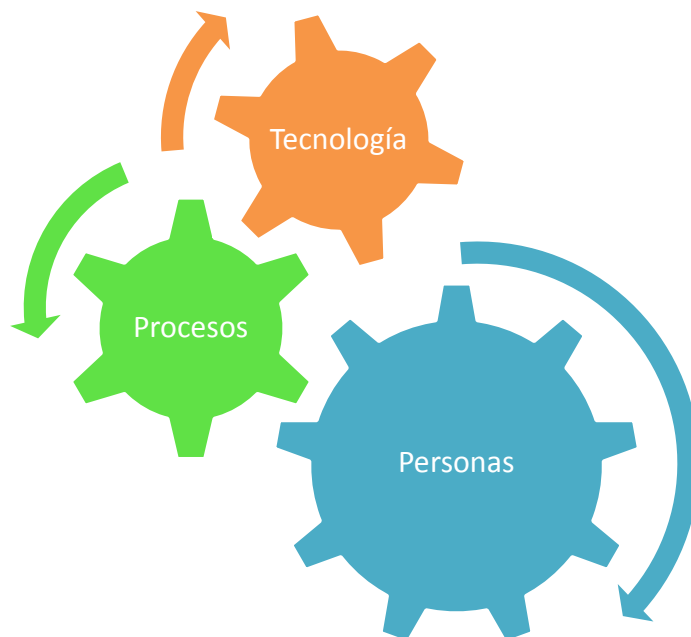
Según Nonaka y Takeuchi, la gestión del conocimiento debe comprenderse como la capacidad de una empresa para crear nuevos saberes, difundirlos entre los recursos de la empresa y representarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a partir de la cual las organizaciones innovan.

La gestión del conocimiento se orienta a:

- Establecer, desarrollar, conservar y garantizar los bienes intelectuales y el conocimiento de la empresa;
- Favorecer la creación de conocimiento, innovación y creatividad de cada miembro de la Organización;
- Establecer las destrezas necesarias para desarrollar tareas;
- Organizar el conocimiento, ponerlo a disposición y distribuirlo donde sea relevante;
- Planificar el uso eficiente del conocimiento dentro de las estrategias organizacionales;
- Minimizar la fuga de talentos para maximizar el valor de la empresa;
- Proteger la propiedad y competitividad del conocimiento y controlar su uso para garantizar que no se traspase a la competencia;
- Implementar en la Organización las competencias necesarias para gestionar el conocimiento;
- Evaluar el desempeño de los portadores del conocimiento y gestionarlos como activos de capital para ser dirigidos a la consecución de la misión y objetivos organizacionales.

Por lo tanto se debe planificar, organizar y mantener un sistema que facilite obtener los conocimientos que están en la organización, que muchas veces se encuentran desarticulados, inconexos y tácitos, para que puedan ser compartidos y modificados y favorezcan la innovación y la mejora continua, para que creen valor.

Los procesos, las personas y la tecnología son los factores claves en este proceso de gestión.



**PERSONAS:** Son éstas y no la organización, las que poseen el conocimiento. La Organización es la responsable de generar un sistema en el que deben converger la cultura, la estrategia, las políticas y crear el ambiente idóneo para que las personas estén motivadas y formadas para crear y compartir el conocimiento adecuado para el desempeño de su trabajo.

**PROCESOS:** La revisión, mejora continua, auditorías ayudan a la organización a mejorar el flujo de información para formar a las personas y para diseminar información y conocimiento.

**TECNOLOGÍA:** Es una herramienta facilitadora. Dotan a los procesos de infraestructura de soporte para su desarrollo.

Las formas de expresión de la gestión del conocimiento son:

- Explotar el conocimiento que posee la Organización: Utilizarlo de forma estructurada y de acuerdo a ciertos procesos, por ej. documentos internos, normas, patentes, métodos, procesos.
- Reconocer a los que más saben: Identificar a los expertos en las diversas áreas de interés y fomentar su participación en reuniones corporativas, acciones formativas, formar redes de expertos y redes de conocimiento, etc. para compartir conocimiento con el resto.
- Identificar a quienes saben cómo hacer determinadas tareas: Hacer un inventario del conocimiento, conocer las competencias de nuestros empleados y saber cuándo es necesario formar.
- Seleccionar a los líderes del conocimiento: Identificar a los expertos y a las fuentes de información vitales en la organización.
- Generar más líderes del conocimiento: Fomentar la participación para compartir el know how.
- Aprender de la experiencia: Usufructuarla mediante los métodos de trabajo, hacer un DAFO de del conocimiento de la empresa y luego de su análisis un CAME (Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades)..
- Premiar el conocimiento: Cuidar el capital intelectual con premios y protegerlo con patentes, licencias, cláusulas de confidencialidad. Estimular la práctica de compartir la información.
- Utilizar el conocimiento para el negocio: Reunir, analizar y resumir la información interna y externa, usar bases de datos para tener rápido acceso.
- Cuidar el conocimiento: Firmar acuerdos con clientes externos, tomar medidas para proteger el know how y registrar los conocimientos susceptibles de protección.

