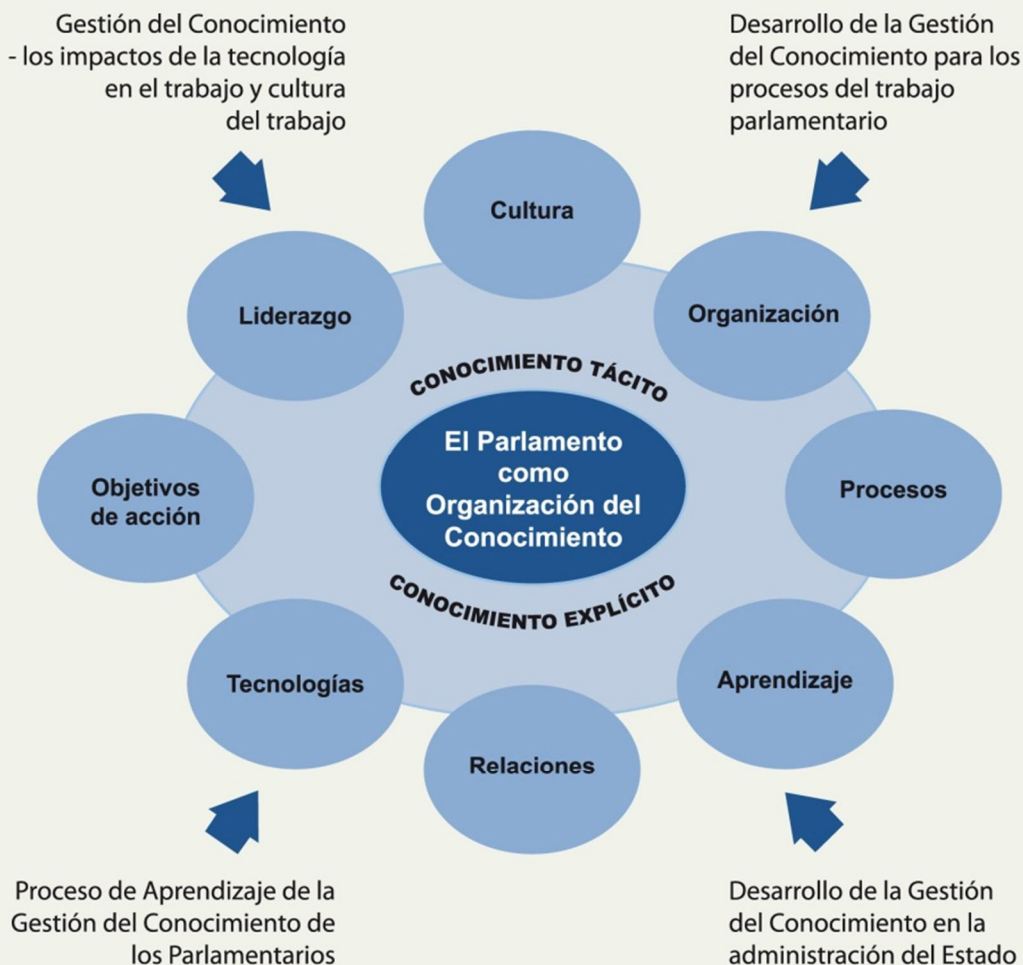


# Desarrollo e implementación de la Gestión del Conocimiento

en el Parlamento de Finlandia



Editor versión en español  
**Senador Carlos Cantero**

Riita Suurla \* Markku Markkula \* Olli Mustarjarvi

# Desarrollo e Implementación de la Gestión del Conocimiento en el Parlamento de Finlandia

# **Desarrollo e Implementación de la Gestión del Conocimiento en el Parlamento de Finlandia.**

Versión en español  
Editor

**Carlos Cantero**  
Senado - Chile

Riitta Suurla,  
Markku Markkula  
y  
Olli Mustajärvi

Comité para el Futuro/Grupo Directivo del Proyecto de Evaluación de Tecnología:  
Markku Markkula (presidente), Huotari Anne, Susanna Huovinen, Karjula Kyosti,  
Riita Korhonen y Krohn Irina.

Grupo Directivo y presidentes de los equipos de dirección de los Sistemas de  
Información y Proyecto de Gestión del Conocimiento: Keijo Koivukangas  
(presidente), Kari T. Ahonen, Markku Markkula, Jouni Vainio, Ari Apilo, Marita  
Hänninen, Olli Mustajärvi y Antti Rautava.

