

Redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento

Martín Santana
Juan Cabello
Rodolfo Cubas
Vanessa Medina

Redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento

Redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento

Martín Santana • Juan Cabello • Rodolfo Cubas
Vanessa Medina



ESAN/Cendoc

SANTANA, Martín ; CABELLO, Juan ; CUBAS, Rodolfo ;
MEDINA, Vanessa

Redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento. – Lima :
Universidad ESAN, 2011. – 168 p. – (Serie Gerencia Global ; 21)

REDES SOCIALES / ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO
/ TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN / EMPRESAS / PERÚ

HD 30.2 S35

ISBN 978-9972-622-99-1

Redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento

Serie Gerencia Global 21

ISSN de la serie: 2078-7987

© Martín Santana, Juan Cabello, Rodolfo Cubas, Vanessa Medina, 2011

© Universidad ESAN, 2011

Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú

www.esan.edu.pe

esanediciones@esan.edu.pe

Primera edición

Lima, agosto de 2011

Tiraje: 100 ejemplares

Registro de Proyecto Editorial N.º 11501401101554

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2011-09732

DIRECCIÓN EDITORIAL

Ada Ampuero

CORRECCIÓN TÉCNICA

José Lumbreras

CORRECCIÓN DE ESTILO Y CUIDADO DE EDICIÓN

Rosa Díaz

DISEÑO DE CARÁTULA

Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES Y DIAGRAMACIÓN

Ana María Tessey

IMPRESIÓN

Cecosami Prerensa e Impresión Digital S. A.

Calle Los Plateros 142, Ate

Lima, Perú

Impreso en el Perú / Printed in Peru

Índice

Introducción	11
Capítulo 1. Marco conceptual y metodología	15
1. Marco conceptual	15
2. Variables a analizar	20
3. Etapa de investigación preliminar	23
4. Metodología del análisis cualitativo	23
5. Metodología del análisis cuantitativo	25
6. Limitaciones metodológicas	26
Capítulo 2. La gestión del conocimiento	27
1. Definiciones iniciales	27
1.1. Datos	27
1.2. Información	28
1.3. Conocimiento	28
1.4. Conocimiento tácito y explícito	29
1.5. Socialización	30
1.6. Exteriorización	30
1.7. Combinación	31
1.8. Interiorización	31
2. Gestión del conocimiento	32
2.1. Ciclos de gestión del conocimiento	34
2.2. Medios, matriz de medios y procesos de gestión del conocimiento	40
3. Estado de la cuestión	42
Capítulo 3. Redes sociales y gestión del conocimiento organizacional	45
1. Redes sociales	45
2. Gestión del conocimiento y redes sociales	49

3. Estudio de la matriz de medios y procesos impactada por la adopción de redes sociales	53
3.1. Personas: codificación	53
3.2. Personas: transferencia	55
3.3. Personas: uso	57
3.4. Tecnologías de la información: codificación	57
3.5. Tecnologías de la información: transferencia	61
3.6. Tecnologías de la información: uso	65
3.7. Cultura: generación	67
3.8. Cultura: codificación	68
3.9. Cultura: transferencia	69
3.10. Cultura: uso	71
4. Factores críticos para adoptar las redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento	71
5. Propuesta preliminar de adopción de redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento	79
Capítulo 4. Resultados obtenidos sobre la gestión del conocimiento y las redes sociales	83
1. Resultados del análisis cualitativo	83
1.1. Situación actual de la gestión del conocimiento organizacional	83
1.2. Aspectos que facilitan o dificultan la gestión del conocimiento organizacional	84
1.3. Redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento	85
1.4. Beneficios y riesgos de adoptar las redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento	87
1.5. Factores claves para la adopción de redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento	88
2. Resultados del análisis cuantitativo	88
2.1. Participantes	89
2.2. Situación actual del conocimiento organizacional	91
2.3. Aspectos que facilitan o dificultan la gestión del conocimiento en las organizaciones	96
2.4. Procesos o prácticas actuales de gestión del conocimiento que podrían fortalecerse mediante la adopción de redes sociales	98

2.5. Factores críticos de éxito para la adopción de redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento organizacional	107
Capítulo 5. Propuesta de adopción de redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento organizacional	113
1. Discusión e interpretación de los resultados	113
2. Aportes realizados a la matriz de adopción de redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento	121
3. Aportes realizados a los factores críticos de éxito para la adopción de redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento	123
4. Propuesta actualizada sobre la adopción de redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento organizacional	123
4.1. Matriz de adopción de redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento	123
4.2. Factores críticos de éxito para la adopción de redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento	125
Conclusiones y recomendaciones	127
1. Conclusiones	127
2. Recomendaciones	131
Bibliografía	133
Anexos	139
1. Estructura de la encuesta aplicada	141
2. Resultados obtenidos en la encuesta	154
Sobre los autores	167

Introducción

Los principales efectos que trae consigo el uso de las redes sociales como base para la gestión del conocimiento (GC) es que potencian el conocimiento que está en las personas y en sus relaciones informales; facilitan el aprendizaje colaborativo; permiten formar esquemas de valoración y reconocimiento colectivo e igualitario; y contribuyen a organizar categorías, mapas, comunidades y recursos en forma colectiva y democrática, lo que facilita que el conocimiento valioso adquiera relevancia, se retroalimente y fluya con mayor eficiencia a través de la organización.

Por estas razones, el presente estudio busca presentar una propuesta sobre la adopción de redes sociales como soporte a la GC en las organizaciones del Perú. Las redes sociales se definen como las relaciones interpersonales, no jerárquicas e informales que se establecen de manera espontánea dentro de una organización, influyen en el trabajo y la conducta de las personas que la integran y en la actualidad tienen como soporte las nuevas tecnologías.

Para desarrollar la propuesta se elaboró un marco conceptual, se realizaron entrevistas a expertos y se aplicó una encuesta a empresas líderes, con el propósito de validar la propuesta mediante el análisis de la situación actual del conocimiento organizacional, identificar los aspectos que facilitan

o dificultan la GC, señalar los procesos o las prácticas actuales de GC que se podrían ver fortalecidos mediante la adopción de redes sociales y determinar los factores críticos de éxito para la adopción de redes sociales como soporte a la GC.

El marco conceptual expuesto en los capítulos dos y tres tiene como objetivo definir temas relacionados con la GC y las redes sociales, sus modelos teóricos, evolución y herramientas, con el fin de utilizarlos como base para la propuesta. A partir de este marco conceptual se establece, en forma preliminar, una matriz de medios y procesos y los factores críticos de éxito.

Para el estudio de campo se realizaron entrevistas y encuestas a gerentes generales, gerentes de sistemas y directores de las empresas más representativas del país, seleccionadas por un muestreo por conveniencia. Para ello se entrevistó a seis expertos de diversos sectores con el propósito de definir preguntas-base orientadas a responder las interrogantes de la investigación. Las entrevistas se realizaron en forma presencial, fueron grabadas y transcritas en forma integral para su posterior análisis.

La propuesta preliminar fue validada mediante una encuesta aplicada a 76 empresas de diferentes sectores. Las encuestas se realizaron mediante una herramienta *on-line*. La propuesta se plasmó en una matriz de medios y procesos fruto de la adopción de redes sociales para la GC y los factores críticos a tener en cuenta para su implementación. El resultado de la entrevista a expertos permitió perfilar la propuesta y conocer la situación actual de la GC y el uso de las herramientas de redes sociales en las empresas. En la fase de encuestas se validó la propuesta y se ratificó la situación actual, lo que permitió ajustarla.

En la encuesta se encontró que alrededor de 87% de encuestados identificó como beneficio que las redes sociales fomentan una cultura organizacional de colaboración y la creación de redes de interés para compartir y construir conocimiento, además, mejoran las relaciones interpersonales y la calidad de la comunicación. El 85% de encuestados considera que le gustaría publicar artículos o informes y están automotivados a hacerlo, pues sienten orgullo de que sus comentarios los lean sus compañeros. El 89% afirma que le gustaría aportar opiniones y que estas se valoren y debatan de manera abierta. Cerca de 89% ha usado herramientas de redes sociales fuera de la

organización y 93% manifiesta que la información o el conocimiento con recomendaciones o valoraciones le ha sido de mayor utilidad.

Además, alrededor de 95% de encuestados considera que un factor crítico de éxito es la cultura organizacional de colaboración, orientada a las personas y sus capacidades, con apoyo del personal directivo y esquemas de valoración y reconocimiento. A pesar de estos resultados, los mayores riesgos que identificaron alrededor de 55% de los encuestados son la cultura organizacional no alineada a este tipo de propuestas y la falta de apoyo por parte del personal directivo.

Como resultado final se concluye que la adopción de redes sociales en las organizaciones transforma radicalmente los medios de la GC (personas, tecnología y cultura) al generar un círculo virtuoso entre redes sociales y medios, lo que da como resultado que los procesos de GC tengan una mejor base.

En el capítulo 1 se desarrolla la metodología utilizada en la formulación de la encuesta y la muestra, así como en la elaboración de las matrices presentadas.

El capítulo 2 trata sobre los temas relacionados con la GC, la generación del concepto de GC, definiciones iniciales y medios para la transmisión del conocimiento.

El capítulo 3 se enfoca en los conceptos vinculados con las redes sociales y su relación con la GC organizacional; desarrolla temas como la matriz de medios y procesos y los factores críticos para adoptar las redes sociales como soporte a la GC. Concluye con una propuesta preliminar.

El capítulo 4 analiza el resultado de las encuestas realizadas (detalladas en los anexos 1 y 2), desagrega los resultados de cada pregunta para, posteriormente, presentar una propuesta final del uso de las redes sociales para gestionar el conocimiento en las empresas.

El capítulo 5 ofrece la propuesta final, las matrices y los factores críticos para la adopción de las redes sociales en las empresas. Finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones para la aplicación de la propuesta desarrollada.

1

Marco conceptual y metodología

1. Marco conceptual

Frente a la administración clásica, funcionalista y racional, con objetivos cuantificables y división de funciones y tareas en un marco de dirección y control sobre la ejecución de las actividades, surgen estrategias de gestión organizacional basadas en la innovación y el conocimiento que buscan una nueva forma de administrar los recursos humanos internos para hacer frente a un entorno dinámico y globalizado.

Según Klaus y Rivas (2008), la gestión de la empresa orientada al conocimiento genera valor en las organizaciones al lograr un aumento significativo de la productividad, la eficiencia y la calidad que llegarán a ser mensurables como éxitos comerciales. Construir el conocimiento organizacional, combinarlo de forma nueva, transferirlo, asegurarlo y generar soluciones para las necesidades presentes y futuras es difícilmente imitable y, por tanto, una fuente de ventajas competitivas.

En los últimos años hemos asistido al éxito de empresas como Microsoft, Google y Facebook las cuales, al hacer muy buen uso del conocimiento en un mercado globalizado, han multiplicado su valor comercial y no precisamente por sus activos físicos. Al respecto, Tiwana (1999) sostiene que la habilidad de las empresas para aprovechar sus recursos intangibles, como

el conocimiento, ha llegado a ser más decisiva que aquella de emplear y gestionar sus activos físicos. La tendencia es que los inversores busquen empresas intensivas en conocimiento, pues valoran cada vez menos los procesos que originan determinados productos basados en recursos físicos y cada vez más la manera en la cual los conocimientos se transforman en éxitos comerciales (Klaus & Rivas, 2008).

En este contexto, el papel de la GC es lograr que las experiencias, la información y el conocimiento fluyan dentro de las organizaciones de forma eficiente para responder al desarrollo o la mejora de productos, el aprendizaje organizacional y la solución de problemas. Para Klaus y Rivas (2008) las formas de organización multidivisional de las grandes empresas se oponen con frecuencia a un libre flujo del conocimiento, dentro de la lógica de una organización jerárquica y multidivisional.

Con frecuencia los sistemas de evaluación y remuneración orientados individualmente ofrecen pocos incentivos para construir y repetir los conocimientos hacia una causa. Para Molina y Marsal (2002) a medida que las experiencias acumuladas y el tamaño de las empresas crece, las posibilidades de aprovechar esa experiencia son cada vez menores pues los contactos interpersonales frecuentes ya no alcanzan a todos sus miembros, las experiencias se diversifican y los costes de gestión de reuniones, revistas, boletines internos, etc. son cada vez mayores.

Existen casos de estudio y experiencias que vinculan la GC al aprovechamiento de mecanismos como las relaciones sociales dentro de las organizaciones. Al respecto, Molina y Marsal (2002) sostienen que la GC ha puesto de manifiesto otra vez la necesidad de considerar las organizaciones como dispositivos sociales en lugar de máquinas eficientes a partir de un diseño racional. Esta dimensión social implica la existencia de normas y valores compartidos, y de colaboración y confianza, elementos necesarios para el trabajo en equipo.

Un caso de éxito es el del CEO (ejecutivo principal) de Cisco, John Chambers, quien en 2001 comenzó a transformar Cisco de una empresa en la cual la gente trabajaba aislada a una empresa cimentada en una actitud de colaboración. Hasta el momento ha dado resultados, pues sus ingresos han aumentado 90% desde 2002, mientras que los márgenes de

ganancia se han elevado a 20.8%, en comparación con el 1.3% previo (Morten, 2010).

Estos nuevos enfoques de la administración ponen énfasis en las dinámicas sociales interdependientes, la colaboración y la interacción entre las personas para tomar decisiones y construir conocimiento e innovación. Chambers lo llama liderazgo colaborativo, lo que implica involucrar a otros en la toma de decisiones, no centralizarla, escuchar ideas, llegar a compromisos y tener personas que fomenten la cooperación dentro de la organización (Morten, 2010).

Para Arbonés (2006) el conocimiento se ha canalizado de una forma determinada, restringida, centralizada, maximizando las iniciativas orientadas a codificar el conocimiento explícito, sueño de la empresa convencional, quizá porque sea más fácil de transferir, quizá por la errada razón de ver al conocimiento como un recurso o un objeto y no como un acto. Sin embargo, hoy en día son más importantes el flujo y el intercambio, ya que la rápida obsolescencia de los conocimientos en todos los campos hace menos decisiva la apropiación y la especialización de los conocimientos. Esto requiere un cambio organizativo que permita la activación de más canales de intercambio y la creación de conocimiento para que la empresa encuentre un camino de renovación y sostenibilidad.

Estas nuevas formas de enfocar el conocimiento requieren de nuevas prácticas, mejor alineadas para facilitar que el conocimiento genere innovación en la organización. La socialización, la colaboración, la cultura solidaria y las decisiones colectivas son claves que se deben tener en cuenta. En este sentido, Nonaka y Takeuchi (1995) ya señalaban que la socialización, en alguna medida un reparto de poder, es la forma adecuada para transferir conocimiento, a pesar de la oposición de los directivos clásicos por su fascinación por el control. También en el estudio de Robles, Vilcapoma y Matute (2006) se indica que las redes de conocimiento constituyen una vía de socialización y por ello facilitan la transferencia de conocimiento tácito. Chambers cita como uno de sus cinco pilares para transformar Cisco el uso de las redes sociales para superar el problema de colaboración en una empresa de 60 mil empleados diseminados por todo el mundo (Morten, 2010).

Los estudios de Davenport y Prusak (2001) y Arellano y otros (2002) sugieren que los proyectos y las iniciativas en relación con la GC se iniciaron con la construcción de bases de datos de conocimiento mediante Intranets, o repositorios controlados y estructuras bastante definidas. Este tipo de iniciativas se orienta a codificar el conocimiento en forma centralizada para luego compartirlo bajo el enfoque de considerarlo como un recurso que muchas veces queda olvidado en algún repositorio por su falta de dinamismo.

En otros casos, como señalan Akamine y otros (2004), las iniciativas se han orientado a desarrollar talleres internos, procesos de capacitación en aula o aprendizaje a través del personal más experimentado. Estas experiencias de GC dentro de las empresas demandan mucho esfuerzo del experto y los participantes y a cambio ofrecen escasa compensación o motivación, de modo que es difícil que sean sostenibles en el tiempo.

En la literatura se encuentran estudios como el de Alanoca y otros (2007) que reconoce que los factores más importantes para promover la GC están relacionados con la cultura, los valores, el grado de cooperación interna y el apoyo de los directivos. Sin embargo, en muchas organizaciones la forma de abordar los proyectos y las iniciativas para gestionar el conocimiento es complicada, ya que tienen todavía esquemas tradicionales en su administración, jerarquías muy verticales y un afán controlista. Este tipo de estructuras no contribuye a generar conocimiento sino que crea una barrera para la GC. Al respecto Nonaka y Takeuchi (1995) afirmaban que los peores enemigos de la GC son los directivos-ejecutivos clásicos y su fascinación por el control.

Según el estudio de Smith y Mckeen (2007), en la actualidad las redes de comunicación y las relaciones interpersonales que se desarrollan en forma natural en una organización forman canales para el flujo del conocimiento organizacional y pueden también promover el aprendizaje organizacional. Estas redes sociales informales son mecanismos significativos para la innovación y la GC. Sin embargo, muy pocos han tratado de facilitar o dirigir las redes sociales con la finalidad de generar valor para las organizaciones. Las redes sociales, en combinación con las nuevas y potentes tecnologías, tienen el potencial de cambiar profundamente la manera en la cual las compañías trabajan y generan valor.

En la actualidad ha surgido una serie de tecnologías nuevas en Internet, como blogs, wikis y redes sociales, entre otras. Todas son medios de comunicación, participación y cooperación cuyo principal objetivo es que la interacción entre las personas se realice de una manera libre, natural y espontánea. A través de ellas se logra identificar información con contexto y obtener distintos puntos de vista, compartir experiencias y ampliar y potenciar la red de contactos para trabajar en grupo.

De acuerdo con estudios como los de Smith y McKeen (2006) y Naif (2007), la identificación y la explotación apropiada de las redes sociales en las organizaciones permiten generar mejores prácticas para el trabajo en equipo, la colaboración, la GC e inclusive la innovación. Estos estudios han permitido encontrar el aporte válido de las redes sociales como soporte a la GC organizacional. Un estudio realizado por McKinsey (2008) a escala mundial muestra que los principales usos que se están dando a estas herramientas son la GC, el fomento de una cultura de colaboración y la mejora de la cultura organizacional.

Se considera que las organizaciones que desean trascender deben utilizar la GC para permitir formar a los colaboradores al dotarlos de conocimientos válidos, lograr que tengan mayor libertad en el trabajo y, por ende, hacer al personal más productivo y adaptable al cambio. Por ello se considera que existe un nuevo habilitador válido en la identificación y la correcta explotación de las redes sociales o informales dentro de la organización, y que estas se pueden orientar hacia las redes de conocimiento, con lo que se logra generar mayor valor en las organizaciones. El efecto social y cultural de las tecnologías emergentes, relacionadas con las redes sociales y las tendencias más recientes, da una clara señal acerca de que la adopción de estas redes puede generar un gran beneficio a las organizaciones.

¿De qué manera la adopción de redes sociales puede contribuir a la GC en las organizaciones de nuestro país? En las evaluaciones de competitividad global realizadas por el Foro Económico Mundial (FEM), el Perú presenta aún una brecha para llegar a ser un país competitivo, pues el desarrollo y la incorporación de la tecnología en su economía y sus empresas son aún bajos. En su visita al Perú en 2010, el economista Michael Porter declaró que en innovación y tecnología el país no solo no ha avanzado, sino que parece haber retrocedido.

De acuerdo con Google, Facebook ha sido la red social con mayor crecimiento a escala mundial. Asimismo, el Perú ha sido el país que ha tenido una mayor tasa de crecimiento del uso de esta importante red social. Según la consultora Ipsos Apoyo (2009), el principal empleo de las herramientas de redes sociales en Lima se refiere a aspectos sociales como colocar fotografías, hacer comentarios, establecer contactos y chatear. Sin embargo, como se ha señalado, según el estudio de McKinsey (2009), en las empresas se emplean blogs, wikis y redes sociales sobre todo para gestionar el conocimiento, fomentar una cultura de colaboración y mejorar la cultura organizacional.

Al parecer, el primer uso natural de estas herramientas se refiere a aspectos de socialización, sin embargo, a escala global ya se les está dando otras funciones que generan valor organizacional. En un congreso internacional de redes sociales, realizado en setiembre de 2009 en el Perú, varias empresas narraron algunas experiencias y citaron los grandes beneficios que podría traer el uso adecuado de las redes sociales para las organizaciones, tanto en el frente comercial como en apoyo a procesos internos de aprendizaje, mejora, innovación y conocimiento.

2. Variables a analizar

En este acápite se busca definir las variables para determinar la situación actual del conocimiento organizacional; identificar los aspectos que facilitan o dificultan la GC en las organizaciones; señalar los procesos o las prácticas actuales de GC que se podrían ver fortalecidos mediante la adopción de redes sociales; y determinar los factores críticos de éxito para la adopción de redes sociales como soporte a la GC organizacional. La figura 1.1 muestra las variables analizadas; mientras que para realizar el estudio y el análisis de los resultados se diseñó una metodología propia que se ilustra en la figura 1.2.

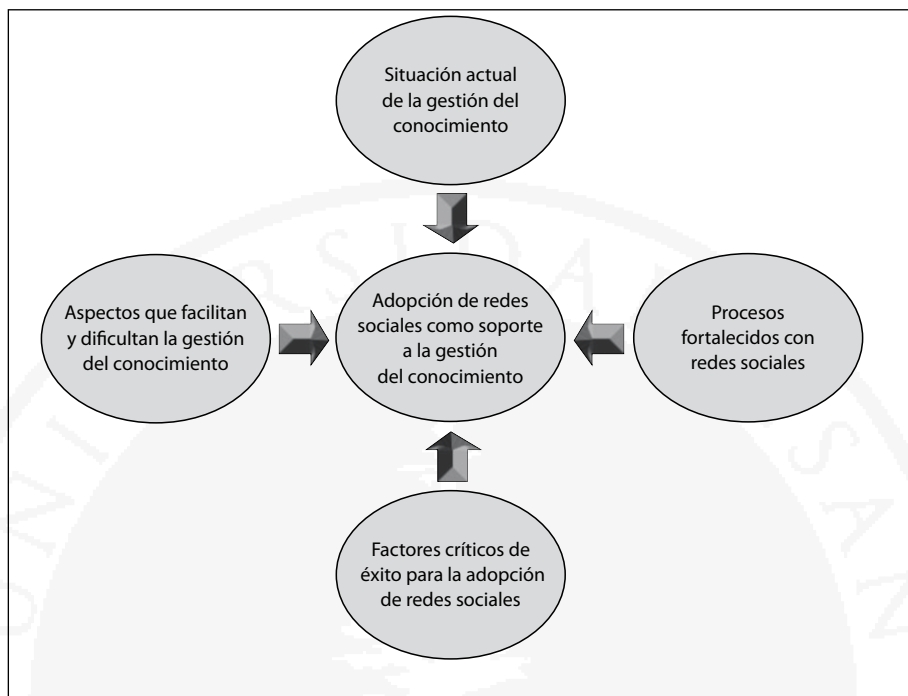


Figura 1.1. Variables analizadas en el estudio de campo

Elaboración propia.

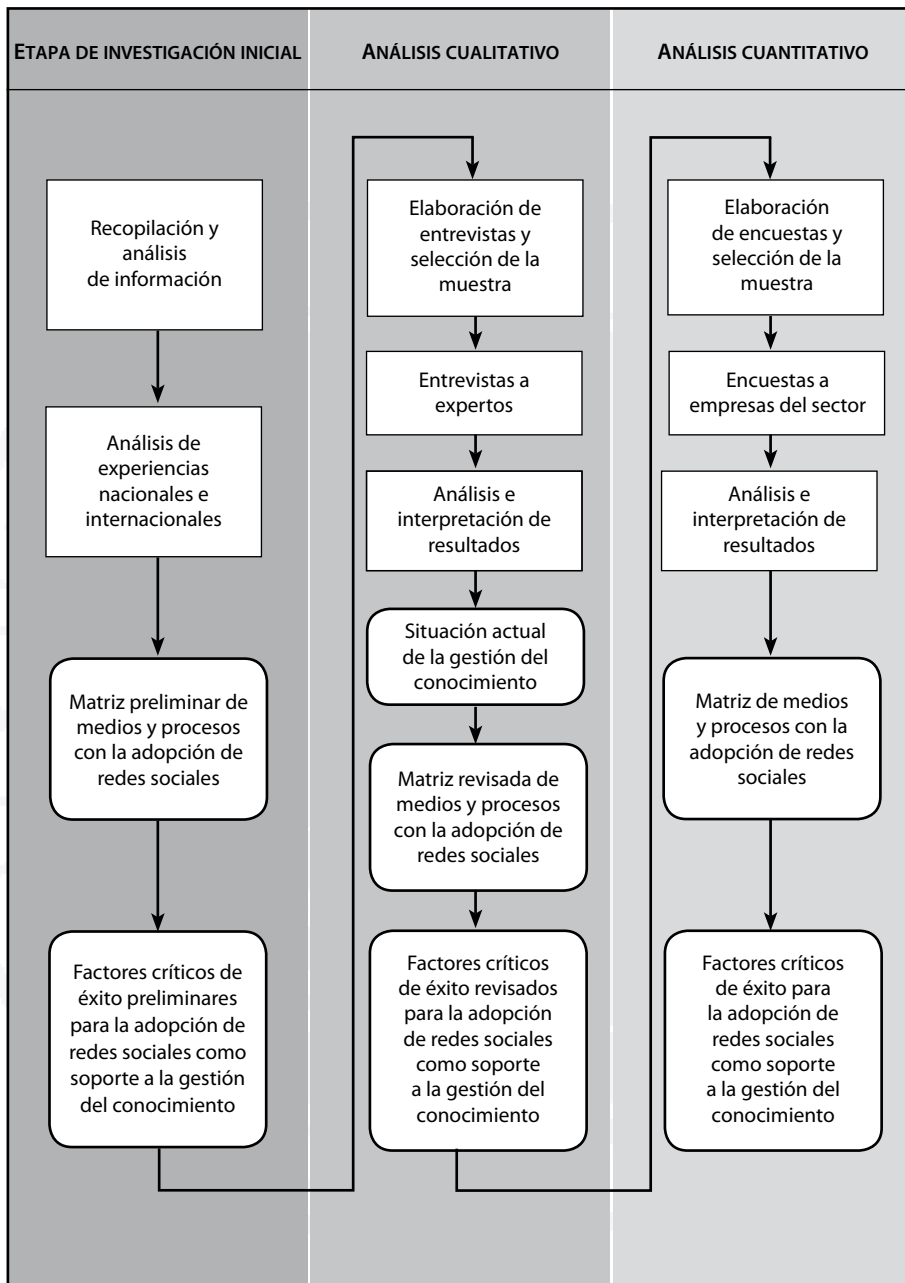


Figura 1.2. Metodología utilizada para la elaboración del estudio

Elaboración propia.

3. Etapa de investigación preliminar

En esta etapa se realizaron las siguientes fases: recopilación y análisis de la información, análisis de experiencias nacionales e internacionales, y resultados de la etapa de investigación inicial.

En la fase de recopilación y análisis de la información, como parte de la elaboración del marco conceptual se recopiló información de libros, tesis y artículos relacionados con la GC, sus procesos, medios y beneficios en las organizaciones. También se estudiaron las redes sociales actuales, su evolución, usos, funciones y posibilidades; asimismo, se revisaron artículos y libros relacionados con las aplicaciones de redes sociales en las organizaciones.

En la fase de análisis de experiencias nacionales e internacionales se revisó información y casos de estudio, tanto nacionales como internacionales, sobre aplicación y experiencias en la implementación de redes sociales como soporte a la GC en las organizaciones, así como casos de implementación de la gestión del conocimiento.

Los resultados que buscaba la investigación inicial eran la elaboración preliminar de una matriz de medios y procesos que incorporase las redes sociales como habilitador para la gestión del conocimiento, y determinar en forma preliminar los factores críticos de éxito para la adopción de redes sociales como soporte a la GC.

4. Metodología del análisis cualitativo

Esta etapa incluyó las siguientes fases: elaboración de entrevistas y selección de la muestra; entrevistas a expertos; análisis e interpretación de resultados; situación actual de la GC; revisión de la matriz de medios y procesos por adopción de redes sociales; y revisión de factores críticos de éxito para la adopción de redes sociales como soporte a la GC.

En el análisis cualitativo se realizó una serie de entrevistas a expertos mediante la aplicación de una guía; la cual se diseñó en función de las preguntas de investigación y los objetivos establecidos para el presente trabajo.

Se seleccionó una relación de empresarios del sector privado de las empresas más importantes del país, profesionales experimentados y reconocidos en el campo de la GC organizacional y la innovación, con antecedentes en implementación y manejo en la práctica de la GC organizacional. Se aplicó la entrevista a seis personas.

Las entrevistas se efectuaron en el centro de trabajo de los entrevistados, en visitas previamente concertadas de acuerdo con su disponibilidad. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de una hora y fueron grabadas con el permiso de los entrevistados, para evitar la pérdida o el olvido de información. Se realizaron entrevistas a las personalidades que se presentan en el cuadro 1.1 (todas no fueron usadas para el estudio).

Cuadro 1.1. *Listado de entrevistas realizadas*

Número	Cargo	Tipo de empresa
1.	Gerente de Tecnología de Información	Empresa embotelladora
2.	Director Central	Universidad privada
3.	Gerente Corporativo de Aprendizaje	Empresa constructora
4.	Gerente General	Empresa de consultoría
5.	Consultor Senior de Development Platform	Empresa de consultoría
6.	Catedrático del área de Operaciones y Tecnologías de Información	Universidad privada

Elaboración propia.

Las entrevistas realizadas tuvieron como objetivo determinar la situación actual de la GC y analizar el uso de tecnologías asociadas con las redes sociales en las empresas peruanas. Fueron transcritas y editadas para utilizarlas como base para diseñar la encuesta y realizar los ajustes correspondientes a la matriz preliminar de medios y procesos elaborada para la incorporación de las redes sociales, al igual que para revisar los factores críticos de éxito para la adopción de estas como soporte a la GC.

Los resultados obtenidos permitieron determinar la situación actual de la GC en las organizaciones, además de encontrar el tipo de manejo sobre temas relacionados con la GC, beneficios obtenidos, facilitadores y barreras

encontradas. También ayudaron a identificar la participación actual de la tecnología, los procesos y las personas en la GC.

A partir de las entrevistas se realizaron los ajustes correspondientes a la matriz de medios y procesos. Se logró así obtener una primera versión revisada de la matriz que incorporaba las redes sociales como soporte a la GC. Asimismo, de las entrevistas se consiguieron los ajustes correspondientes a los factores críticos de éxito para la adopción de redes sociales como soporte a la GC.

5. Metodología del análisis cuantitativo

Los criterios utilizados para seleccionar a las organizaciones que se incluyeron en la muestra se basaron en un listado de las empresas más importantes del país. A partir de este se realizó un muestreo por conveniencia que incluyó diversas actividades económicas. En este muestreo se consideró también a instituciones importantes como el Congreso de la República, la Superintendencia de Administración Tributaria (Sunat) y las universidades, entre otras.

Se realizó una encuesta con once preguntas-base que se establecieron a partir del resultado de las entrevistas. La encuesta se diseñó teniendo en cuenta la escala de Likert y el cumplimiento de los objetivos del presente trabajo.

La investigación de campo se efectuó utilizando una herramienta de Internet para la publicación *on-line* de la encuesta (<www.surveymonkey.com>), la cual no solo permite colocar la encuesta a través de un *link*, sino también recolectar la información obtenida en ella y ver sus resultados. Para su aplicación se contacta por teléfono a las personas a encuestar y se les envía por correo electrónico el *link* de la encuesta. Se enviaron encuestas a 200 personas de quienes se obtuvo 76 respuestas (38%). La encuesta se presenta en el anexo 1.

La información se procesó a través de SurveyMonkey y Excel. La técnica de muestreo fue el muestreo por conveniencia, o selección intencionada. En el siguiente acápite se detallan las limitaciones de este tipo de muestreo.

A partir de la encuesta se hicieron los ajustes correspondientes a la matriz de medios y procesos y se obtuvo así una segunda versión revisada de la matriz que incorpora las redes sociales como soporte a la GC. Igualmente, se realizaron los ajustes correspondientes a los factores críticos de éxito para la adopción de redes sociales como soporte a la GC.

6. Limitaciones metodológicas

Para realizar el análisis cuantitativo se preparó un muestreo por conveniencia. Es importante indicar que este tipo de muestreo no permite realizar inferencias sobre la población total de las organizaciones del país. Sin embargo, la investigación realizada tiene como objetivo describir las características de la muestra y permite el planteamiento de hipótesis futuras.

Un aspecto importante sobre las organizaciones consideradas en la muestra para el análisis cuantitativo es el valor que estas proporcionan al conocimiento que se genera dentro y fuera de ellas.

El acceso a la información y a los proyectos de GC que se desarrollan en empresas de otros países es una limitación para el desarrollo del presente estudio.

Por otro lado, la tasa de respuesta a las encuestas de 38% puede ser considerada baja, aunque es aceptable en las investigaciones de ciencias sociales, esta tasa se debe a que algunas personas no tienen el tiempo suficiente o el interés de participar en este tipo de estudios.

Esta investigación no contempla aspectos importantes como la metodología a emplear para la implantación de la propuesta, las métricas adecuadas para validar el éxito de un proyecto de esta naturaleza, la cuantificación de los beneficios ni los costos que implica su implementación, ya que están fuera del alcance del presente estudio.

2

La gestión del conocimiento

Este capítulo se ocupa de establecer algunas definiciones básicas y las principales características de la GC.

1. Definiciones iniciales

1.1. Datos

Según Davenport y Prusak (2001), los datos son un conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos, no contienen un significado inherente, no incluyen opiniones ni interpretaciones, ni bases sólidas para la adopción de medidas. Aunque la materia prima de la adopción de decisiones puede incluir datos, estos no pueden indicar qué es lo que hay que hacer. Los datos no señalan su propia importancia o irrelevancia; sin embargo, tienen gran importancia para las organizaciones porque son la materia prima fundamental para la creación de información.

En las organizaciones los datos son indispensables para operar, por ello todas tienen repositorios de datos, muchas veces enormes, que les sirven para obtener información. Ejemplos de datos en las empresas pueden ser: el tipo de cambio, las ventas diarias, el precio de un producto, el número del personal, etc.

1.2. Información

A diferencia de los datos, la información tiene significado, importancia y propósito. Los datos se convierten en información cuando quien los crea les agrega un significado. La información apunta a cambiar la manera en la cual el receptor percibe algo, a modificar su criterio y conducta (Davenport y Prusak, 2001).

La información se construye a través de los datos, sea procesándolos o interpretándolos, y muchas veces es la información lo que permite a las empresas el tomar una decisión. Un ejemplo de información en una empresa podría ser un informe comercial sobre las ventas de un producto en determinado periodo, por regiones y personal de venta, y su evolución frente a periodos similares en otros años.

1.3. Conocimiento

De acuerdo con Davenport y Prusak (2001), el conocimiento deriva de la información así como la información deriva de los datos. Si la información se logra transformar en conocimiento son las personas las que realizan todo el trabajo. El conocimiento se transmite mediante medios estructurados, como libros y documentos, y a través de contactos persona a persona, que van desde conversaciones hasta un proceso de instrucción. Estos autores también afirman que el conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta, la cual proporciona un marco para la evaluación y la incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores.

En las organizaciones, el conocimiento con frecuencia no solo queda registrado en documentos o bases de datos, sino también en rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales. El conocimiento es difícil de traducir en palabras o entender en términos lógicos. El conocimiento existe en las personas, forma parte de la complejidad e imprevisibilidad humana.

Por otro lado, Nonaka y Takeuchi (1995) señalan la diferencia entre conocimiento e información. El conocimiento está en función de una postura, una perspectiva o una intención particular y, a diferencia de la información,

es acción. El conocimiento, como la información, trata de significados, depende de contextos específicos y es relacional. El conocimiento es un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad. La información es un medio o un material necesario para extraer y construir conocimiento.