Independientemente de la herramienta que la Organización utilice, se van a presentar barreras y dificultades en la implementación. Ernst & Young las han catalogado en cultura corporativa, evaluación, calidad y dinero. Ello implica modificar los hábitos del personal, medir el costo y la aplicación del know how, determinar qué conocimientos deben promoverse y administrarse, justificar el proyecto.

Las barreras más importantes que deben derribarse son:

\*Heterogeneización del lenguaje: Debemos unificar el lenguaje del grupo para facilitar la comunicación y comprensión entre los miembros del grupo. La organización debe propender a unificar el lenguaje y motivar a todos a aprenderlo.

\*La resistencia al cambio: Algunos directivos pueden pensar que estimular una cultura participativa y colaborativa, puede amenazar su posición en la organización. Preguntarse ¿Qué puedo aprender de un nivel inferior? Implica un obstáculo.

\*Las prácticas de grupo: No siempre un grupo se comporta como equipo, reflejándose esta conducta en el egoísmo a transmitir información y compartir conocimiento. Para resolverlo se deben generar los canales de comunicación idóneos para incrementar la confianza y cordialidad entre los involucrados.

\*Falta de visión de las ventajas del sistema: Los beneficios del sistema deben explicarse y mostrarse en forma tangible, explicitar los pasos para lograr beneficios personales e institucionales.

\*Relación entre la estrategia y los valores de la organización: La organización sólo apoyará el sistema si con ello avanza a sus objetivos reales.

Sin embargo la gestión del conocimiento genera beneficios como: Reducción de costos, Creación de valor; Mejora de calidad y servicio, Mejor gestión de los clientes; Impulso de los valores y la cultura corporativa.

### **III- El proceso de la gestión del conocimiento**

Hoy las organizaciones proyectan una transformación de la concepción de la formación y su aportación al resultado de la empresa. Los nuevos entornos de negocios de negocios imprecisos, globales y competitivos y las nuevas tecnologías son hechos fundamentales que han generado impacto y cambio en los procesos de formación.

Las metodologías formativas se han incrementado como efecto del progreso de la tecnología y su empleo en el campo de la formación, siendo el e-learning una de las demostraciones más palpables de como la tecnología ha transformado los procesos de formación, llevando hasta los lugares más remotos de la organización y a todos los empleados la posibilidad de realizar procesos de aprendizaje, solventando y salvando las distancias geográficas y extrapolando el concepto de la presencialidad.



Nos enfrentamos a una nueva dualidad, por un lado acerca del nuevo rol de la formación, enfocado a las metodologías formativas y, por otro, a la propia concepción de la formación y su gestión.

Debemos cuestionarnos para qué se forma a los empleados y considerar que la formación es un medio. La responsabilidad de los formadores es desarrollar la mejor oferta formativa para obtener una mayor transferencia del conocimiento al puesto de trabajo. Deben responsabilizarse de un nuevo rol en la Organización. Los modelos formativos se constituyen a partir de las necesidades concretas de la organización, lo que nos obliga a construir programas específicos y a medida.

Nuestra competencia es descifrar las dificultades de la organización de mejora y detectar lo que no es obvio o evidente todavía; actuando proactivamente. La revolución formativa no solo es el resultado de la tecnología y de nuevos métodos, sino que implica una transformación cultural. El empleado no sólo recibe la información sino que participa activamente en la misma y tiene la responsabilidad de compartir con la organización y su equipo sus conocimientos. Debe elaborar planes de acción y trabajar colaborativamente para traspasar el conocimiento a su puesto, de allí la potenciación del concepto de los entornos colaborativos y sociales de aprendizaje en el seno de las Organizaciones. La formación no sólo es el “qué” sino el “cómo” y el aprendizaje se produce cuando se trabaja sobre el “cómo”.