Para información adicional, por favor contacte a:

Markku Markkula, Miembro del Parlamento  
Parlamento de Finlandia  
FIN-00102 HELSINKI, FINLANDIA  
Teléfono: +358 50 5113146  
E-mail: markku.markkula@eduskunta.fi

Olli Mustajärvi, Jefe de la Oficina de IT  
Parlamento de Finlandia  
FIN-00102 HELSINKI, FINLANDIA  
Teléfono: +358 9 432 2583  
E-mail: olli.mustajarvi@eduskunta.fi

Ulrica Gabrielsson, Investigador  
Comité para el Futuro  
Parlamento de Finlandia  
FIN-00102 HELSINKI, FINLANDIA  
Teléfono: +358 9 4322183  
E-mail: ulrica.gabrielsson@eduskunta.fi

Riitta Suurla, Gerente de Proyecto  
Taitoakatemia Oy  
Vanha Rantatie 394 C 25  
FIN-02420 JORVAS, FINLANDIA  
Teléfono: +358 40 5905149  
E-mail: riitta.suurla@taito.pp.fi

ISBN 951-53-2413-0 (Print)  
ISBN 951-53-2414-9 (Pdf)

Oy Edita Ab  
Helsinki, Finlandia, 200

---

# Prefacio

---

A través de la globalización y los complejos procesos de trabajo, la innovación se ha convertido en un creciente factor de éxito decisivo para individuos, empresas, otras comunidades y la sociedad. Fue hace cinco años que el Parlamento de Finlandia, mientras analizaba las perspectivas de futuro de Finlandia, destacó la innovación, con especial énfasis en su aspectos humanos, como uno de los cuatro factores presentes en el éxito. El Comité para el Futuro ha investigado ampliamente la innovación. La innovación no es un proceso automático. Requiere de un cambio de actitud y un contexto de alta calidad para los métodos a desarrollar. Con respecto a estos desafíos y oportunidades la gestión del conocimiento juega un papel crucial. Gestión del Conocimiento significa aprendizaje por medio del descubrimiento. La Gestión del Conocimiento es un tema que involucra el mejor aprovechamiento y desarrollo de conocimientos, habilidades y comunicación basados en una visión del futuro deseada y compartida. La Gestión del Conocimiento se basa en valores definidos en común, por lo que requiere un liderazgo innovador y responsable.

Lo anterior es una definición a la que llegamos como Grupo Directivo del Proyecto de Evaluación de Tecnología (Proyecto ET), consistente en Miembros del Parlamento representantes de varias comisiones parlamentarias y partidos políticos. Esta definición indica que la gestión del conocimiento incluye muchas dimensiones. Nuestra primera intención a través de esta publicación es analizar y esclarecer el contenido de la Gestión del Conocimiento como un concepto que ha sido muy debatido en los campos de la economía, los negocios y el liderazgo por un período bastante extenso. Nuestra segunda intención es describir los procesos llevados a cabo en el desarrollo e implementación de la Gestión del Conocimiento en el Parlamento. La intención de estas descripciones es proporcionar una visión consolidada de las vigentes culturas del trabajo en general y de la democracia en particular. Creemos que nuestra publicación hará que los lectores piensen y analicen, con la esperanza que esto de como frutos nuevos descubrimientos y cambios en la acción personal.

Nuestra tarea original fue producir un informe de evaluación de tecnologías para fines parlamentarios, enfocado en los impactos de los últimos avances de Gestión del Conocimiento de la cultura del trabajo. Mantuvimos la mente abierta, y nuestro proyecto dio como resultado un proceso que fue mucho más versátil, más interesante y más productivo que lo que cualquiera de nosotros hubiera podido esperar. Para decirlo en términos más precisos, el trabajo nos llevó a varios procesos de reforma de apoyo mutuo que puede cambiar nuestras actividades personales y la cultura del trabajo, y aquellas de otras personas. En nuestra calidad de Grupo Directivo organizamos varios