Así, el conocimiento se construye sobre el uso de información, es intrínseco a las personas, depende de los contextos, es complejo y permite conducir a la acción. En las empresas se puede usar para facilitar la toma de decisiones, para que estas sean más acertadas y permitan obtener una ventaja competitiva.

1.4. Conocimiento tácito y explícito

Es importante diferenciar el tipo de conocimiento para saber cómo gestionarlo. Nonaka y Takeuchi (1995) presentan los dos tipos de conocimiento: tácito y explícito y el modo en que estos interactúan. El conocimiento tácito es personal y de contexto específico, por lo tanto, es difícil de formalizar y comunicar; por su parte, el conocimiento explícito o codificado es aquel que puede transmitirse utilizando un lenguaje formal y sistemático. El cuadro 2.1 muestra las diferencias entre conocimiento tácito y explícito.

Cuadro 2.1. *Diferencias entre conocimiento tácito y explícito*

Conocimiento tácito (subjetivo)	Conocimiento explícito (objetivo)
Conocimiento de la experiencia (cuerpo)	Conocimiento racional (mente)
Conocimiento simultáneo (aquí y ahora)	Conocimiento secuencial (allá y entonces)
Conocimiento análogo (práctica)	Conocimiento digital (teoría)

Fuente: Nonaka & Takeuchi, 1995.

Estos dos tipos de conocimiento no son entidades separadas sino complementarias, pues existe una interacción y un intercambio entre ellos en las actividades creativas de los seres humanos. El conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social del conocimiento tácito y el conocimiento explícito.

Se puede distinguir cuatro formas de conversión del conocimiento: de tácito a tácito, llamado socialización; de tácito a explícito, o exteriorización;

de explícito a explícito, o combinación; y de explícito a tácito, o interiorización (figura 2.1).

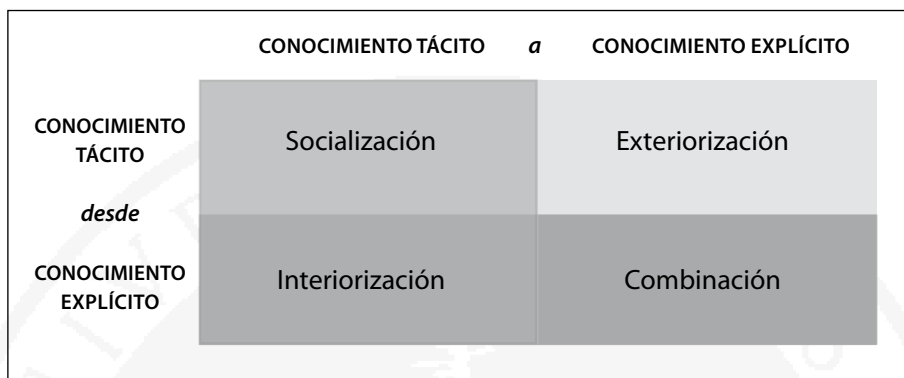


Figura 2.1. Formas de conversión del conocimiento

Fuente: Nonaka & Takeuchi, 1995.

1.5. Socialización

La socialización es un proceso que consiste en compartir experiencias y, por tanto, crear conocimiento tácito, experiencias como modelos mentales y habilidades técnicas. En el ambiente de negocios, el aprendizaje y el trabajo se emplea básicamente el mismo principio. La clave para obtener conocimiento tácito es la experiencia.

Una simple transferencia de información tendrá poco sentido si se abstrae de las emociones asociadas y los contextos específicos en los que se encuentran las experiencias compartidas.

1.6. Exteriorización

La exteriorización es un proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos. Es un proceso esencial de creación de conocimiento en el que el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. La riqueza del lenguaje figurativo y la imaginación de los líderes son factores esenciales para extraer conocimiento tácito de los miembros de un equipo.

De las cuatro formas de conversión del conocimiento, la exteriorización es la clave de la creación de conocimiento porque crea conceptos explícitos nuevos a partir del conocimiento tácito. La forma efectiva y eficiente de convertir conocimiento tácito en explícito está en el uso secuencial de la metáfora, la analogía y el modelo.

1.7. Combinación

La combinación es un proceso de sistematización de conceptos que permite la creación de un sistema de conocimiento. Esta forma de conversión de conocimiento implica la combinación de distintos cuerpos de conocimiento explícito.

Los individuos intercambian y combinan conocimiento a través de distintos medios como documentos, conversaciones por teléfono o redes computarizadas de comunicación. Es este proceso de conversión del conocimiento el que se apoya más en los medios tecnológicos.

1.8. Interiorización

La interiorización es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito y está muy relacionada con la idea de aprender haciendo. Para que el conocimiento explícito se vuelva tácito es de gran ayuda que el conocimiento se verbalice o plasme en documentos, manuales o historias orales. La documentación ayuda a los individuos a interiorizar lo que han experimentado, enriqueciendo por tanto su conocimiento tácito.

Además, los documentos o los manuales facilitan la transferencia de conocimiento explícito a otras personas, lo que les permite experimentar indirectamente las vivencias de otros, es decir, re-experimentarlas.

De la revisión de los procesos de conversión del conocimiento se puede deducir que la socialización, al ser un proceso que se realiza de persona a persona, requiere de condiciones previas entre los participantes, como simpatía, voluntad, confianza y parentesco cultural, entre otras que de no existir harían muy difícil este proceso. Se debe mencionar que las acciones que se orienten a mejorar los atributos de sociabilidad, compañerismo y colaboración entre los participantes lograrán facilitar el proceso de socialización propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995).

En otro extremo, la combinación es un proceso más despersonalizado pues, al tratarse de conocimiento explícito, se resta subjetividad y humanidad al intercambio, lo que lo hace menos susceptible a los aspectos culturales o estilos de las personas que participan.

2. Gestión del conocimiento

La GC es parte de la administración organizacional. A través de personas, procesos, roles, actividades y recursos permite que fluyan el conocimiento y las experiencias entre los integrantes de la organización para lograr incrementar su valor intelectual.

Según Nonaka y Takeuchi (1995), la empresa apoya a los individuos creativos mediante la promoción del ambiente, los recursos y las herramientas que necesitan para la creación de conocimiento. Esta se percibe como un proceso que logra ampliar el conocimiento existente en la organización. Esta ampliación la realizan los individuos en interacción con su contexto, tanto al interior de la organización, atravesando diversos niveles de jerarquía, como fuera de sus fronteras. La creación de conocimiento organizacional es una interacción continua de conocimiento tácito y explícito.

Pérez y Castañeda afirman:

... [en esencia] la Gestión del Conocimiento es holística e integra el conocimiento, las personas, los procesos, las estrategias y las tecnologías. Desde comienzos de la década de los 90 se ha convertido en un tema de actualidad en los círculos de dirección, por ser considerada como un enfoque gerencial del futuro (2009: 5).

Para Van Buren (2000) implica adquirir, utilizar y mejorar los conocimientos necesarios para la organización al crear un ambiente que permite compartirlos y transferirlos entre los trabajadores y que estos los utilicen, en lugar de volver a descubrirlos.

Pérez y Castañeda (2009) sostienen que la GC debe ser versátil, capaz de adaptarse a las modificaciones y los desafíos que le impone el entorno y a la forma de operar de las diferentes organizaciones. Es importante compartir conocimiento gestando grupos de interés, equipos de mejora y círculos de

creatividad dentro de las organizaciones; de esta manera se fortalecen la espontaneidad y el entusiasmo entre sus miembros.

De acuerdo con Naif (2007) hay evidencia empírica acerca de que las organizaciones que son capaces de compartir conocimiento entre diferentes unidades de área son más productivas y tienen más probabilidades de éxito que aquellas que no lo hacen.

Desde hace algunos años se enfatiza el que para competir con eficacia las organizaciones tienen que aprender a generar, identificar, evaluar, compartir y administrar sus conocimientos más valiosos. La GC ha evolucionado en una técnica gerencial que se ocupa no solo de ello sino también de la acumulación, el procesamiento, el almacenamiento, la producción y la difusión de conocimientos. Para lograrlo, genera estrategias corporativas efectivas de negocio y funcionales en la organización (Pérez & Castañeda, 2009).

Las empresas modernas muestran un creciente interés por la GC, lo que ha ido de la mano con la nueva visión de las empresas como organizaciones capaces de generar ventajas competitivas mediante el conocimiento, el capital intelectual y los activos intangibles en general. En este sentido, ha cobrado relevancia el hecho de que, por sí mismas, las organizaciones no pueden crear conocimientos sin la participación de los individuos.

El conocimiento se origina y acumula en las personas y, por tanto, estas se convierten en el principal activo de las organizaciones y es en ellas donde se centra el máximo potencial para lograr que la organización desarrolle con éxito los procesos objeto de su actividad. Por tanto, el desarrollo de estrategias que faciliten un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y sus capacidades ha llevado a la integración de la GC con la política de recursos humanos de toda organización, la cual deberá estar orientada a crear y almacenar conocimiento, y a su posterior distribución y uso.

Desde el punto de vista organizacional, el conocimiento es la base generadora de ventajas competitivas y el impulsor de la economía posindustrial. La necesidad de generar nuevas ideas de forma rápida y dinámica ha facilitado que el valor de la información y el conocimiento se coticen al alza. La revolución de algunos sectores directamente relacionados como

las telecomunicaciones, Internet, la informática en general, la formación y la educación son una prueba de ello.

La selección adecuada de una plataforma tecnológica permite realizar procesos de comunicación del conocimiento a escala global y que especialistas e investigadores con diversos niveles de experiencia pongan al día su saber orientados hacia la práctica y el diálogo.

En los últimos años, en forma paralela a la consolidación de un nuevo paradigma intensivo en información y conocimiento, se ha incrementado la discusión sobre la superioridad competitiva de los grupos interrelacionados sobre aquellos que actúan de forma individual.

2.1. Ciclos de gestión del conocimiento

Para el desarrollo de los ciclos, también llamados procesos, de GC se parte de las ideas de Davenport y Prusak (2001). El cuadro 2.2 muestra una primera aproximación de las características propias de las redes sociales que pueden contribuir a los procesos de GC.

Cuadro 2.2. *Procesos de gestión del conocimiento*

Proceso	Aspectos de socialización
GENERACIÓN	Relaciones y cooperación no jerárquica. Redes informales y autoorganizadas. Comunidades con interés común.
CODIFICACIÓN	Tecnologías orientadas a la interacción (conocimiento tácito). Estructuras de codificación flexible y variada que restan pocos atributos. Facilidades para la ubicación del conocimiento o de quienes lo poseen. Medios orientados a la narración de experiencias.
TRANSFERENCIA	Agrupar personas para interactuar en forma espontánea y poco estructurada. Formar lazos de confianza, cultura e identidad. Establecer la reputación del emisor de información o conocimiento. Facilitar la ubicación de las personas indicadas en relación con un tema.
USO	Esquemas de incentivos o recompensas colectivas y reproducción de experiencias.

Elaboración propia.

2.1.1. Generación del conocimiento

En este proceso es determinante la participación de las personas. Los cinco modos de generación de conocimiento son: adquisición, destino de recursos, fusión, adaptación y redes del conocimiento.

Respecto de *la adquisición de conocimiento*, según Davenport y Prusak (2001), la manera más directa y con frecuencia más eficaz de adquirir conocimiento consiste en comprarlo, es decir, comprar una organización o contratar individuos que lo tengan. Aunque la compra demuestra un deseo de aumentar la existencia de conocimiento en la empresa, puede haber barreras culturales y políticas a la aceptación y la absorción total del conocimiento adquirido.

También se puede presentar la variante denominada alquiler de conocimiento, es decir, el alquiler de una fuente de conocimiento como la contratación de un consultor para un proyecto. Al usar la reputación como una medida clave de valor una empresa pagará a un consultor una tarifa para que comparta su conocimiento o lo aplique a una cuestión determinada. Si bien la adquisición es un mecanismo de generación de conocimiento, este no es un mecanismo sostenido ni contribuye necesariamente a formar una cultura de conocimiento dentro de una organización.

Sobre *la asignación de recursos*, una manera tradicional de generar conocimiento en una organización consiste en establecer unidades o grupos específicamente designados para dicho fin. Los departamentos de investigación y desarrollo son el ejemplo habitual. En este mecanismo de generación de conocimiento es clave que los participantes interactúen previamente de manera personal y que existan lazos de colaboración y confianza. Las herramientas de *software* que apoyan la colaboración contribuyen a la eficacia de este mecanismo.

De otro lado, la generación de conocimiento mediante *fusión* introduce en forma deliberada complejidad e inclusive conflicto en la creación de una sinergia nueva, pues reúne a personas con distintas perspectivas para que trabajen en un problema o un proyecto y las obliga a buscar una respuesta conjunta.

Aunque la fusión puede conducir a resultados significativos que son imposibles de obtener de otra manera, no es un atajo para la generación de conocimiento. Se necesita un compromiso importante de tiempo y esfuerzo para proporcionar a los miembros del grupo suficiente conocimiento compartido y un idioma común para que puedan trabajar en conjunto (Davenport & Prusak, 2001). Según Nonaka y Takeuchi (1995), reunir personas con distintos conocimientos y experiencias es una de las condiciones necesarias para la creación de conocimiento pues las diferencias entre los individuos evitan que el grupo caiga en soluciones rutinarias para los problemas.

En cuanto a la *adaptación* del conocimiento es importante asimilar y crear conocimiento nuevo antes de que se produzca una crisis como respuesta a condiciones cambiantes, para lo cual el papel del personal directivo consiste en inculcar a sus empleados una sensación de crisis y también una idea altruista. La capacidad de una empresa para adaptarse se basa en dos factores principales: contar con recursos y capacidades internas que puedan utilizarse en forma novedosa y tener apertura para el cambio o contar con una alta capacidad de absorción.

El conocimiento también se genera en las empresas en *redes informales y autoorganizadas*, las que posiblemente con el tiempo sean formalizadas. Los miembros de las comunidades de expertos reunidos por intereses comunes con frecuencia se comunican entre sí, personal, telefónicamente, mediante correo electrónico o *groupware*, para compartir sus conocimientos especializados y resolver los problemas en conjunto.

Cuando las redes de este tipo comparten suficiente conocimiento para comunicarse y colaborar con eficiencia, con frecuencia sus conversaciones generan conocimiento nuevo en las empresas. Aunque puede resultar difícil codificarlo, este proceso puede contribuir al conocimiento de toda la empresa. En ausencia de políticas y procesos de conocimientos formales, las redes actúan como conductos críticos para gran parte del pensamiento innovador. Por ejemplo, las nuevas tecnologías con frecuencia son adoptadas por usuarios líderes y transferidas mediante las redes; de esta manera una práctica individual gradualmente puede convertirse en parte del capital del conocimiento activo de la empresa.

Es este mecanismo de generación de conocimiento el que parece más afín a la adopción de redes sociales con este propósito, dado que se soportan sobre las relaciones y la cooperación no jerárquica entre las personas, estas redes son informales y autoorganizadas. Se trata de agrupaciones de personas reunidas con un interés común.

Estas son características propias también de las redes sociales, por lo que se infiere que adoptar o valorar las redes sociales en las organizaciones contribuiría a la generación de conocimiento.

2.1.2. Codificación del conocimiento

Esta convierte el conocimiento en un código, no necesariamente un código informático, para que sea lo más organizado, explícito, portátil y fácil de entender posible. De esta manera brinda permanencia al conocimiento que, de otro modo, solo existiría en la mente de una persona. Así, se representa o fija el conocimiento en formas que se pueden compartir, almacenar, combinar y manipular de distintas maneras.

El desafío consiste en codificar el conocimiento y dejar intactos sus atributos distintivos, implementando una estructura de codificación que pueda cambiar con la misma rapidez y flexibilidad con la que cambia el conocimiento mismo. Por esta razón, las empresas que desean codificar el conocimiento con éxito deben identificar un medio adecuado para su codificación y distribución, así como decidir a qué objetivos empresariales servirá el conocimiento codificado. En la actualidad, las nuevas tecnologías desempeñan un papel importante en la codificación del conocimiento y hacen que las perspectivas para estas actividades sean cada vez más prometedoras.

El conocimiento tácito, complejo, desarrollado y asimilado por las personas durante largo tiempo es prácticamente imposible de ser reproducido en un documento o una base de datos. Ese conocimiento incorpora tanto aprendizaje acumulado y arraigado que puede ser imposible separar sus reglas de la manera en que actúa un individuo. Por este motivo, un mayor proceso de codificación del conocimiento tácito en las organizaciones generalmente se ve limitado a encontrar una persona que tenga el conocimiento, dirigir a quien lo está buscando hacia ella y alentar a ambos a interactuar. A

pesar de la dificultad de codificar el conocimiento tácito, su valor sustancial hace que el esfuerzo valga la pena. La computación multimedia y la capacidad de hipertexto de las Intranets han generado la posibilidad de capturar con eficacia por lo menos una fracción significativa del conocimiento de un experto, convirtiendo lo tácito en explícito.

El mapa de conocimiento permite mostrar a los miembros de una organización hacia donde dirigirse para obtener conocimiento especializado, lo que les permite tener acceso a fuentes que de otro modo resultarían difíciles o imposibles de encontrar.

Los seres humanos aprenden mejor de las historias: las investigaciones demuestran que el conocimiento se transmite con mayor eficacia mediante una narración convincente, relatada con elegancia formal y pasión.

En conclusión, los aspectos relevantes para el interés de este estudio en relación con la codificación del conocimiento son: para compartir el conocimiento tácito a veces no queda otro recurso que hacer interactuar a las personas, lo que se puede lograr mediante tecnologías adecuadas; es conveniente que la estructura de codificación no reste los atributos distintivos y responda con rapidez y flexibilidad; las herramientas que ayuden a facilitar la ubicación del conocimiento o a quienes lo poseen permiten complementar el proceso de codificación del conocimiento; y la generación de conocimiento se facilita por medio de la narrativa para expresar historias o experiencias. Estos aspectos son características observadas en las redes sociales de personas a partir de las aplicaciones actualmente disponibles.

2.1.3. Transferencia del conocimiento

La importancia de la transferencia del conocimiento se basa en encontrar una manera eficaz en la cual las personas hablen y se escuchen mutuamente en forma espontánea.

En relación con los aspectos que mencionan Davenport y Prusak (2001), y que favorecen la transferencia del conocimiento, se establece que los métodos de transferencia siempre deben adaptarse a la cultura, ya que para compartir el conocimiento no debe haber desigualdad cultural. En el caso del conocimiento tácito, la transferencia requiere un amplio contacto

personal; esta relación puede ser una asociación, una asesoría, un aprendizaje o una relación de expertos con novatos.

Debe existir contacto directo para que haya compenetración y eliminar lo que se reconoce como una de las fricciones básicas que impiden la transferencia del conocimiento: la ausencia de confianza. En el caso de las grandes empresas, la transferencia amplia del conocimiento no se podría producir sin las herramientas que provee la tecnología de la información; pero los valores, las normas y las conductas que forman la cultura de la empresa son los principales determinantes de cuán eficazmente se transfiere el conocimiento.

Cuando se desee implementar ferias de conocimiento para impulsar el intercambio de conocimiento, estas deben promover la espontaneidad y estar poco estructuradas. De otro lado, los esquemas de reputación son apropiados, pues representan el valor que usamos para evaluar el flujo de información que nos llega. No siempre se tiene tiempo de evaluar cada elemento de manera cuidadosa por lo que se elige lo que se piensa que es valioso sobre la base de la reputación del emisor.

Una realidad en los procesos de búsqueda de conocimiento es que son pocas las veces que se intenta encontrar al miembro que tiene más conocimiento sobre un tema, pues usualmente se acude a alguien cercano y con la dimensión de la empresa se incrementan las posibilidades de que el conocimiento que se necesite exista en algún otro lugar de esta, pero se reducen las posibilidades de que se sepa cómo y dónde encontrarlo.

Se debe tener en cuenta que el conocimiento que no se absorbe no se transfiere realmente. Es muy común que alguien comprenda y absorba conocimiento nuevo, pero también que no lo use; esto sucede por varios motivos como el orgullo, la obstinación, la falta de tiempo, la falta de oportunidad, o el temor a correr riesgos en una empresa que castiga el error. Otro factor es la resistencia al cambio, incluso ante pruebas objetivas irrefutables de que un cambio específico es totalmente lógico somos criaturas que difícilmente actuamos en forma totalmente racional.

Para mejorar la velocidad de transferencia del conocimiento, la rapidez con la que se encuentra el conocimiento, o este llega a las personas que lo

necesitan, las computadoras y las redes desempeñan un papel importante. Sin embargo, se debe tener en cuenta que, como consecuencia del aumento de la velocidad de transferencia, disminuye la densidad del conocimiento. Esta se refiere a la riqueza del conocimiento transferido, lo que permite entender el efecto que produce la elección del método de transferencia en la velocidad y la densidad de la transferencia de conocimiento.

De los aspectos descritos por Davenport y Prusak (2001) en relación con la transferencia del conocimiento se puede concluir lo siguiente: es esencial conectar a las personas para que interactúen de forma espontánea y poco estructurada; los aspectos de confianza, cultura y valores tienen un papel esencial en este proceso; el establecer la reputación del emisor en forma democrática facilita la ubicación y la transferencia de información; y la búsqueda de aquellos que tienen el conocimiento es difícil pues se acude al que está más cerca, no siempre al más indicado. En relación con esto se puede mencionar que las redes sociales se caracterizan por elementos que favorecen que estos aspectos se desarrollen.

2.1.4. *Uso del conocimiento*

El uso del conocimiento es finalmente el proceso que proporciona en la práctica las actividades, las decisiones o los proyectos en las empresas, es decir, toda aplicación posible del conocimiento que permite generar mayor valor para la organización.

Para fomentar el uso del conocimiento las organizaciones deben tener una cultura que no castigue el error y promueva la innovación; contar con esquemas de incentivos o recompensas para usar el conocimiento a favor de nuevos conocimientos o aplicaciones que generen valor; y promover a través de otras experiencias la replicación del uso del conocimiento en otros ámbitos de la organización.

2.2. Medios, matriz de medios y procesos de gestión del conocimiento

De acuerdo con Akamine y otros (2004), Arellano y otros (2002), Bocchio y otros (2009) y Matute (2007), los medios que facilitan los procesos de GC son las personas, la infraestructura y la cultura. Matute incluye seis medios al incorporar procesos, tecnología de información y estructura organizacional.

Para el presente estudio se ha agrupado los medios de GC en tres: personas, tecnologías de la información (TI) y cultura organizacional.

2.2.1. Medio 1: personas

Las personas son el medio básico y fundamental para que se realicen los procesos de GC; sin ellas ninguno de los mecanismos de conversión propuestos por Nonaka y Takeuchi (1995) se podría realizar, dado que el conocimiento solo puede ser creado por las personas.

La participación de las personas en la empresa pasa a ser un requisito indispensable. La adopción de un proceso de trabajo basado en el conocimiento de todos requiere creer en las personas, puesto que son la fuente, la herramienta de aplicación y, al final, los beneficiarios de todo nuevo conocimiento (Arbonías, 2006).

2.2.2. Medio 2: tecnologías de la información

La infraestructura, en particular las TI, son el medio por excelencia para facilitar los procesos de codificación y transmisión del conocimiento. Es poco usual ver modelos o prácticas de GC en las organizaciones sin el apoyo de las TI.

A pesar de su importancia, los proyectos o las iniciativas de GC no se deben ver solo como la implementación de una tecnología, lo que suele ser un error típico.

2.2.3. Medio 3: cultura organizacional

La cultura comprende los atributos que tiene toda organización que influyen en gran medida en el comportamiento de sus miembros hacia los diversos procesos o actividades que realizan.

Uno de los factores básicos a considerar en la cultura del conocimiento es que esta pueda construirse con base en el desarrollo de la cultura de compartir. Se debe considerar que el conocimiento tiende a formar parte, en forma implícita, de la cultura de la organización en la que se desenvuelve (Akamine et ál., 2004)

Según Davenport y Prusak (2001), para lograr que los creativos compartan su conocimiento con sus colegas la empresa debe cambiar su sistema de incentivos y premios y cultivar una política de recompensas y reconocimiento con el objetivo de fomentar la cultura del compartir.

3. Estado de la cuestión

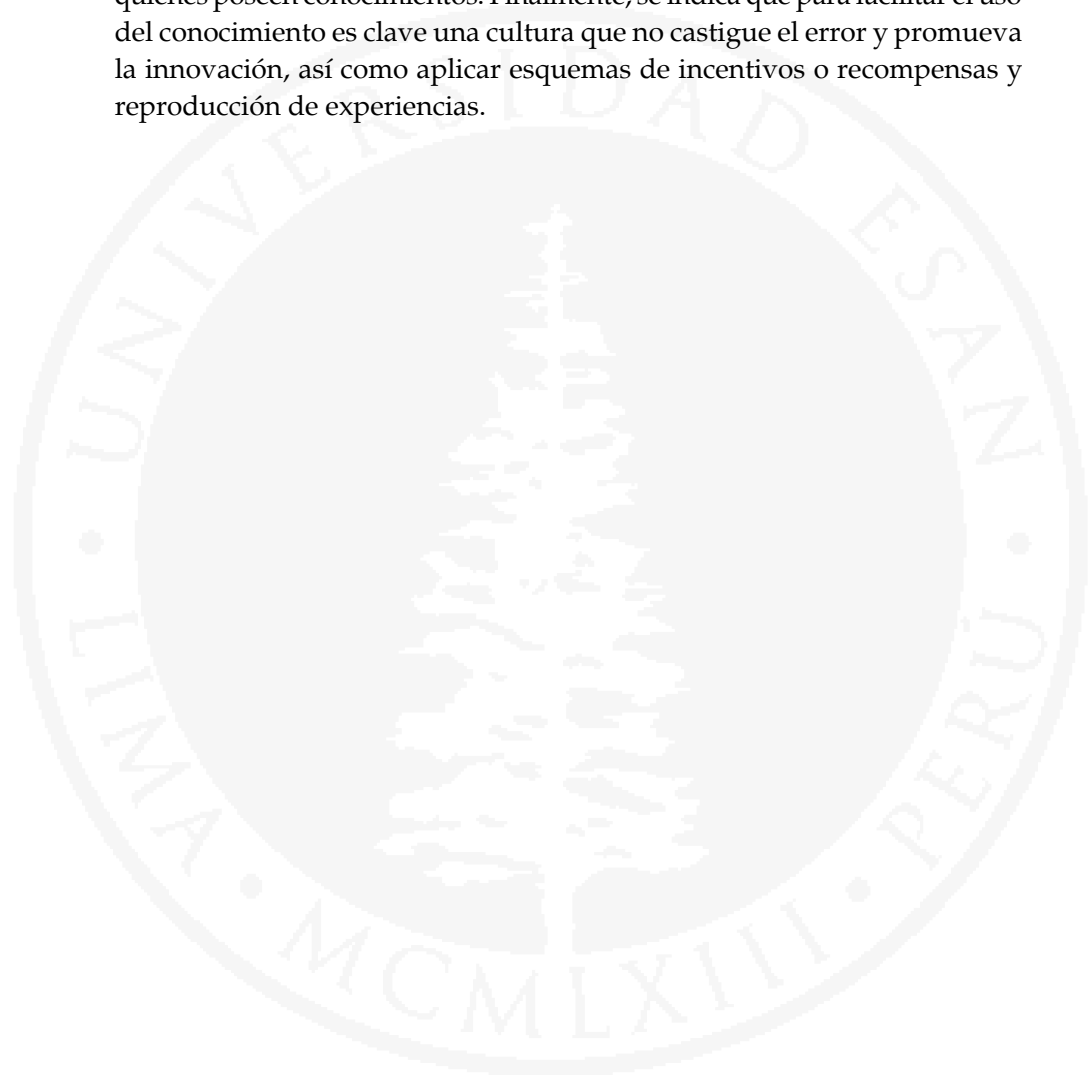
De la revisión de la literatura se encuentra que existen dos tipos de conocimiento: explícito y tácito. El conocimiento explícito es el más fácil de expresar, comunicar y desvincular de las personas y su contexto; mientras el conocimiento tácito es aquel difícil de comunicar y codificar, tiene contexto y está enlazado a la persona y su sistema de creencias y valores. Se concluye que el conocimiento se crea y expande a través de la interacción social del conocimiento tácito y explícito. Por esta razón, la socialización es el punto de partida para el desarrollo de este estudio y su posterior vinculación con las redes sociales. A pesar de existir múltiples formas, procesos y acciones para crear y compartir el conocimiento, este trabajo se focalizará en estudiar aquellos facilitadores de las interacciones sociales para crear y compartir conocimiento.

La socialización, al ser un proceso que se realiza de persona a persona, requiere de condiciones previas entre las personas que participan como simpatía, voluntad, confianza y parentesco cultural, entre otras que, de no existir, dificultarían este proceso.

Al revisar los procesos de GC, en especial el proceso de generación de conocimiento, se encuentra que las redes informales y autoorganizadas de personas presentes en las organizaciones son un mecanismo para generar conocimiento. Estas se soportan sobre las relaciones y la cooperación no jerárquica y las forman personas con algún interés común.

Hasta aquí la literatura permite evidenciar dos aspectos, la socialización y las redes de personas en la organización, como elementos que contribuyen a la GC. En el proceso de codificación del conocimiento se rescatan algunos conceptos claves para hacer eficiente este proceso: hacer interactuar a las personas mediante tecnologías adecuadas, una estructura de codificación que no reste atributos distintivos y ubicación de aquellos que poseen el conocimiento.

Para el proceso de transferencia del conocimiento se encuentra que es clave reunir a las personas para que interactúen en forma espontánea y poco estructurada, y fomentar así la confianza y una cultura y valores orientados a compartir, establecer la reputación del emisor y el acceso a quienes poseen conocimientos. Finalmente, se indica que para facilitar el uso del conocimiento es clave una cultura que no castigue el error y promueva la innovación, así como aplicar esquemas de incentivos o recompensas y reproducción de experiencias.



3

Redes sociales y gestión del conocimiento organizacional

1. Redes sociales

- En el presente estudio se define a las redes sociales como las relaciones interpersonales, no jerárquicas e informales que se forman de manera espontánea dentro de una organización, influyen en el trabajo y la conducta de las personas que la integran y en la actualidad se apoyan en las nuevas tecnologías.

Las redes sociales existentes en Internet son el soporte tecnológico de las relaciones y las interacciones entre personas que comparten un interés común. Son la virtualización o la abstracción informática de las redes sociales que antes se construían y mantenían por medio de la interacción presencial. Estas redes sociales en Internet, representadas a través de soluciones como Facebook, MySpace, Twitter, Blogger y otras, no son más que una expresión muy evolucionada con un componente tecnológico significativo (Web 2.0) de las redes sociales antes existentes, que han revolucionado nuestras antiguas formas de interactuar al cambiar aspectos socioculturales en las personas y la sociedad.

En las organizaciones, las redes sociales representan los lazos o las relaciones entre los empleados que se forman por el quehacer diario para

llevar a cabo trabajos conjuntos, compartir información o conocimiento, ayudarse en la resolución de problemas o, simplemente, relacionarse en actividades extralaborales que pueden ocurrir dentro o fuera del espacio físico laboral.

Las características que se observan en estas redes sociales son que existe mucha confianza entre sus participantes; hay apoyo mutuo y reciprocidad; presentan altos niveles de comunicación informal; no tienen jerarquías ni influencias a su interior; y comparten información que consideran privilegiada y de interés común.

Estas redes sociales existentes en las organizaciones son en cierta medida saludables pues facilitan el trabajo en grupo, aumentan la fluidez de las comunicaciones, la información y el conocimiento; mejoran el clima laboral; y generan una interdependencia positiva entre los empleados.

Sobre ellas, Smith y Mckeen (2007) señalan que son fundamentales para la forma en que se realiza el trabajo, pues permiten relacionar gente con diferentes funciones, distintas procedencias y costumbres, lo que facilita la adaptación de la empresa a las necesidades de los clientes y la industria.

En las organizaciones de TI que administran proyectos o servicios estas redes se hacen más visibles por la naturaleza del trabajo que realizan; lo cual puede convertirse en una fortaleza si son correctamente administradas.

Smith y Mckeen (2007) agrupan los diferentes tipos de redes sociales dentro de las organizaciones de la siguiente manera: redes funcionales, redes cross-funcionales, redes interpersonales, redes de innovación, redes entre unidades de negocio, redes de clientes y comunidades de práctica.

- En las redes funcionales el personal con funciones similares en diferentes partes de la organización comparte conocimiento y experiencias relacionados con el trabajo.
- En las redes cross-funcionales se relacionan personas de diferentes áreas o funciones para tratar sobre un tema de su interés; por ejemplo, el lanzamiento de un nuevo producto.

- Las redes interpersonales son aquellas que facilitan compartir y comunicarse de manera informal, tratan temas personales y actividades sociales no relacionadas directamente con el trabajo.
- Las redes de innovación son las que se orientan a estimular la presentación y la discusión de ideas sobre diversos temas para generar acciones innovadoras al interior de la organización.
- Las redes entre unidades de negocio están encaminadas a facilitar la mejora continua y la resolución de problemas entre diferentes unidades de negocio.
- Las redes de clientes están dedicadas a captar ideas, consejos o propuestas de mejora de los clientes sobre los productos o los servicios que ofrece la empresa.
- Las comunidades de práctica fueron la primera iniciativa orientada a promover las redes en las organizaciones. Estas agrupan a personas dentro de la organización que comparten un interés común.

A continuación se describen las herramientas que utiliza la tecnología de la Web 2.0 y para cuyo crecimiento y éxito han sido claves las redes sociales de personas que interactúan con estas herramientas.

Redes sociales on-line. Las redes sociales en Internet son sistemas que permiten establecer relaciones con otros usuarios, a los que en la realidad se puede o no conocer. Cada una de estas relaciones da acceso a todas las personas que tienen algún vínculo con cada usuario, lo que se denomina técnicamente relaciones de segundo grado. En principio, sirven para algo tan simple como mantener una referencia de las personas con las que se tiene relación, incluidos sus direcciones y números de contacto (Rojas, 2007).

Blogs. Un blog es un sitio web utilizado con frecuencia compuesto por artículos, generalmente breves que se disponen en orden cronológico inverso, en el que uno o varios autores escriben con libertad mediante una herramienta de publicación muy sencilla de utilizar (Ortiz de Zárate, 2008).

RSS. Es el primer formato de fuente web, denominada también canal web o *web feed*. Un medio de redifusión de contenido web que es el más comúnmente utilizado. Se conoce con las siglas RSS (Rich

Site Summary o Really Simple Syndication). Este tipo de tecnología aprovecha las posibilidades del código XML (Extensible Markup Language) para importar y exportar de un lugar web o blog a otro titulares, enlaces y fragmentos de contenidos que se actualizan en forma permanente (Campàs & Bruguera, 2007).

Wiki. Las wikis son herramientas que permiten publicar información importante como apuntes de reuniones, referencias, experiencias, etc. Son espacios en los cuales se almacenan, concilian y consolidan información y conocimiento relevantes.

Microblog. Es una herramienta que permite capturar conversaciones de pasillo, al tomar un café o tener alguna conversación informal. Los temas que tratan son de carácter social y laboral, y no pueden ser controlados. Este tipo de conversaciones informales siempre existirán en la compañía, de allí surge la pregunta de por qué no proveer un espacio virtual, compartirlo y usarlo para crear conocimiento de este tipo. Algunas herramientas sociales como Facebook, MySpace, LinkedIn y XING tienen su propia función de microblogs que se encuentra como actualizaciones de estado. Este tipo de herramienta permite conectar a los usuarios y la información en conjunto a través de una interacción dinámica entre ellos.

De acuerdo con Solberg y otros (2008), no hay reglas acerca de lo que se puede incluir en un blog, solo se debe estimular el uso del sentido común, las buenas maneras y el respeto a los otros.

La Web 2.0 fue definida por O'Reilly (2005) como una forma de utilizar Internet como medio para mejorar la creatividad y acumular información a través de la colaboración entre usuarios, con Internet como una plataforma de centralización. Este autor afirma que el enfoque ha cambiado desde uno en el cual las personas publicaban a otro en el cual buscan participar. Ahora las personas desean ser parte de la red, no solo quieren leer o navegar a través de un servicio o una aplicación, no se conforman con eso pues desean interactuar. Este tipo de interacciones crea un canal para la transferencia de conocimiento e información.