En la red se puede obtener cualquier tipo de información y conocimientos, excepto conocimiento propio de la empresa y del negocio y es éste el que debemos gestionar.

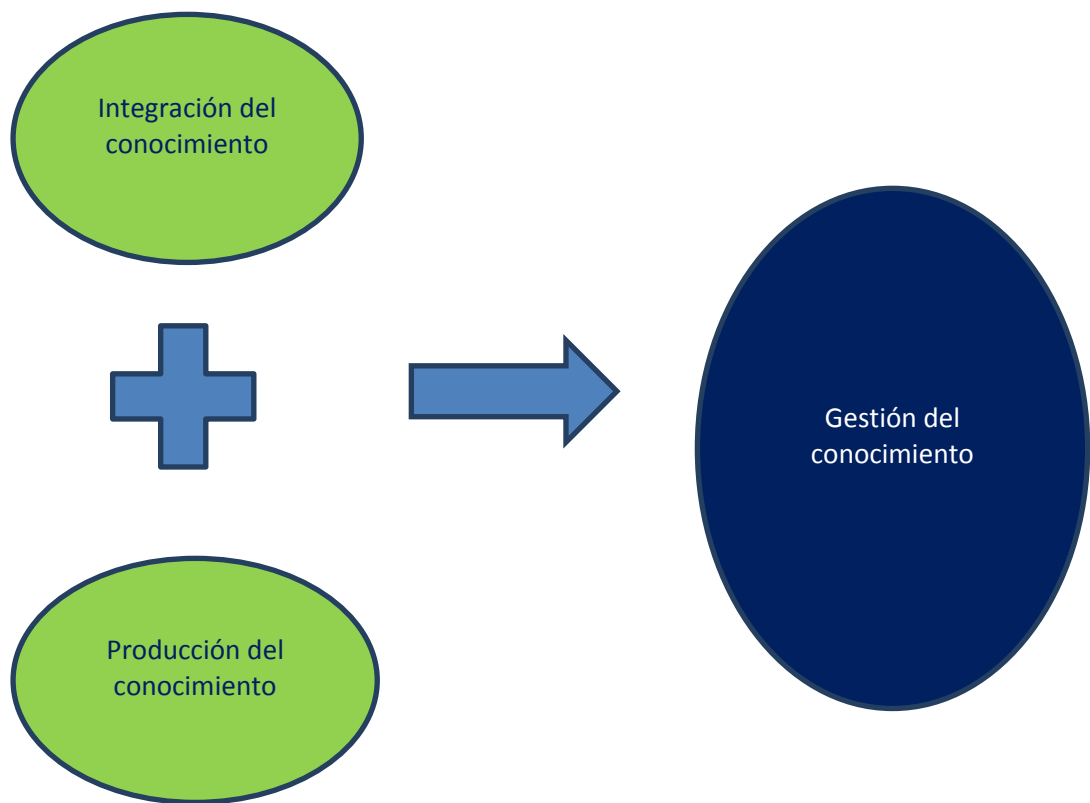
La barrera que debemos traspasar es conseguir la colaboración y la participación de los colaboradores en estos nuevos entornos de aprendizaje colaborativo y social. Hay diversas razones para ello:

- 1- La organización no es una red informal donde uno está con un grupo de amigos en un entorno agradable y relajado;
- 2- Es algo que viene constituido por parte de la organización y, por lo tanto, no deja de tener carácter institucional.

Estas razones nos llevan a buscar motivaciones adicionales para que los destinatarios del proceso de aprendizaje deseen participar y efectivamente lo hagan

Existen entornos informales que pueden favorecer el aprendizaje: Charlas en los descansos, aprender del relato de las experiencias, preguntar y pedir ayuda a los compañeros de equipo; orientar a los compañeros con menos experiencia, aplicar los conocimientos adquiridos formalmente para resolver un problema, detectar un “modelo” y hacer las cosas como él, experimentar mediante ensayo y error, repetir las actividades mejorándolas progresivamente, autoformación, transmisión de información, preguntar o responder dudas, reflexionar sobre el propio desempeño laboral.

La discusión y el diálogo son fundamentales para aumentar la distribución del conocimiento.



La gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento incluye:

- La gestión del cambio
- La gestión por competencias

- La gestión de la experiencia y la creación de circunstancias que sostengan el aprendizaje en una comunidad de trabajo.