talleres en Finlandia con expertos externos y realizamos una visita de estudio de dos semanas a los EE.UU. visitando entre otros, MIT, Harvard, Stanford, y Berkeley, así como varios centros de investigación, las principales empresas ICT y muchas otras organizaciones situadas cerca de las universidades de mayor nivel. Hemos esbozado y procesado el tema como un equipo en un sinnúmero de ocasiones y descubrimos nuevas perspectivas. Este compromiso personal con la importancia de la Gestión del Conocimiento efectiva nos llevó también a tener una activa participación en el desarrollo de la Gestión del Conocimiento dentro de nuestro Parlamento. La eficaz Gestión del Conocimiento a nivel de organización es impulsada por un fuerte input y compromiso personal, orientado al desarrollo individual así como los procesos de trabajo de colaboración. Se lograrán excelentes resultados a través de la personalización de servicios de apoyo a las necesidades individuales de desarrollo simultáneo y a la explotación de los procesos de producción en masa. Uno de los pilares de este trabajo a nivel Parlamentario es la definición de las misiones personales y las áreas centrales de interés. Las siguientes cuatro declaraciones de la misión, resultantes de nuestro trabajo, pueden servir como ejemplo de la variedad de énfasis en los intereses de la gente en diversos temas. Por supuesto, estas diferencias causarán diferencias considerables en el contenido de la información que cada MP (Miembro del Parlamento) requiere:

- Anne Huotari MP: “Una sociedad con el mismo bienestar social, de y por personas que participen”.
- Susanna Huovinen MP: “Una Finlandia multicultural que ofrece igualdad de oportunidades educativas a sus ciudadanos, que se preocupa de los débiles, y que lucha a nivel mundial por la protección del medio ambiente y el desarrollo democrático”.
- Kyösti Karjula MP: “Una Finlandia en red que lucha por la cooperación sin prejuicios para producir la competencia más valiosa del mundo enfocada a la vida humana, la naturaleza y la integridad social. ”
- Markku Markkula MP: “Hacer de Finlandia un precursor del conocimiento del desarrollo de la sociedad con especial énfasis en la humanidad y la innovación”.

El método de trabajo, que surgió y se desarrolló con el progreso de nuestra misión, está bien descrito por Osmo Kuusi, D. Phil., Experto del Fondo Nacional de Finlandia para la Investigación y Desarrollo, SITRA, en su memorando “¿Cómo Desarrollamos Actividades de Evaluación de Tecnología a través del Parlamento de Finlandia?” Este experto señala: “En este proyecto, se hizo especial hincapié en las discusiones conjuntas que se llevaron a cabo entre miembros del Grupo Directivo y varios expertos. Este fue un proceso de aprendizaje conjunto que ha producido muchos más resultados que cualquier otro informe publicado pueda expresar”. En vista de la

naturaleza de las actividades conjuntas, con frecuencia el uso del término “nosotros” en esta publicación es lo apropiado. En nuestro Parlamento, los resultados del Proyecto de Evaluación de Tecnología no son tan solo informes producidos por expertos externos. Un Grupo Directivo compuesto por Parlamentarios y representantes de varias comisiones parlamentarias participan en la labor de evaluación de diferentes maneras.

Además, los principales logros de cada proyecto son procesados por el Comité para el Futuro. Un ejemplo de esto, y una indicación del tipo de proceso y naturaleza de la Gestión del Conocimiento, es que nos ha proporcionado esta publicación con un anexo que contiene un resumen y propuestas de acción que fueron procesadas como resultado del estudio de evaluación de tecnología y aceptado por el Comité para el Futuro. Naturalmente, las actividades del Comité para el Futuro son sólo una parte de todas las actividades parlamentarias. En un sentido más amplio el Parlamento ha tomado medidas especiales en el desarrollo de sus propios sistemas y procesos de gestión del conocimiento. Los Sistemas de Información y el Proyecto de Gestión del Conocimiento (IS & Proyecto GC) llevados a cabo en el 2000-2001 fueron orientados hacia la definición de un contenido y marco de referencia común para la gestión del conocimiento. Para crear una visión compartida de esta última en el Parlamento y la consolidación de los diversos objetivos operativos para la gestión del mismo.

La alta dirección del Parlamento desempeñó un papel activo en la presidencia del Proyecto SI & GC. Decenas de funcionarios de distintas unidades participaron en los equipos desarrollando varias, amplias y profundas tareas. Los métodos de trabajo utilizados hicieron hincapié en el cruce de las fronteras de las unidades organizativas. Esto significa que el proyecto, fue como tal, de varios modos, beneficioso para el desarrollo de la cultura del trabajo. El proyecto también evaluó los medios disponibles para alcanzar los objetivos y propuestas de solución definidas para un programa de revisión concreta. Los resultados del proyecto se han aplicado en la práctica sobre una base de versatilidad, se han tomado las decisiones de inversión requeridas y se han implementado las funciones piloto, como también las permanentes.