Solberg y otros (2008) afirman que cuando buscamos información o conocimiento buscamos también interactuar en dicha búsqueda, lo que

demanda que los usuarios participen en vez de solo publicar algo que puede ser útil pero tal vez no es muy usado. La plataforma de microblog es útil para este tipo de propósito.

La mensajería instantánea no permite participar a más de dos usuarios en forma estructurada, condición importante para compartir conocimiento. Tampoco permite colocar información en forma centralizada y dar acceso a los demás, que es lo se busca con la interacción, ni cuenta con una categorización que permita a los usuarios etiquetar lo tratado para facilitar la búsqueda posterior de esa información. Son las etiquetas de los blogs las que facilitan las búsquedas a su interior.

Si un empleado necesita una respuesta a una pregunta, o apoyo ante un problema, pero no conoce la respuesta, lo puede plantear en un microblog, lo que permite obtener diferentes perspectivas. Es muy raro que las personas hagan búsquedas a través de blogs antiguos (Solberg et ál., 2008).

Entre los principales desafíos para facilitar el conocimiento se cuenta que muchas veces la información que debería haber sido ingresada en wikis se queda en el microblog. Se podría argumentar que los microblogs, al ser una herramienta digital para compartir información en forma virtual, permiten la combinación del conocimiento; sin embargo, se cree que los microblogs soportan actividades de externalización por medio de la interacción. La característica más importante que tiene un microblog para permitir la externalización es el concepto de presencia. La interacción está basada en equipos más que en toda la organización. Los miembros de los equipos hacen preguntas a los blogs que responden sus colegas. En este proceso se puede articular el conocimiento tácito, es decir, se trata de conocimiento implícito que se transforma en información, dado que puede ser multiplicado y compartido con facilidad (Solberg et ál., 2008).

2. Gestión del conocimiento y redes sociales

El conocimiento se ha canalizado de una forma determinada, restringida, centralizada, maximizando las iniciativas orientadas a codificar el conocimiento explícito, el ideal de la empresa convencional, quizá porque sea más fácil de transferir, quizá por la errada razón de ver al conocimiento

como un recurso u objeto y no como un acto. Sin embargo, hoy en día es más importante el flujo y el intercambio, ya que la rápida obsolescencia de los conocimientos en todos los campos hace menos decisiva la apropiación y la especialización de los conocimientos. Este fenómeno requiere un cambio organizativo que permita la activación de más canales de intercambio y creación de conocimiento para que la empresa encuentre un camino de renovación y sostenibilidad (Arbonés, 2006).

Estas nuevas formas de enfocar el conocimiento requieren de nuevas prácticas mejor alineadas para facilitar que el conocimiento genere innovación en la organización. La socialización, la colaboración, la cultura solidaria y las decisiones colectivas son claves que se deberán tener en cuenta con este propósito.

Del estudio de la GC organizacional se desprende que algunos de los factores críticos de su éxito están relacionados con tener una cultura organizacional que valore la cooperación, la colaboración, la diversidad y la complementariedad; buenos niveles de confianza y comunicación entre los empleados; una comprensión absoluta sobre que el conocimiento depende en exclusiva de las personas y de cómo estas se interrelacionen; y tecnología e infraestructura adecuadas para facilitar la fluidez de la información y el conocimiento. El presente estudio encuentra una fuerte relación entre estos factores que facilitan la GC y los resultados que podría traer la adopción de las redes sociales en las organizaciones.

En un sentido más amplio, no solo organizacional, las redes sociales en la actualidad aportan a la sociedad la formación de lazos que incrementan la confianza y mejoran los esquemas de comunicación; una interdependencia entre los procesos de aprendizaje, resolución de problemas o adquisición de conocimiento; una valoración de las relaciones de carácter social más que individual; facilidad para encontrar información, conocimiento o a quien lo tiene; motivación para cooperar, reconocimiento y colaboración colectiva, reputación social y sentido de pertenencia; y diversidad y complementariedad en la información, el conocimiento, las perspectivas y las experiencias.

Aunque las tecnologías de la Web 2.0 son los facilitadores claves, no es la tecnología la responsable de estas consecuencias sino la manera en que la sociedad la usa, pues esta nueva realidad responde a una necesidad

social natural, que en la actualidad se ve mejor apoyada y aprovechada y ha facilitado importantes cambios socioculturales.

Ya existen algunos estudios sobre el aporte de las redes sociales a las organizaciones; por ejemplo, el realizado por Smith y Mckeen (2007) para Queen's University. En él plantean que las redes sociales en las organizaciones permiten formar canales para el flujo de conocimiento organizacional, promover el aprendizaje organizacional, son fuente de conocimiento que puede llevar a la innovación y facilitan la interacción y el compartir con otros fuera del grupo funcional de trabajo, lo que posibilita cooperar para mejorar prácticas y procesos en toda la organización.

Además, con referencia a los aspectos de socialización o interacción de las personas que contribuyen a los procesos de GC, estos se resumirían en relaciones informales autoorganizadas no jerárquicas con un interés común; tecnologías orientadas a la interacción con estructuras de codificación tan diversas que restan pocos atributos al mensaje; facilidades para la ubicación del conocimiento y de quienes lo poseen; formación de lazos de confianza, cultura e identidad; y brindar reputación al proveedor de conocimiento, incentivos o recompensas basadas en la participación colectiva.

El estudio de Smith y Mckeen (2007) refuerza estas características, pues señala que existen dos objetivos importantes en la aplicación de las redes sociales en las organizaciones, uno relacionado con el proceso de codificación y, el otro, con el proceso de transferencia.

Conectar gente en forma individual o grupal mediante una variedad de formas puede ser una importante fuente de nuevas ideas y ayudar a las organizaciones a extender y desarrollar sus capacidades. Las redes sociales pueden usarse para almacenar toda la información relevante y destacar la información necesaria para una necesidad puntual o inusual, *just in time*. Algunas organizaciones proveen «páginas amarillas» sobre quién conoce qué; mientras otras identifican personal clave que está conectado con la red social y tiene como parte de su trabajo la tarea de proveer los enlaces apropiados.

La facilidad de transferencia depende del tipo de conocimiento. Las formas complejas de conocimiento, o conocimiento tácito, requieren mayor

intensidad de interacción para su transferencia; a diferencia del conocimiento codificado, o conocimiento explícito, que es más fácil de transferir. Las redes de investigación se emplean para tratar problemas altamente complejos que atraviesan diversas disciplinas dentro de la organización.

Si bien las redes sociales dentro de las organizaciones pueden tener mayor efecto que solo facilitar la GC, su objetivo es orientar las redes sociales hacia la mejora de los procesos de GC. Algunos denominan este tipo especial de redes abocadas a la GC «redes de conocimiento».

Las redes de conocimiento se definen como el conjunto de personas e interrelaciones que emergen como resultado de la realización de al menos uno de los procesos de GC que se crean con la finalidad de acumular y utilizar conocimiento (Robles, Vilcapoma & Matute, 2006). Un término similar que se encuentra en la literatura es «comunidades de práctica», que Arbonés (2006) define como la unidad de análisis e intervención en la que se crea el conocimiento, cuya característica intrínseca es el sentido de comunidad. En ellas las redes sociales y el capital social se constituyen en los elementos que las aglutinan. Esta definición permite concluir que las redes de conocimiento son en realidad redes sociales para el conocimiento.

La red de conocimiento es la intersección de la red de consultoría y la red de amistad (figura 3.1).

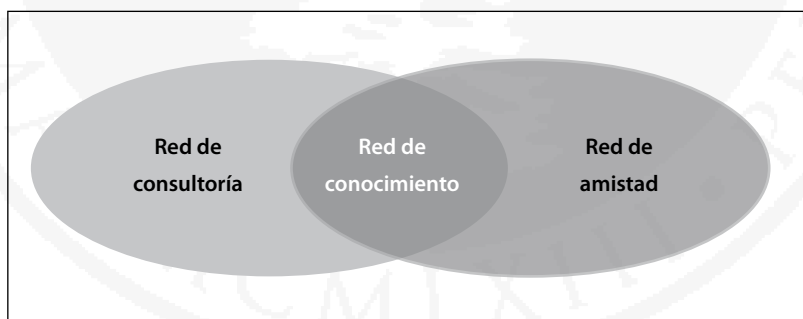


Figura 3.1. Formación de la red de conocimiento

Fuente: Robles, Vilcapoma & Matute, 2006.

La propuesta del presente estudio se centra en construir esta red de conocimiento mediante la adopción de redes sociales para la GC (figura 3.2).

Las redes de conocimiento se constituyen en la actualidad como un medio eficiente para generar, transferir y usar el conocimiento. La propuesta se centra en potenciarlas mediante la correcta adopción de redes sociales en el ámbito organizacional; lo que implica reconocer las redes sociales o informales dentro de la organización, tomar conciencia del efecto social que tienen las nuevas tecnologías en las personas y la sociedad; identificar sus beneficios; y orientarlas hacia la GC para construir redes de conocimiento evolucionadas.

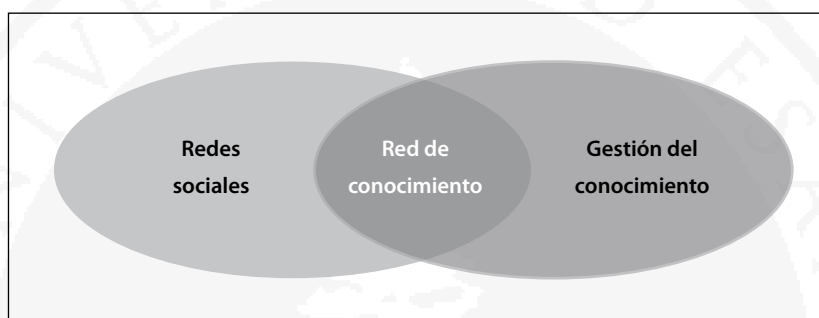


Figura 3.2. Formación de la red de conocimiento a través de las redes sociales

Fuente: Robles, Vilcapoma & Matute, 2006.

3. Estudio de la matriz de medios y procesos impactada por la adopción de redes sociales

Según el modelo de medios y procesos de GC, los aspectos que se ven impactados por la adopción de redes sociales son: codificación, transferencia y uso.

3.1. Personas: codificación

La sociedad, afectada por las nuevas tecnologías de redes sociales y la Web 2.0, ha permitido una ruptura frente a lo tradicional, pues la relación de las personas con el entorno ha pasado a ser una fuente ilimitada y global de información y conocimiento expresado por una inmensidad de códigos nunca antes vista.

Se ha acuñado el concepto de intercreatividad como el hecho que permite que varias personas aporten o compartan conocimiento. Las personas,

apoyadas en estas tecnologías sociales, pueden codificar y publicar sus conocimientos y asociarse a grupos en los cuales pueden recibir o brindar su conocimiento mediante códigos, muchas veces con la sola motivación de trascendencia o reconocimiento.

La creatividad colectiva, o intercreatividad, propicia que una comunidad aporte conocimientos a un tema específico en forma organizada. La creatividad aporta desde el punto de vista de la innovación; no se trata solo de tener buenas ideas sino de innovar. Según Berners-Lee y Fischetti (2000), es el proceso de hacer cosas o resolver problemas en conjunto, dado que no es solo permanecer pasivo delante de una pantalla.

El proceso de codificación realizado por las personas no existe en forma aislada para su autosatisfacción sino que estas reconocen que, al ser parte de una sociedad, requieren de ella para aprender, informarse y tener más conocimiento. Esta situación no es nueva; sin embargo, la sociedad y las personas están experimentando cambios sociales y culturales por la introducción de las tecnologías de redes sociales que han hecho que este proceso sea una oportunidad para generar conocimiento (figura 3.3).

Conectar gente de manera individual o grupal mediante una variedad de formas puede ser una importante fuente de nuevas ideas y ayuda a las

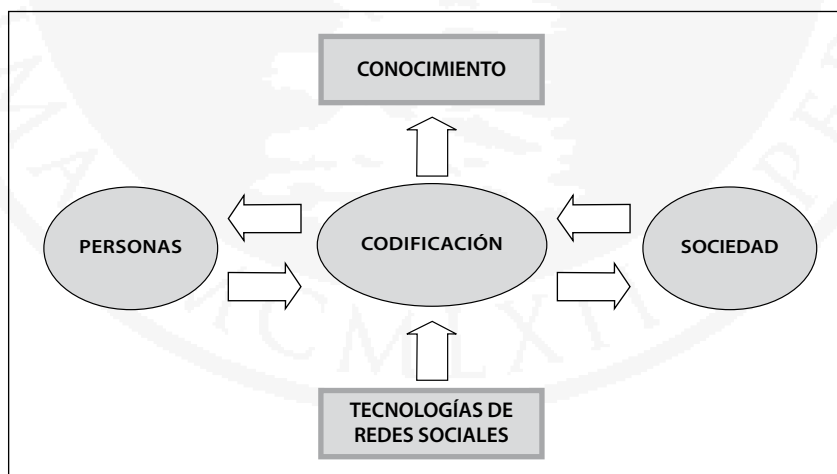


Figura 3.3. Proceso de codificación

Elaboración propia.

organizaciones a extender y desarrollar sus capacidades. Las redes sociales se pueden usar para mantener toda la información relevante, así como para destacar la información necesaria para una necesidad puntual o inusual, *just in time*.

De acuerdo con Davenport y Prusak (2001), los aspectos relevantes en relación con la codificación del conocimiento son: para compartir el conocimiento tácito a veces resulta indispensable hacer interactuar a las personas, lo que se puede lograr mediante las tecnologías adecuadas; la estructura de codificación no debe restar los atributos distintivos y responder con rapidez y flexibilidad; las herramientas que permiten facilitar la ubicación del conocimiento o a quienes lo poseen pueden complementar el proceso de codificación del conocimiento; y la generación del conocimiento se facilita por medios que permiten la narración de historias o experiencias.

Las redes sociales, más que convertirse en un repositorio de conocimiento codificado, son una potente herramienta para hacer interactuar a las personas que se relacionan mediante diferentes estructuras de codificación para encontrar el conocimiento con contexto, diversidad y complementariedad.

3.2. Personas: transferencia

Uno de los procesos que resulta más impactado por la adopción de las redes sociales para la GC es la transferencia realizada por personas. Como ya se mencionó, no se espera la construcción de repositorios de conocimiento que estén a disposición para cuando alguien los necesite, se pretende que el proceso de transferencia de conocimiento realizado por las personas sea eficiente para que la información y el conocimiento lleguen cuando se requieran.

De los aspectos descritos por Davenport y Prusak (2001) sobre la transferencia de conocimiento, los relacionados con las personas son: resulta esencial reunirlos para que interactúen de forma espontánea y poco estructurada; los aspectos de confianza, cultura y valores tienen un papel esencial en este proceso; el establecer la reputación del emisor en forma democrática facilita la ubicación y la transferencia de información; y en la búsqueda de conocimiento las herramientas deberían permitir llegar al más indicado, que no necesariamente es el más cercano.

Estos requerimientos que facilitan la transferencia de conocimiento realizado por las personas son claros beneficios que traen las redes sociales al ser adoptadas por los grupos organizacionales. Nuevamente las redes sociales no buscan formar grandes repositorios de conocimiento, sino explotar las relaciones existentes para beneficio de la transferencia del conocimiento.

La necesidad social más que individual que requiere la GC se ve expresada, por ejemplo, en la creatividad colectiva o participativa, la cual permite que las personas aporten conocimiento de manera colectiva mediante un proceso sinérgico en el que se construye el conocimiento con base en las ideas que las personas pueden aportar al comunicarse. La mejor forma de obtener buenos resultados en este proceso sinérgico es comunicarse de manera intensa sobre un tema específico. Se logra así una mayor profundidad en los temas.

Por tanto, el conocimiento se está atomizando, pues se forma y usa de manera dinámica gracias a la interacción de las personas para un caso específico. Este conocimiento es contextualizado, expresado e interpretado por cada interacción, lo que hace que la transferencia en cada contacto cree conocimiento diverso, complementario y global. Esto no sería posible sin las tecnologías existentes, más aún sin su uso actual por las personas y la sociedad. El proceso de transferencia se muestra en la figura 3.4.

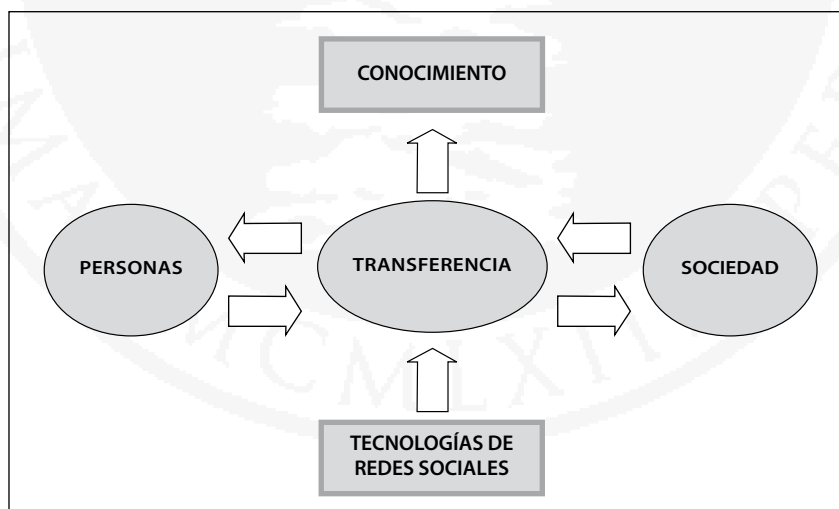


Figura 3.4. Proceso de transferencia

Elaboración propia.

3.3. Personas: uso

No hay nada más importante en el conocimiento que su aplicabilidad y uso. Lo fundamental es cómo hacer para que las personas usen el conocimiento que ahora pueden conseguir con mayor facilidad a través de las redes sociales. La respuesta le compete a la organización y su cultura frente al cambio, la innovación y su respuesta al error. Las personas pueden tener mayores competencias por el conocimiento que acumulan pero si la organización no sabe explotar y canalizar su uso será en vano.

En este proceso de empleo del conocimiento por las personas, las redes sociales facilitan implementar incentivos o recompensas democráticas a través del uso de recomendaciones, valoraciones o puntajes que se acumulen en las plataformas tecnológicas adecuadas. Con este tipo de herramientas se podría promover aplicaciones que recompensen el uso del conocimiento en las organizaciones.

3.4. Tecnologías de la información: codificación

La interpretación de los procesos de GC descritos por Davenport y Prusak (2001) es que las TI, para contribuir con la codificación, tienen que estar orientadas a la interacción, deben permitir estructuras de codificación flexible y variada, contar con facilidades para ubicación del conocimiento, o facilitar la entrada en contacto con quienes lo poseen, y ofrecer la narración de experiencias e intercambio de estas.

Estos aspectos son beneficios naturales que traen las tecnologías orientadas a las redes sociales, pues la interacción es la esencia de la existencia de una red social. Los esquemas de codificación son muy variados, la disposición de herramientas para codificar es abundante y de fácil acceso, los esquemas de clasificación y valoración colectiva de la información y el conocimiento, al igual que las redes de contactos, permiten la fácil ubicación del conocimiento que se requiera.

La sociedad resultante del uso de las nuevas tecnologías de redes sociales ha ocasionado una sobresaturación de la información, es decir, demasiada información disponible sobre un tema. Esto dificulta la asimilación de toda la información, por lo que se requiere aprender a manejar la información de que se dispone.

Cornella (2002) fue el primer investigador que acuñó el concepto de «infoxicación», que significa intoxicación de información. Este autor indicaba que este fenómeno de multiplicación de la cantidad de información existente, conocido como la explosión de la información, debería llamarse la explosión de la información indigerible y confundidora. Para enfrentar el fenómeno de la infoxicación se debe disponer de herramientas de taxonomía que se pueden potenciar de manera significativa cuando se conjugan con la inteligencia de muchas personas que apoyan y colaboran en la organización y el etiquetado de la información.

Las herramientas de la Web 2.0 permiten la codificación del conocimiento adquirido por las personas, como indica Lévy (2005) al afirmar que la arquitectura de la participación da cuenta de un cambio tecnológico pero, más aún, de un cambio social al ofrecer a las comunidades la posibilidad de contar con herramientas que multiplican las formas en que se genera y distribuye el conocimiento desde esta perspectiva, la apertura y la pieza clave de la participación y la colaboración.

Un concepto asociado a la clasificación de la información que circula por Internet de manera orgánica y democrática se basa en la «folksonomía», un sistema de clasificación colectiva que tiene una arquitectura social construida sobre el principio de obtener la colaboración de todos para lograr un mismo objetivo: aprovechar el conocimiento de los demás.

Se denomina *folksonomy*, o folksonomía, una clasificación de contenidos basada en palabras llamadas *tags*, o etiquetas, que se generan mediante la colaboración a través de sistemas basados en sitios de Internet. El término deriva de personas (*folks*, en inglés) y clasificación (*taxonomy*, en inglés). Debido a que las categorías las crean y administran libremente las personas que usan los sistemas, no obedecen a una lógica jerárquica sino al lenguaje más utilizado por los propios usuarios.

La folksonomía permite que se generen datos a partir de la participación masiva de miles de usuarios. Este concepto materializa la arquitectura de la participación, las ideas de la inteligencia colectiva y la intercreatividad. Su aplicación se puede observar en diversos sitios de Internet (cuadro 3.1).

Existen múltiples metodologías orientadas a organizar de manera colectiva la información relevante. Así, PageRank presenta opiniones de los

Cuadro 3.1. Páginas web relacionadas con la folksonomía

Sitio	Dirección en Internet	Descripción
Flickr	< www.flickr.com >	Red social para compartir fotografías y videos
Delicious	< http://delicious.com >	Servicio de gestión de marcadores sociales en web
Technorati	< http://technorati.com >	Motor de búsqueda de Internet para blogs
Amazon	< www.amazon.com >	Empresa de comercio electrónico que organiza sus búsquedas en torno a la folksonomía
MySpace	< www.myspace.com >	Red social para compartir fotografías, videos, comentarios, grupos, etc.
Minube	< www.minube.com >	Red social de viajes
Ediciona	< www.ediciona.com >	Red social del sector editorial
Militeraturas	< http://militeraturas.ning.com >	Red social especializada en el mundo literario
CinemaVIP	< www.cinemavip.com >	Red social del sector audiovisual
11870	< http://11870.com >	Red social para encontrar los mejores servicios de cada ciudad

Elaboración propia.

usuarios o sistemas de recomendación y *tags*. Su metodología se orienta a indexar las páginas web de acuerdo con su popularidad y contiene algoritmos utilizados para asignar en forma numérica la relevancia de los documentos o las páginas web, mediante un motor de búsqueda. Utiliza los enlaces como indicadores del valor de una página específica. Si una página X tiene un enlace a la página Z, este enlace se interpreta como un voto de la página X por la página Z. Además, analiza la página que emite el voto, por lo cual lo que hace es reflejar la relevancia de cada página en Internet. Un ejemplo del uso de esta metodología es Google.

En el caso de las opiniones de los usuarios, o los sistemas de recomendación, estos son una buena opción para filtrar la información y encontrar lo que está buscando el usuario. Se basan en algoritmos estadísticos que estudian los gustos de las personas y sugieren productos o servicios a partir de

ese estudio. Las predicciones se realizan con base en el análisis de los datos del usuario, como películas, música o libros que consulta de forma continua. También se estudian los gustos de los contactos del usuario, se asume en algunos casos que si un contacto de un usuario se interesa en un tema es probable que el usuario también esté interesado. Además, se completa la información con la recopilación de datos más explícitos que se obtienen al solicitar que el usuario elija entre sus productos preferidos o entre dos productos que desea comprar. Ejemplos del uso de esta metodología son: Amazon, Genius (servicio de música que forma parte de la tienda *on-line* de iTunes), Reddit (sistema de recomendación de noticias), ChoiceStream (sistema de recomendación de productos), Loomia (motor de contenido) y StyleFeeder (búsqueda personalizada de compras), entre otros.

Los *tags* son palabras claves que se emplean en una página web para describir el contenido de cada página. Una nube de etiquetas (*tag cloud*, en inglés) es la representación visual de los *tags* usados en un sitio web. Este listado de palabras generalmente se ordena de forma alfabética y posee una característica gráfica importante: los más utilizados se presentan con una letra de tamaño mayor que el resto. Las palabras de mayor tamaño representan al contenido más popular de una web, las más pequeñas son las menos buscadas; de esta manera se hace evidente para todos cuáles son los *tags* más populares y cuáles no. Su inventor es Jim Flanagan, quien implementó esta herramienta en Flickr, una red social de intercambio de fotografías.

Las nubes de etiquetas permiten acceder al contenido más importante rápidamente, pero también dejan ver qué palabras son populares en este momento y qué palabras no, haciendo que el uso de *tags* permita referenciar favoritos:

Compartir los favoritos en un grupo potencia el trabajo ya que cada miembro se beneficia de las páginas que encuentran otros. Naturalmente es posible limitar este compartir a algunos favoritos y no a todos.

Compartir los favoritos de modo abierto supone participar de los beneficios de la llamada «inteligencia colectiva». Básicamente una página que está siendo «marcada» como favorita por muchos usuarios se destaca y, presumiblemente, si un usuario está en una red social con la que comparte intereses y valores, él también está interesado en esa página (Bartolomé, 2009: 50).

La Web 2.0 y las tecnologías orientadas a las redes sociales se han convertido en un laboratorio en el cual se ha desarrollado un enorme número de herramientas que ofrece la posibilidad de integrar los principios de taxonomía con los de folksonomía, construyéndose así nuevas maneras de organizar y clasificar los datos distribuidos en todo el universo digital. Con este propósito, la mayor colaboración de los usuarios logra un menor nivel de entropía informativa (Cobo & Pardo, 2007).

Estas tecnologías permiten disponer de herramientas que colaboran en el proceso de codificación del conocimiento. Asimismo, otorgan la flexibilidad necesaria para que este conocimiento pueda cambiar con rapidez. Una red social puede perfectamente identificar el tipo de conocimiento que poseen las personas dentro de la organización, o brindar herramientas que permitan que estas narren por sí mismas sus propias experiencias.

3.5. Tecnologías de la información: transferencia

Las TI como soporte del proceso de transferencia de GC son el medio que recibe el mayor impacto por la adopción de tecnologías orientadas a las redes sociales. El conocimiento con valor no se encuentra en los repositorios digitales, abundantes dentro y fuera de la organización, sino en las interacciones, los contactos y las relaciones de las personas; por lo cual la transferencia del conocimiento es el proceso clave de la GC y, en consecuencia, habría que explorar las tecnologías que potencian estas interacciones orientadas al conocimiento, por lo cual las tecnologías con mayor orientación al cumplimiento de estos objetivos son aquellas orientadas a las redes sociales.

Como se ha señalado, según Davenport y Prusak (2001), para facilitar el proceso de transferencia es clave agrupar a las personas para que interactúen de forma espontánea y poco estructurada; fortalecer la confianza, la cultura y los valores en la organización; valorar y otorgar reputación a los emisores, en forma democrática, con el fin de darle la forma de un mercado de conocimiento; y facilitar el acceso a quienes poseen el conocimiento, que no siempre son los más cercanos.

Si bien estos conceptos no son recientes, pues se originaron cuando las tecnologías orientadas a las redes sociales no existían. Estos conceptos

originales son válidos y necesarios para facilitar la transferencia de conocimiento. Se observa que, en la actualidad, todos estos requisitos se cumplen en las organizaciones, los grupos o las redes de trabajo que adoptan las tecnologías vigentes de las redes sociales.

Las tecnologías orientadas a las redes sociales y aquellas de la Web 2.0 tienen una arquitectura eminentemente colaborativa que permite distribuir de múltiples formas el conocimiento de una manera simple y ágil. Estas tecnologías son, por ejemplo, RSS, Atom, RDF y OPML (Cobo & Pardo, 2007). Por otra parte, y además de las folksonomías, la incorporación de herramientas que permitan la sindicación de los contenidos de Internet puede verse como otro cambio sustantivo dentro de la Web 2.0 (Cobo & Pardo, 2007).

Una fuente web, denominada también canal web, o *web feed*, es un medio de redifusión de contenido web. Esta tecnología se utiliza para brindar información actualizada frecuente a un grupo de suscriptores. Cuando una web entrega algún contenido mediante una fuente web, los usuarios de Internet pueden suscribirse para mantenerse informados sobre las novedades, para ello pueden usar un programa denominado *agregador*, mediante el cual acceden a las fuentes suscritas desde un mismo lugar. Este tipo de tecnología es muy utilizada en blogs y prensa digital. Se trata de herramientas con un gran potencial, ya que son una manera eficaz de difundir y compartir información.

La sindicación, o agregación de contenidos, representa, en rasgos generales, la posibilidad de obtener acceso desde un único programa lector a las últimas actualizaciones de diversos y múltiples blogs y webs, o algunas secciones concretas de estos. Para realizarla existen muchas tecnologías como RSS, Atom, OPML, etc.

La sindicación de contenidos implica que una actualización de contenido en un blog o web que tenga integrada esta tecnología en los lectores de RSS que han seleccionado ese blog o sección se les envía de inmediato. Además, como la réplica del título y las primeras líneas de la actualización contienen un enlace a la información completa, propician la visita y la lectura por parte de los usuarios potencialmente interesados en el contenido de la información (Campàs & Bruguera, 2007).

Atom es un formato de redifusión de contenido, es un sublenguaje XML (Lenguaje de Etiquetado Extensible, por sus siglas en inglés). Fue desarrollado como una alternativa a RSS, por lo que no se basa en ninguna versión de este último, es un formato muy similar y tiene el mismo objetivo de permitir la distribución de contenidos y noticias de los sitios web.

Outline Processor Markup Language (OPML) es un formato XML para esquemas (*outlines*) que permite tener un listado de varias fuentes RSS en forma esquemática. Define una lista de elementos ordenada y jerárquica, lo que permite integrar en una página personal varios titulares de blogs u otras fuentes, se puede hacer en conjunto, sin la necesidad de syndicar cada fuente por separado.

Los marcadores sociales (Social Bookmarks) son sitios web que ofrecen servicios gratuitos para que se pueda almacenar, etiquetar y compartir la información o los favoritos que cada persona encuentra en Internet o en una Intranet. Esta publicación puede ser pública o privada.

Lo interesante de este tipo de marcadores sociales es que se puede categorizar mediante etiquetas o *tags* los recursos encontrados, este sistema de ordenación y clasificación lo realizan únicamente personas y no robots. Los usuarios, al marcar los recursos más útiles, realizan un *ranking* que, al ser visto por otros usuarios y marcados, generan un *ranking* mejor elaborado. Este tipo de tecnología mide la utilidad de los recursos o los enlaces de manera colectiva. Permite agregar los marcadores que clásicamente se guardaban en los navegadores y categorizarlos con folksonomías (*tags*). No solo puede almacenar sitios web, también permite compartirlos con otros usuarios y determinar cuántos tienen un determinado enlace guardado en sus marcadores (Neri & Fernández, 2008).

Todas estas herramientas se han diseñado bajo el concepto de hacer colectivo el conocimiento: permiten recoger las opiniones de todos los que participan, distribuirlas de forma masiva y atribuir mayor relevancia a los contenidos más populares, lo que favorece la distribución masiva del conocimiento adquirido por las personas.

Existen varios factores determinantes para la expansión de las tecnologías de las redes sociales y la Web 2.0, como la difusión del acceso

inalámbrico a Internet, las redes de ordenadores, los sistemas de información, la disponibilidad de servicios y equipos para la comunicación móvil, etc. La comunicación móvil permite que la conectividad sea ubicua y permanente, este tipo de comunicación por sí misma propiciará en los siguientes años la expansión de las tecnologías de la Web 2.0.

Las TI son habilitadores de la construcción de un capital social:

... estas nuevas formas de interacción posibilitadas por las tecnologías favorecen el intercambio de conocimiento colectivo y la construcción de un capital social, que se generan cuando se comparten las redes sociales, la confianza, la reciprocidad, las normas y valores para promover la colaboración y la cooperación entre las personas (Rheingold, 2005).

Las arquitecturas de participación que brindan las herramientas de la Web 2.0 facilitan la democratización para el intercambio del conocimiento. Lo que tienen en común es que retornan el valor del usuario como pieza clave que ayuda, participa y promueve la evolución tecnológica.

Las TI actúan como facilitadores del aprendizaje colaborativo, ya que la educación es uno de los campos que más se ha beneficiado con la incursión de las nuevas tecnologías. Según Piscitelli (2005), hoy día Internet no es tan solo un nuevo medio, sino un territorio potencial de colaboración en el cual pueden desplegarse de manera adecuada procesos de enseñanza-aprendizaje.

Resulta evidente que frente a la tradicional estructura estática de Internet, con pocos emisores y muchos receptores, comienza a adoptarse una nueva plataforma web con aplicaciones fáciles de usar, lo que permite que haya muchos emisores, muchos receptores y un monto significativamente mayor de intercambios y cooperación. Algunos de los recursos más populares que tienen importante repercusión en los modelos de enseñanza empleados en las tecnologías en línea son blogs, wikis y «colaboratorios» (O'Hear, 2006).

Una particularidad que comparte un gran número de aplicaciones de la Web 2.0 es que favorecen la interoperabilidad y la hibridación de servicios, es decir, se han elaborado para facilitar la creación de herramientas que permitan una integración más transparente de varias tecnologías en una sola (Cobo & Pardo, 2007).

Uno de los más importantes beneficios de estas nuevas tecnologías es que no requieren de una alfabetización tecnológica avanzada. Estas herramientas tienen por objeto estimular la experimentación, la reflexión y la generación de conocimiento, de manera individual y también colectiva, con lo cual aportan a la existencia de un espacio de intercreatividad que ayuda a crear un entorno de aprendizaje colaborativo.

Las herramientas de la Web 2.0, al facilitar la cooperación y el aprendizaje colectivo, colaboran con el orden social. El poder de la plataforma web está en su capacidad para servir de intermediario de la circulación de conocimiento generado por los propios usuarios. Funciona como un intermediario inteligente que conecta los puntos extremos entre sí y aprovecha las posibilidades que ofrecen los propios usuarios.

3.6. Tecnologías de la información: uso

La convergencia de las tecnologías fomenta el uso del conocimiento, ya que permite la plena disposición de herramientas que facilitan la adopción de nuevos formatos de interacción, coordinación y cooperación entre las personas. Cada vez que alguien crea un nuevo vínculo, la red se torna más compleja, enriqueciéndose con cada interacción. Esta arquitectura se construye alrededor de las personas, no de la tecnología.

Al motivar las interacciones sociales entre personas, que muchas veces pueden estar físicamente separadas, además de promover el trabajo colaborativo en espacios abiertos y la inteligencia colectiva, fomentan el uso del conocimiento acumulado, o la inteligencia colectiva, con el fin de apoyar a otras personas en la resolución particular de problemas.

Un ejemplo de cómo se promueve el uso del conocimiento son los laboratorios. Este concepto lo dio a conocer Koichiro Matsuura, exdirector general de la Unesco, cuando, en 2005, presentó *Hacia las sociedades del conocimiento*, Informe Mundial de este organismo. Laboratorio surge de la integración de las palabras colaboración y laboratorio. Es un centro sin paredes, un punto de encuentro abierto a académicos, investigadores, estudiantes y público en general interesados en la formación de espacios de aprendizaje en red, flexibles y participativos.

Este término designa un centro de investigación extendido. Al hacer uso de las tecnologías de la información y la comunicación, un colaboratorio permite a los científicos trabajar juntos en un mismo proyecto, aunque se hallen muy lejos unos de otros. La existencia de colaboratorios ha facilitado la aceleración de investigaciones que, si se hubieran efectuado por separado, habrían hecho perder un tiempo precioso a la comunidad científica al ocasionar estériles duplicaciones. Esta forma de organización ha permitido alcanzar resultados espectaculares en lapsos de tiempo muy breves (Cobo & Pardo, 2007).