La explotación de la experiencia y el conocimiento se pueden incrementar con prácticas que enfatizan el aprendizaje como analizar los errores, fracasos y éxitos y compartir el aprendizaje con otras personas, usar bases de datos de competencias y expertos, chequear las fases de los procesos, usar entrenadores y mentores internos para apoyar el aprendizaje.

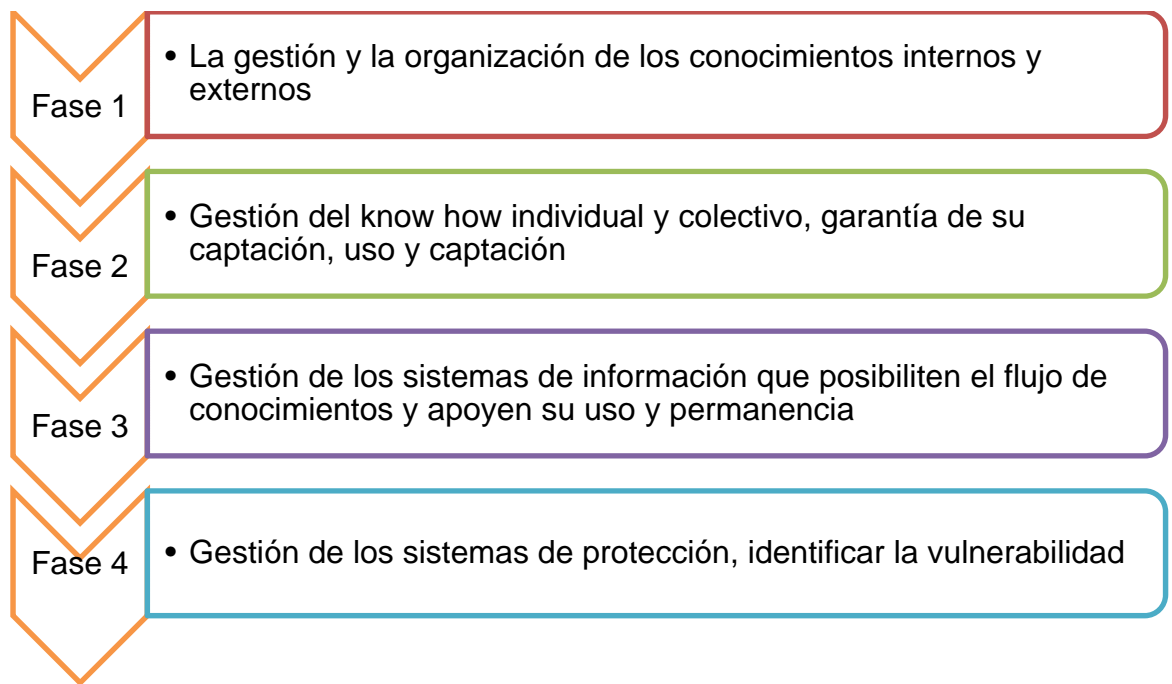
Las comunidades de aprendizaje suelen ser el primer paso cuando las organizaciones están mejorando el intercambio y la distribución de competencias y conocimientos. Personas que comparten un problema o un interés se reúnen con el fin de formar un grupo de desarrollo del tema compartido.

Se hace fundamental identificar a los expertos internos de la organización, quienes mejor conocen el negocio y que saben qué y cómo hacer las cosas. El camino de los referentes pasa por identificar primero a los expertos en la organización para gestionar su contribución.

La formación está para servir a la empresa y hoy nos encontramos en la era del aprendizaje, en la que aprender no es un hecho aislado sino un proceso y una experiencia, en la que necesitamos ver resultados y desarrollar en las personas hábitos. Ya no hay instructor y aprendiz sino protagonistas, actores, exploradores y en lugar de instructores hay entrenadores. La formación es aprendizaje y tiene que ver con los participantes, se materializa diseñando experiencias que parten de un diagnóstico de necesidades de capacitación

Hoy hablamos de universidades corporativas porque en la gestión de las carencias formativas las grandes empresas han optado por la fórmula de la universidad frente a los sistemas tradicionales de formación.

Para implementar un sistema de gestión del conocimiento se deben identificar las acciones que provienen de ellos y analizar el flujo del conocimiento hacia dentro y hacia afuera.