El Comité para el Futuro opera en muchos aspectos como una unidad de prueba para los nuevos métodos de Gestión del Conocimiento emergentes. Este libro es una descripción de los procesos terminados y en curso. Es el resultado de los esfuerzos realizados por decenas de personas. El uso del idioma inglés nos ha obligado a ver nuestras actividades desde una variedad de perspectivas externas. La habilidad de Riitta Suur para alentar y apoyar a nuestro equipo de parlamentarios para completar esta tarea ha sido de gran importancia. Del mismo modo, la contribución de Olli Mustajärvi ha sido esencial. Sin su don de percibir todo el tema dentro del contexto necesario, y como una tarea de desarrollo concreta nunca habiéramos podido lograr esta publicación. Seppo Tammiruusu merece un gran voto de agradecimiento por su diligencia, con la que los difíciles problemas lingüísticos han sido resueltos y se ha terminado la traducción.

Me gustaría resumir lo que he aprendido a través de estos proyectos con lo siguiente: La Gestión del Conocimiento es un tema especialmente difícil, ya que se refiere a un fenómeno donde el conocimiento tácito juega un papel fundamental y como un fenómeno que sólo puede ser percibido y utilizado con éxito con una base de valores compartidos. Afecta a la política y viceversa. Los políticos deben tener el coraje y la capacidad, incluso al más alto nivel, para hacer frente a las contracorrientes que cambian nuestra sociedad en su totalidad, mediante el desarrollo de nuevos modelos mentales y métodos sistemáticos para la gestión de cadenas de valor y procesos de una economía en red. En este sentido, la Gestión del Conocimiento es una “aplicación determinante”.

Helsinki, Finlandia, 05 de marzo 2002

**Markku Markkula**  
**Miembro del Parlamento**



---

# Tabla de Contenidos

---

<b>Introducción.....</b>	12
<b>1. Sociedad Digital.....</b>	13
Gestión de Conocimiento y Organizaciones.....	19
a) Cambiando el estilo de trabajo.....	19
b) Desarrollando Innovación.....	19
c) Incorpora a los ciudadanos a la organización.....	20
d) Genera transparencia y funcionalidad.....	20
Las nuevas prácticas en la gestión de datos y documentos.....	21
El Congreso visto como un conjunto de interacciones.....	22
El rol de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.....	24
Rol Societal.....	24
Rol Parlamentario.....	24
Rol Público.....	25
Aprendizajes.....	25
1. Disponer de Políticas, Estándares y Formatos comunes	26
2. Equipos de trabajo y comunidades de prácticas.....	26
3. Aprendizaje desde el ciudadano.....	27
4. Liderazgo para la innovación.....	27
5. Contenidos y temas más relevantes del libro.....	27
I. El desarrollo triple en paralelo: Individuo - Sociedad - TIC.....	28
II. El compartir y la interacción.....	30
III. El aprendizaje permanente.....	32
IV. Los valores.....	32
V. La innovación.....	33
VI. Aplicaciones prácticas (y algunos aspectos teóricos) para el trabajo parlamentario.....	34
VII. Algunos Aspectos Teóricos Aplicables al Estado y al Parlamento.....	37
<b>2. Conocimiento - la puerta de entrada al futuro.....</b>	39
2.1 Los cuatro pilares del conocimiento y la educación.....	41
2.2 El aprendizaje permanente en el corazón de la gestión del conocimiento.....	45
2.3 ¿Qué requerirá de los individuos la realización de la Gestión del Conocimiento?.....	47