Un colaboratorio es la más fiel representación de la tecnología social, en la cual el conocimiento humano potencia sus capacidades hasta multiplicarse de manera ilimitada al expandirse a través de las tecnologías digitales de interacción. Su fundamento central es que cualquiera que esté interesado puede aportar sus conocimientos, experiencia o puntos de vista, ya que lo que importa es la construcción de mapas de conocimiento colectivo, y que estos se encuentren en permanente desarrollo. Se plantea como una manera de aprovechar las tecnologías interactivas para generar y compartir el conocimiento, ya que la posibilidad de dar o recibir conocimiento es permanente, a cualquier hora y desde cualquier lugar con conexión a la red (Cobo & Pardo, 2007).

Esta es una oportunidad de intercambio formal e informal de conocimiento. Es un concepto adaptado al contexto digital que permite a los investigadores trabajar en redes que trascienden las fronteras. Este espacio virtual de innovación es el entorno propicio para que se produzca la intercreatividad propuesta por Berners-Lee y Fischetti (2000).

Con este esquema se consolida una web que permite innovar hacia un modelo más rico en herramientas, espacios de intercambio y pedagógicamente más prolíficos, donde estudiantes y docentes pueden aportar sus conocimientos. Gibbons, Limoges, Nowotny, Schwartzman, Scott y Throw (1994, citados por Cobo & Pardo, 2007) analizan la idea de un conocimiento socialmente distribuido, potenciado por el uso de aplicaciones que favorecen el acceso, el intercambio de información y la generación colectiva de contenidos. Es decir, un conocimiento intercambiable, acumulativo y colaborativo que puede ser compartido, transferido y convertido en un bien público.

3.7. Cultura: generación

La sociedad, y en consecuencia las organizaciones, se está viendo afectada por cambios culturales que ocasionan la modificación de las relaciones entre las personas a través de las redes sociales.

La incorporación de las redes sociales en los ámbitos social, académico y laboral ha originado que se desarrollen aspectos como la valoración de la cooperación, el intercambio, la diversidad y la complementariedad para la creación de conocimiento; y el fortalecimiento de la confianza, la informalidad, la espontaneidad y la reciprocidad en las relaciones, lo que mejora los canales de comunicación con igual fin. Asimismo, ha fortalecido la creencia de que el conocimiento tiene un carácter social más que individual y el abandono de la idea de que el conocimiento es de algunos y se encuentra solo en ciertos medios. Ahora todos tienen algo que compartir y lo pueden hacer en forma amplia, es decir, mediante la participación colectiva.

Estos aspectos de la sociedad y las organizaciones son hechos que, sin duda, crean una cultura favorable para que se dé el proceso de generación de conocimiento. Si bien, como indican Davenport y Prusak (2001), el conocimiento también se genera en redes informales y autoorganizadas en las organizaciones, las que posiblemente con el tiempo sean formalizadas; aunque puede resultar difícil de codificar, este proceso puede contribuir al conocimiento de toda la empresa. En ausencia de políticas y procesos de conocimientos formales, las redes actúan como conductos críticos para gran parte del pensamiento innovador (figura 3.5).

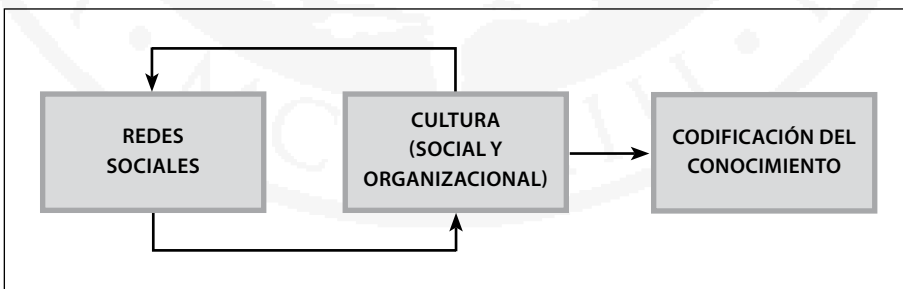


Figura 3.5. Codificación del conocimiento

Elaboración propia.

En esta nueva sociedad se incuban los denominados nativos digitales, nombre que Prensky (2001) utiliza para definir a sujetos que producen y consumen de manera habitual contenidos audiovisuales para la red social (fotografías, música, textos, animaciones, videos, diarios o cuadernos de bitácora, blogs compartidos, etc.) a partir del uso de diferentes tecnologías digitales (PC, iPod, teléfono móvil, DVD, Palm, etc.). Ellos utilizan con frecuencia varios elementos audiovisuales de manera simultánea: atienden a varias pantallas a la vez, usan juegos electrónicos mientras hablan por teléfono móvil y tienen el televisor encendido.

Las nuevas generaciones, los «nativos digitales», incorporan el dominio de las tecnologías de la información y la comunicación en su ADN competencial (Casamayor et ál., 2008). En contraposición con ellos se encuentran quienes se han incorporado a Internet y las tecnologías sociales de manera más tardía y fruto de un esfuerzo de alfabetización tecnológica. Ellos fundamentalmente son internautas pasivos, lectores y visualizadores de contenidos, llamados «inmigrantes digitales» por Prensky (Casamayor et ál., 2008).

Prensky concluye que mientras para padres y educadores (generalmente inmigrantes digitales) el conocimiento es el poder, en el emergente mundo liderado por los nativos digitales el «poder está en compartir el conocimiento». Evidentemente, los principios de la colectivización y la apertura al intercambio del conocimiento previamente expuesto se adaptan de manera mucho más cercana a los hábitos de los nativos digitales (Cobo y Pardo, 2007).

La cultura de la nueva generación de nativos digitales es una cultura en la cual el uso de las tecnologías de redes sociales y la Web 2.0 es algo inherente a las personas. Ellas son de por sí creadoras de nuevo conocimiento, forman de manera continua redes de generación de conocimientos y tienen una gran apertura a su intercambio.

3.8. Cultura: codificación

Existen muchas motivaciones que permiten una apertura creativa a la codificación del conocimiento: la primera es la necesidad que tienen las personas de aprender cada día más, la segunda es la de obtener el reconocimiento de

sus pares o de otras personas y la tercera es el deseo natural de expresarse o compartir conocimiento; estos factores culturales motivan a las personas a codificar sus conocimientos.

Otro factor que contribuye a la codificación del conocimiento en el ámbito cultural es la enorme popularidad que tienen actualmente las tecnologías de las redes sociales, ya que se ha incrementado notablemente el intercambio que se realiza a través de Internet. Esto ha hecho de Internet un medio más social para consumir información y trabajar, pero también para comunicarse, entretenerse y compartir (Cobo & Pardo, 2007).

Una prueba de lo anterior es el sondeo realizado por Pew Internet & American Life a más de 4,750 personas usuarias de la red (de las cuales 54% eran menores de 30 años). Este estudio indicó que 64% de los sujetos usaban el blog para compartir conocimiento. Asimismo, 76% declaró utilizar bitácoras para documentar sus experiencias. En otra pregunta, 54% de los *bloggers* aseguró nunca haber publicado este tipo de contenidos en otro medio (Cobo & Pardo, 2007).

Las redes sociales están transformando hábitos y costumbres en la sociedad en relación con la codificación, el registro o la recopilación de conocimiento. La cultura resultante es aquella que se caracteriza por la participación espontánea y la automotivación, valora el aprendizaje colectivo, la inclusión y la identificación grupal y la reciprocidad; pues reconoce que el poder ya no está en los grandes repositorios de conocimiento codificado sino en la interacción con las personas, la cual se realiza mediante diferentes estructuras de codificación para encontrar y compartir el conocimiento con contexto, diversidad y complementariedad. Esto genera un círculo virtuoso entre las redes sociales y la cultura de la sociedad y las organizaciones, su resultado es una cultura más apropiada para codificar el conocimiento.

3.9. Cultura: transferencia

Nunca antes la cultura social y organizacional se ha transformado tanto en relación con la capacidad para compartir información y conocimiento, si bien las tecnologías actuales facilitan en gran medida este proceso, son las personas quienes deciden darles este uso y transformar su comportamiento cultural. Así, la cultura actual es el fruto de la adopción de

esquemas de redes sociales más favorables para facilitar la transferencia de conocimiento.

Los requerimientos expresados por Davenport y Prusak (2001) que facilitan la transferencia del conocimiento, como interacción, confianza, cultura, reputación y ubicación, son claros beneficios que traen las redes sociales al ser adoptadas por grupos organizacionales. Como ya se mencionó, las redes sociales no buscan formar grandes repositorios de conocimiento, sino explotar las relaciones existentes para beneficio de la transferencia del conocimiento.

El círculo virtuoso entre las redes sociales y la cultura de la sociedad y las organizaciones forma una cultura caracterizada por la participación colectiva y la interdependencia positiva para la creación de conocimiento; relaciones de confianza y espontaneidad que facilitan compartir el conocimiento, establecer reconocimiento, reputación y liderazgo democrático a quienes participan con su conocimiento; y permiten que afloren la diversidad, la complementariedad y la globalidad de la información y el conocimiento. Estas características sin duda facilitarán la transferencia sostenible del conocimiento en la sociedad y las organizaciones.

Kerckhove (1997), bajo el concepto de inteligencia colectiva, explica el principio de complementariedad; el cual señala que cuanto más gente piense y trabaje en un tema, mayor será su profundidad, lo que da como resultado un conocimiento superior al que cualquier sujeto alcanzaría si estuviera solo.

Es interesante el caso de Reuters y Yahoo! (en su sección You Witness News), compañías que han entendido este fenómeno como una fuente de noticias y participación ciudadana, lo cual favorece la construcción social de los contenidos mediáticos. Esto se hizo evidente el 11 de setiembre de 2001 cuando las imágenes de los testigos presenciales se transmitieron por las grandes cadenas. Estos cambios se perfilan hoy como un modelo de negocio y una innovadora arquitectura para el periodismo. Otro ejemplo similar es el de CNN iReport, cuya idea ha sido alentar el principio de los usuarios como generadores de contenido y aprovechar su posición de ciudadanos y testigos directos para generar y enriquecer las noticias (Cobo & Pardo, 2007).

Tanto el proceso de codificación como el de transferencia de conocimiento son motivados por la necesidad de las personas de aprender cada día más, la necesidad de obtener el reconocimiento de sus pares o de otras personas y el deseo natural de expresarse o compartir conocimiento.

3.10. Cultura: uso

La era actual está centrada, entre otros aspectos, en bienes intangibles como la educación, la formación de capacidades-habilidades-talentos, el uso inteligente de la información, y la ecuación I+D+I (investigación, desarrollo e innovación). En ese contexto, agregar valor al intercambio de información suele ser un objetivo fundamental para el desarrollo y la expansión del conocimiento, la intercreatividad y los intercambios creativos digitales (Cobo & Pardo, 2007).

Si se promueve una cultura de reciprocidad que aliente la innovación se obtendrá la reproducción del uso del conocimiento en varios ámbitos de las organizaciones. Uno de los beneficios más importantes de las redes sociales es que otorgan a la gente la facilidad de interactuar y compartir con otros fuera de su grupo funcional de trabajo, lo que permite cooperar para mejorar prácticas y procesos en toda la organización (Smith & Mckeen, 2007).

4. Factores críticos para adoptar las redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento

El adoptar las redes sociales como soporte a la GC organizacional implicará un conjunto de factores o aspectos que se deberán tener en cuenta para que el proceso de adopción cree valor dentro de la organización y no represente una pérdida de tiempo o disminución de la productividad, como algunos señalan. Se ha revisado la literatura en relación con las redes sociales y la GC con la finalidad de establecer los factores críticos de éxito, los cuales se han clasificado en: factores críticos culturales, factores críticos organizacionales y factores críticos tecnológicos.

Con el propósito de identificar los principales factores críticos de éxito se ha revisado principalmente tres textos. En primer lugar, Smith y Mckeen

(2007), quienes realizan un estudio de la aplicación de redes sociales a la GC con base en un *focus group* a un selecto grupo de administradores del conocimiento en varias organizaciones en Estados Unidos y Canadá. En segundo lugar, Davenport y Prusak (2001), libro que es un referente en la GC del cual se rescatan los lineamientos propuestos para la implementación de proyectos de GC. Y, por último, Arbonés (2006), estudio que contiene una importante descripción de la evolución de la GC y describe las redes de conocimiento (comunidades de práctica) como la tercera generación de la GC.

De acuerdo con Smith y Mckeen (2007), los factores que facilitarán la adopción de redes sociales como soporte a la GC son:

- *Desarrollar una capacidad de absorción y uso:* la habilidad de no solo transferir nuevas ideas sino de aplicarlas es conocida como capacidad de absorción. Las organizaciones que carecen de esta capacidad no podrán sacar ventaja del nuevo conocimiento obtenido de las redes sociales. Una organización que tiene la capacidad de sacar ventaja de ideas innovadoras y transformarlas en realidad práctica se beneficiará mucho más de las redes sociales que aquella que no lo hace. Por lo tanto, las organizaciones no necesitan solamente desarrollar las redes, también deben proveer la habilidad para transformar los resultados de estas en aprendizaje a gran escala y capacidad de desarrollo.
- *Crear un ambiente donde las redes puedan prosperar:* las personas establecen redes en forma natural, en muchos casos lo que necesitan es proveer a estas redes de herramientas básicas para que interactúen, las cuales no tienen que ser costosas. Sin embargo, lo más importante es que se permita que las personas tomen su propio tiempo para interactuar. Para transferir tipos complejos de conocimiento también se les debe permitir compartir lo que ellos saben en persona. Cuando el personal directivo aprueba la asignación de tiempo y recursos que faciliten la formación y la existencia de redes sociales se dan las condiciones que permiten al personal sentir confianza y perder el temor respecto de explotar las redes en favor de su trabajo.
- *Fomentar a las personas que interactúen con aquellos que no conocen:* muchas personas prefieren permanecer dentro de su propia zona de confort social. Para ayudarlas a salir de los límites de su red, la

mejor forma es construir nuevos lazos a través de contactos persona a persona.

- *Encontrar el nivel correcto para la red social:* una compañía inició su red social debido a que uno de los más altos funcionarios quería tener la oportunidad para comunicarse a todo nivel con sus empleados, desafortunadamente el personal perdió el interés en participar, ya que no podía interactuar por las redes sociales con alguien con quien tenía una relación muy remota.
- *Estar preparado para sacar provecho de la serendipia:* las compañías deben estar preparadas para implementar iniciativas inesperadas o propuestas innovadoras, aun cuando estén fuera del objetivo inicial trazado. Se demostrará finalmente que estas generan valor en el día a día, de lo contrario, el personal se desanimará y preferirá no participar en ejercicios similares nuevamente.
- *Liberalizar los controles:* la adopción de redes sociales para gestionar conocimiento puede ser muy complicado dentro de las organizaciones, por lo general debido a los estilos de gestión empresarial tradicionales. Las empresas que deseen ganar valor a partir del uso de las redes sociales necesitan evaluar sus mecanismos de coordinación y control, y determinar si desalientan o no la interacción y la participación. En muchos casos, la intervención o las auditorías en una red social pueden ser un factor que inhiba su éxito.

Según Davenport y Prusak (2001), estos son los factores que conducen al éxito del proyecto de conocimiento:

- *Una cultura orientada al conocimiento:* este quizá sea el factor más difícil de conseguir. Debe ser una cultura con orientación positiva hacia el conocimiento. Los empleados son brillantes y tienen curiosidad intelectual; están dispuestos a explorar y tienen la libertad de hacerlo; y sus iniciativas de creación de conocimiento son tenidas en cuenta por los ejecutivos. También se caracteriza por la ausencia de factores de inhibición del conocimiento en la cultura; las personas no tienen resentimiento contra la empresa ni temen que el hecho de compartir su conocimiento les cueste el empleo. El tipo de proyecto de GC debe coincidir con la cultura.

- *Infraestructura técnica e institucional*: los proyectos de conocimiento tienen más probabilidades de triunfar cuando pueden aprovechar una amplia infraestructura de tecnología y organización; por ejemplo, contar con un conjunto uniforme de tecnologías para las computadoras de escritorio y las comunicaciones con herramientas de *software* para que los documentos puedan intercambiarse con facilidad en toda la empresa. El desarrollo de una infraestructura institucional para la GC implica establecer un conjunto de funciones y marcos institucionales y desarrollar capacidades de las que se puedan beneficiar los proyectos individuales.
- *Respaldo del personal directivo*: al igual que en casi todos los programas de cambio, los proyectos de GC se benefician al contar con el respaldo del personal directivo. Su sólido apoyo es fundamental para los nuevos proyectos de conocimiento. Entre los tipos de respaldo que resultan útiles se incluyen enviar mensajes que indiquen que la GC y el aprendizaje institucional son fundamentales para el éxito de la organización; facilitar el proceso y proporcionar fondos para la infraestructura; y aclarar qué tipo de conocimiento es más importante para la empresa.
- *Vínculo con el valor económico o valor de mercado*: la GC puede ser costosa y, por tanto, debe estar vinculada en cierto modo con beneficios económicos o el éxito comercial.
- *Algo de orientación del proceso*: el administrador del proyecto de conocimiento debe tener una buena idea de su cliente, la satisfacción del cliente y la productividad y la calidad del servicio ofrecido. Sin embargo, en la mayoría de los casos los administradores de proyectos que participaron en el estudio no consideraban que resultara útil describir en detalle los pasos de los procesos utilizados en la GC. Esto es coherente con conclusiones previas sobre la manera de mejorar los procesos del trabajo de conocimiento; quizá se pueda concluir sin temor a equivocarse que la GC es trabajo de conocimiento.
- *Claridad de visión y lenguaje*: la claridad de objetivos y terminología es un factor crítico en cualquier tipo de proyecto de cambio institucional, y es especialmente importante en la buena gestión del

conocimiento. Los términos utilizados en ese campo (conocimiento, información, aprendizaje) están sujetos a una amplia interpretación. El concepto de aprendizaje institucional, por ejemplo, puede incluir todo, desde la capacitación más prosaica hasta amplios cambios culturales.

- *Asistentes de motivación no triviales*: el conocimiento, al estar estrechamente vinculado con el ego y los cargos de las personas, no surge ni fluye fácilmente. Por lo tanto, es necesario motivar a los empleados para que creen, compartan y usen el conocimiento. La motivación o los incentivos son cruciales para el éxito. Los métodos para motivar conductas de conocimiento deben ser incentivos de largo plazo vinculados con el resto de la estructura y la compensación de la organización.
- *Cierto nivel de estructura del conocimiento*: los proyectos exitosos de GC se beneficiarán de cierto grado, aunque no mucho, de estructura del conocimiento. Como el conocimiento es fluido por naturaleza y está estrechamente vinculado con las personas que lo poseen, sus categorías y significados cambian con frecuencia. Eso significa que, por lo general, el conocimiento se resistirá a la ingeniería.

Sin embargo, si el depósito de conocimiento no tiene estructura no podrá cumplir su objetivo. Las empresas que desarrollan una base de conocimiento, o una red experta, deben crear categorías y términos claves. A menudo también resulta útil disponer de un diccionario temático para ayudar a los usuarios.

- *Múltiples canales para la transferencia de conocimiento*: los administradores del conocimiento que logran éxito saben que este se transfiere por múltiples canales que se respaldan mutuamente. Algunas de las empresas que tenían repositorios de conocimiento observaron que debían reunir regularmente a los participantes en encuentros personales. En una situación de amplio espectro se puede establecer la confianza, desarrollar estructuras de conocimiento y resolver cuestiones difíciles. Allen, investigador del Massachusetts Institute of Technology (MIT), observó en muchos estudios que los científicos y los ingenieros intercambiaban conocimientos en proporción directa con su nivel de contacto personal.

Finalmente, según Arbonías (2006) se presentan los siguientes conflictos en la transición de una organización clásica a una organización basada en el conocimiento: reducir en forma significativa el deseo de control de los dirigentes, ya que puede obstruir los procesos de transferencia y conversión de conocimiento; eliminar el predominio de objetivos parciales frente a los generales como una meta en sí misma; disminuir la importancia de la fuente de conocimiento y enfatizar la de la integración; eliminar la importancia del estatus funcional o departamental; resolver la visión de obtención de resultados de corto plazo; enfatizar y gestionar la confianza y el sentido de pertenencia; y aceptar la diversidad y el cambio frente a la necesidad de estandarizar y realizar las operaciones.

Se destaca la posible aparición de estos aspectos relacionados con los conflictos debido a que, si se administran correctamente, se pueden convertir en factores que faciliten la GC.

Arbonías (2006) sostiene que el papel de los directivos en la GC es crear sistemas organizativos para transferir e intercambiar conocimiento. Los ingredientes de estos sistemas deben enfatizar la lealtad, el aprendizaje, la confianza y otros aspectos intangibles. Todos los miembros de la empresa generan conocimiento, y esto hace que deba existir autonomía y confianza para que las personas mejoren su trabajo y las situaciones que los rodean; confianza e interdependencia basadas en la experiencia y los objetivos compartidos. Por último, se debe dar poder e influencia a todas las instancias no solo a la relación jerárquica y de posición funcional.

De acuerdo con Arbonías (2006), una empresa participativa es el concepto que resume las condiciones que tienen las empresas que gestionan adecuadamente el conocimiento y se caracteriza por los elementos que se presentan en el cuadro 3.2.

Los aspectos citados por estos autores son los más relevantes encontrados en relación con la GC, las redes de conocimiento y las redes sociales. Estos aspectos son claves y revisados apropiadamente se consideran como factores críticos para alinear las redes sociales como soporte a la GC.

Se utiliza la clasificación propuesta para los factores críticos de éxito teniendo en cuenta los siguientes aspectos: cultura, organización y tecnología y procesos (cuadro 3.3).

Cuadro 3.2. *Características de una empresa participativa*

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
FORMACIÓN	Se buscan recursos formativos en la propia empresa. Se aprende de las capacidades propias. Intercambio constante de conocimiento tácito y explícito entre los miembros de la empresa.
PERSONAS	Cultura orientada a contar con las capacidades y las habilidades de todas las personas. Enfoque de maximización del conocimiento, explicitación e intercambio.
COMUNICACIÓN	Existe un flujo de información y puesta en común, multidireccional, sin nodos ni filtros. La comunicación se hace en forma activa, preguntando acerca de lo que necesitan los demás. Las personas que contribuyen con conocimientos y los intercambian reciben reconocimiento.
AUTONOMÍA	Todas las personas pueden contribuir al progreso de la organización. El conocimiento es la suma de experiencia + saber hacer + habilidades y actitudes.
CAPITAL HUMANO	
FORMACIÓN	Mucho más que formación, se trata de capacitación y desarrollo personal. Autogestión de la formación. Autodiagnóstico de carencias de formación que se refiere al interés general. Evaluación de la formación y socialización de lo aprendido.
SEGURIDAD Y SALUD LABORAL	Cultura de prevención y equipos de mejora autoorganizados.
PERSONAS	Autogestión personal. Se entiende que las personas son integrantes del proyecto, no un medio, y se establece una relación de confianza con la persona. Se eliminan al máximo mecanismos de control de las personas. Se establecen planes de carrera, evaluación del desempeño y gestión por competencias.
RETRIBUCIÓN	Incentivos de largo plazo, por ejemplo, anticipo de beneficios. Participación directa o indirecta en el capital. Incentivos para compartir conocimiento. Retribución variable a los equipos, no a los individuos.
TRABAJO EN EQUIPO	El equipo se puede formar en cualquier instancia, sin referencia a una jerarquía determinada. Nace de la necesidad o la oportunidad. Los equipos son autoorganizados.

Fuente: Arbonés, 2006.

Cuadro 3.3. Factores críticos para alinear las redes sociales a la gestión del conocimiento

Cultura	Organización y estructura	Tecnología y procesos
Cultura y organización con orientación positiva al conocimiento.	La organización debe brindar espacio y tiempo para la interacción social y la creación de nuevas relaciones.	Poner a disposición las TI orientadas a las redes sociales y de gestión de contenidos.
Cultura orientada a la aplicación y el uso del conocimiento creado y de las propuestas innovadoras cuando estas generan valor.	Controlar las atribuciones de auditoría y control. Dar libertad para explorar e investigar.	Estructurar (sin limitar) las herramientas, los contenidos y las interacciones para facilitar el proceso.
Cultura que valore la cooperación, la diversidad y la complementariedad.	Respaldo del personal directivo, que comunica la importancia del aprendizaje y el conocimiento en la organización.	Diversidad y complementariedad de canales para facilitar la transferencia de conocimiento.
Creencia de que se aprende desde adentro, con recursos formativos internos, de todas las instancias y no solo de la relación jerárquica.	Vincular el beneficio de la GC con beneficios económicos o el éxito comercial.	Flujo de información multidireccional, sin filtros ni nodos, no jerarquizado.
Cultura orientada a contar con las capacidades y las habilidades de todas las personas. Enfoque de maximización del conocimiento, explicitación e intercambio.	Esquemas de motivación, incentivos y reconocimientos no triviales para quienes participen.	
Todas las personas pueden contribuir al progreso de la organización. El conocimiento es la suma de experiencia + saber hacer + habilidades y actitudes.		

Elaboración propia.

5. Propuesta preliminar de adopción de redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento

Con base en la matriz de medios y procesos de GC, y considerando que la matriz da respuesta a la pregunta ¿qué se debe hacer sobre el medio para que los procesos de GC ocurran?, se ha investigado en la literatura sobre el tema. El resultado del estudio identificará si las redes sociales son un habilitador válido dentro de las organizaciones para mejorar su GC.

Se considera que la adopción de redes sociales en las organizaciones cambia o transforma radicalmente los medios (personas, tecnología y cultura) al generar un círculo virtuoso entre las redes sociales y los medios, lo que da como resultado que los procesos de GC encuentran un mejor apoyo.

El resumen del estudio realizado se presenta en el cuadro 3.4, matriz de medios y procesos, por medio de frases y terminología que expresa la idea-fuerza de la propuesta.

En la segunda parte del estudio se desarrollan los factores críticos de éxito que se deben tener en consideración para que las organizaciones adopten las redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento organizacional.

Estos factores críticos de éxito actúan como aspectos a los que se debe prestar mayor atención cuando una organización opte por implementar la adopción de redes sociales como soporte a la GC organizacional. Se han agrupado en función de su vinculación con la cultura, la organización y la estructura, la tecnología y los procesos.

El cuadro 3.5 agrupa y resume los factores críticos de éxito sin priorizarlos, con la finalidad de que el estudio de campo los valide y les otorgue su grado de importancia.

Cuadro 3.4. *Matriz preliminar de medios y procesos*

	Personas	Tecnología de la información	Cultura
GENERACIÓN			<p>En la cultura de «nativos digitales» el uso de herramientas de la Web 2.0 y las redes sociales es algo inherente.</p> <p>Nuevos valores culturales sociales: cooperación, intercambio, redes informales, diversidad, reciprocidad, carácter social del conocimiento.</p>
CODIFICACIÓN	<p>Creatividad colectiva: una comunidad aporta conocimientos a un tema específico en forma organizada.</p> <p>Interdependencia social positiva, mayor motivación y facilidad para la codificación, el sentido de pertenencia, el reconocimiento y la reputación.</p>	<p>Folksonomía, sistema de clasificación colectiva: PageRank, opiniones de usuarios, recomendaciones, <i>tags</i>, <i>feeds</i> que se apoyan sobre redes sociales.</p> <p>Estructuras de codificación muy variadas orientadas al contexto y las relaciones.</p>	<p>Motivaciones para codificar: necesidad de aprender cada día más, obtener reconocimiento y deseo natural de expresarse o compartir conocimiento.</p>
TRANSFERENCIA	<p>Facilidad para interactuar y formar relaciones, lo que permite transferir conocimiento con un contexto diverso y complementario.</p> <p>Se desarrollan valores humanos como confianza, solidaridad, valoración y colaboración, que son esenciales para la transferencia.</p>	<p>Herramientas de sindicación de contenidos. Marcadores sociales (Social Bookmarks), <i>feeds</i>.</p> <p>Tecnologías orientadas a las relaciones, la interacción, la identidad grupal, el desarrollo de valores sociales y el incremento de confianza.</p> <p>Internet, la comunicación móvil y los servicios celulares facilitan el acceso y la ubicuidad.</p>	<p>Motivaciones para distribuir: necesidad de aprender cada día más, obtener reconocimiento y deseo natural de expresarse o compartir conocimiento.</p> <p>Cultura con orientación social, lazos de confianza, reputación, relaciones interdependientes, valoración de lo diverso y lo global.</p>
USO	<p>Sistemas de recompensas, recomendaciones y valoraciones democráticos que permiten facilitar la aplicación de conocimiento por las personas.</p>	<p>Disposición de herramientas que permite adoptar nuevos formatos de interacción, coordinación y cooperación entre las personas. Colaboratorios.</p>	<p>Aplicación de una cultura de reciprocidad o recompensas, con valoración democrática.</p>

Elaboración propia.

Cuadro 3.5. Factores críticos de éxito propuestos

Cultura	Organización y estructura	Tecnología y procesos
Cultura y organización con orientación positiva al conocimiento.	La organización debe brindar espacio y tiempo para la interacción social y la creación de nuevas relaciones.	Poner a disposición las TI orientadas a las redes sociales y de gestión de contenidos.
Cultura orientada a la aplicación y el uso del conocimiento creado y de las propuestas innovadoras cuando estas generan valor.	Controlar las atribuciones de auditoría y control. Libertad para explorar e investigar.	Estructurar (sin limitar) herramientas, contenidos e interacciones para facilitar el proceso.
Cultura que valore la cooperación, la diversidad y la complementariedad.	Respaldo del personal directivo, que comunica la importancia del aprendizaje y el conocimiento dentro de la organización.	Diversidad y complementariedad de canales para facilitar la transferencia del conocimiento.
Creencia de que se aprende desde adentro, con recursos formativos internos, de todas las instancias y no solo de la relación jerárquica.	Vincular el beneficio de la gestión del conocimiento con beneficios económicos o el éxito comercial.	Flujo de información multidireccional, sin filtros ni nodos, no jerarquizado.
Cultura orientada a contar con las capacidades y las habilidades de todas las personas. Enfoque de maximización del conocimiento, explicitación e intercambio.	Esquemas de motivación, incentivos y reconocimientos no triviales a quienes participen.	
Todas las personas pueden contribuir al progreso de la organización. El conocimiento es la suma de experiencia + saber hacer + habilidades y actitudes.		

Elaboración propia.

4

Resultados obtenidos sobre la gestión del conocimiento y las redes sociales

En este capítulo se analizan los resultados del análisis cualitativo y cuantitativo de la relación entre GC y redes sociales.

1. Resultados del análisis cualitativo

Esta sección presenta un resumen de las entrevistas realizadas a los expertos, agrupado en función del interés de las preguntas de la encuesta (anexo 1) para facilitar la interpretación de los resultados. Estos se han dividido en los siguientes acápites: situación actual de la GC organizacional; aspectos que han facilitado o dificultado la GC organizacional; las redes sociales como soporte a la GC; beneficios y riesgos de adoptar redes sociales como soporte a la GC; y factores claves para la adopción de redes sociales como soporte a la GC.

1.1. Situación actual de la gestión del conocimiento organizacional

Los entrevistados declararon que las organizaciones han procurado almacenar su conocimiento e información mediante esquemas centralizados, normalmente Intranet o repositorios de archivos, en los cuales se almacena información relacionada con normas, funciones o procedimientos; por lo general se trata de información formal de la organización. La actualización o la publicación de este conocimiento o información suele estar centralizada

por un área o algunas personas, quienes determinan qué se publica o se actualiza, los demás utilizan la información, es decir, esta se consume en una sola dirección.

También se mencionó que los esquemas actuales para compartir el conocimiento tienen controles y existe un celo sobre el conocimiento, lo que origina que el conocimiento y la información no fluyan con facilidad dentro de la organización. Inclusive algunas organizaciones consideran que este conocimiento debe ser guardado celosamente, pues es fuente de una diferencia competitiva.

Uno de los entrevistados mostró una apreciación particular sobre la GC: considera que no es el conocimiento lo que se gestiona sino los recursos, los medios y las personas que desarrollan, guardan, reparten y comparten todo el conocimiento. En su organización existe una estrategia de GC orientada a conocerlo y compartirlo. Este concepto lo han definido como el conocimiento que se estructura y las redes informales sirven de base para compartirlo.

1.2. Aspectos que facilitan o dificultan la gestión del conocimiento organizacional

Respecto de estos aspectos los entrevistados declararon que aquellos que han facilitado la GC organizacional son: la cultura, los incentivos y el reconocimiento. En el primer caso se trata de la cultura de compartir, porque el conocimiento se desarrolla siempre, está presente y la gente lo tiene. Sobre los incentivos y el reconocimiento, las organizaciones que han incorporado en sus evaluaciones la capacidad que las personas tienen de compartir el conocimiento y el reconocimiento que otorgan a compartirlo les ha permitido facilitar la GC.

Por otro lado, los entrevistados refirieron que los aspectos que han dificultado la GC son: la dificultad del cambio cultural, el esquema centralizado para compartir el conocimiento y considerar que el conocimiento y la información deben guardarse. La dificultad del cambio cultural nace porque este nunca ocurre rápidamente. En todo caso, a las personas mayores les suele costar más trabajo, mientras los jóvenes ya están familiarizados con estos temas. El esquema centralizado para compartir el conocimiento

es uno en el cual existe un comité o una persona que decide si se publica o no la información en una Intranet. Por último, la reticencia a compartir el conocimiento y la información deviene de considerar que su acceso solo debe ser para algunos y que colocarlo a libre disposición es un riesgo para la organización.

1.3. Redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento

Acerca de los aspectos que promueven y podrían ofrecer las redes sociales, a los entrevistados se les consultó sobre su aplicabilidad como soporte a la GC. Se encontró que las redes informales existentes en las organizaciones son en realidad organizaciones paralelas a la red estructurada y jerárquica que se crean dentro de estas, en ellas todos sus miembros se encuentran en igual nivel jerárquico, lo que facilita la comunicación y el trabajo. Donde no existen preeminencia ni jerarquía sino horizontalidad y elección del canal más eficiente de llegada hacia un punto de la red el sistema es igualitario.

El grupo de entrevistados también considera que los miembros de la organización utilizan normalmente herramientas de redes sociales y blogs para compartir información y conocimiento, en forma paralela al trabajo, en temas que son de su interés.

Ellos consideran que la categorización y la jerarquización colectiva de los temas, así como su adecuada difusión en las redes, permitirán tratar temas relevantes de la organización y formar una base de conocimiento. Los esquemas de valoración se reconocen positivamente, pues serían la base para establecer esquemas democráticos de conocimiento compartido y así promoverlo dentro de la organización. Sería un facilitador importante y también ayudaría a distinguir a quienes realmente contribuyen con la organización. Asimismo, se mencionó que se deben formar comunidades en torno al conocimiento creado por iniciativa de los usuarios.

Los esquemas de clasificación y valoración se ven como muy útiles para construir y compartir conocimiento, asimismo se considera que estos esquemas, gracias al uso de las redes sociales, pueden facilitar, ubicar y hacer fluir el conocimiento relevante dentro de la organización.

Los entrevistados piensan que la cooperación, la confianza, la colaboración y las buenas relaciones sociales entre las personas, es decir, la cultura de la empresa, son imprescindibles y necesarias para que se pueda dar de forma natural la GC organizacional.

Los esquemas de participación colectiva que ofrecen las redes sociales son considerados por los entrevistados como mecanismos muy válidos para construir y generar conocimiento, si se dispone de las tecnologías adecuadas; por ejemplo wikis que permiten extraer el mejor talento e interés de las personas en la organización sin tener en cuenta su puesto o competencias, sino sus talentos e intereses. En algunos casos puntuales las organizaciones utilizaban wikis y blogs; sin embargo, se han presentado algunos problemas de redacción y empleo de ciertas terminologías.

Sobre las herramientas tecnológicas existentes como Facebook, Twitter, YouTube, wikis y blogs, los entrevistados consideran que todas son útiles y las organizaciones deben identificar cómo usar cada una, procurando no construir una solución paralela a las herramientas existentes que ya cuentan con la aceptación de la sociedad y las personas.