Sistema de Gestión de conocimiento - Fases

El avance de las TICs y el uso de la tecnología (Internet) y las redes generaron una transformación en el entorno. La tecnología digital y el desarrollo de los medios de comunicación y de transmisión de datos han generado nuevas y poderosas herramientas que podemos utilizar para generar entornos colaborativos de aprendizajes.

Se han producido cambios en la lingüística, nuevos dialectos (chats, wsp) y códigos de comunicación (emoticones); cambios en las relaciones sociales y organizacionales que han diluido la concepción tradicional de tiempo y espacio para comunicarnos, acelerando el futuro e incrementando las relaciones.

La noción del cuerpo físico se ha diluido en los espacios virtuales y una nueva concepción de las aulas de capacitación ha transformado a las Organizaciones, generando nuevos proyectos para transmitir el conocimiento on-line. El desafío sería aplicarlo en los puestos.

Las comunidades del conocimiento han derribado todas las fronteras, y, dentro de las organizaciones, estos fenómenos se replican. Para Pierre Lévi el objetivo de la inteligencia colectiva es el reconocimiento mutuo y enriquecimiento de los individuos.

La suma de las aportaciones de los usuarios en las redes incrementa la sinergia de la inteligencia en masa.

#### **IV - El proceso de aprendizaje colectivo**

Las organizaciones han sido diseñadas como sistemas de desempeño, no como sistemas de aprendizaje. Señala Hurst que rendimiento y aprendizaje "... tienden a excluirse mutuamente. La dinámica del proceso de aprendizaje impide el rendimiento desalentando el establecimiento de una rutina, mientras que las exigencias del rendimiento inhiben el aprendizaje institucionalizando una rutina. El lugar del control es diferente en cada caso. La organización de aprendizaje está controlada internamente durante su proceso de surgimiento. La organización de rendimiento, por otra parte, es cada vez más controlada externamente a medida que se vuelve exitosa."

En las organizaciones las personas copian los comportamientos, hacen lo que hacen sus líderes, lo que les parece necesario e importante. Según Wenger, la posibilidad de supervivencia de una organización está dada por su capacidad para diseñarse a sí misma como un sistema social de aprendizaje, lo que implica evaluar las comunidades de práctica y las relaciones que éstas mantienen entre sí para poder participar en sistemas de aprendizaje más amplios. Cada uno de nosotros pertenece a varias comunidades de prácticas.

Las comunidades presentan 3 características:

- Son un emprendimiento compartido
- Compromiso mutuo de sus individuos que deben coordinarse
- Comparten recursos.

Cuando nos planteamos el aprendizaje colaborativo en las organizaciones, tenemos la aspiración de transformar la organización en una comunidad de práctica. Para el fortalecimiento de las comunidades de práctica, Wenger propone las siguientes alternativas.

a) Reuniones de fortalecimiento Eventos que tienden a unir a la comunidad y a reforzar su identidad, por ej. encuentros informales, reuniones de planeamiento.

Ayudan a reflexionar sobre el emprendimiento compartido, el grado de compromiso mutuo y los recursos disponibles.

b) Coordinación interna Intercambio de ideas, construcción de redes de ayuda, conducción de la innovación, articulación de tareas. Mientras más rica y sólida es la red interna, mayor es la capacidad de distribuir y emplear información porque las “vías de circulación” se mantienen activas y ágiles.

c) Intercambios generacionales Para que la comunidad crezca y aprenda necesita incorporar nuevos miembros. Cuando éstos se incorporan aprenden de la experiencia de los más antiguos, pero éstos también aprenden de los nuevos. Pueden presentarse conflictos generacionales porque hay una asimetría de poder dada por el grado de participación y por el peso del conocimiento acumulado.

d) Proyectos de aprendizaje LA organización debe tener sus planes de aprendizaje para resolver sus debilidades y usufructuar sus fortalezas y generar con anticipación condiciones facilitadoras del aprendizaje.

Los responsables del aprendizaje en las organizaciones deben:

- Promover el cambio, ayudar a explorar posibilidades más allá de los objetivos fijados (que constituyen ya una elección entre posibilidades), estimular la “disonancia cognitiva” resultante de confrontar las prácticas habituales de la organización con otras prácticas alternativas. En el aprendizaje es el resultado de múltiples intercambios: el “intercambio” del conocimiento de todos los miembros de la organización.
- Identificar comunidades de prácticas actuales y potenciales y contribuir a fortalecerlas. Establecer encuentros formales y no entre los integrantes de la comunidad.
- Favorecer los encuentros generacionales en las comunidades de práctica. Revisar los programas de entrenamiento en el puesto para los ingresantes, a fin de centrar el “peso” de la formación en el intercambio entre expertos y jóvenes, de manera que los conocimientos se compartan.
- Favorecer el desarrollo de nuevas prácticas. Diseñar e implementar proyectos nuevos.