2.4 ¿Qué requerirá de las comunidades la realización de la Gestión del Conocimiento?.....	51
<b>3. Conocimiento - un concepto multidimensional.....</b>	<b>63</b>
3.1 ¿Qué es Gestión del Conocimiento?.....	63
3.2. Varios conceptos del conocimiento - de la información a la sabiduría.....	70
3.3 Creación del conocimiento y superar los propios límites.....	80
3.4 Cuatro diferentes puntos de encuentro.....	91
3.5 Activos del conocimiento como lo primordial del proceso.....	93
3.6 Guiando el proceso de creación del conocimiento.....	95
3.7 Regeneración de actividades a través del pensamiento de .Nonaka.....	96
<b>4. Actividades en base al Conocimiento - un desafío para los individuos, comunidades y la sociedad.....</b>	<b>100</b>
4.1 Gestión del Conocimiento desde el punto de vista del individuo.....	100
4.2 Gestión del Conocimiento desde el punto de vista de la comunidad.....	114
4.3 Gestión del Conocimiento desde el punto de vista del negocio.....	120
4.4 Gestión del Conocimiento desde un punto de vista social y regional.....	133
<b>5. Valores y aprendizaje - construyendo una realidad compartida.....</b>	<b>146</b>
5.1 Valores.....	148
5.2 Trabajador del Conocimiento Responsable.....	158
5.3 Desarrollo Sistemático de la Gestión del Conocimiento.....	166
5.4 Propuestas para desarrollar las actividades de Gestión del Conocimiento del Parlamento Finlandés.....	169
<b>6. Aplicando los principios de la Gestión del Conocimiento al trabajo parlamentario.....</b>	<b>178</b>
6.1 Gestión del Conocimiento Parlamentario.....	178
6.2 Fases del desarrollo TI del Parlamento.....	183
6.3 Estado actual y desafíos del trabajo del desarrollo.....	187
6.4 Definiendo la etapa del objetivo GC.....	191
6.5 Visión 2004 de Gestión del Conocimiento de los Parlamentarios.....	195
6.6 Áreas de Desarrollo y Proyectos.....	202
<b>7. Resumen.....</b>	<b>207</b>

**Referencias**..... 219

**Anexo: Decisión del Comité para el Futuro: Conclusiones y propuestas para acciones en base al Proyecto AT liderando la red**..... 221

**Fuentes**..... 231

# Introducción

---

En estas líneas hemos querido poner en contexto el contenido del libro: *Desarrollo e Implementación de la Gestión del Conocimiento en el Parlamento de Finlandia*<sup>12</sup>. Este documento es considerado como una importante referencia a la hora de relevar el rol político-legislativo, en el exitoso proceso de desarrollo observado en ese país. El libro refleja los resultados y conclusiones de dos proyectos muy relevantes llevados a cabo en el parlamento de Finlandia; el Proyecto de Evaluación de Tecnología (Proyecto TA) y el Proyecto de los Sistemas de Información y Gestión del Conocimiento (SI&GC, 2000-2001), cuyo principal objetivo fue evaluar y mejorar los procesos parlamentarios de trabajo, especialmente en lo relativo a la tecnología y la interacción humana.

A pesar del tiempo transcurrido desde la edición original de este libro, año 2002, se considera del más alto interés y oportunidad el que su contenido, conceptos y definiciones sean conocidos en el ámbito parlamentario y en la administración del Estado de Chile, y deseablemente en los países de habla hispana, ya que el texto que les presentamos incorpora un sólido marco teórico sobre la gestión del conocimiento, que servirá para reflexionar sobre conceptos, analizar sus iniciativas y contrastar con lo obrado en nuestras respectivas realidades.

El Senado de Chile agradece al Parlamento de Finlandia el que haya liberado el texto original de todos los derechos para efectos de esta edición, y que se haya autorizado al senador Carlos Cantero, del Senado de Chile, para actuar como editor de la versión en idioma español, con el compromiso de reciprocidad devolviendo la nueva edición al Parlamento Finlandés para que disponga libremente de su contenido en los propósitos que se estime pertinente. Para efectos de la traducción del texto original del inglés al español, debemos agradecer a la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, al senador Carlos Cantero y a los miembros de su equipo de trabajo: Ma. Soledad Valle; Mónica Vargas, Rafael Saenz-Diez, David Manríquez y al profesor de inglés señor Alan Steele.

**Carlos Cantero**

---

<sup>1</sup> Para gestionar el uso de esta versión en español por algún parlamento o servicio de la administración del Estado de los países amigos, puede contactarse con la Presidencia del Parlamento Finlandés, la Presidencia del Senado de Chile, o directamente con el Senador Carlos Cantero, [cantepor@gmail.com](mailto:cantepor@gmail.com) o [cantepor@senado.cl](mailto:cantepor@senado.cl)

---

# 1. Sociedad Digital

---

En este primer apartado les presento la visión de quien suscribe, como parlamentario y ciudadano, sobre cómo se ha desarrollado en el contexto chileno el proceso de Gestión del Conocimiento y las implicancias que ello tiene en la sociedad.

El mundo que emerge de la globalización y de la revolución de la Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), pone a nuestra disposición cantidades de información y conocimientos a una velocidad sin precedentes y en cantidades que se multiplican exponencialmente, facilitándoles a las personas nuevas posibilidades de acción y experiencias significativas.