Los entrevistados piensan que las organizaciones tienen que cambiar sus esquemas mentales de trabajo, no se trata de un tema de tecnología sino de un aspecto cultural que debe ir cambiando apoyado por la tecnología adecuada, con la finalidad de incorporar los beneficios y las herramientas que traen consigo las redes sociales. Ellos consideran que la propuesta no debe quedar en el mundo virtual, sino que tiene que tener un respaldo en el mundo real que también debe promover las interacciones sociales personales orientadas al trabajo en equipo, la discusión de planteamientos, la implementación de conocimiento y el uso de los beneficios generados. Indican que no se debe pensar que se trata de un tema tecnológico sino que también es un tema cultural.

Igualmente se manifestó que la confianza, la ética y los valores son elementos esenciales para que una propuesta de conocimiento sea viable.

Como se ha indicado, en algunos casos puntuales se ha utilizado wikis y blogs en las organizaciones. Estas quizá sean las aplicaciones sociales que han avanzado más. Con los wikis se ha logrado publicar muchas referencias

o indicar términos propios de la empresa. Los blogs también se han empleado para la GC, pues en un blog se coloca la información que le interesa a una persona, quien la considera valiosa. Con las herramientas de búsqueda no se necesita estar suscrito a un *post* o la solicitud de alguien para contribuir a algún tema en particular, lo que ha generado mayor eficiencia para compartir información y conocimiento. También se mencionó que en algún caso se han presentado dificultades con el uso de wikis y blogs debido a problemas de redacción y terminología.

Con respecto de la adaptabilidad, los entrevistados señalaron que las nuevas generaciones incorporarán en su esquema de trabajo y relaciones capacidades intrínsecas de trabajo en redes sociales, lo que podría facilitar una propuesta de este tipo, a diferencia del personal más antiguo que requiere de un mayor cambio cultural.

Se ha identificado una iniciativa puntual para disponer todo el conocimiento de una organización con las redes sociales más conocidas como Facebook, Twitter y YouTube; inicialmente a nivel interno y luego en toda la red (abierto). En ese caso están convencidos de que hay muy pocos elementos que deben ser reservados y piensan que todo el conocimiento que poseen deben compartirlo para seguir creando más conocimiento.

1.4. Beneficios y riesgos de adoptar las redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento

Sobre los beneficios de la propuesta, los entrevistados manifestaron que resulta más eficiente compartir el conocimiento acerca de cómo se hacen las cosas lo que mejora el hacerlas; se mejoran los niveles de comunicación, se facilita en gran medida compartir información y conocimiento, y se incorpora temas de participación y valoración colectiva que facilitan que el conocimiento fluya. En organizaciones medianas y grandes contribuye a determinar quién sabe qué dentro de la organización, quién es el especialista en cada área.

Respecto de los riesgos de la propuesta, los entrevistados señalaron que los riesgos no son mayores ni están asociados a la naturaleza propia de las redes sociales y, si se presentan, son fáciles de controlar. Se ha determinado que los riesgos son que las redes sociales pueden distraer al personal

haciéndolo menos productivo y resulta difícil controlar el tiempo que cada uno destina a estas herramientas; el uso de redes sociales podría ayudar a la comunicación informal (rumores), lo que podría generar conflictos cuando no se tiene una cultura preparada; la inexistencia de una adecuada cultura de intercambio y responsabilidad respecto del conocimiento; y la falta de patrones, códigos de ética, o políticas adecuadas en la organización, lo que puede provocar un uso desordenado y generar pérdida de información y conocimiento.

Sobre estos riesgos se manifestó que son temas que se pueden ir mejorando con el uso adecuado que dé la organización y una cultura adaptada para esta propuesta.

1.5. Factores claves para la adopción de redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento

Sobre los factores claves para la implementación de la propuesta, los entrevistados manifestaron que se deben desarrollar o se debe contar con una cultura organizacional dispuesta a tolerar lo que no se desearía escuchar o leer, pero orientada a motivar la comunicación asertiva. Se debe formar un equipo humano capaz de alimentar y desarrollar la propuesta. También establecer esquemas de reconocimiento público de la contribución al conocimiento de la organización, así como incentivos y premios para fomentar su uso.

Otro factor clave es tener una estrategia organizacional orientada a la GC; formar una cultura organizacional con valores y atributos como la ética, la confianza, la colaboración y el reconocimiento para que las redes tengan mayor utilidad; identificar y establecer mapas, fuentes y líderes de conocimiento, políticas claras y reglas básicas para su implementación. Además, se debe contar con las tecnologías de redes sociales existentes, estructuras, jerarquías y comunidades para compartir el conocimiento.

2. Resultados del análisis cuantitativo

A continuación se presenta el resultado obtenido de haber aplicado la encuesta a 76 personas. No se detallan los resultados individuales obtenidos

debido a que se mantiene la confidencialidad de la información solicitada por las empresas participantes, por ello no se incluye el listado de las empresas que respondieron la encuesta.

2.1. Participantes

De las personas que respondieron la encuesta, 56 indicaron el sector de sus organizaciones (cuadro 4.1). El listado de empresas con la principal actividad económica que realiza cada una de ellas se muestra en el cuadro 4.2.

Cuadro 4.1. *Sectores a los que pertenecen los encuestados*

N.º	Sector	Número
1.	Financiero	4
2.	Educación	5
3.	Industria / manufactura	12
4.	TI	15
5.	Servicios varios	8
6.	Servicios públicos	4
7.	Otros	8
Total		56

Elaboración propia.

Cuadro 4.2. *Empresas a las que pertenecen los encuestados*

N.º	Actividad
1.	Servicios industriales
2.	Fabricación de productos minerales no metálicos
3.	Desarrollo de <i>software</i>
4.	Consultoría e implementación de <i>software</i>
5.	Producción de alimentos
6.	Consultoría e implementación de <i>software</i>
7.	Bancaria
8.	Bancaria
9.	Bancaria
10.	Minera
11.	Construcción
12.	Comunicaciones
13.	Hospedaje
14.	Servicios públicos
15.	Consultoría e implementación de <i>software</i>

→

16.	Producción de bebidas
17.	Educación
18.	Servicios industriales
19.	Comunicación impresa y digital
20.	Educación
21.	Construcción
22.	Consultoría, implementación de <i>software</i> y equipos
23.	Transporte blindado
24.	Consultoría, implementación de <i>software</i> y equipos
25.	Producción de cables
26.	Consultoría, implementación de <i>software</i> y equipos
27.	Producción de envases
28.	<i>Software</i>
29.	Transporte marítimo de carga
30.	Servicios pesqueros
31.	Construcción
32.	Radio y televisión
33.	Farmacéutica
34.	<i>Software</i>
35.	Consultoría e implementación de <i>software</i>
36.	Servicios públicos
37.	Servicios públicos
38.	Pesquera
39.	Fabricación de productos industriales
40.	Agencia de aduanas
41.	Fabricación de productos de refinación de petróleo
42.	Procesos logísticos
43.	Comunicaciones
44.	Avícola y agropecuaria
45.	Consultoría e implementación de <i>software</i>
46.	Mensajería
47.	Consultoría e implementación de <i>software</i>
48.	Minera
49.	Servicios públicos
50.	Consultoría e implementación de <i>software</i>
51.	Comunicaciones
52.	Consultoría e implementación de <i>software</i>
53.	Educación
54.	Educación
55.	Educación
56.	Consultoría e implementación de <i>software</i>

Elaboración propia.

En la figura 4.1 se presenta el perfil de las personas que respondieron la encuesta.

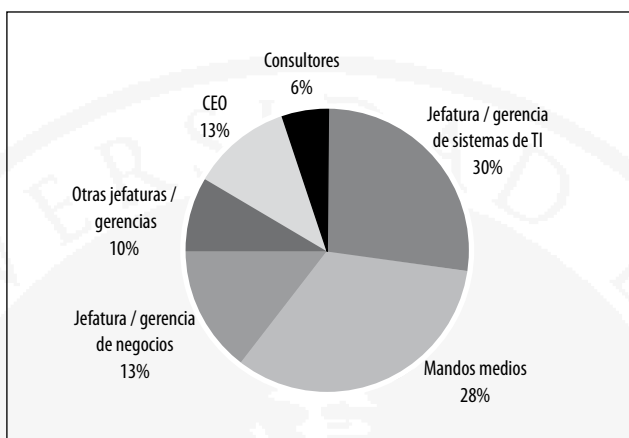


Figura 4.1. Perfil de los encuestados

Elaboración propia.

2.2. Situación actual del conocimiento organizacional

En la figura 4.2 se ha organizado la información sobre la pregunta «¿Qué ha permitido la gestión del conocimiento en su organización?». En este punto, que busca determinar los beneficios logrados con la GC en la actualidad, más de 80% de los encuestados consideró los siguientes rubros como los más importantes.

El 76.3% de los encuestados que respondieron al cuestionario está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la GC ha permitido generar mayores oportunidades de negocio. El 6.6% está en desacuerdo y solo 1 encuestado está en total desacuerdo con que la GC ha permitido generar mayores oportunidades de negocio.

De igual forma, se aprecia que más de 80% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la gerencia del conocimiento aporta beneficios a la empresa, como facilitar la publicación y la ubicación de información y conocimiento, realizar cambios o implementar proyectos de forma más eficiente y hacer fluir las experiencias de las personas.

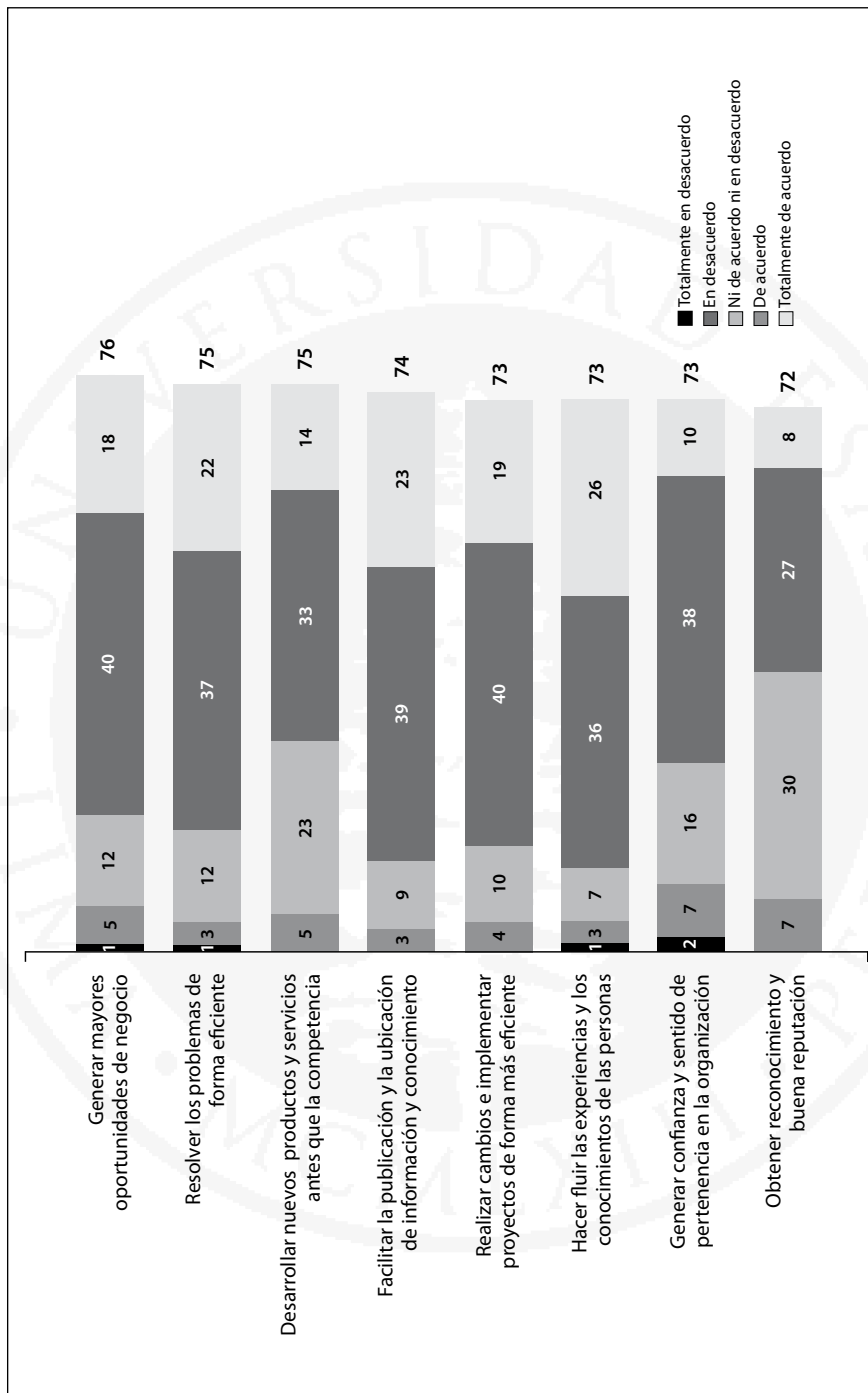


Figura 4.2. Qué permite la gestión del conocimiento en las organizaciones

Elaboración propia.

En cuanto a si la GC permite resolver los problemas de manera más eficiente y hacer fluir las experiencias y los conocimientos de las personas, el 49.3% se mostró de acuerdo, mientras que solo 3 estaban en desacuerdo.

Por otro lado, al preguntar sobre si la gerencia de conocimiento permite desarrollar nuevos productos y servicios antes que la competencia, 33 encuestados, equivalentes a 44%, se mostró de acuerdo. Sin embargo, 30.7% de los encuestados no están de acuerdo ni en desacuerdo.

De los entrevistados, 41.7% coinciden en no estar de acuerdo ni en desacuerdo con respecto de si la gestión del conocimiento permite obtener reconocimiento y buena reputación a su organización. En general, 75% consideró que la GC ha generado aspectos percibidos como beneficios en las organizaciones.

Sobre la base de estos resultados, los encuestados consideran que la GC ha permitido en mayor medida facilitar la publicación y la ubicación de información y conocimiento; realizar cambios o implementar proyectos de forma más eficiente; y hacer fluir las experiencias y los conocimientos de las personas.

Para los encuestados, los siguientes aspectos son los menos valorados en relación con lo que permite la GC: desarrollar nuevos productos y servicios antes que la competencia, y obtener reconocimiento y buena reputación.

Acerca de la pregunta «¿De qué manera se administra la información y el conocimiento en su organización?», se buscó identificar los mecanismos y los medios en los que actualmente se almacena y administra la información, lo que se presenta en la figura 4.3.

De las organizaciones consultadas, 32 (equivalentes a 43.8%) administran los procedimientos y las normas de manera centralizada en la Intranet, mientras que 19 emplean un *software* de almacenamiento centralizado. Sin embargo, 8 organizaciones tienen sus procedimientos y normas solo de manera escrita. Las fichas comerciales de los clientes en su mayor parte se administran mediante un *software* de almacenamiento centralizado (48.6% de las organizaciones informantes).

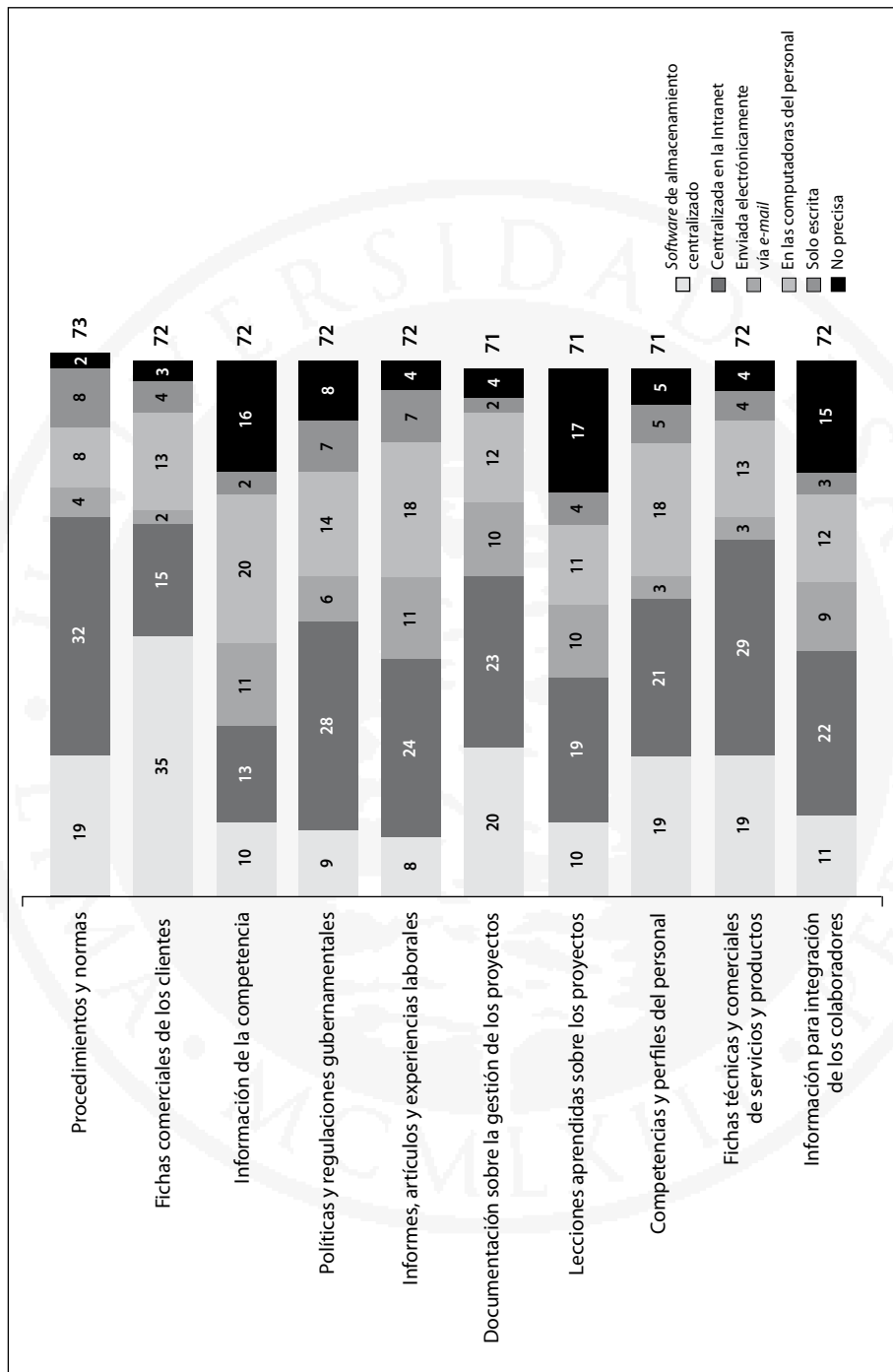


Figura 4.3. Formas de administrar la información y el conocimiento en las organizaciones

Elaboración propia.

El 27.8% de las organizaciones posee información sobre la competencia almacenada en las computadoras del personal. Un alto número de encuestados no precisó la manera en la que su organización administra dicha información.

Más de 32% de las empresas administra las políticas y las regulaciones gubernamentales, los informes, los artículos, las experiencias laborales y la documentación sobre la gestión de los proyectos de manera centralizada en la Intranet. Por otro lado, las lecciones aprendidas sobre los proyectos se administran en su mayor parte en forma centralizada en la Intranet.

El 29% de las organizaciones administra las competencias y los perfiles del personal de manera centralizada en la Intranet; sin embargo, un buen porcentaje (26.8%) lo hace mediante un *software* de almacenamiento centralizado y un no menos importante 25.4% utiliza las computadoras del personal.

Las fichas técnicas y comerciales de servicios y productos se administran también de manera centralizada en la Intranet. Lo mismo sucede con la información para la integración de los colaboradores.

Alrededor de 70% de los entrevistados indicaron que gestionan de manera centralizada y estructurada los siguientes documentos: procedimientos y normas, fichas comerciales de los clientes, y fichas técnicas y comerciales de servicios y productos.

Se debe notar que alrededor de 20% de los encuestados no precisa cómo se almacena la información de los siguientes aspectos: sobre la competencia, lecciones aprendidas acerca de los proyectos e información para la integración de los colaboradores.

Si se analiza la información menos formal dentro de las organizaciones esta sería: información de la competencia; informes, artículos y experiencias laborales; lecciones aprendidas de los proyectos; e información para integración de los colaboradores. La encuesta brindó como resultado que, en gran medida (60% en promedio), esta información no se encuentra en medios sistematizados ni centralizados al alcance de todos.

2.3. Aspectos que facilitan o dificultan la gestión del conocimiento en las organizaciones

Con respecto de la pregunta «¿Cuáles han sido las principales barreras para la implementación de la gestión del conocimiento en su organización?» se busca inferir los principales inhibidores al interior de las organizaciones, lo que se muestra en la figura 4.4.

La implementación de la GC presenta diferentes barreras en cada organización. La mayor parte de entrevistados (67.6%) está de acuerdo o totalmente de acuerdo (49.3 y 18.3%, respectivamente) en que una de las principales barreras en este aspecto es que la gente quiere compartir conocimientos pero no tiene tiempo para hacerlo. La siguiente barrera en la que coinciden (65.3%) es que la cultura organizacional también es una traba (40.3% de acuerdo y 25% totalmente de acuerdo).

Por otro lado, una barrera en la que 60.6% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo fue la falta de recompensas al compartir conocimiento. La manera de trabajar en equipo se considera una barrera con la que 49.3% se mostró de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Acerca de considerar como una barrera para la implementación del conocimiento un clima laboral que no permite compartirlo hay opiniones encontradas; ya que 47.2% de los encuestados estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que 37.5% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Un aspecto destacado es que más de 65% de los encuestados determinaron que las principales causas han sido que el personal quiere compartir conocimientos pero no tiene tiempo para hacerlo, al igual que la cultura organizacional. Ambas son las restricciones mayores que enfrentan las organizaciones. Otro factor importante a tener en cuenta es el que no existe recompensa por compartir el conocimiento, lo que es el tercer inhibidor con un poco más de tres tercios de los encuestados.

El resultado de la encuesta también permite observar que los encuestados están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con los siguientes aspectos como barreras para la gestión del conocimiento: el conocimiento

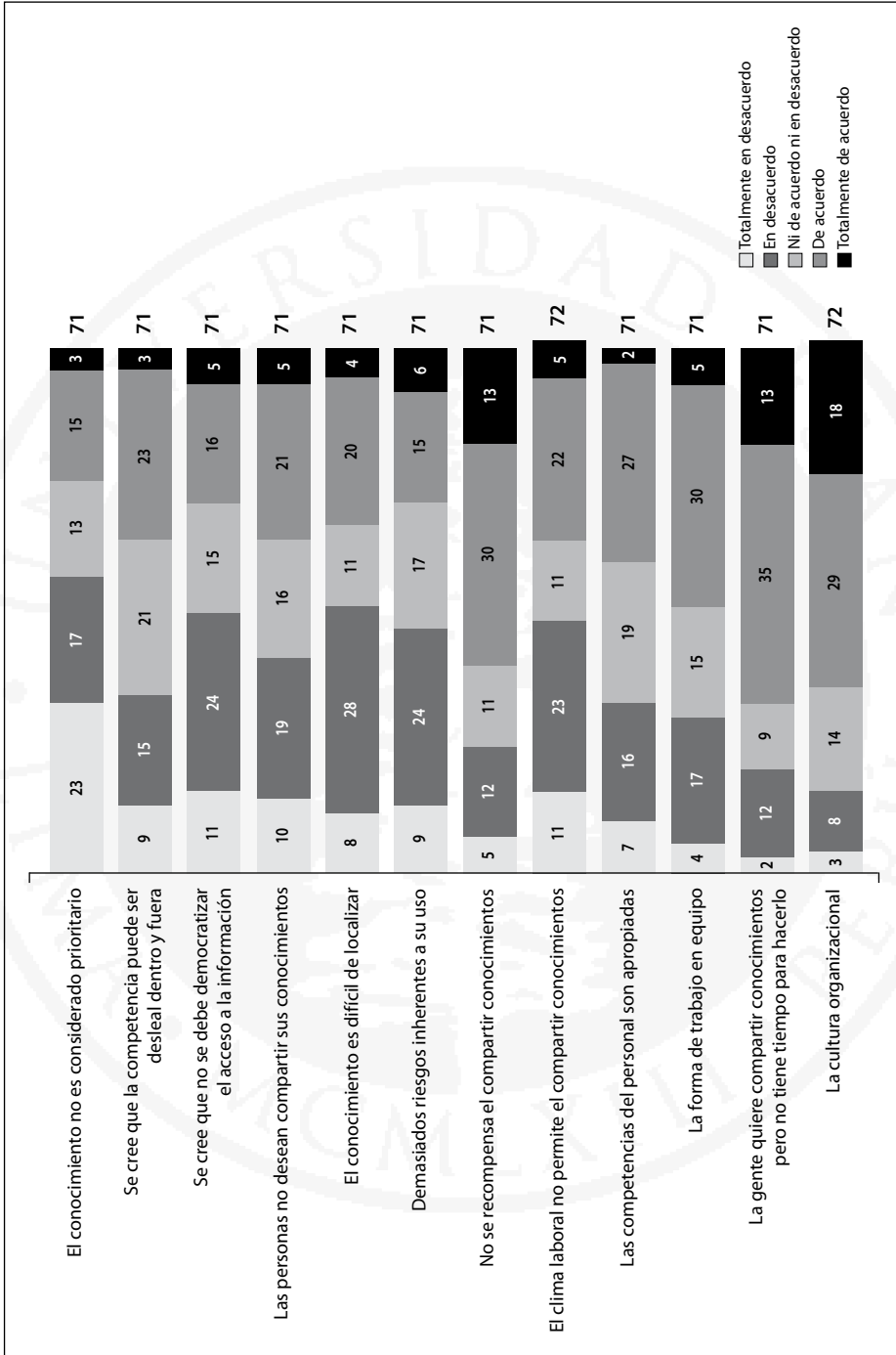


Figura 4.4. Barreras para la implantación de la gestión del conocimiento

Elaboración propia.

no es considerado prioritario (56.3%), el conocimiento es difícil de localizar (50.7%), o se cree que no se debe democratizar el acceso a la información (49.3%).

2.4. Procesos o prácticas actuales de gestión del conocimiento que podrían fortalecerse mediante la adopción de redes sociales

La pregunta «¿Su organización utiliza alguna tecnología Web 2.0?» busca determinar el grado de adopción y difusión de herramientas tecnológicas emergentes al interior de las organizaciones. Los resultados se muestran en la figura 4.5.

Las tecnologías de la Web 2.0 ya se usan en diferentes organizaciones, entre estas figuran los servicios web que se emplean con frecuencia al interior de la organización por 44.4% de las organizaciones encuestadas; mientras que 22% usa esta herramienta de manera frecuente pero externa a la empresa. Por otro lado, 62.5% no utiliza redes sociales (Facebook, YouTube, etc.) y solo 10% las utiliza esporádicamente de manera externa a la empresa.

Análogamente, más de 50% de los encuestados declaró que la organización a la que pertenecen no utiliza wikis ni blogs. Un 21.1% informó que utiliza wikis de manera esporádica al interior de la empresa y 16.7% manifestó que se utilizan blogs también de manera esporádica al interior de la empresa.

Herramientas como Podcasts (blogs hablados) y RSS (noticias que se alimentan de manera automática por diferentes medios) también presentan altas tasas de no utilización (67.6 y 61.2%, respectivamente). Lo mismo sucede con herramientas como *mash ups* (aplicación web que usa contenidos de otras aplicaciones web para crear un nuevo contenido completo) que no se emplean por 73.2% de las organizaciones, y los clasificadores colectivos (*tagging*) que no se utilizan por 84.5% de los encuestados.

El uso de *software* de mensajería instantánea o *software* para realizar llamadas mediante Internet (Skype, Messenger, etc.) es frecuente dentro de las organizaciones (31.5% de 73 organizaciones encuestadas), pero aún existe un 26.6% que no utiliza estas herramientas.

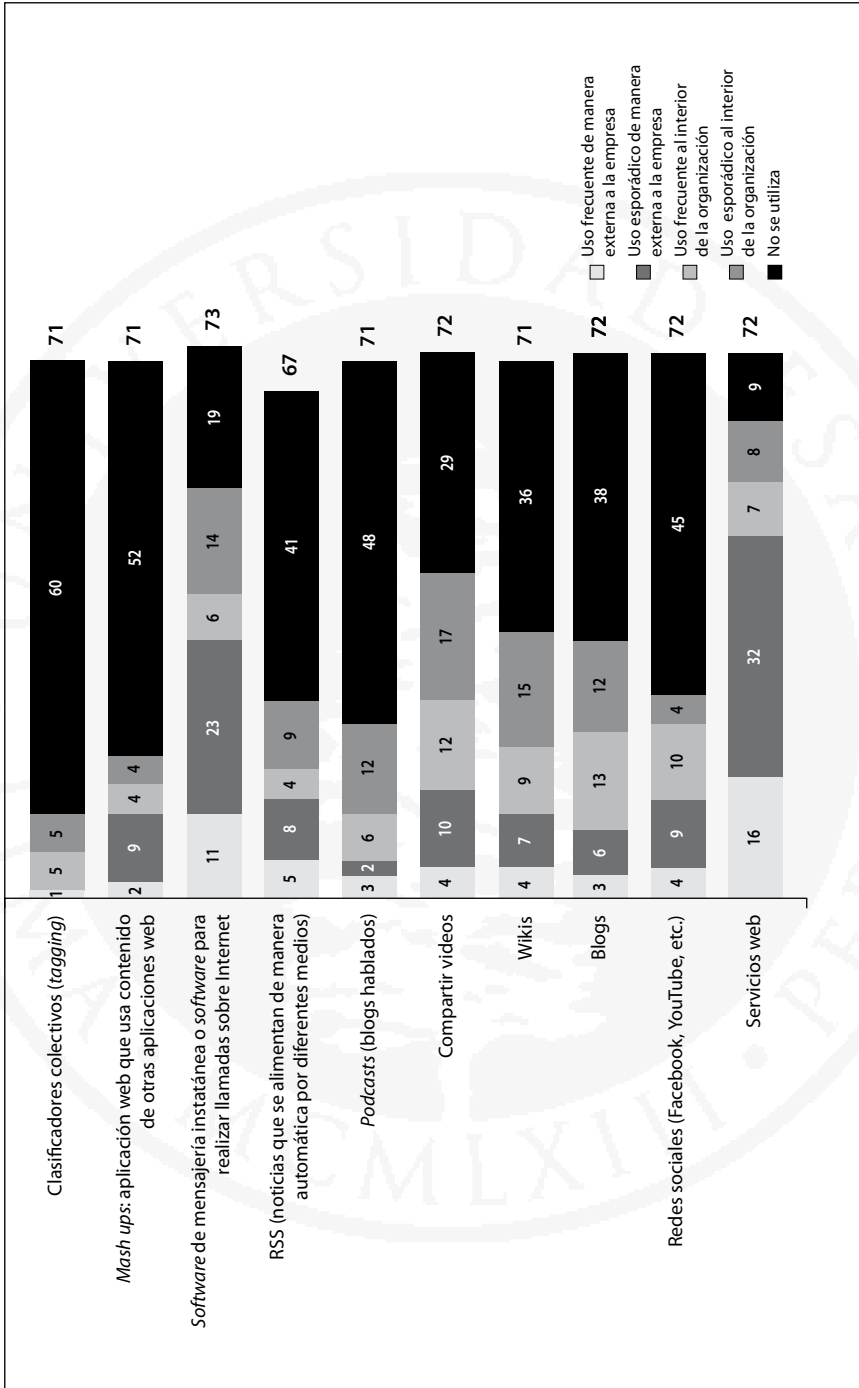


Figura 4.5. Tecnologías Web 2.0 que usan las organizaciones

Elaboración propia.

Asimismo, 66% de los encuestados coincidió en señalar que el único servicio utilizado en las organizaciones es el de aplicaciones basadas en servicios web y solo poco menos de la mitad de los encuestados (46.60%) indicó que se les permite utilizar servicios de mensajería. Mientras que más de la cuarta de parte de los encuestados señaló que no utilizan ninguna de las tecnologías emergentes en sus tareas habituales, pero tampoco consideraron este hecho como una barrera para la implementación de la GC.

Solo 25% de los encuestados declaró que herramientas como Facebook, LinkedIn u otras se utilizan de manera esporádica, tanto interna como externamente. De manera sorprendente, solo 5% utiliza herramientas tipo Podcasts. Esto permite considerar en la búsqueda mecanismos que permitan usufructuar sus beneficios sobre todo en procesos de capacitación o inducción al personal de la organización.

La pregunta «¿Está o no de acuerdo con las expresiones siguientes?» busca comprender el uso de herramientas tecnológicas realizada de manera personal por cada encuestado y su empatía, o las consideraciones necesarias para que pudiera comenzar a publicar información en dichas herramientas. Las respuestas se grafican en la figura 4.6.

La mayoría de personas encuestadas afirma haber utilizado aplicaciones como Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, etc. (88.9%) y también haber empleado alguna vez alguna herramienta wiki o blog (81.9%). El 76.4% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que cuando utilizan estas herramientas en las cuales pueden ver fotografías o videos sobre sus amigos sienten mayor cercanía a ellos.

El 84.7% de entrevistados manifestó que les gustaría publicar algún artículo o algún conocimiento adquirido para compartirlo con el personal de su empresa; mientras que 83.3% de los entrevistados se sentiría orgulloso si pudiera publicar un artículo con su nombre que fuese muy leído por sus compañeros de labores.

El 68.1% de los entrevistados afirmó que utilizaría estas herramientas si fueran recompensados por publicar artículos o comentar experiencias.

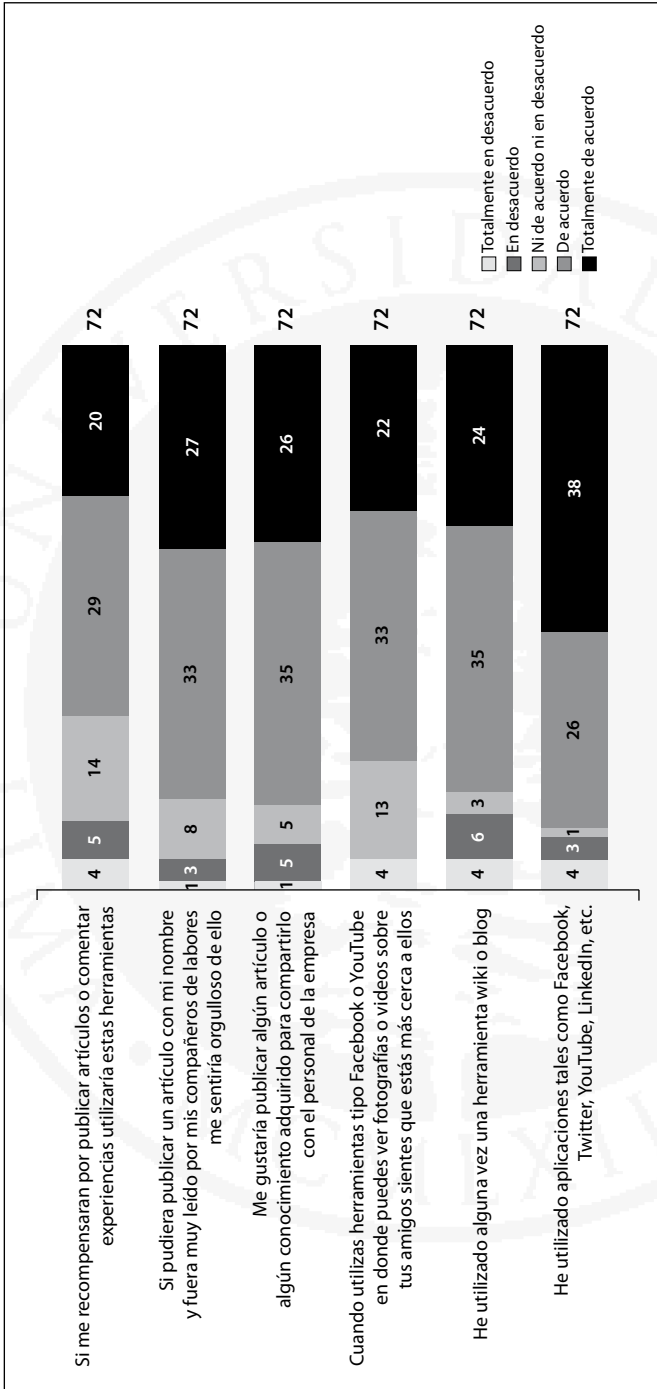


Figura 4.6. Uso de herramientas de la Web 2.0

Elaboración propia.