Peter Senge sostiene que las empresas del siglo XXI deben “aprender a aprender”, la capacidad que necesitan las organizaciones para mantenerse competitivas y crecer es utilizar su propia experiencia en sus dinámicas normales, tratando de eliminar los malos hábitos de trabajo y las malas prácticas laborales. En el proceso del aprendizaje organizacional se presentan barreras que Senge describe como:

- Yo soy mi puesto y mi área es una isla. Las personas no consideran que interactúan con el resto de la organización, no se responsabilizan por la incidencia de sus resultados en el resto de la organización. Esta barrera impide percibir a la organización como un sistema.
- El enemigo externo: Culpar a los otros de los errores que se cometen, no hacerse cargo del aprendizaje personal. Esta barrera impide cumplir las metas y las personas se excusan diciendo que es imposible de lograr.
- La máscara de hacerse cargo: Algunos creen que ser proactivo es ser agresivo. Esta barrera evita el aprendizaje porque enmascara los problemas y distorsiona la realidad.
- La miopía en la observación de los hechos: Esta barrera se produce porque sólo se considera el corto plazo. Se han presentado hechos aislados que se instalaron como malas prácticas y atentan contra el crecimiento de la empresa.
- La creencia de que se aprende con la experiencia: Esta barrera impide considerar el aprendizaje a corto plazo y la práctica directa.
- El mito de la comisión y el poder gerencial: Se forman comisiones para solucionar los problemas pero no se les asigna poder. Presupone que los gerentes poseen todo el conocimiento y descansan en ellos.
- Búsqueda de culpables: Cuando se cometen errores se buscan culpables y se aplican sanciones, se genera una cultura del miedo y no se aprovechan las experiencias en el aprendizaje.
- Directivos autoritarios: Esta barrera elimina las capacidades de crear y aportar. Aplasta a los profesionales que “duermen” sus capacidades.

## **V – El e-learning en el aprendizaje organizacional**

Las nuevas tecnologías han generado que hoy se pueda acceder a cursos en línea desde prácticamente cualquier lugar del mundo, ya que el desarrollo de programas de e-learning se ha globalizado, generando nuevas posibilidades de aprendizaje.

Entre los mecanismos más buscados de capacitación se encuentra el e-learning a través del Internet. Este sistema ofrece información, capacitación y el entrenamiento que se busca desde el puesto de trabajo de cada empleado que tenga acceso a una red, en y fuera de su lugar de trabajo.

El e-learning es la capacitación que tiene lugar a través de una red, usualmente sobre Internet o la intranet de una compañía. Se realiza un proceso de Educación Virtual que Según García Peñalvo (2006) se refiere a “capacitación no presencial que, a través de plataformas tecnológicas, posibilita y flexibiliza el acceso y el tiempo en el proceso de enseñanza-aprendizaje, adecuándolos a las habilidades, necesidades y disponibilidades de cada discente, además de garantizar ambientes de aprendizaje colaborativos mediante el uso de herramientas de comunicación síncrona y asíncrona, potenciando en suma el proceso de gestión basado en competencias”.

En la actualidad existen diversos tipos de programas de formación en línea, y los empleados pueden realizar sus procesos de aprendizaje en forma: Sincrónica ( se encuentran en comunicación ya sea en línea o personalmente durante el tiempo del curso de esta manera las dudas o sugerencias son informadas al instante.) o Asíncrono ( A este método usualmente se le llama “diferido” porque no hay inmediatez en la respuesta)

En las organizaciones será de vital importancia el desarrollo de las plataformas. En el modelo del aprendizaje colaborativo este sistema posibilita llevar la instrucción al puesto de trabajo más remoto de la organización e integrar en un espacio virtual de aprendizaje a todos los empleados, no generándose diferencias entre ellos. Las características deseables de toda plataforma e-learning según Santelices Acuña (2007) son:



- Interoperabilidad: Indica que si la plataforma o el sistema que se utilice, ya sea arrendado, licenciado, propio u otro, pueda ser conectado, o que le permita actuar con los sistemas que sean utilizados en la actualidad y que son propios del negocio.
- Reutilización: Que lo que se diseñe y construya pueda ser vuelto a usar o sirva para desarrollar y participar de otros cursos, es decir, que permita su uso más de una vez. Lo que apunta este requerimiento dice relación a que tenga un estándar además de disminuir costos.
- Fácil manejo: Que el sistema permita en forma apropiada y ágil el seguimiento y administración de los contenidos, y usuarios del sistema.
- Accesibilidad: Que el acceso por parte de todos los involucrados sea el apropiado de acuerdo a las jerarquías que los mismos tengan y que sea eficiente y eficaz.
- Durabilidad: Que la tecnología que se usa o envuelve el proyecto tenga algún estándar (el cual puede ser internacional, nacional o propio) para evitar la rápida obsolescencia de la misma.

Este sistema de transmisión de conocimientos y aprendizaje, posibilita a los participantes actuar en forma simultánea, en muchos casos estar en el espacio virtual anima a los asistentes a compartir sus experiencias, preguntar, sacarse dudas, intercambiar fluidamente opiniones, investigar, comprometerse con el otro y aumenta la confianza de los participantes entre sí aún cuando se encuentren en espacios físicos remotos..

Las ventajas del e-learning son

- Fácil de usar: Solamente se ingresa a la web y se necesita de conocimiento adicional sobre informática que hoy forma parte del conocimiento colectivo de gran parte de la fuerza laboral.
- Sistema de comunicación multimedia: Al conectarse a la web se puede acceder a gran variedad de archivos multimedia, no solo archivos de texto si no gran cantidad de materiales multimedia como lo son: videos, archivos sonoros, e-books.
- Costos muy bajos: Los costos de uso son menores comparados con el sistema presencial tradicional de capacitación.

- Acceso a la web de la gran mayoría de centros universitarios y de investigación: Lo cual permite el acceso a las bibliotecas virtuales de los grandes centros de investigación y universidades de todo el mundo y acceder el conocimiento en el momento que se produce.
- Interactividad en el mundo real: Los sistemas de e-learning motivan a los participantes a interactuar con simulaciones del mundo real en laboratorios, donde ellos pueden mostrar sus habilidades en un entorno simulado perfecto.
- Aprendizaje personalizado: Se pueden probar las habilidades de los participantes para medir su conocimiento y de acuerdo a ello brindarle sólo la información que necesita.

Como desventajas del e-learning podemos considerar:

- Desorientación general en el acceso de la información: Para su navegación en la web se da el uso de hipervínculos con referencias a otros artículos, una página web puede contener gran cantidad de enlaces, esto provoca que a la hora de tomar un curso en línea debamos interactuar por medio de ellos con una gran cantidad de referencias cruzadas. Estas llevan a otras páginas y esto puede provocar que el participante se desoriente de una u otra manera y pierda perspectiva del curso.
- Predominio casi absoluto del inglés: La mayoría de los cursos en línea se encuentran en el idioma inglés, constituye una fuerte barrera en organizaciones globales.
- Pérdida de trabajo en equipo y sociabilidad: El e-learning tiende a aislar físicamente a los participantes que ya no coinciden en un tiempo y espacio en el programa de formación, lo cual puede tener efectos negativos sobre la formación de equipos y la sociabilidad.

Las actuales organizaciones del conocimiento necesitan estar apoyadas en la tecnología para implementar sus programas de desarrollo. El e-learning ha causado un impacto positivo en la formación del capital humano, al brindar un soporte tecnológico a los procesos de aprendizaje organizacional. Hasta hace poco la computadora era solo una herramienta más para realizar nuestro trabajo, pero hoy en nuestros días con el desarrollo de esta tecnología del e-learning es posible personalizar la información y diseñarla a medida del conocimiento de cada

trabajador con lo cual cada empleado puede tomar sus cursos de manera independiente de ir a su propio ritmo, esto a llevado un gran avance en las organizaciones en cuanto al desarrollo de sus empleados y de la organización.

Otro aspecto que ha causado un efecto positivo dentro de la organización es el de realizar los cursos de manera descentralizada esto permite tomar el curso de formación en línea en nuestro puesto de trabajo lo cual ha dado un mejor rendimiento de manera significativa en el aumento de productividad de sus empleados.

Por su parte, los empleados participantes en un proceso de e-learning crean comunidades virtuales en las que intercambian y construyen relaciones sociales, conocimientos, herramientas y contenido.