El cambio de ethos afecta la ética, la estética y la emocionalidad de la sociedad, se alteran las relaciones temporo-espacial con la emergencia del espacio y tiempo virtual, el mundo analógico interactúa paralelamente con el mundo digital, se derrumban los megarelatos, afectando las visiones religiosas, ideológicas, culturales, societales, políticas y espirituales. La sociedad moderna muta hacia una sociedad postmoderna, como dirá *Jean Francois Lyotard*<sup>3</sup>, la sociedad industrial cambia hacia la sociedad postindustrial como nos plantea *Alain Touraine*<sup>4</sup>. La interrogante que surge entonces; ¿Se trata de una época de cambios? o, en realidad, ¿De un cambio de época?

Este mundo emergente con sus nuevos paradigmas y valores exige a las organizaciones, especialmente a las del Estado, lugares de vanguardia que les permitan adaptabilidad a este entorno de cambios vertiginosos. Estar adaptado cambia de significado, se aleja de una función conservadora, transformándose en un cambio constante y dinámico, ajeno a la voluntad de la organización misma. En el enfoque de *Humberto Maturana*<sup>5</sup> se debe confrontar realidades cambiantes, conservando lo que es conservable y cambiando lo que se requiere con la oportunidad y efectividad requeridas.

Una nueva generación ha crecido imbuida en los paradigmas emergentes derivados de procesos mundiales con la denominada globalización; la revolución en las comunicaciones cuyo sustrato son nuevas tecnologías de información asequibles y de fácil uso y los nuevos supuestos de mercado que replantean las relaciones basadas en la propiedad privada; la naturaleza distribuida y colaborativa de la economía emergente;

---

<sup>3</sup>Lyotard, Jean Francois (1989). *La condición postmoderna: informe sobre el saber*. Ediciones Cátedra, Madrid, España.

<sup>4</sup>Touraine, Alain (2005). *Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy*. Ediciones Paidós, Barcelona, España.

<sup>5</sup>Maturana, Humberto (1995). *El sentido de lo humano*. Ediciones Dolmen, Santiago, Chile.

la ubicuidad de redes sociales que actúan como sistema nervioso (Internet) en las relaciones interpersonales a nivel planetario; los nuevos derechos que surgen asociados a estos procesos. A modo de ejemplo, el derecho de acceso universal y democrático a Internet se convierte en un nuevo y poderoso valor para la persona humana, en todos los rincones del mundo, desafío en el que el Estado y los políticos tienen un rol nuevo e ineludible.

Estos actores se asoman a la sociedad con nuevos estilos conductuales que a nivel planetario están alterando la forma de relacionarse interpersonalmente, cambiando la centralidad, la accesibilidad, la conectividad, la interoperabilidad.

El paradigma tecnológico muta hacia la convergencia de las tecnologías y los servicios sobre la gran plataforma digital. Por su parte, el paradigma social cambia hacia un nuevo valor de la diversidad en todas las dimensiones de la vida, lo que implica una nueva forma de pluralismo en la sociedad. En todo este contexto las Tecnologías de Información y Comunicación generan nuevas estructuras y formas de jerarquías, conectadas en redes, caracterizadas por la horizontalidad, con fidelidades condicionadas a la valoración del “otro” que emerge en su legitimidad.

Los denominados nativos digitales hacen caso omiso a los preceptos desarrollados por los teóricos económicos a lo largo del tiempo. Conceptos como, por ejemplo propiedad privada buscan variantes hacia sistemas abiertos en la lógica del *copyleft*<sup>6</sup> en contraposición al *copyright* o propiedad intelectual, lo que extienden hacia el software y los contenidos. Es la generación de los sistemas distribuidos y colaborativos (Internet, energía verde o renovable, redes eléctricas inteligentes), que se distancia de la economía tradicional y su aversión al compartir. Lo hacen en ámbitos de creatividad, conocimiento, experiencia técnica y bienes y servicios que en diversos niveles promueven el bien común, ejemplos de aquello son Facebook, Google, Twitter, por mencionar solo los más conocidos.

Clay Shirky<sup>7</sup>, poniendo énfasis en el aspecto colaborativo, propone el concepto de excedente cognitivo (cognitive surplus), haciendo referencia a que las personas en vez de dedicar sus tiempos de ocio en actividades de consumo, por ejemplo, televisión, están transfiriendo esas horas ociosas a la producción colaborativa y la construcción de entornos sociales para compartir información, como las familias wiki, a saber, Wikipedia, Wikicommons y Wikisource.