La pregunta «¿Está o no de acuerdo con las expresiones siguientes en el uso de herramientas web?» se orienta a comprender el uso de herramientas tecnológicas realizado de manera personal por cada encuestado y su empatía, o las consideraciones necesarias para que pudiera comenzar a publicar información en dichas herramientas. Los resultados se muestran en la figura 4.7.

El 88.7% de las personas entrevistadas (71 personas) afirma que le gustaría aportar sus opiniones si se valoraran y se debatiera en grupos de manera abierta sobre diversos temas. A 66.2% de los entrevistados (47 personas) les parece útil el sistema de valoración colectiva que usan Amazon o Google. Solamente 3 entrevistados (4.2% del total) piensan que esta herramienta no es útil.

Aproximadamente 93% de los entrevistados manifiesta que la información con recomendaciones o valoraciones que ha encontrado en Internet le ha servido en más de una oportunidad. De igual manera, 87.3% de los entrevistados afirma que le sería muy útil poder usar sus favoritos desde cualquier PC.

Por último, 37 entrevistados han empleado alguna vez o se han suscrito a algún RSS (sindicación de contenidos), mientras que 17 personas no lo han hecho.

La pregunta «¿Está o no de acuerdo con las expresiones siguientes sobre posibles usos de herramientas Web 2.0?» busca comprender el posible uso de herramientas de la Web 2.0 de parte de los encuestados si las tuvieran disponibles para publicar información mediante ellas. Las respuestas se grafican en la figura 4.8.

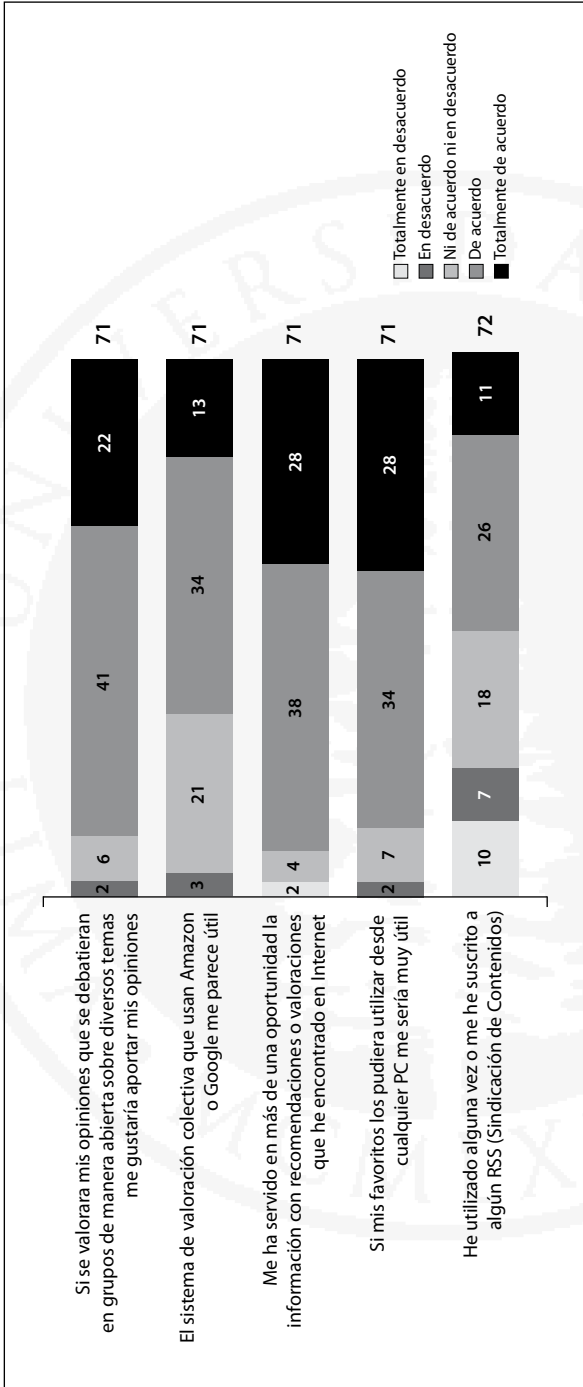


Figura 4.7. Uso de herramientas de la Web 2.0

Elaboración propia.

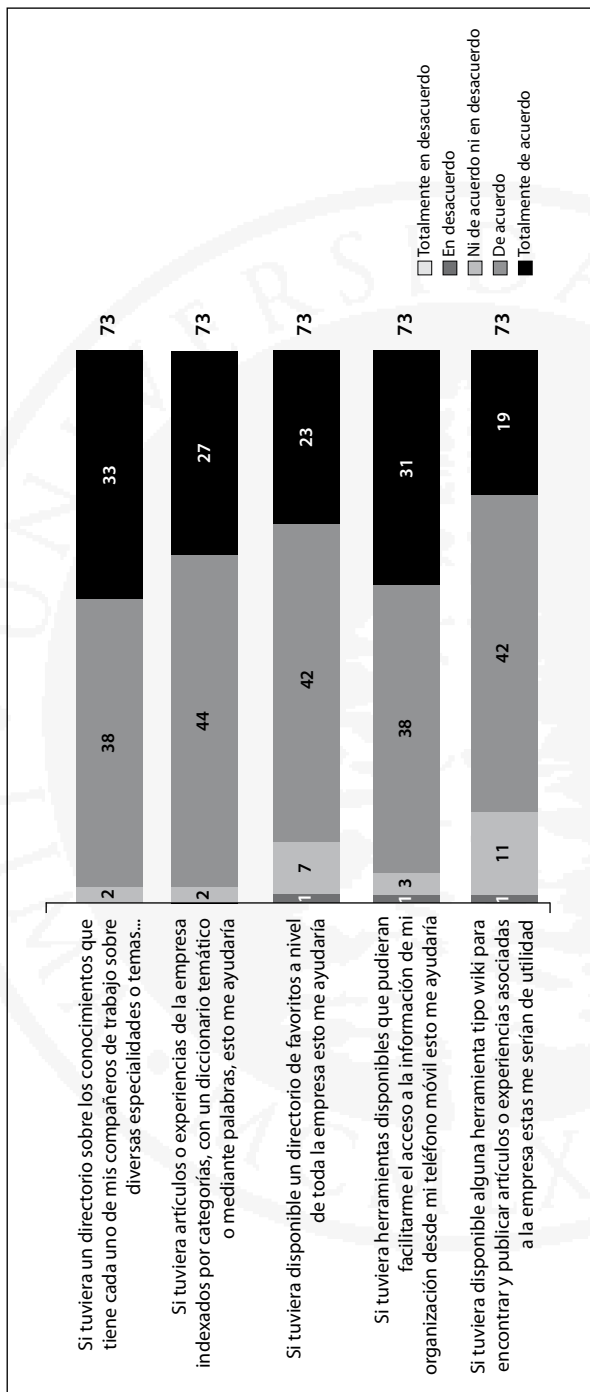


Figura 4.8. Posible uso de herramientas de la Web 2.0

Elaboración propia.

Aproximadamente 95% de las 73 personas entrevistadas afirma que si tuvieran herramientas disponibles que les facilitaran el acceso a la información de su organización desde su teléfono móvil esto ayudaría en sus labores. De igual forma, 89% considera que sería de ayuda si tuviera disponible un directorio de favoritos de toda la empresa.

El 97% de las personas manifiesta que si tuviera artículos o experiencias de la empresa indexadas por categorías, con un diccionario temático o mediante palabras claves, recurriría a ellos para realizar su trabajo. Finalmente, más de 97% de informantes considera que si tuviera un directorio sobre los conocimientos que posee cada uno de sus compañeros de trabajo sobre diversas especialidades o temas lo usaría para realizar consultas.

Acerca de la pregunta «¿Cuáles cree usted que son o podrían ser los beneficios de una iniciativa al establecer un programa de gestión del conocimiento mediante la adopción de herramientas de redes sociales?» se obtuvieron los resultados que presenta la figura 4.9.

Con respecto de los posibles beneficios de implantar un programa de GC mediante la adopción de herramientas de redes sociales, alrededor de 88% de las personas coincide en que un beneficio es que fomenta una cultura organizacional de colaboración. Un segundo beneficio con alta coincidencia (87%) es que se fomenta la creación de redes de interés para compartir y construir conocimiento. En tercer lugar está la mejora de las relaciones interpersonales al establecer una comunicación horizontal entre los miembros de la organización (85.5% de personas está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que este es un beneficio).

De igual forma, lo consideran beneficioso quienes indican que permite que fluyan la información, el conocimiento y las experiencias de forma fácil y eficiente; posibilitan cambiar positivamente la forma de comunicación organizacional con clientes y proveedores; y ayudan a compartir las mejores prácticas del negocio. Además, señalan que mejoran el manejo del cambio y la resolución de problemas y permiten crear un sentido de pertenencia e identidad organizacional.

De todos estos beneficios, aceptados como tales por la mayor parte de encuestados, se debe resaltar que 10.1% no está de acuerdo en considerar

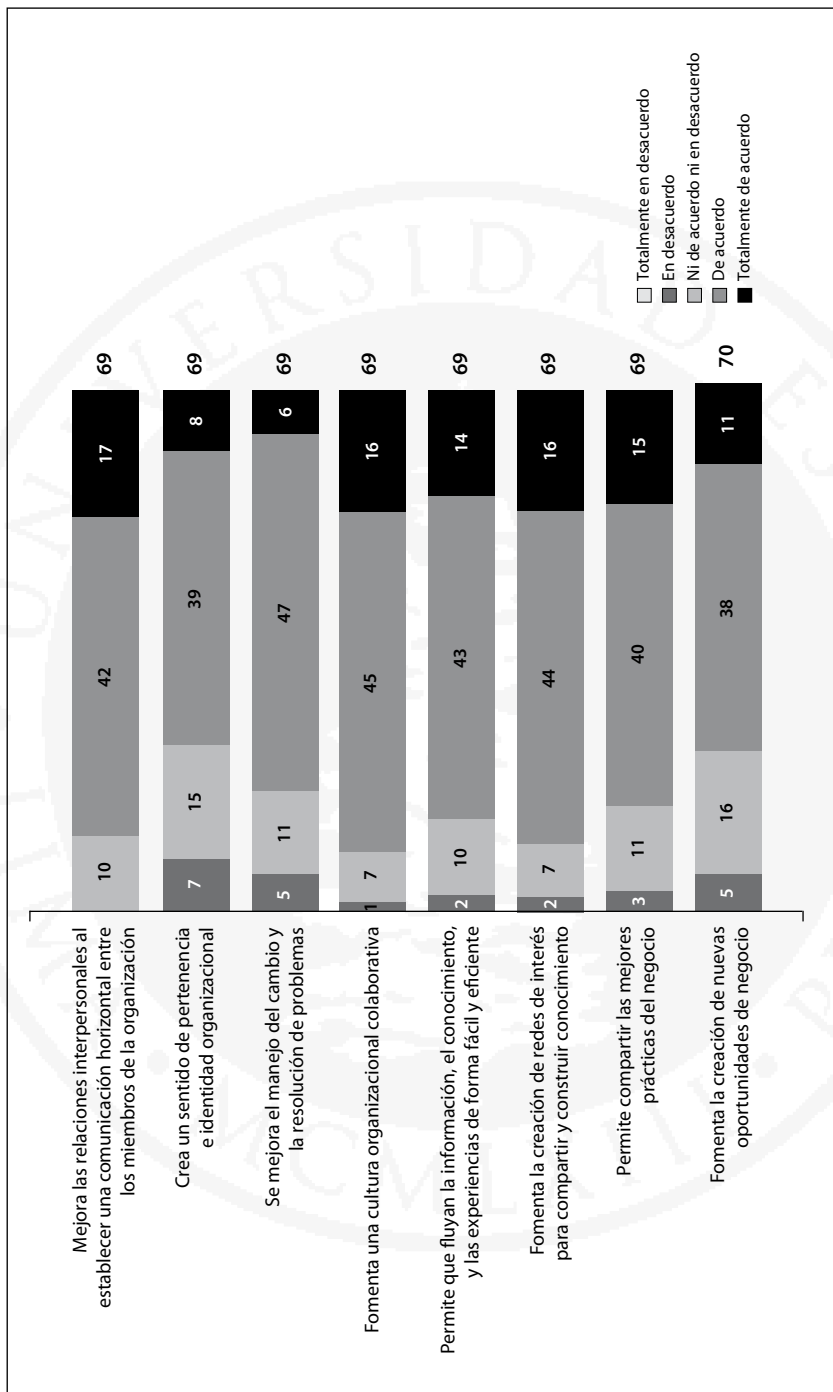


Figura 4.9. Posibles beneficios al implantar la gestión del conocimiento mediante redes sociales

Elaboración propia

como beneficio la creación de un sentido de pertenencia e identidad organizacional.

2.5. Factores críticos de éxito para la adopción de redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento organizacional

Acercas de la pregunta «¿Cuál cree usted que son o podrían ser los riesgos de una iniciativa para establecer un programa de gestión del conocimiento mediante la adopción de herramientas de redes sociales en su organización?» se obtuvieron los resultados que muestra la figura 4.10.

Por otro lado, los principales riesgos de una iniciativa para establecer un programa de GC mediante la adopción de herramientas de redes sociales en las organizaciones son, en primer lugar, para 58% de los encuestados la cultura organizacional de sus empresas no está alineada con este tipo de propuestas, sin embargo, 18.8% no considera esta premisa como un riesgo; y, en segundo lugar, 55% manifiesta que la alta dirección no promovería una propuesta de este tipo, sin embargo, nuevamente un 15.9% no considera esto como un riesgo.

En cuanto a considerar la reducción de la productividad laboral de las personas como un riesgo de la iniciativa para establecer un programa de GC mediante la adopción de herramientas de redes sociales, 39.1% sí lo considera un riesgo, pero 37.6% no lo cree. Lo mismo sucede con las complicaciones que se presentarían al alinear el uso de redes sociales a los objetivos organizacionales: 36.2% sí lo considera como un riesgo, mientras que 43.5% no piensa así.

En suma, los riesgos a los que los encuestados otorgan mayor importancia son que la cultura organizacional de la empresa no está alineada con este tipo de propuestas y que la alta dirección no promovería una propuesta de esta naturaleza.

Acercas de la pregunta «¿Qué factores cree usted que son importantes para implementar un programa de gestión del conocimiento mediante la adopción de herramientas de redes sociales en su organización?» se obtuvieron los resultados que presenta la figura 4.11.

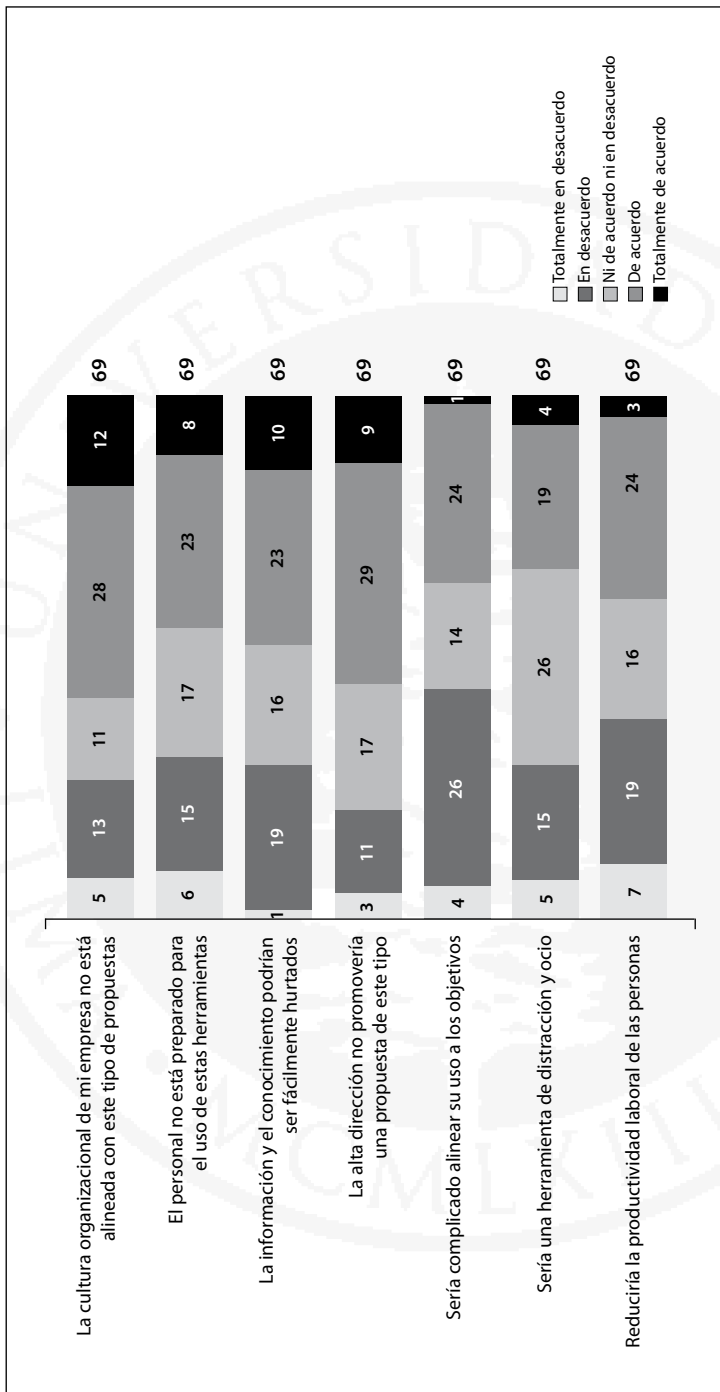


Figura 4.10. Riesgos de un programa de gestión del conocimiento mediante la adopción de herramientas de redes sociales
Elaboración propia.

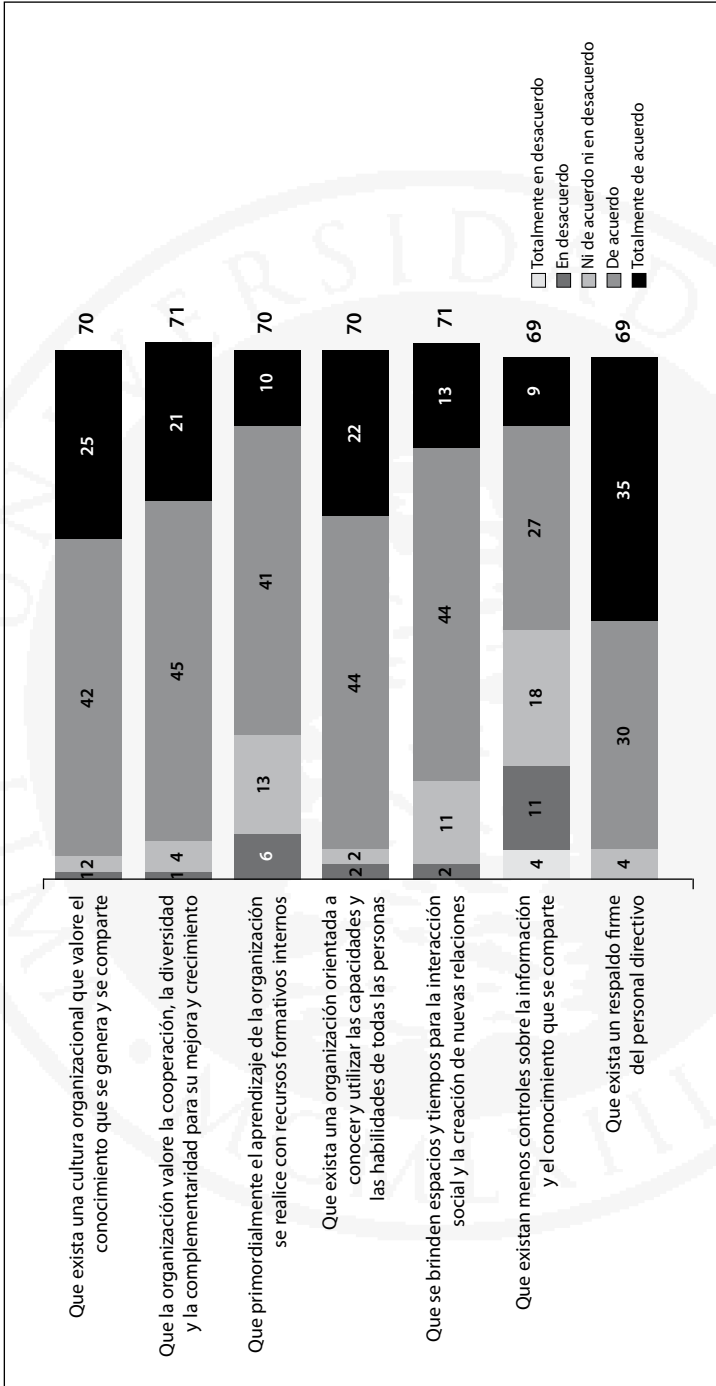


Figura 4.11. Factores importantes para implementar un programa de gestión del conocimiento mediante herramientas de redes sociales

Elaboración propia.

En cuanto a los factores importantes para implementar un programa de GC mediante la adopción de herramientas de redes sociales en las organizaciones, en primer lugar figura que exista una cultura organizacional que valore el conocimiento que se genera y se comparte (95.7% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo).

En segundo lugar se considera que exista una organización orientada a conocer y utilizar las capacidades y las habilidades de todas las personas (94.3% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo). En tercer lugar aparecen dos factores: que exista un respaldo firme del personal directivo y que la organización valore la cooperación, la diversidad y la complementariedad para su mejora y crecimiento (94.2 y 93% de encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo, respectivamente).

Finalmente, 52.2% de personas está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que existan menos controles sobre la información y el conocimiento que se comparte; sin embargo, 21.7% no considera que este sea un factor importante para implementar un programa de GC mediante la adopción de herramientas de redes sociales.

Finalmente, respecto de la pregunta «¿Qué factores cree usted que son importantes para implementar un programa de gestión del conocimiento mediante la adopción de herramientas de redes sociales en su organización?» se obtuvieron los resultados graficados en la figura 4.12.

Por otro lado, existen otros factores importantes para implementar un programa de GC mediante la adopción de herramientas de redes sociales en las organizaciones frente a los cuales la mayor parte de entrevistados presenta una actitud positiva.

Los principales son (por orden de coincidencia): establecer claramente un vínculo de la propuesta con los beneficios económicos o que existan beneficios tangibles (85.9% de las personas está de acuerdo o totalmente de acuerdo); que se use principalmente en áreas en las cuales el empleo del conocimiento es vital y se pueda establecer una diversidad de canales que empleen tecnología de redes sociales para facilitar la transferencia de conocimiento (84.5%); que existan elementos de motivación, incentivos y reconocimiento para los participantes (84.1%); establecer una diversidad

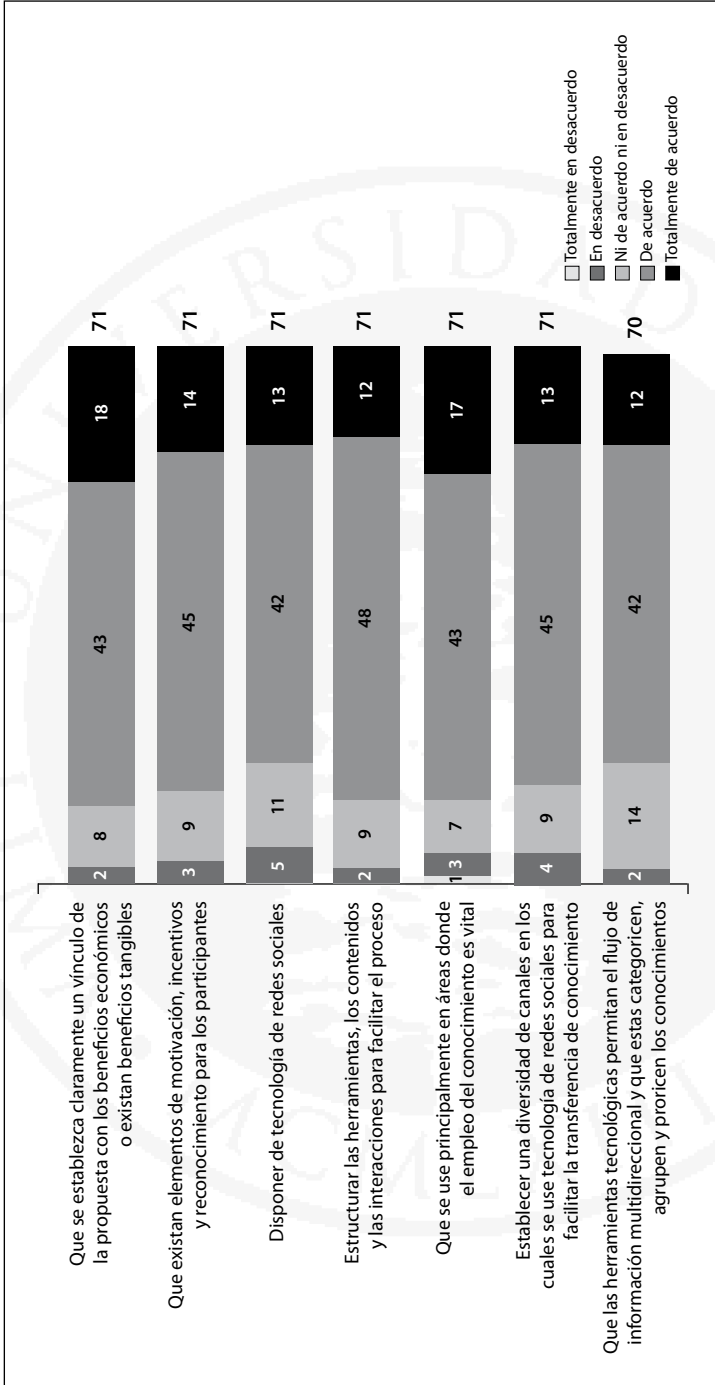


Figura 4.12. Factores importantes para implementar un programa de gestión del conocimiento mediante herramientas de redes sociales

Elaboración propia.

de canales en los cuales se emplee tecnología de redes sociales para facilitar la transferencia de conocimiento (81.7%); disponer de tecnologías de redes sociales (77.5%); y, finalmente, 77.1% de entrevistados considera un factor importante que las herramientas tecnológicas permitan un flujo multidireccional de la información y que las mismas personas sean quienes categoricen, agrupen y prioricen los conocimientos.

Por último, la mayoría casi absoluta de los encuestados identifica los siguientes factores como los más importantes: que exista una cultura organizacional que valore el conocimiento que se genera y se comparte; que la organización se oriente a conocer y utilizar las capacidades y las habilidades de todas las personas; y que haya un respaldo firme del personal directivo.

5

Propuesta de adopción de redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento organizacional

1. Discusión e interpretación de los resultados

«¿Cuál es la situación actual de la gestión del conocimiento organizacional?». El objetivo de esta pregunta es determinar los beneficios que en la actualidad logran las empresas con la GC, lo que permite formular la siguiente pregunta: «¿Cuál es la situación actual de la gestión del conocimiento en las organizaciones y qué aspectos la facilitan o dificultan?».

Para determinarlo se tabularon algunas de las respuestas obtenidas en las entrevistas y los beneficios teóricos conocidos de la GC. Así, el Gerente Corporativo de Aprendizaje de una empresa constructora comentó lo siguiente:

Nosotros estamos hace muchos años trabajando en la gestión del conocimiento, creemos que hemos avanzado bastante y creemos también que nos falta mucho. Hemos entendido muy claramente que no es el conocimiento lo que se gestiona, lo que se gestiona son los recursos, los medios y las personas para desarrollar, guardar, repartir, compartir todo el conocimiento.

De otro lado, el Gerente General de una empresa de consultoría comentó sobre el mismo punto:

Una empresa que no sistematiza sus conocimientos, una corporación que no tiene una estrategia del conocimiento, una estrategia de gestión del conocimiento, corre un grave riesgo que tiene que ver básicamente con la pérdida de valor en el mercado de la empresa, en un mediano y largo plazo. Si tú no tienes la capacidad para ubicar dónde está el conocimiento, lo que aprendiste en el camino, y por lo tanto no puedes compartirlo con los nuevos integrantes de tu organización, es difícil que una compañía pueda sobrevivir.

Indicó además:

El tema de gestión de conocimiento se convierte netamente en un tema estratégico. Si una organización no hace este planeamiento adecuado, lo que está es aventurándose en un mundo en el que la velocidad con que las cosas ocurren requiere que tú tengas respuestas muy bien fundamentadas, que tú tengas fresco lo que has hecho y que tú puedas entonces tomar tu experiencia, tomar ese conocimiento, analizarlo y proyectarlo hacia una propuesta o hacia una solución futura.

Del resultado de las encuestas y las entrevistas se puede concluir que actualmente se percibe la GC en las organizaciones como un facilitador para intercambiar y colocar a disposición del personal la información y apoyar el trabajo en equipo en proyectos o cambios dentro de la organización. También se puede señalar que el conocimiento estructurado y formal se ubica sobre todo en repositorios sistematizados y centralizados. La actualización o la publicación de este conocimiento o información suele ser centralizada por un área o algunas personas, quienes determinan qué se publica o se actualiza, mientras el resto de personas solo «consume» la información, por lo que se trata de un proceso de alimentación en una sola dirección.

Por otro lado, el contenido informal y poco estructurado se encuentra en diversos medios y en las mismas personas. Los esquemas actuales para compartir el conocimiento tienen controles que hacen que conocimiento e información no fluyan fácilmente dentro de la organización, pues aún se cree que en ellos está la base de la diferencia competitiva. A pesar de esta situación, que es la más común, existen casos aislados en algunas organizaciones que están implantando el uso de redes sociales a su interior para compartir todo su conocimiento.

En la pregunta «¿Qué aspectos han facilitado o dificultado la gestión del conocimiento organizacional?» el objetivo era identificar cuáles han sido los principales inhibidores al interior de las organizaciones, lo que permite determinar la ya mencionada pregunta: «¿Cuál es la situación actual de la gestión del conocimiento en las organizaciones y qué aspectos la facilitan o dificultan?».

El análisis cualitativo reveló que existe el factor del miedo que tienen las personas a compartir su conocimiento porque creen que es la clave de su éxito, de su presencia en el mercado y que la ventaja competitiva que tienen está en lo que saben hacer. Por otro lado, los altos niveles de la estructura jerárquica dentro de las organizaciones muchas veces no desean compartir el conocimiento porque tienen miedo a que se cree una red informal paralela que funcione y brinde apoyo a la organización, y que ellos sean dejados de lado, allí empiezan las pugnas de poder. Esto se refuerza cuando estas personas recuerdan una frase muy popular de años anteriores: «El conocimiento es poder».

El análisis también reveló que este tipo de temores generalmente se presentan en las empresas con estructuras jerárquicas verticales, antiguas empresas que no se han renovado y no entienden bien qué es lo que está pasando en el mundo con las comunicaciones y la información.

Un grupo más numeroso de empresas está a favor de la formación de redes de conocimiento, busca generar una red de información que permanezca dentro de las instalaciones de la empresa; sin embargo, existe un grupo menor que considera que esta restricción debe estar segmentada a una primera fase del proyecto y, que en una segunda fase, esta red debe abrirse al público en general, no solo a los empleados, ya que el valor de la organización no se encuentra en la información o el conocimiento que en un momento determinado tiene, sino en su capacidad de generar conocimiento de forma continua.

Un tema importante es si se debe o no fiscalizar la información que proporcionaría este tipo de propuestas, ya que algunos empleados pueden usar las redes para temas personales como programar un viaje o una fiesta, es decir, para temas no orientados a lo laboral.

Por un lado, el análisis cualitativo reveló que existe un grupo de empresas que cree que se deben implementar mecanismos regulatorios sobre la información que tendrían estas redes; de manera similar a la censura que se puede encontrar en ciertas páginas web, se pueden colocar filtros para que la información que no pertenezca al ámbito laboral quede pendiente de publicar hasta su aprobación. Por otro lado, un grupo minoritario de empresas cree que este riesgo de improductividad se podría minimizar con una cultura que promueva el compartir y el autocontrol, la autocensura.

Un factor que dificulta la GC en las organizaciones es el esfuerzo que genera la conversión de conocimiento tácito en conocimiento explícito. Las redes sociales promueven de forma natural la base para iniciar los procesos de transferencia y uso del conocimiento, así como el aprendizaje organizacional. Las redes informales en las organizaciones se caracterizan por requerir y consumir conocimiento atomizado, contextualizado y focalizado para resolver problemas o desarrollar innovaciones puntuales en el ámbito laboral. Ahora se otorga más valor a la red de contactos de cada persona, por el conocimiento particular que tienen sobre diferentes temas, que al conocimiento codificado en sí mismo que uno pueda poseer. Por esta razón, las redes sociales que tienen ese habilitador pueden configurar y visualizar esa red, permitiendo que en ella fluyan los conocimientos que se requieren para el trabajo diario.

En el análisis cuantitativo, para obtener los resultados se tabularon algunas de las respuestas obtenidas en las entrevistas y los aspectos que facilitan o dificultan la gestión de conocimientos teóricos; lo que se presenta en el anexo 2.

Respecto de este punto, el Director Central de una universidad privada respondió así la pregunta «¿Qué aspectos han facilitado que se administre el conocimiento en su organización?»:

... los jefes han conversado con su personal para establecer la administración del conocimiento como algo que debería implementarse para mejorar el clima laboral y eso nos ha permitido conocer unas cosas más. A nuestra organización nos miden con Great Place to Work, nos dimos cuenta de que había resultados que no entendíamos y que ahora comprendemos...

Sobre la misma pregunta, el Gerente Corporativo de Aprendizaje de una empresa constructora comentó lo siguiente:

Yo creo que el aspecto más importante para transmitir gestión del conocimiento es la cultura: es la cultura de compartir porque el conocimiento se desarrolla siempre, está y la gente lo tiene, el hecho está en que por muchos años las evaluaciones de las personas nunca han sido hechas en función de lo que la gente comparte, sino de lo que sabe o de sus méritos, competencias, y nosotros estamos cambiando, estamos en una transición a una evaluación que va mucho más por lo que comparte que por lo que sabe y de esa manera promovemos el compartir.

Se presentan dificultades porque este cambio cultural nunca se da rápidamente, a las personas mayores les cuesta más trabajo, los jóvenes vienen ya más digitalizados, más en este estilo del pensamiento corporativo. Yo creo que el tema pasa fundamentalmente por el cambio cultural porque enseñar, crear conocimiento, con la tecnología actual todo se puede dar, lo que importa es que sea usado y entendido y que uno se haga participe de él.

Del resultado de las encuestas y las entrevistas se puede concluir que las principales barreras encontradas a través del estudio es que no se cuenta con tiempo para compartir el conocimiento; que la cultura organizacional no ha facilitado que se den los procesos de GC al tratarse de un esquema centralizado y celosamente controlado de acceso a la información y el conocimiento; y que las recompensas no han sido favorables.

Los aspectos que pueden citarse como facilitadores de la GC han sido la importancia primordial que las personas otorgan al conocimiento en las organizaciones para ser competitivos; la cultura existente orientada a compartir el conocimiento que tienen las personas; y los esquemas de incentivos y recompensas encaminados a compartir conocimiento.

Para la pregunta «¿Qué procesos y prácticas de la gestión del conocimiento se podrían ver fortalecidos por la adopción de redes sociales?» el objetivo buscado era determinar el grado de adopción y difusión de herramientas tecnológicas emergentes al interior de las organizaciones, lo que permite determinar la siguiente pregunta de investigación: «¿Qué procesos y prácticas de gestión del conocimiento se podrían ver fortalecidos por la adopción de redes sociales?».