Christine Sullivan en su artículo "Getting the Organization to adopt E-Learning" da los siguientes consejos para implementar el e-learning en forma efectiva en las organizaciones:

- Involucre a las gerencias en primera instancia: Ofrézcales los mejores cursos y que ellos prueben. Muéstrole ejecutivos de alto nivel que creen en los beneficios del e-Learning.
- Busque consenso entre los gerentes: Desglose los objetivos de capacitación a alcanzar con e-Learning y en los que todos estén de acuerdo. Asegúrese de que todos entiendan por qué se usará e-Learning y sus beneficios.
- Forme un equipo que apoye el cambio de capacitación en la compañía: Incluya representantes de gerencias y empleados de todos los niveles involucrados para que ayuden a crear un impacto positivo. Haga pruebas piloto con este grupo para hacer ajustes.
- Mercadee la capacitación en la organización: Realice una campaña de marketing interno de la capacitación e-Learning. La comunicación es un punto crítico, trate de involucrar al equipo de apoyo en este esfuerzo. La comunicación puede incluir: memos, newsletters, comunicados, e mails, posters, anuncios de pizarra, cafés, eventos de inauguración, videos, charlas, entre otros...

- Premie los éxitos: Celebre con los empleados los logros alcanzados con la capacitación y ofrezca premios, bonos o inclusive fiestas.
- Muestre que e-Learning funciona: Sobre todo si existe un LMS, muestre el tracking de los resultados de la capacitación.
- Muestre la tecnología públicamente: Haga demostraciones públicas de la tecnología y permita que la gente accese a los cursos. Puede preparar material promocional de la iniciativa como t-shirts, lapiceros u otros.
- Cree un ambiente que facilite e-Learning: Si no hay un aula de capacitación, busque un espacio para la capacitación en computadora. Si esto no es posible, encuentre un medio para que la persona se capacite sin disturbios en su puesto de trabajo.
- Permita la interacción entre estudiantes: Como los estudiantes extrañan la interacción social del modelo presencial de entrenamiento, busque formas de colaboración electrónica como foros, chats u otros. Productos como LMS, Learning Management Systems, permiten este tipo de interacción.
- Realice un estudio de ROI (Retorno de la Inversión): Establecer los criterios para medir el ROI al principio de la capacitación para demostrar que e-Learning es una inversión con un retorno sólido.

## **VI – Conclusiones**

La creación de valor a través del conocimiento viene provocada por la innovación y la mejora de los productos y los servicios de la empresa que son resultado de la inteligencia y creatividad de las personas.

La gestión del conocimiento es una herramienta que busca traspasar el conocimiento y experiencia entre los miembros de una organización.

El proceso de aprendizaje expresa la capacidad de una organización de incorporar nuevas ideas, saberes y competencias en las personas y mejoras en los procedimientos que se aplican en las mismas. Una de las herramientas que utilizamos para lograr este proceso de aprendizaje es el e-learning.

El mandato del siglo XXI para las organizaciones es Aprender.

En palabras de Peter Drucker “Lo que hace distinta a esta sociedad no es que el conocimiento sea un recurso, sino que es el recurso”

## **Bibliografía**

Beatriz Busaniche y otros: Construcción colaborativa del conocimiento. Universidad Nacional autónoma de México Instituto de investigaciones económicas - 2011

Nonaka, I. & Takeuchi, H.: Creating Knowledge in Practice. (en Campbell, A. & Sommers Luchs, K.: Core Competency Based Strategy, Boston MA, International Thomson Business Press, 1997.

Versión actualizada del trabajo Construcción Social del Conocimiento (E. Gore y M. Vázquez Mazzini) presentado en el XIII Congreso de Capacitación y Desarrollo, Buenos Aires, ADCA, diciembre de 2002.

Brown, John Seely y Paul Duguid (mar. de 2001), Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective, Organization Science 12.2, págs. 198-213, ; p. 151

Álvaro Castro Loría, Diana Montero Quirós, Pablo Bonilla Ramírez y Raúl Calvo Solano. E-learning: la nueva opción de capacitación en las empresas Universidad Latina, 2008.

Albert Sagrá Morer, E-learning, nuevos modelos de aprendizaje y calidad. En Referente review, (on line) <http://www.ined.sagrado.edu/webedu/WebEdu05/AlbertSangra.pdf>

Bermúdez, Mariano L. Diseño, producción e implementación de e-learning: metodología. Chicago: Gardners Books, 2007. Pág. 161

<http://gestióndelconocimiento.com>