Profundizando la reflexión sobre este fenómeno, derivado de la revolución en las tecnologías de información y comunicación, se puede reconocer una alteración o mutación en la dimensión temporal y espacial. En efecto, a la dimensión analógica se adiciona la virtualidad, el tiempo y espacio digital, que puede ser sincrónico o asincrónico. Adicionalmente, la sociedad contemporánea se caracteriza por un aumento

---

<sup>6</sup> Práctica del derecho de autor que permite la libre distribución de copias y de sus modificaciones.

<sup>7</sup> Shirky, Clay (2008). *Cognitive Surplus: creativity and generosity in a connected age*. Penguin Press, New York.

en la expectativa de vida de las personas, lo que genera más tiempo productivo disponible, mayor acumulación de conocimiento en las personas y un aumento en el tiempo de ocio.

En la segunda mitad del siglo XX fue creciente la cantidad de tiempo de ocio que se destinó a ver televisión, en la primera década del siglo XXI, las horas frente a las pantallas de televisión disminuyen, para disputar ese tiempo con la nueva y creciente tendencia de las personas que se vuelcan hacia la pantalla del computador, especialmente para ingresar a Internet. Ese tiempo de ocio o excedente de tiempo, puede ser utilizado en una disposición pasiva como es el caso de la televisión, o activa como es el caso de Internet, dicho de otra manera, puede ser utilizado para la entretención o para atender un interés individual, o alternativamente para la construcción social desde la acción de los miembros de la sociedad civil, atendiendo a un interés colectivo.

La tendencia parece evolucionar hacia lo que Giovanni Sartori<sup>8</sup> define como el Homo Videns, aunque en los últimos años se enfatiza un individuo inmerso en la multimedialidad: la convergencia tecnológica del audio, video y data, de las plataformas digitales y los servicios hacia el Internet. Cobra pertinencia lo planteado por Marshall McLuhan<sup>9</sup> en el sentido que el medio es el mensaje, referido a los sentidos sensibilizados y como se comprende y recepciona un mensaje. Se rompe la tendencia de las audiencias masivas, centralistas, verticalistas y de los medios de comunicación unidireccionales: radio y televisión, para asumir un patrón distribuido, disperso y colaborativo que es lo que caracteriza a la sociedad de redes y al Internet.

El enfoque individualista y egoísta con que la sociología caracterizó al individuo de la modernidad, cambia hacia un enfoque altruista, concepto tomado no en su acepción cultural sino dentro del esquema de pensamiento de la escuela ecológica que entiende al individuo humano como parte interactiva con las otras especies del medio y no la cosmovisión que lo entiende sobre el medio y llamado a su dominación.

En el uso del tiempo libre se enfatiza la construcción social y la promoción del uso colectivo y para el fin de promover el bien común, con un claro enfoque distribuido, disperso y colaborativo, proceso que se caracteriza por el contagio memético que incluye las ideas y los estados de ánimo, lo que hace que se aumente el tiempo disponible para los esfuerzos colaborativos en línea.

A todo lo anterior se debe agregar el excedente de capacidad y el hecho que los individuos pueden registrar memoria en forma pro-actica, colaborativa y con un novedoso estilo de edición activa, instantánea y personalizada, lo que aumenta

---

<sup>8</sup> Sartori, Giovanni (1998). Homo Videns, la sociedad teledirigida. Editorial Taurus, Madrid, España.

<sup>9</sup> McLuhan, Marshall (1998). El Medio es el Mensaje. Editorial Paidós.

exponencialmente la cantidad de horas disponibles y la capacidad referida para la productividad o generación creativa.

Extrapolando esta idea, el excedente cognitivo realiza una transformación del ser humano como ente pasivo consumidor a un ente activo productor, que comparte y colabora, debido a la existencia de herramientas como las de la web 2.0.

Para responder a estas exigencias, la Gestión de Conocimiento, como una mirada global del flujo y procesamiento de información en las organizaciones genera un espacio propicio para:

- Cambiar la forma de hacer las cosas,
- Generar innovación,
- Incorporar al ciudadano como actor relevante de la organización y,
- Transparentar las acciones de la organización.

La gestión de conocimiento, en este sentido, facilita a las organizaciones, por una parte, modifica/innova en la cultura organizacional, adaptándose a una toma de decisiones dinámica y certera y, por otra parte, permite hacerlo no sólo de cara a las inquietudes ciudadanas, sino haciendo a la ciudadanía partícipe del proceso, potenciado coetáneamente la transparencia activa del Estado.