Acerca de este punto, el Director Central de una universidad privada comentó lo siguiente:

... claro que sí, por ejemplo los wikis, yo hubiera querido que se hagan wikis dentro de la empresa, pero nadie ha hecho wikis; por ejemplo, a mí me hubiera gustado, para mí hubiera sido un golazo la construcción de wikis, pero no hemos descubierto la forma, porque el wiki lo sientas como una base y sobre esa base se construye y se va agregando información, entonces allí sí hay conocimiento colaborativo.

Sobre esta misma pregunta el Gerente Corporativo de Aprendizaje de una empresa constructora comentó lo siguiente:

... nosotros estamos trabajando en un proyecto para unir la ingeniería y el conocimiento con todas estas redes, a nivel de nuestra empresa primero, pero luego a nivel de red, abierto, no será un proyecto propiedad del grupo ni tendrá derechos reservados. Estamos convencidos de que hay muy pocas cosas que deben ser reservadas, para que el conocimiento de la ingeniería esté abierto creemos que no existe ningún problema, es más, queremos convencer a los demás que compartan este conocimiento y al final el país lo desarrolle y no se quede en una sola empresa. Muchas veces hemos dado conocimiento a la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco), es más, a esta gente que siempre pensaba que éramos una empresa cerrada les hemos abierto nuestro conocimiento a muchas empresas, sin ningún problema y consideramos que es el camino [...] El portal de la empresa constructora está en 2.0, es interactivo. Y las demás empresas están mutando hacia el 2.0, claro cuando comenzamos la tecnología, hace varios años, el 2.0 era quizá muy nuevo y además uno no sabe muy bien al principio si funciona o no funciona y hemos armado portales en las empresas que no están en 2.0 pero que ahora están trabajando para mutar.

Respecto de este mismo punto el Consultor Senior de una empresa de consultoría comentó:

Claro, las herramientas que están sacando están orientadas a implementar estos entornos de trabajo, les llaman así: entornos de trabajo grupales. Estás en un proyecto, tú haces clic, clic, y creas el entorno de trabajo para el grupo, entonces qué es lo que tienen esos entornos de trabajo, o sea uno es un repositorio de documentos, un gestor de contenidos, eso es vital. Entonces la información que tiene el proyecto debe estar siempre ahí, otras cosas que siempre tiene son las actividades o reuniones, todo lo tienes a la mano, todo integrado dentro de un entorno, no una herramienta

para ver los foros y otra para ver las reuniones, no, sino todo dentro de su entorno de trabajo grupal...

El resultado de las encuestas y las entrevistas ha permitido desarrollar e identificar habilitadores generados por la adopción de las redes sociales que afectan en forma positiva a los medios involucrados (personas, TI, cultura), para hacer que los procesos de GC se desarrollen de manera más eficiente. Estos aspectos son los que consideran que existe y debe ser potenciada la red informal o social organizacional, paralela a la red estructurada y jerárquica; esta sirve de medio para el trabajo en equipo en las organizaciones pues promueve la horizontalidad, la comunicación efectiva y es igualitaria.

Además, se ha encontrado que motiva a las personas quienes esperan reconocimiento por el intercambio de conocimiento en las redes organizacionales. Las personas están usando herramientas de las redes sociales, como los blogs, para compartir información y conocimiento en forma paralela al trabajo, generando confianza al interior de la comunidad. También ven beneficioso el empleo de las tecnologías disponibles de participación y valoración colectiva para hacer fluir el conocimiento organizacional. Los esquemas de valoración serían la base para establecer esquemas democráticos para reconocer el conocimiento compartido y de este modo promoverlo dentro de la organización.

Los entrevistados consideran que los mecanismos de categorización colectiva y los mapas o los directorios de conocimiento facilitarían su participación. También la facilidad de identificación de líderes de conocimiento por temas, así como la formación de comunidades de conocimiento dentro de la organización contribuiría a la GC. Los esquemas de participación colectiva que ofrecen las redes sociales se consideran como mecanismos muy válidos para construir y generar conocimiento. Soportados por tecnologías adecuadas, permiten extraer el mejor talento e interés de las personas en la organización, sin tener en cuenta su puesto o competencias, sino sus talentos e intereses.

Por último, se mencionan varios aspectos relacionados con la cultura como colaboración o relaciones interdependientes, necesarios para que una propuesta de este tipo funcione; sin embargo, también se considera que estos aspectos culturales son una barrera menor en las nuevas generaciones

pues estas se encuentran más familiarizadas con el trabajo en redes sociales.

Finalmente, con la pregunta «¿Cuáles son los factores críticos de éxito para la adopción de redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento?» se buscaba identificar los factores críticos de éxito, lo que permitió determinar la siguiente pregunta de investigación: «¿Cuáles son los factores críticos de éxito para la adopción de redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento?».

Respecto de este punto el Gerente General de una empresa de consultoría comentó lo siguiente:

... tiene que existir una definición de lo que es el mapa del conocimiento, quiénes son esas fuentes de conocimiento, cómo se ha estructurado el conocimiento y, por lo tanto, debe haber una política de compartir el conocimiento, es decir, hay que definir esa política, porque es importante compartirlo, no acumularlo, sino compartirlo, es decir, saber cómo es el mapa, dónde está creado, cuáles son los puntos, los ejes clave y cuál es la política de compartir el conocimiento, quiénes son los líderes del conocimiento dentro de cada organización y entonces crear las herramientas.

Acerca de la misma pregunta el Gerente Corporativo de Aprendizaje de una empresa constructora comentó: «... la empresa necesita un equipo técnico profesional que conozca bien el manejo de la parte tecnológica y, por otro lado, necesita un equipo humano de la empresa que conozca cómo encontrar, cómo desarrollar el conocimiento...».

Sobre la misma pregunta el Director Central de una universidad privada comentó:

Primero, que sea democrática [...] el otro factor importante es que se debe indicar que deben aceptar todo lo que viene, lo bueno y lo malo, los elogios y las críticas. Creo que incluir herramientas Web 2.0 al interior de la empresa tiene sus riesgos, muchas veces viene lo que no quieres escuchar y lo que no quieres leer. En ese caso, muchas personas podrían descubrir un ser distinto al que se imaginan que son, sobre tu forma de ser, o partes de ti que no quisieras que las vean y las ven, y eso no es todo, sino que puedas saber quién lo dijo, y cómo lo dijo. En ese caso, no vale picarse, tienes que hacer uso de tu inteligencia emocional para no salir y recriminar...

Del resultado de las encuestas y las entrevistas se puede concluir que los factores más relevantes para la implementación de esta propuesta serían: contar con una estrategia organizacional orientada a la GC y un firme respaldo del personal directivo; que se establezca claramente el vínculo entre la propuesta y los beneficios de la organización (considerando que esto es parte del factor que supone que la organización cuente con una estrategia orientada a la GC).

Asimismo, se puede concluir que es un factor relevante la existencia previa de una cultura organizacional que valore el conocimiento que se genera y se comparte, centrada en el uso de las capacidades de las personas y orientada a la comunicación asertiva; desarrollar una cultura organizacional con valores y atributos como ética, confianza, colaboración, reconocimiento, para que las redes tengan utilidad; establecer esquemas de reconocimiento público de la contribución al conocimiento en la organización, así como incentivos y premios para fomentar su uso; identificar y establecer mapas de conocimiento, fuentes de conocimiento, líderes de conocimiento, políticas claras y reglas básicas para su implementación; y dar a estos mecanismos el soporte a las tecnologías de redes sociales existentes, con estructuras, jerarquías y comunidades para compartir el conocimiento.

2. Aportes realizados a la matriz de adopción de redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento

Los aportes realizados por la investigación de campo sobre la adopción de redes sociales como soporte a la GC se representan en la matriz de medios y procesos (cuadro 5.1).

Cuadro 5.1. *Matriz de adopción de redes sociales propuesta*

		MEDIOS		
		PERSONAS	TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	CULTURA
PROCESOS	GENERACIÓN			Promueve organización igualitaria, horizontal y de comunicación efectiva. Las generaciones nuevas están familiarizadas con el trabajo colaborativo e interdependiente en ambientes de confianza.
	CODIFICACIÓN	Genera hábitos de redacción y difusión en redes. Facilita la automotivación y el reconocimiento.	Tecnologías que facilitan la categorización colectiva, mapas de conocimiento, líderes de conocimiento y formación de comunidades.	Participación colectiva en la construcción del conocimiento.
	DISTRIBUCIÓN	Reconocimiento a las personas mediante esquemas de valoración colectiva.	Tecnologías orientadas a la participación colectiva para codificar, compartir y distribuir información. Variedad de medios y canales para compartir y distribuir información.	La valoración colectiva permite ubicar y hacer fluir el conocimiento.
	Uso			Se facilita los esquemas de reconocimiento en función de patrones colectivos de valoración.

Elaboración propia.

3. Aportes realizados a los factores críticos de éxito para la adopción de redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento

Los principales aportes realizados por el estudio de campo para establecer los factores críticos de éxito para adoptar las redes sociales como soporte a la GC fueron los siguientes: la organización en donde se realice la propuesta debe tener definida una estrategia organizacional orientada a la GC y debe contar con un firme respaldo del personal directivo; debe existir una cultura organizacional que valore el conocimiento que se genera y se comparte, enfocada en las personas; y se requiere dentro de la organización de valores como la confianza, la colaboración y el reconocimiento.

Además, se deben establecer esquemas de reconocimiento e incentivos públicos para las personas por su contribución al conocimiento; políticas y directivas claras sobre el uso de las redes sociales dentro de la organización para mantener el alineamiento con los objetivos trazados; e incorporar las tecnologías de redes sociales existentes, con estructuras, jerarquías, mapas, comunidades y la participación de líderes de conocimiento.

4. Propuesta actualizada sobre la adopción de redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento organizacional

Sobre la base de la propuesta desarrollada, y recogiendo los aportes de la investigación de campo realizada, se presenta la versión final de la propuesta.

4.1. Matriz de adopción de redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento

Se ha planteado, y validado a lo largo del estudio, la existencia de habilitadores que son el resultado de la adopción de las redes sociales como soporte a la GC organizacional. Estos aspectos que traen consigo las redes sociales afectan los medios (personas, tecnología y cultura) al conseguir que en la actualidad los procesos de GC se logren de mejor manera.

Con este propósito se presenta la versión final de la matriz de medios y procesos de GC, planteando el efecto que tienen las redes sociales sobre el medio para que los procesos de GC se realicen de la mejor manera, como muestra el cuadro 5.2.

Cuadro 5.2. *Matriz propuesta de medios y procesos*

RUBRO	PERSONAS	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	CULTURA
GENERACIÓN	<p>Genera hábitos de redacción y difusión en redes sociales.</p> <p>Interdependencia social positiva, mayor motivación y facilidad para la codificación, sentido de pertenencia, reconocimiento y reputación.</p>	<p>Folksonomía, sistema de clasificación colectiva: PageRank, opiniones de usuarios, recomendaciones, <i>tags</i>, <i>feeds</i> que se soportan sobre redes sociales.</p> <p>Estructuras de codificación muy variadas y orientadas al contexto y las relaciones.</p> <p>Facilita y pone a disposición líderes, comunidades y mapas de conocimiento.</p>	<p>Para las nuevas generaciones es inherente trabajar en redes sociales en ambientes de confianza, colaborativos e interdependientes.</p> <p>Se forman nuevos valores culturales sociales: cooperación, intercambio, redes informales, diversidad, reciprocidad, el conocimiento es de todos.</p> <p>Promueve organización igualitaria, horizontal y de comunicación efectiva.</p>
CODIFICACIÓN	<p>Facilidad para interactuar y formar relaciones, lo que permite transferir conocimiento con contexto diverso y complementario.</p> <p>Se desarrollan valores humanos como confianza, solidaridad, valoración y colaboración.</p> <p>Reconocimiento a las personas mediante esquemas de valoración colectiva.</p>	<p>Herramientas de sindicación de contenidos.</p> <p>Marcadores sociales (Social Bookmark), <i>feeds</i>.</p> <p>Tecnologías orientadas a las relaciones, interacción, identidad grupal, desarrollo de valores sociales, incremento de confianza.</p> <p>Variedad de medios y canales (Internet, comunicación móvil, servicios celulares) para compartir y distribuir conocimiento.</p>	<p>Motivaciones para distribuir: necesidad de aprender cada día más, obtener reconocimiento y deseo natural de expresarnos o compartir conocimiento.</p> <p>Cultura con orientación social, lazos de confianza, reputación, relaciones interdependientes, valoración de lo diverso y lo global.</p> <p>La valoración colectiva permite ubicar y hacer fluir el conocimiento.</p>
TRANSFERENCIA	<p>Sistemas de recompensas, recomendaciones y valoración democrática que permiten facilitar que las personas apliquen el conocimiento.</p>	<p>Disposición de herramientas que permiten adoptar nuevos formatos de interacción, coordinación y cooperación entre las personas.</p>	<p>Aplicar una cultura de reciprocidad o de recompensas, con valoración colectiva.</p>

Elaboración propia.

4.2. Factores críticos de éxito para la adopción de redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento

Sobre la base de los factores críticos de éxito propuestos en el marco conceptual, y recogiendo los aportes del estudio de campo, se presentan los factores críticos de éxito para implementar la propuesta.

Los factores claves, a modo de condiciones requeridas, que debe tener la organización para implementar la propuesta son: la organización debe contar con una estrategia organizacional orientada a la GC y tener un firme respaldo del personal directivo; debe existir una cultura organizacional que valore el conocimiento que se genera y se comparte, con enfoque en que el conocimiento reside en las personas y la clave del aprendizaje se basa en los recursos humanos internos, sin importar las jerarquías; y se debe contar con valores organizacionales como la confianza, la colaboración, la diversidad y el reconocimiento del conocimiento.

Los factores críticos de éxito para implementar la propuesta en las organizaciones serían aquellos que vinculen los beneficios de la propuesta con los objetivos organizacionales definidos en la estrategia organizacional respecto del conocimiento; asimismo, se deben establecer políticas y directivas claras sobre el uso de las redes sociales dentro de la organización para mantener el alineamiento necesario con los objetivos trazados; igualmente, se deben incorporar las tecnologías de redes sociales existentes, con estructuras, jerarquías, mapas, comunidades y la participación de líderes de conocimiento; y, finalmente, desarrollar esquemas de reconocimiento e incentivos públicos para las personas por su contribución al conocimiento.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Mediante el presente estudio se han podido responder las siguientes interrogantes: ¿cuál es la situación actual de la gestión del conocimiento en las organizaciones y qué aspectos la facilitan o dificultan?, ¿qué procesos y prácticas de gestión del conocimiento se podrían ver fortalecidos por la adopción de redes sociales? y ¿cuáles son los factores críticos de éxito para la adopción de redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento?

Respecto de la situación actual de la GC en las organizaciones y los aspectos que la facilitan o dificultan se observó que las organizaciones han procurado almacenar su conocimiento e información mediante esquemas centralizados, normalmente Intranet o repositorios de archivos, en los cuales se almacena información relacionada con normas, funciones o procedimientos, por lo general información formal de la organización (70% de los entrevistados), lo que genera barreras de participación a su interior. Otra barrera encontrada en las organizaciones es que no se cuenta con tiempo para compartir el conocimiento (67.6% de los entrevistados) o que la cultura organizacional no facilita que ocurran los procesos de GC (65.3% de los entrevistados).

No obstante que en la actualidad las organizaciones tienen en cuenta la importancia de la GC, son muy pocas aquellas que poseen una estrategia definida en relación con ella. Las empresas consideran que la documentación y la difusión de procedimientos y normas formales de manera centralizada y controlada es su mayor avance en el aspecto de manejo del conocimiento. Esta posición se basa en la idea convencional de maximizar las iniciativas orientadas a codificar el conocimiento explícito, que es más fácil de transferir y se considera generalmente como un recurso o un objeto y no como un proceso.

Respecto de la pregunta sobre los procesos y las prácticas de GC que se podrían ver fortalecidos por la adopción de redes sociales, la tecnología está llevando a las compañías a nuevos modelos de comunicación y depende de estas alinear un mismo mensaje, crear sinergias en el esfuerzo desarrollado y reducir costos y sacrificios para todos.

Los aspectos que dificultan la GC se asocian a las prácticas actuales de gestión y la cultura organizacional. Particularmente no se les otorga el tiempo necesario (67.6% de los entrevistados), se considera que la información y el conocimiento son reservados (49.3% de los entrevistados) y no se establecen esquemas de incentivos o recompensas que promuevan que el conocimiento se construya, comparta y use (60.6% de los entrevistados).

Las redes informales o sociales en las organizaciones son un medio, paralelo a la red estructurada y jerárquica formal, que permite el trabajo en equipo, el intercambio de información y conocimiento, y se caracteriza por ser horizontal, colaborativa e interdependiente. Son redes muy valiosas que pueden potenciarse para ser orientadas a redes de conocimiento, pues permiten mejorar el flujo y el intercambio del conocimiento en las empresas al generar más canales de intercambio y creación de conocimiento abren un camino de renovación, sostenibilidad e innovación.

Al ser Internet, y con ella las redes sociales, una oportunidad singular para comunicar lo positivo de las organizaciones también puede resultar una amenaza potencial, dado que estar en la red no solo es importante sino que también hace de todos interlocutores válidos entre la organización y los trabajadores, sin importar su nivel y condición.

La adopción de redes sociales en las organizaciones transforma radicalmente los medios (personas, tecnología y cultura), lo que genera un círculo virtuoso entre las redes sociales y los medios. Se consigue así que los procesos de GC logren un mejor soporte y se formen canales para el flujo de conocimiento organizacional, promueven el aprendizaje organizacional, son una fuente de conocimiento que puede llevar a la innovación y facilitan la interacción con otros; se mejoran así las prácticas y los procesos en toda la organización.

Los principales efectos que traen consigo las redes sociales son potenciar el conocimiento que reside en las personas y sus relaciones informales, facilitar el aprendizaje colaborativo, permitir formar esquemas de valoración y reconocimiento colectivo e igualitario, alentar la organización de categorías, mapas, comunidades y recursos en forma colectiva y democrática, lo que facilita que el conocimiento con valor tenga relevancia.

Las condiciones básicas que se requieren para implementar esta propuesta son que la organización cuente con una estrategia organizacional orientada a la GC apoyada por la dirección y que existan cultura y valores organizacionales orientados a la GC. Se debe permitir que las personas tomen su propio tiempo para interactuar y transferir tipos complejos de conocimiento, también se les debe permitir compartir lo que ellos saben en persona. Cuando el personal directivo aprueba la asignación de tiempo y recursos que faciliten la formación y la existencia de redes sociales se dan las condiciones que permiten al personal sentir confianza y perder temor respecto de explotar las redes en favor de su trabajo.

La tecnología está llevando a las compañías a nuevos modelos de comunicación y depende de estas alinear un mismo mensaje que sea coherente, crear sinergias en el esfuerzo desarrollado y reducir costos y sacrificios para todos.

Respecto de la pregunta acerca de los factores críticos de éxito para la adopción de redes sociales como soporte a la GC, se debe considerar que para implementar la propuesta los factores críticos a tener en cuenta son los siguientes: establecer claramente el vínculo entre la propuesta y los objetivos de la organización (85.9% de los entrevistados), adoptar políticas y directivas claras sobre el uso de las redes sociales dentro de la organización, incorporar

las tecnologías de redes sociales existentes organizadas adecuadamente (77.5% de los entrevistados) y establecer esquemas de reconocimiento en función de la contribución al conocimiento (84.1% de los entrevistados).

También es importante indicar que existen detractores de este tipo de propuestas porque consideran que las redes sociales, principalmente Facebook, son riesgosas por ser una fuente altamente peligrosa para el ingreso de virus y otro *software* de tipo *malware*. Este riesgo puede ser mitigado con el uso apropiado de herramientas y/o dispositivos que permitan tener una red segura de datos y se puede enfrentar con controles tecnológicos que siempre han existido y existirán en las organizaciones, sea que se use o no herramientas de redes sociales.

Otro riesgo a considerar es que muchos ejecutivos piensan que la información que circula en las redes sociales no tiene la suficiente credibilidad. Este tipo de riesgos se puede mitigar con la identificación del autor de la información y de las personas que se encuentran dentro de la red y la valoración del contenido publicado, lo que permitiría generar un esquema de reputación y confianza a su interior.

Todo esto muestra que existe un grupo de personas que no comparte la posibilidad de adoptar redes sociales para la GC; sin embargo, las empresas deben estar preparadas para enfrentar esta realidad ya que la incorporación de los nativos digitales en la población económicamente activa contribuirá a que el uso de estas redes y su crecimiento se realicen en forma cada vez más acelerada.

La principal limitación encontrada para la elaboración del presente estudio es que en el país no existe actualmente una organización que haya implementado el empleo de redes sociales para la GC; sin embargo, conscientes de esta limitación, la investigación ha tenido en cuenta casos particulares de éxito investigados fuera del país y la validación realizada por medio de entrevistas con expertos del sector.

Otras limitaciones han sido el acceso a fuentes de información con aplicaciones concisas y detalladas puestas en práctica sobre el uso de redes sociales para la GC y el limitado tiempo de realización del estudio que no permitió investigar un mayor número de empresas.

2. Recomendaciones

Las organizaciones deben construir una arquitectura de participación activa y global para crear, publicar, compartir y usar conocimiento, su correcto empleo supone generar ventajas competitivas sostenibles frente a cualquier competencia.

Para combatir la desinformación en las organizaciones se debe dar respuestas precisas y rápidas. Las organizaciones tienen que conocer la velocidad del efecto de transmisión y de los niveles de impacto que tiene un conocimiento errado o la desinformación. La única herramienta que puede combatirla es la información. Decir o informar que algo no es cierto no es suficiente, hay que llenar ese vacío con las herramientas necesarias que posean los grados de impacto requeridos.

Dado que el estudio se ha realizado sobre organizaciones de diversos sectores, se recomienda que para la aplicación de la propuesta se tenga en cuenta el modelo del negocio, experiencias similares en su sector y la preponderancia del conocimiento en la organización, pues se considera que esta propuesta es más afín para organizaciones con uso intensivo de conocimiento.

Teniendo en cuenta que el estudio no determina las actividades o los pasos a seguir para la implementación de la propuesta, se recomienda seguir alguna metodología de implantación de gerencia del conocimiento. Se considera relevante que se tenga en cuenta el desarrollo de la implantación lógica de fases e involucrar inicialmente a los grupos o las redes de conocimiento existentes en la organización.

Se recomienda que el proyecto sea liderado por el responsable de gestión o gerencia del conocimiento dentro de la organización, de manera que pueda promover y potenciar las redes informales existentes para convertirlas en redes de conocimiento. Si la organización no tiene un gestor de conocimiento formal, esta labor debiera ser realizada por una persona que cumpla una función de liderazgo, posea cualidades intra e interpersonales, entre las que destacan la inteligencia emocional, la autocrítica y la preocupación por el desarrollo profesional. El responsable debe ser capaz de inspirar pasión por el trabajo mediante la comunicación constante de

la visión y tener la capacidad de escuchar y conocer de forma permanente lo que sucede en su sector.

Dado que la propuesta cita en forma general los habilitadores, donde las redes sociales pueden facilitar la GC, así como los factores críticos para su éxito, se recomienda que cada organización priorice tanto los habilitadores como los factores críticos en la fase de diseño de la implantación.

Para estudios futuros se podría recomendar el análisis de muestras más uniformes en cuanto a sector de negocio y experiencia en GC de las organizaciones. También se podrían tomar como parte de la muestra empresas de algunos sectores y locaciones más precisas para su estudio (mypes y empresas del interior del país).

Las líneas futuras de investigación que se sugieren son estudios en sectores específicos en los cuales el conocimiento sea un eje principal de la organización y realizar análisis de casos con la finalidad de relevar factores comunes y mejores prácticas en cada sector. También considerar medidas que identifiquen cuando un proyecto de esta naturaleza es exitoso, las cuales pueden ser ratios de productividad del personal, medidas sobre el tiempo de entrenamiento del personal nuevo y de los beneficios obtenidos con la propuesta, entre otras.

Asimismo, realizar investigaciones de otros habilitadores complementarios al uso de redes sociales para el apoyo a la GC y, por último, acerca de la metodología que pudiera utilizarse para este tipo de propuestas.

Bibliografía

- Akamine Abiko, A., Alcócer, C., Becerra, M. A. & Medina, T. V. (2004). *Importancia de los valores organizacionales y el comportamiento social para el funcionamiento de la gerencia del conocimiento: propuesta de implementación de un proyecto de gerencia de conocimiento en Graña y Montero Contratistas Generales*. Tesis de Posgrado. Lima: Universidad ESAN.
- Alanoca, L., Arias, M. C., Llontop, A. L. & Portela, W. A. (2007). *Estrategia de gestión del conocimiento en el sector agroexportador*. Tesis de Posgrado. Lima: Universidad ESAN.
- Arbonés, Ángel. (2006). *Conocimiento para innovar: cómo evitar la miopía en la gestión de conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- Arellano Rojas, J. M., Breña, M. A., Macedo, V. E., Sierralta, A. & Zea, M. A. (2002). *Gerencia del conocimiento: propuesta de una metodología de implantación y su aplicación en el sector minero peruano*. Lima: Universidad ESAN.
- Bartolomé, Antonio. (2009). *El Profesor Cibernauta*. Colección Desarrollo Personal del Profesorado, Volumen N.º 14. Barcelona: Graó.
- Belén, A. & Conde, A. (2004). *Valoración de empresas de Internet*. Madrid: Dykinson.
- Bernárdez, Mariano L. (2008). *Capital intelectual: creación de valor en la Sociedad del Conocimiento*. Bloomington, IN: AuthorHouse.

- Berners-Lee, T. & Fischetti, M. (2000). *Tejiendo la red: el inventor del World Wide Web nos descubre su origen*. Madrid: Siglo XXI.
- Bocchio, G. M., Castellanos, C. L., Miranda, C. C., Robles, J. A. & Van Oordt, A. J. (2009). *Estado actual del desarrollo de la gerencia del conocimiento en el Perú*. Tesis de Posgrado. Lima: Universidad ESAN.
- Campàs, J. & Bruguera, E. (2007). *El hipertexto y los blogs*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- Carrión Maroto, Juan. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Márketing (ESIC).
- Casamayor, Gregorio et ál. (2008). *La formación on-line*. Barcelona: Graó.
- Celaya, Javier. (2008). *La empresa en la Web 2.0. El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación on-line en la estrategia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Cobo, C. & Pardo, H. (2007). *Planeta Web 2.0. Inteligencia colectiva o medios fast food*. Barcelona / México, D. F.: Universitat de Vic (UVIC) / Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso).
- Contreras, Pau. (2004). *Me llamo Kohfam: identidad hacker, una aproximación antropológica*. Barcelona: Gedisa.
- Cornella, Alfons. (2002). *Infonomía.com, la gestión inteligente de la información en las organizaciones*. Bilbao: Deusto.
- Davenport, T. & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice-Hall.
- Emery, D. R., Stowe, J. D. & Finnerty, J. D. (2000). *Fundamentos de administración financiera*. México, D. F.: Pearson Educación.
- Éxito Exportador. (2010). *Estadísticas del Internet en América*. Recuperado el 20 de enero de 2010 de <www.exitoelexportador.com/stats2.htm>.
- Ferrell, O. C. & Hartline, M. D. (2006). *Estrategia de márketing*. México, D. F.: Cengage Learning.
- Fleming, P. & Alberdi, M. J. (2000). *Hablemos de márketing interactivo: reflexiones sobre márketing digital y comercio electrónico*. Madrid: ESIC.
- García Rico, Agustín. (2001). *Medios de comunicación, sociedad y educación*. Ciudad Real: Universidad de Castilla La Mancha.

- German, Kent. (2010). *Top 10 dot-com flops*. Recuperado el 2 de enero de 2010 de <www.cnet.com/1990-11136_1-6278387-1.html>.
- Gordon, Daniel. (2009). *The Trojan Room Coffee Machine*. Recuperado el 18 de diciembre de 2009 de <www.cl.cam.ac.uk/coffee/coffee.html>.
- Grossman, Lev. (2007). *Invention of the year: The iPhone*. Recuperado el 15 de enero de 2010 de <www.time.com/time/specials/2007/article/0,28804,1677329_1678542,00.html>.
- Hitt, M. & Hoskisson, R. E. (2003). *Administración estratégica*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Ipsos Apoyo. (2009). *Perfil del usuario de redes sociales 2009*. Lima: Ipsos Apoyo.
- Kerckhove, D. (1997). *A Pele da Cultura*. Traducción de Luís Soares y Catarina Carvalho. Lisboa: D'Água Editores.
- Klaus, N. & Rivas, R. (2008). *Gestión del Conocimiento. Una Guía Práctica hacia la Empresa Inteligente*. Libros en Red. Recuperado de <www.librosenred.com/libros/gestiondelconocimientounaguia practicahacia la empresainteligente.html>.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de márketing*. México, D. F.: Pearson Educación.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2009). *Dirección de márketing*. México, D. F.: Pearson Educación.
- Lamb, Ch. & Hair, J. F. (2006). *Fundamentos de márketing*. México, D. F.: Cengage Learning.
- Lévy, Steven. (2005). The Trend Spotter. *Wired*. Recuperado el 10 de febrero de 2010 de <www.wired.com/wired/archive/13.10/oreilly.html>.
- López García, X. & Otero López, M. (2007). *Bitácoras: la consolidación de la voz del ciudadano*. La Coruña: Netbiblo.
- Marcum, D., Khalsa, M. & Smith, S. (2003). *Business think*. Santa Fe de Bogotá: Norma.
- Matsuura, Koichiro (2005). Prólogo. En Jérôme Bindé (Ed.), *Hacia las sociedades del conocimiento*. París: Unesco.
- Matute Mejía, Genaro. (2007). *Apuntes del curso Gestión del Conocimiento*. Lima: Universidad ESAN.

- Mckinsey & Company. (2008). *Building the Web 2.0 Enterprise – McKinsey Global Survey Result*. Londres / Dublín: Mckinsey & Company.
- Molina, J. L. & Marsal Serra, M. (2002). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Libros en Red. Recuperado de <www.librosenred.com/ld/monsurio/576-lagestiondelconocimientoenlasorganizaciones>.
- Morten T., Hansen. (2010). Learned to collaborate at Cisco. *Harvard Business Review*. Recuperado de <http://blogs.hbr.org/cs/2010/03/ciscos_john_chambers_on_how_to.html>.
- Nafría, Ismael. (2008). *Web 2.0. El usuario, el nuevo rey de Internet*. Barcelona: Gestión 2000.
- Naif Marouf, Laila. (2007). Social networks and knowledge sharing in organizations: A case study. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 110-125.
- Neri, C. & Fernández Salazar, D. (2008). *Telarañas de conocimiento*. Buenos Aires: Libros & Bytes.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Nueva York, NY: Oxford University Press.
- O'Hear, Stephen. (2006). *Read Write Web*. Recuperado el 16 de febrero de 2010 de <www.readwriteweb.com/archives/e-learning_20.php>.
- O'Reilly, Tim. (2005). What is Web 2.0. Design patterns and business models for the next generation of software. En T. O'Reilly. *Web Squared: Web 2.0 five years on*. Recuperado de <<http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>>.
- Ortiz de Zárate Tercero, Alberto. (2008). *Manual de uso del blog en la empresa: cómo prosperar en la sociedad de la conversación*. Madrid: Infonomía.
- Pérez Rodríguez, Y. & Castañeda Pérez, M. (2009, enero-abril). Redes de conocimiento. *Ciencias de la Información* (Instituto de Información Científica y Tecnológica [IDICT], La Habana), 40(1), 3-20.
- Piscitelli, Alejandro. (2005). Tecnologías Educativas. Una letanía sin son ni ton. *Revista de Estudios Sociales*, 22, 127-133. Recuperado el 16 de febrero de 2010 de <http://res.uniandes.edu.co/pdf/?file=/Revista_No_22/13_Debate3.pdf&dir=/Revista_No_22&>.

- Prensky, Marc. (2001, octubre). Nativos digitales, inmigrantes digitales. *On the Horizon* (NBC University Press), 9(5). Recuperado de <https://docs.google.com/Doc?id=ddtrkpp_29c595pr>.
- Rheingold, Howard. (2005). Mobile phones, ritual interaction, and social capital. *The Feature*. Recuperado de <http://thefeaturearchives.com/topic/Culture/Mobile_Phones_Ritual_Interaction_and_Social_Capital.html>.
- Robbins, Stephen. (2005). *Administración*. México, D. F.: Pearson Educación.
- Robles Flores, J. A., Vilcapoma, E. & Matute Mejía, G. (2006). Identificación de redes de conocimiento mediante el análisis de redes sociales. En *Proceedings of the Twelfth Americas Conference on Information Systems* (pp. 4376-4384). Acapulco.
- Rojas Orduña, Octavio. (2007). *Web 2.0*. Madrid: ESIC.
- Sagastume, Bernardo. (2008). *Tendencias*. Santa Cruz de Tenerife: IDEA.
- Schneider, Gary P. (2004). *Comercio electrónico*. México, D. F.: Cengage Learning.
- Serrano, A. & Martínez, E. (2003). *La brecha digital: mitos y realidades*. Mexicali: Universidad Autónoma de la Baja California (UABC).
- Sivera Bello, Silvia. (2008). *Márketing viral*. Barcelona: UOC.
- Smith, H. A. & Mckeen, J. D. (2006). Developments in Practice XXIII: Creating and Evolving a Technology. En Queen's School of Business, *Roadmap Communications of the Association for Information Systems* (vol. 19, art. 27, pp. 451-460). Kingston, Canadá: Queen's University.
- Smith, H. A. & Mckeen, J. D. (2007). Developments in practice XXVI. Social Networks: knowledge management's "killer app"? En Queen's School of Business, *Communications of the Association for Information Systems* (vol. 18, pp. 611-621). Kingston, Canadá: Queen's University.
- Solberg, K., Ronne, K. & Jensen, M. (2008). *Microblogging facilitating tacit knowledge? Courses Information in Context*. Recuperado de <<http://es.scribd.com/doc/3460679/Microblogging-as-a-Facilitator-for-Tacit-Knowledge>>.
- Tiwana, Amrit. (1999). *Knowledge Management Toolkit*. Upper Saddle River, NJ: Pearson / Prentice Hall.
- Tu Función. (1996). *El primer banner de la historia de Internet*. Recuperado el 20 de diciembre de 2009 de <www.tufuncion.com/primer_banner>.

- Usando.info. *Diccionario Tecnológico*. Recuperado el 10 de febrero de 2010 de <www.usando.info/main_file.php/us_dicc/8511/>.
- Van Buren, M. E. (2000). Midiendo la gestión del conocimiento. *Training & Development Digest*, 22, 70-77.
- Villacorta Michelena, Alberto. (2005). *Enredados. El mundo de la Internet*. Recuperado de <www.slideshare.net/rikgz/enredados-presentation>.
- Weiss, Joseph W. (2006). *Ética en los negocios: un enfoque de administración de los stakeholders y de casos*. México, D. F.: Cengage Learning.
- W3C Org. (1994). *World Wide Consortium*. Recuperado el 18 de diciembre de 2009 de <www.w3.org/History/1994/WWW/Journals/CACM/screensnap2_24c.gif>.
- Young, Philip K. Y. (2004). *Economía de empresa*. México, D. F.: Pearson Educación.

Anexos

- 1. Estructura de la encuesta aplicada**
- 2. Resultados obtenidos en la encuesta**



Estructura de la encuesta aplicada

Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento es parte de la administración organizacional que, a través de personas, procesos, roles, actividades y recursos, permite hacer fluir conocimiento y experiencias entre las personas de la organización para lograr incrementar su valor intelectual. El conocimiento radica en la mente de las personas, los procedimientos, los sistemas (*software*, base de datos, etc.) y la cultura organizacional.

Las redes sociales, también llamadas redes informales, están constituidas por las relaciones personales que se dan de manera espontánea entre los miembros de una organización. Debido a que no se puede separar las relaciones de trabajo de la naturaleza humana de las personas, el reconocimiento de las necesidades sociales de estas tiene influencia sobre sus motivaciones y conducta.

Las redes sociales virtuales son el soporte tecnológico de las relaciones y las interacciones entre las personas que comparten un interés común. Estas redes sociales están representadas en Internet a través de soluciones como Facebook, MySpace, Twitter, *bloggers* y otras (Web 2.0). No son más que una expresión evolucionada con un componente tecnológico muy elevado de las redes sociales antes existentes, pero revolucionan nuestras antiguas formas de interactuar al cambiar aspectos socioculturales en las personas y la sociedad.

Preguntas

1.1. Según su opinión, la gestión del conocimiento permite...

Marque con un aspa (X) si está o no de acuerdo con las expresiones siguientes.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a) Generar mayores oportunidades de negocio					
b) Generar una mayor integración de las áreas de la organización					
c) Fortalecer la motivación del personal					
d) Facilitar la codificación y la búsqueda de información					
e) Realizar nuestro trabajo diario de mejor manera					
f) Transferir conocimiento en diversos contextos					
g) Generar confianza y sentido de pertenencia en la organización					
h) Obtener reconocimiento y buena reputación					

1.2. ¿De qué manera se administran la información y el conocimiento en su organización?
 Marque con un aspa (X) la alternativa que le parezca indicada.

	Software de almacenamiento centralizado	Centralizada en la Intranet	Enviada electrónicamente vía <i>e-mail</i>	En las computadoras del personal	Solo escrita	No precisa
a) Procedimientos y normas						
b) Fichas comerciales de los clientes						
c) Información de la competencia						
d) Políticas y regulaciones gubernamentales						
e) Normas y políticas de la organización						
f) Documentación sobre la gestión de los proyectos						
g) Lecciones aprendidas sobre los proyectos						
h) Competencias y perfiles del personal						
i) Fichas técnicas y comerciales de servicios y productos						
j) Información para integración de los co-laboradores						

1.3. ¿Cuáles han sido las principales barreras para la implementación de la gestión del conocimiento en su organización?
 Marque con un aspa (X) si está o no de acuerdo con las expresiones siguientes.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a) La cultura organizacional					
b) La gente quiere compartir conocimientos pero no tiene tiempo para hacerlo					
c) La forma de trabajo en equipo					
d) Las competencias del personal no son las apropiadas					
e) El clima laboral no permite el compartir conocimiento					
f) No se recompensa el compartir conocimientos					
g) Demasiados riesgos inherentes a su uso					
h) El conocimiento es difícil de localizar					
i) Las personas no desean compartir sus conocimientos					
j) Se cree que no se debe democratizar el acceso a la información					
k) Se cree que la competencia puede ser desleal dentro y fuera de la organización					
l) El conocimiento no es considerado prioritario					

1.4. ¿Su organización utiliza alguna de las siguientes tecnologías Web 2.0?
 Marque con un aspa (X) la alternativa que le parezca indicada.

	Uso frecuente de manera externa a la empresa	Uso frecuente al interior de la organización	Uso esporádico de manera externa a la empresa	Uso esporádico al interior de la organización	No se utiliza
a) Servicios web					
b) Redes sociales (Facebook, YouTube, etc.)					
c) Blogs					
d) Wikis					
e) Compartir videos					
f) Podcasts (blogs hablados)					
g) RSS (noticias que se alimentan de manera automática por diferentes medios)					
h) <i>Software</i> de mensajería instantánea o <i>software</i> para realizar llamadas sobre Internet. Ejemplo: Skype, Messenger, etc.					
i) <i>Mash ups</i> : aplicación web que usa contenido de otras aplicaciones para crear un nuevo contenido completo					
j) Clasificadores colectivos (<i>tagging</i>)					

1.5. Indique con un aspa (X) en la escala si está o no de acuerdo con las expresiones siguientes.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a) He utilizado aplicaciones tales como Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, etc.					
b) He utilizado alguna vez alguna herramienta wiki o blog					
c) Cuando utilizas herramientas tipo Facebook o YouTube en donde puedes ver fotografías o videos sobre tus amigos sientes que estás más cerca de ellos					
d) Me gustaría publicar algún artículo o algún conocimiento adquirido para compartirlo con el personal de mi empresa					
e) Si pudiera publicar un artículo con mi nombre y fuera muy leído por mis compañeros de labores me sentiría orgulloso de ello					
f) Si me recompensaran por publicar artículos o comentar experiencias utilizaría estas herramientas					

1.6. Indique con un aspa (X) en la escala si está o no de acuerdo con las expresiones siguientes.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a) Si se valorara mis opiniones que se debatieran en grupos de manera abierta sobre diversos temas me gustaría aportar mis opiniones					
b) El sistema de valoración colectiva que usan Amazon o Google me parece útil					
c) Me ha servido en más de una oportunidad la información con recomendaciones o valoraciones que he encontrado en Internet					
d) Si mis favoritos los pudiera utilizar desde cualquier PC me sería muy útil					
e) He utilizado alguna vez o me he suscrito a algún RSS (Sindicación de Contenidos)					

1.7. Indique con un aspa (X) en la escala si está o no de acuerdo con las expresiones siguientes.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a) Si tuviera disponible alguna herramienta tipo wiki para encontrar y publicar artículos o experiencias asociadas a la empresa estas me serían de utilidad					
b) Si tuviera herramientas disponibles que pudieran facilitarme el acceso a la información de mi organización desde mi teléfono móvil esto me ayudaría en mis labores					
c) Si tuviera disponible un directorio de favoritos a nivel de toda la empresa esto me ayudaría					
d) Si tuviera artículos o experiencias de la empresa indexados por categorías, con un diccionario temático o mediante palabras claves, recurriría a ellos para realizar mi trabajo					
e) Si tuviera un directorio sobre los conocimientos que tiene cada uno de mis compañeros de trabajo sobre diversas especialidades o temas recurriría a esta información para realizar consultas					

1.8. ¿Cuál cree usted que son o podrían ser los beneficios de una iniciativa al establecer un programa de gestión del conocimiento mediante la adopción de herramientas de redes sociales?
 Marque con un aspa (X) si está o no de acuerdo con las expresiones siguientes.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a) Cambia positivamente la forma de comunicación organizacional con clientes y proveedores					
b) Mejora las relaciones interpersonales al establecer una comunicación horizontal entre los miembros de la organización					
c) Crea un sentido de pertenencia e identidad organizacional					
d) Se mejora el manejo del cambio y la resolución de problemas					
e) Fomenta una cultura organizacional colaborativa					
f) Permite que fluyan la información, el conocimiento y las experiencias de forma fácil y eficiente					
g) Fomenta la creación de redes de interés para compartir y construir conocimiento					
h) Permite compartir las mejores prácticas del negocio					
i) Fomenta la creación de nuevas oportunidades de negocio					

1.9. ¿Cuál cree usted que son o podrían ser los riesgos de una iniciativa para establecer un programa de gestión del conocimiento mediante la adopción de herramientas de redes sociales en su organización?
 Marque con un aspa (X) si está o no de acuerdo con las expresiones siguientes.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a) Reduciría la productividad laboral de las personas					
b) Sería una herramienta de distracción y ocio					
c) Sería complicado alinear su uso a los objetivos					
d) La alta dirección no promovería una propuesta de este tipo					
e) La información y el conocimiento podrían ser fácilmente hurtados					
f) El personal no está preparado para el uso de estas herramientas					
g) La cultura organizacional de mi empresa no está alineada con este tipo de propuestas					

- 1.10. ¿Qué factores cree usted que son importantes para implementar un programa de gestión del conocimiento mediante la adopción de herramientas de redes sociales en su organización?
 Marque con un aspa (X) si está o no de acuerdo con las expresiones siguientes.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a) Que exista una cultura organizacional que valore el conocimiento que se genera y se comparte					
b) Que la organización valore la cooperación, la diversidad y la complementariedad para su mejora y crecimiento					
c) Que primordialmente el aprendizaje de la organización se realice con recursos formativos internos					
d) Que exista una organización orientada a conocer y utilizar las capacidades y las habilidades de todas las personas					
e) Que se brinden espacios y tiempos para la interacción social y la creación de nuevas relaciones					
f) Que existan menos controles sobre la información y el conocimiento que se comparte					
g) Que exista un respaldo firme del personal directivo					

1.11. ¿Qué factores cree usted que son importantes para implementar un programa de gestión del conocimiento mediante la adopción de herramientas de redes sociales en su organización?

Marque con un aspa (X) si está o no de acuerdo con las expresiones siguientes.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a) Que se establezca claramente un vínculo de la propuesta con los beneficios económicos o existan beneficios tangibles					
b) Que existan elementos de motivación, incentivos y reconocimiento para los participantes					
c) Disponer de tecnologías de redes sociales					
d) Estructurar las herramientas, los contenidos y las interacciones para facilitar el proceso					
e) Que se use principalmente en áreas donde el empleo del conocimiento es vital					
f) Establecer una diversidad de canales en los que se use tecnología de redes sociales para facilitar la transferencia de conocimiento					
g) Que las herramientas tecnológicas permitan el flujo de información multidireccional, que se permita que las mismas personas sean quienes categoricen, agrupen y prioricen los conocimientos					

Datos requeridos

EMPRESA: _____

NÚMERO DE PERSONAS QUE LABORAN EN LA EMPRESA

- De 1 hasta 50
- De 51 hasta 100
- De 101 hasta 300
- De 300 hasta 500
- Más de 500

ENTREVISTADO: _____

CARGO DEL ENTREVISTADO: _____

AÑOS DE LA EMPRESA EN EL MERCADO

- Menos de 5 años
- De 5 a 10 años
- De 11 a 30 años
- De 31 a 50 años
- Más de 50 años

FACTURACIÓN ANUAL DE SU ORGANIZACIÓN

- Menos de 1 millón de dólares
- De 1 a 5 millones de dólares
- De 6 a 15 millones de dólares
- De 16 a 30 millones de dólares
- Más de 30 millones de dólares

Anexo 2

Resultados obtenidos en la encuesta**1. La gestión del conocimiento permite:**

«Según su opinión, en su organización la gestión del conocimiento ha permitido... marque si está o no de acuerdo con las expresiones siguientes».

Cuadro 1. *Resultados obtenidos de la pregunta 1 de la encuesta*

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Generar mayores oportunidades de negocio	1.3% (1)	6.6% (5)	15.8% (12)	52.6% (40)	23.7% (18)	76
Resolver los problemas de forma más eficiente	1.3% (1)	4.0% (3)	16.0% (12)	49.3% (37)	29.3% (22)	75
Desarrollar nuevos productos y servicios antes que la competencia	0.0% (0)	6.7% (5)	30.7% (23)	44.0% (33)	18.7% (14)	75
Facilitar la publicación y la ubicación de información y conocimiento	0.0% (0)	4.1% (3)	12.2% (9)	52.7% (39)	31.1% (23)	74
Realizar cambios o implementar proyectos de forma más eficiente	0.0% (0)	5.5% (4)	13.7% (10)	54.8% (40)	26.0% (19)	73
Experiencias y conocimientos de las personas	1.4% (1)	4.1% (3)	9.6% (7)	49.3% (36)	35.6% (26)	73
Generar confianza y sentido de pertenencia en la organización	2.7% (2)	9.6% (7)	21.9% (16)	52.1% (38)	13.7% (10)	73
Obtener reconocimiento y buena reputación	0.0% (0)	9.7% (7)	41.7% (30)	37.5% (27)	11.1% (8)	72

2. Formas de administrar la información y el conocimiento en las organizaciones

«¿De qué manera se administra la información y el conocimiento en su organización? Marque la alternativa que le parezca indicada».

Cuadro 2. Resultados obtenidos de la pregunta 2 de la encuesta

	Software de almacenamiento centralizado	Centralizada en la Intranet	Enviada electrónicamente vía e-mail	En las computadoras del personal	Solo escrita	No precisa	Total
Procedimientos y normas	26.0% (19)	43.8% (32)	5.5% (4)	11.0% (8)	11.0% (8)	2.7% (2)	73
Fichas comerciales de los clientes	48.6% (35)	20.8% (15)	2.8% (2)	18.1% (13)	5.6% (4)	4.2% (3)	72
Información de la competencia	13.9% (10)	18.1% (13)	15.3% (11)	27.8% (20)	2.8% (2)	22.2% (16)	72
Políticas y regulaciones gubernamentales	12.5% (9)	38.9% (28)	8.3% (6)	19.4% (14)	9.7% (7)	11.1% (8)	72
Informes, artículos y experiencias laborales	11.1% (8)	33.3% (24)	15.3% (11)	25.0% (18)	9.7% (7)	5.6% (4)	72
Documentación sobre la gestión de los proyectos	28.2% (20)	32.4% (23)	14.1% (10)	16.9% (12)	2.8% (2)	5.6% (4)	71
Lecciones aprendidas sobre los proyectos	14.1% (10)	26.8% (19)	14.1% (10)	15.5% (11)	5.6% (4)	23.9% (17)	71
Competencias y perfiles del personal	26.8% (19)	29.6% (21)	4.2% (3)	25.4% (18)	7.0% (5)	7.0% (5)	71
Fichas técnicas y comerciales de servicios y productos	26.4% (19)	40.3% (29)	4.2% (3)	18.1% (13)	5.6% (4)	5.6% (4)	72
Información para integración de los colaboradores	15.3% (11)	30.6% (22)	12.5% (9)	16.7% (12)	4.2% (3)	20.8% (15)	72

3. Barreras para la implantación de la gestión del conocimiento

«¿Cuáles han sido las principales barreras para la implementación de la gestión del conocimiento en su organización? Marque en cada fila si está o no de acuerdo con las expresiones siguientes».

Cuadro 3. Resultados obtenidos de la pregunta 3 de la encuesta

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
La cultura organizacional	4.2% (3)	11.1% (8)	19.4% (14)	40.3% (29)	25.0% (18)	72
La gente quiere compartir conocimientos pero no tiene tiempo para hacerlo	2.8% (2)	16.9% (12)	12.7% (9)	49.3% (35)	18.3% (13)	71
La forma de trabajo en equipo	5.6% (4)	23.9% (17)	21.1% (15)	42.3% (30)	7.0% (5)	71
Las competencias del personal no son las apropiadas	9.9% (7)	22.5% (16)	26.8% (19)	38.0% (27)	2.8% (2)	71
El clima laboral no permite el compartir conocimiento	15.3% (11)	31.9% (23)	15.3% (11)	30.6% (22)	6.9% (5)	72
No se recompensa el compartir conocimientos	7.0% (5)	16.9% (12)	15.5% (11)	42.3% (30)	18.3% (13)	71
Demasiados riesgos inherentes a su uso	12.7% (9)	33.8% (24)	23.9% (17)	21.1% (15)	8.5% (6)	71
El conocimiento es difícil de localizar	11.3% (8)	39.4% (28)	15.5% (11)	28.2% (20)	5.6% (4)	71
Las personas no desean compartir sus conocimientos	14.1% (10)	26.8% (19)	22.5% (16)	29.6% (21)	7.0% (5)	71
Se cree que no se debe democratizar el acceso a la información	15.5% (11)	33.8% (24)	21.1% (15)	22.5% (16)	7.0% (5)	71
Se cree que la competencia puede ser desleal dentro y fuera de la organización	12.7% (9)	21.1% (15)	29.6% (21)	32.4% (23)	4.2% (3)	71
El conocimiento no es considerado prioritario	32.4% (23)	23.9% (17)	18.3% (13)	21.1% (15)	4.2% (3)	71

4. Tecnologías Web 2.0 que usan las organizaciones

«¿Su organización utiliza alguna de las siguientes tecnologías Web 2.0? Marque la alternativa que le parezca indicada».

Cuadro 4. Resultados obtenidos de la pregunta 4 de la encuesta

	Uso frecuente de manera externa a la empresa	Uso frecuente al interior de la organización	Uso esporádico de manera externa a la empresa	Uso esporádico al interior de la organización	No se utiliza	Total
Servicios web	22.2% (16)	44.4% (32)	9.7% (7)	11.1% (8)	12.5% (9)	72
Redes sociales (Facebook, YouTube, etc.)	5.6% (4)	12.5% (9)	13.9% (10)	5.6% (4)	62.5% (45)	72
Blogs	4.2% (3)	8.3% (6)	18.1% (13)	16.7% (12)	52.8% (38)	72
Wikis	5.6% (4)	9.9% (7)	12.7% (9)	21.1% (15)	50.7% (36)	71
Compartir videos	5.6% (4)	13.9% (10)	16.7% (12)	23.6% (17)	40.3% (29)	72
Podcasts (blogs hablados)	4.2% (3)	2.8% (2)	8.5% (6)	16.9% (12)	67.6% (48)	71
RSS (noticias que se alimentan de manera automática por diferentes medios)	7.5% (5)	11.9% (8)	6.0% (4)	13.4% (9)	61.2% (41)	67
<i>Software</i> de mensajería instantánea o <i>software</i> para realizar llamadas sobre Internet. Ejemplo: Skype, Messenger, etc.	15.1% (11)	31.5% (23)	8.2% (6)	19.2% (14)	26.0% (19)	73
<i>Mash ups</i> : aplicación web que usa contenido de otras aplicaciones web para crear un nuevo contenido completo	2.8% (2)	12.7% (9)	5.6% (4)	5.6% (4)	73.2% (52)	71
Clasificadores colectivos (<i>tagging</i>)	1.4% (1)	0.0% (0)	7.0% (5)	7.0% (5)	84.5% (60)	71

5. Uso de las herramientas Web 2.0

«Indique en la escala siguiente si está o no de acuerdo con las expresiones siguientes».

Cuadro 5. Resultados obtenidos de la pregunta 5 de la encuesta

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
He utilizado aplicaciones tales como Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, etc.	5.6% (4)	4.2% (3)	1.4% (1)	36.1% (26)	52.8% (38)	72
He utilizado alguna vez alguna herramienta wiki o blog	5.6% (4)	8.3% (6)	4.2% (3)	48.6% (35)	33.3% (24)	72
Cuando utilizas herramientas tipo Facebook o YouTube en donde puedes ver fotografías o videos sobre tus amigos sientes que estás más cerca de ellos	5.6% (4)	0.0% (0)	18.1% (13)	45.8% (33)	30.6% (22)	72
Me gustaría publicar algún artículo o algún conocimiento adquirido para compartirlo con el personal de mi empresa	1.4% (1)	6.9% (5)	6.9% (5)	48.6% (35)	36.1% (26)	72
Si pudiera publicar un artículo con mi nombre y fuera muy leído por mis compañeros de labores me sentiría orgulloso de ello	1.4% (1)	4.2% (3)	11.1% (8)	45.8% (33)	37.5% (27)	72
Si me recompensaran por publicar artículos o comentar experiencias utilizaría estas herramientas	5.6% (4)	6.9% (5)	19.4% (14)	40.3% (29)	27.8% (20)	72

6. Uso de las herramientas Web 2.0

«Indique en la escala si está o no de acuerdo con las expresiones siguientes».

Cuadro 6. Resultados obtenidos de la pregunta 6 de la encuesta

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Si se valorara mis opiniones que se debatieran en grupos de manera abierta sobre diversos temas me gustaría aportarlas	0.0% (0)	2.8% (2)	8.5% (6)	57.7% (41)	31.0% (22)	71
El sistema de valoración colectiva que usan Amazon o Google me parece útil	0.0% (0)	4.2% (3)	29.6% (21)	47.9% (34)	18.3% (13)	71
Me ha servido en más de una oportunidad la información con recomendaciones o valoraciones que he encontrado en Internet	1.4% (1)	0.0% (0)	5.6% (4)	53.5% (38)	39.4% (28)	71
Si mis favoritos los pudiera utilizar desde cualquier PC me sería muy útil	0.0% (0)	2.8% (2)	9.9% (7)	47.9% (34)	39.4% (28)	71
He utilizado alguna vez o me he suscrito a algún RSS (Sindicación de Contenidos)	13.9% (10)	9.7% (7)	25.0% (18)	36.1% (26)	15.3% (11)	72

7. Posible uso de las herramientas Web 2.0

«Indique en la escala si está o no de acuerdo con las expresiones siguientes».

Cuadro 7. Resultados obtenidos de la pregunta 7 de la encuesta

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Si tuviera disponible alguna herramienta tipo wiki para encontrar y publicar artículos o experiencias asociadas a la empresa estas me serían de utilidad	0.0% (0)	1.4% (1)	15.1% (11)	57.5% (42)	26.0% (19)	73
Si tuviera herramientas disponibles que pudieran facilitarme el acceso a la información de mi organización desde mi teléfono móvil esto me ayudaría en mis labores	0.0% (0)	1.4% (1)	4.1% (3)	52.1% (38)	42.5% (31)	73
Si tuviera disponible un directorio de favoritos a nivel de toda la empresa esto me ayudaría	0.0% (0)	1.4% (1)	9.6% (7)	57.5% (42)	31.5% (23)	73
Si tuviera artículos o experiencias de la empresa indexados por categorías, con un diccionario temático o mediante palabras claves, recurriría a ellos para realizar mi trabajo	0.0% (0)	0.0% (0)	2.7% (2)	60.3% (44)	37.0% (27)	73
Si tuviera un directorio sobre los conocimientos que tiene cada uno de mis compañeros de trabajo sobre diversas especialidades o temas recurriría a esta información para realizar consultas	0.0% (0)	0.0% (0)	2.7% (2)	52.1% (38)	45.2% (33)	73

8. Posibles beneficios al implantar la gestión del conocimiento mediante herramientas de redes sociales

«¿Cuáles cree usted que son o podrían ser los beneficios de una iniciativa al establecer un programa de gestión del conocimiento mediante la adopción de herramientas de redes sociales?
Marque en cada fila si está o no de acuerdo con las expresiones siguientes».

Cuadro 8. Resultados obtenidos de la pregunta 8 de la encuesta

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Cambia positivamente la forma de comunicación organizacional con clientes y proveedores	0.0% (0)	4.3% (3)	14.5% (10)	62.3% (43)	18.8% (13)	69
Mejora las relaciones interpersonales al establecer una comunicación horizontal entre los miembros de la organización	0.0% (0)	0.0% (0)	14.5% (10)	60.9% (42)	24.6% (17)	69
Crear un sentido de pertenencia e identidad organizacional	0.0% (0)	10.1% (7)	21.7% (15)	56.5% (39)	11.6% (8)	69
Se mejora el manejo del cambio y la resolución de problemas	0.0% (0)	7.2% (5)	15.9% (11)	68.1% (47)	8.7% (6)	69
Fomenta una cultura organizacional colaborativa	0.0% (0)	1.4% (1)	10.1% (7)	65.2% (45)	23.2% (16)	69
Permite que fluyan la información, el conocimiento, y las experiencias de forma fácil y eficiente	0.0% (0)	2.9% (2)	14.5% (10)	62.3% (43)	20.3% (14)	69
Fomenta la creación de redes de interés para compartir y construir conocimiento	0.0% (0)	2.9% (2)	10.1% (7)	63.8% (44)	23.2% (16)	69
Permite compartir las mejores prácticas del negocio	0.0% (0)	4.3% (3)	15.9% (11)	58.0% (40)	21.7% (15)	69
Fomenta la creación de nuevas oportunidades de negocio	0.0% (0)	7.1% (5)	22.9% (16)	54.3% (38)	15.7% (11)	70

9. Riesgos de un programa de gestión del conocimiento mediante la adopción de herramientas de redes sociales

«¿Cuáles cree usted que son o podrían ser los riesgos de una iniciativa para establecer un programa de gestión del conocimiento mediante la adopción de herramientas de redes sociales en su organización? Marque en cada fila si está o no de acuerdo con las expresiones siguientes».

Cuadro 9. Resultados obtenidos de la pregunta 9 de la encuesta

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Reduciría la productividad laboral de las personas	10.1% (7)	27.5% (19)	23.2% (16)	34.8% (24)	4.3% (3)	69
Sería una herramienta de distracción y ocio	7.2% (5)	21.7% (15)	37.7% (26)	27.5% (19)	5.8% (4)	69
Sería complicado alinear su uso a los objetivos	5.8% (4)	37.7% (26)	20.3% (14)	34.8% (24)	1.4% (1)	69
La alta dirección no promovería una propuesta de este tipo	4.3% (3)	15.9% (11)	24.6% (17)	42.0% (29)	13.0% (9)	69
La información y el conocimiento podrían ser fácilmente hurtados	1.4% (1)	27.5% (19)	23.2% (16)	33.3% (23)	14.5% (10)	69
El personal no está preparado para el uso de estas herramientas	8.7% (6)	21.7% (15)	24.6% (17)	33.3% (23)	11.6% (8)	69
La cultura organizacional de mi empresa no está alineada con este tipo de propuestas	7.2% (5)	18.8% (13)	15.9% (11)	40.6% (28)	17.4% (12)	69

10. Factores que son importantes para implementar un programa de gestión del conocimiento mediante la adopción de herramientas de redes sociales

«¿Qué factores cree usted que son importantes para implementar un programa de gestión del conocimiento mediante la adopción de herramientas de redes sociales en su organización?
 Marque en cada fila si está o no de acuerdo con las expresiones siguientes».

Cuadro 10. Resultados obtenidos de la pregunta 10 de la encuesta

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Que exista una cultura organizacional que valore el conocimiento que se genera y se comparte	0.0% (0)	1.4% (1)	2.9% (2)	60.0% (42)	35.7% (25)	70
Que la organización valore la cooperación, la diversidad y la complementariedad para su mejora y crecimiento	0.0% (0)	1.4% (1)	5.6% (4)	63.4% (45)	29.6% (21)	71
Que primordialmente el aprendizaje de la organización se realice con recursos formativos internos	0.0% (0)	8.6% (6)	18.6% (13)	58.6% (41)	14.3% (10)	70
Que exista una organización orientada a conocer y utilizar las capacidades y las habilidades de todas las personas	0.0% (0)	2.9% (2)	2.9% (2)	62.9% (44)	31.4% (22)	70
Que se brinden espacios y tiempos para la interacción social y la creación de nuevas relaciones	0.0% (0)	4.2% (3)	15.5% (11)	62.0% (44)	18.3% (13)	71
Que existan menos controles sobre la información y el conocimiento que se comparte	5.8% (4)	15.9% (11)	26.1% (18)	39.1% (27)	13.0% (9)	69
Que exista un respaldo firme del personal directivo	0.0% (0)	0.0% (0)	5.8% (4)	43.5% (30)	50.7% (35)	69

11. Factores que son importantes para implementar un programa de gestión del conocimiento mediante la adopción de herramientas de redes sociales

«¿Qué factores cree usted que son importantes para implementar un programa de gestión del conocimiento mediante la adopción de herramientas de redes sociales en su organización?
 Marque en cada fila si está o no de acuerdo con las expresiones siguientes».

Cuadro 11. Resultados obtenidos de la pregunta 11 de la encuesta

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Que se establezca claramente un vínculo de la propuesta con los beneficios económicos o existan beneficios tangibles	0.0% (0)	2.8% (2)	11.3% (8)	60.6% (43)	25.4% (18)	71
Que existan elementos de motivación, incentivos y reconocimiento para los participantes	0.0% (0)	4.2% (3)	12.7% (9)	63.4% (45)	19.7% (14)	71
Disponer de tecnologías de redes sociales	0.0% (0)	7.0% (5)	15.5% (11)	59.2% (42)	18.3% (13)	71
Estructurar las herramientas, los contenidos y las interacciones para facilitar el proceso	0.0% (0)	2.8% (2)	12.7% (9)	67.6% (48)	16.9% (12)	71
Que se use principalmente en áreas donde el empleo del conocimiento es vital	1.4% (1)	4.2% (3)	9.9% (7)	60.6% (43)	23.9% (17)	71
Establecer una diversidad de canales en los que se use tecnología de redes sociales para facilitar la transferencia de conocimiento	0.0% (0)	5.6% (4)	12.7% (9)	63.4% (45)	18.3% (13)	71
Que las herramientas tecnológicas permitan el flujo de información multidireccional, que se permita que las mismas personas sean quienes categoricen, agrupen y prioricen los conocimientos	0.0% (0)	2.9% (2)	20.0% (14)	60.0% (42)	17.1% (12)	70

12. Número de personas que laboran en su organización

Cuadro 12. Resultados obtenidos de la pregunta 12 de la encuesta

Número de personas que laboran en su organización	Porcentaje	Total
De 1 hasta 50	15.5	11
De 51 hasta 100	9.9	7
De 101 hasta 300	16.9	12
De 300 hasta 500	5.6	4
Más de 500	52.1	37
Total	100.0	71

13. Años de su organización en el mercado

Cuadro 13. Resultados obtenidos de la pregunta 13 de la encuesta

Años de su organización en el mercado	Porcentaje	Total
Menos de 5 años	12.7	9
De 5 a 10 años	8.5	6
De 11 a 30 años	38.0	27
De 31 a 50 años	9.9	7
Más de 50 años	31.0	22
Total	100.0	71

14. Facturación anual de su organización

Cuadro 14. Resultados obtenidos de la pregunta 14 de la encuesta

Facturación anual de su organización	Porcentaje	Total
Menos de 1 millón de dólares	12.7	9
De 1 a 5 millones de dólares	16.9	12
De 6 a 15 millones de dólares	15.5	11
De 16 a 30 millones de dólares	8.5	6
Más de 30 millones de dólares	46.5	33
Total	100.0	71

Sobre los autores

Martín SANTANA ORMEÑO

msantana@esan.edu.pe

Profesor principal de la Universidad ESAN. Ph. D. en Administración de la Florida International University, Estados Unidos; M. Sc. en Sistemas de Información de la HEC Montreal, Canadá; posgrado en Informática de Ensimag, Francia; y bachiller en Ingeniería Industrial por la Universidad de Lima. En el periodo 2008-2009 realizó un año sabático como profesor visitante en la Graduate School of Asia-Pacific Studies de la Universidad de Waseda, Japón. Actualmente sus investigaciones se centran en los procesos de implementación de proyectos de gobierno electrónico cuyos resultados ha publicado en diversos medios y libros especializados, como *Journal of Asia-Pacific Studies*, *Journal of Computer Personnel*, series de libros sobre *Global e-Governance* e *Information Technology* publicadas por las editoriales IOS Press e IGI Global, respectivamente, entre otros. Asimismo, ha formado parte del comité editorial de diversas publicaciones académicas, como *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, *IOS Press Series on Global e-Governance* y *Latin American and Caribbean Journal of the Association for Information Systems*.

Juan CABELLO CORAL

jcabelloc@gmail.com

Magíster en Dirección de Tecnologías de la Información por la Universidad ESAN e ingeniero electrónico por la Universidad Nacional de Ingeniería. Amplia experiencia profesional en tecnologías de la información (TI), alineamiento estratégico de las TI con el negocio, enfoque sistémico para el análisis y el planteamiento de soluciones, la mejora de procesos y el desarrollo de casos de negocio; todo ello orientado a la mayor entrega de valor de las tecnologías. Actualmente se desempeña como jefe de Arquitectura y Desarrollo de Sistemas en Financiera TFC.

Rodolfo CUBAS ÁGREDA

rcubas10@gmail.com

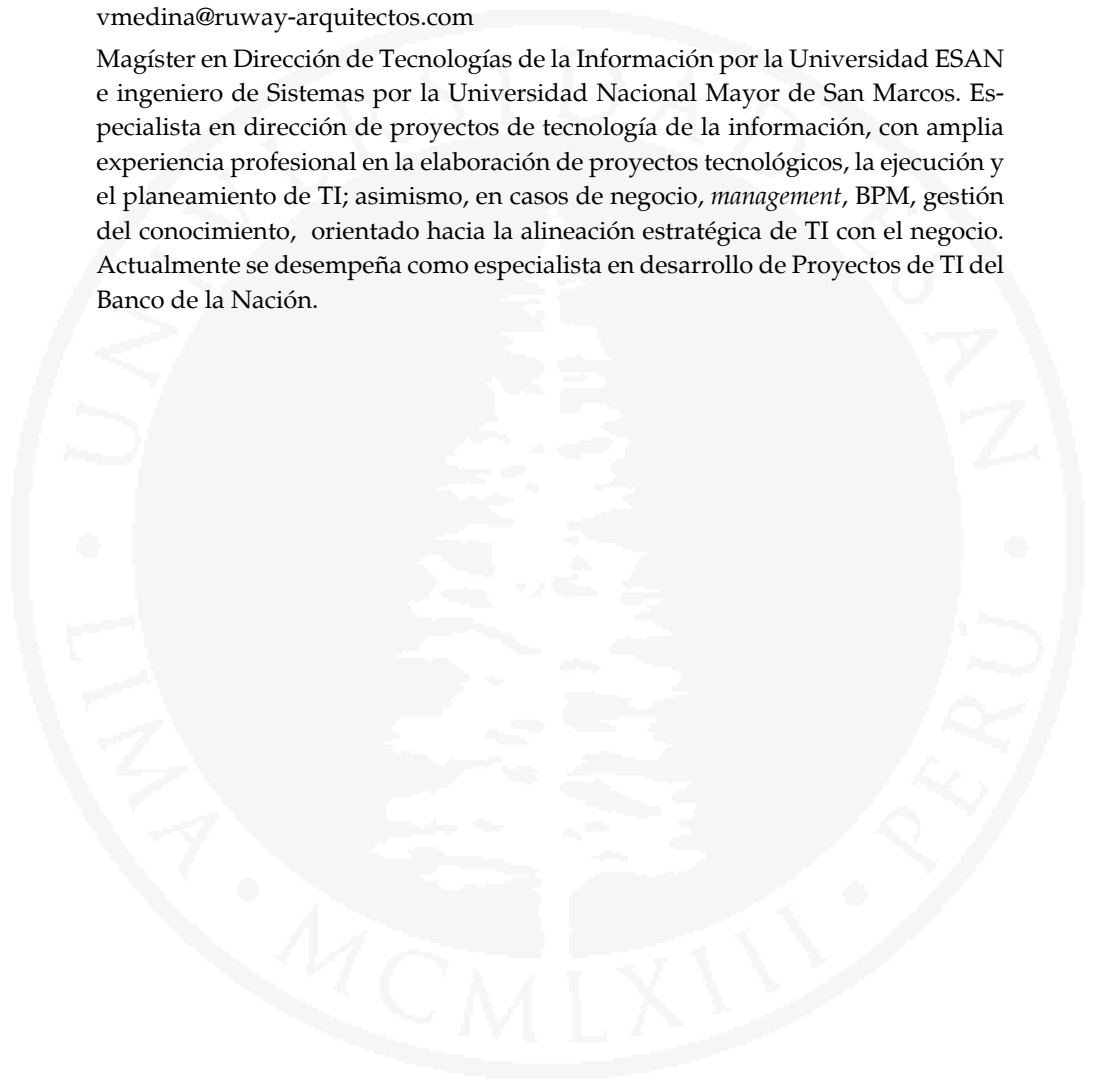
Magíster en Dirección de Tecnologías de la Información por la Universidad ESAN e ingeniero de Sistemas por la Universidad Particular de San Martín de Porres. Con vasta experiencia profesional en dirección, planeamiento, análisis, diseño, implementación y administración de proyectos de tecnología de la información, en la búsqueda de sinergias para la generación de valor hacia la organización.

Actualmente se desempeña como administrador de Infraestructura y Comunicaciones de San Fernando S. A.

Vanessa MEDINA SÁNCHEZ

vmedina@ruway-arquitectos.com

Magíster en Dirección de Tecnologías de la Información por la Universidad ESAN e ingeniero de Sistemas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Especialista en dirección de proyectos de tecnología de la información, con amplia experiencia profesional en la elaboración de proyectos tecnológicos, la ejecución y el planeamiento de TI; asimismo, en casos de negocio, *management*, BPM, gestión del conocimiento, orientado hacia la alineación estratégica de TI con el negocio. Actualmente se desempeña como especialista en desarrollo de Proyectos de TI del Banco de la Nación.



Impreso por
Cecosami Preprensa e Impresión Digital S. A.
en agosto de 2011
Calle Los Plateros 142, Ate
Lima, Perú
Teléfono 625-3535
ventas@cecosami.com
www.cecosami.com