En el contexto que enfrentan las organizaciones, estos cambios, exigen altos estándares de calidad y una utilización intensiva de tecnología. Respecto a la calidad, resulta relevante constatar que cualquier servicio y/o producto que se realiza, en cualquier organización privada o pública tiene que cumplir con estándares de calidad mínimos que las personas esperan recibir. Estándares de calidad, más allá de los mínimos exigibles, hacen la diferencia entre una organización “que recibe quejas de sus usuarios” y una exitosa, donde usa esa información como retroalimentación y aprendizaje para mejorar la calidad de lo que hace.

Esta exigencia de calidad en las organizaciones tiene una dimensión objetiva, por ejemplo; respetar un contrato, horarios, atención orientada al cliente, entregar productos con un precio y una calidad comprometida. Pero también tiene una dimensión subjetiva, menos manejable por las organizaciones, donde la calidad es una apreciación que realizan las personas sobre la organización de acuerdo a sus expectativas, a las imágenes que tiene de la organización y de los servicios y productos que ella entrega.

Existe a nivel global una autoconciencia creciente de las personas, en tanto ciudadanos y en tanto consumidores, por sus derechos y el hacerlos exigibles, ejemplos de ello son las crecientes exigencias de derechos medioambientales, educación y salud con calidad y equidad, lo que a nivel global tienen su correlato en demandas por democratizar la sociedad. Esto lo hemos observado en la “primavera árabe”; las actuales demandas de



la sociedad rusa, en los “indignados” españoles; los “*Occupy Wall Street*” norteamericanos, las movilizaciones observadas en Chile y diversos países.

Las organizaciones, tanto públicas como privadas, se ven exigidas a responder a sus estándares de calidad. Además deben estar atentas a lo que ocurre en su entorno e incorporar en su estructura la evaluación que las personas hacen de ellas, lo que exige una capacidad de adaptación y de cambio tan inusual y rápido como las transformaciones comunicacionales y tecnológicas globales.

El contexto actual está inundado de información y de medios para acceder a ella: la televisión en todas sus variantes, la telefonía móvil, la disponibilidad de *Internet en diversos espacios privados y públicos*, han generado una nueva forma no sólo de entender los otros y a sí mismos, sino también de la relación que las personas establecen con las instituciones.

El problema actual tiene que ver con la disponibilidad creciente de información. El desafío es el acceso a información de calidad, la utilización de parámetros certeros desde donde situarse para discriminar entre información valiosa para la organización de aquella que no lo es.

La evaluación de las organizaciones que realizan personas, no sólo a nivel local, sino sobre todo a nivel global, considera la información a la que los ciudadanos/consumidores pueden acceder: por ejemplo un sitio web institucional, foros, lo que se opina de los productos o servicios de una determinada organización otras personas, etc. Esta relación con las organizaciones ya no está mediada por un canal único y “oficial” que entrega un único mensaje, sino que dados los medios de comunicación antes señalados, son diversas y simultáneas las vías de información con que las personas cuentan sobre una organización y los productos o servicios que éstas entregan. En el caso de las instituciones del Estado, que prestan servicios para todos los ciudadanos - que dan un servicio público - esta situación se hace mucho más necesaria y dramática, al menos por cuatro razones:

- Porque el valor que generan las instituciones públicas es, valga la redundancia, público, es decir, va en beneficio de la sociedad en su conjunto.
- Porque las instituciones públicas trascienden los gobiernos, es decir, generan un valor y relación con los ciudadanos que se extiende en el tiempo, más allá de una gestión particular.
- Porque las instituciones públicas disponen de recursos e intenciones que están dadas por todos los ciudadanos, por tanto, tienen la obligación de responderles.
- Porque algunas instituciones públicas, por ley, cumplen roles de exclusividad en el manejo de información que afectan la vida de las personas.

En este contexto la Gestión del Conocimiento aparece como una vía para estructurar el sentido de la organización, enfocándola hacia la calidad. Para el Congreso Nacional de Chile esto tiene una gran trascendencia institucional, ya que sus distintos estamentos de

alcance nacional: la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, la más importante clearinghouse del país, el Senado y la Cámara de Diputados, pueden ejercer un gran “efecto de contagio” en toda la sociedad nacional, mejorando el acceso a la información, la gestión del conocimiento y el desarrollo socioeconómico. Para lograr lo anterior, debemos enriquecer nuestra capacidad cognitivo-conductual, tarea en la que los medios de comunicación tienen un rol insustituible para crear un clima social funcional al cambio de mentalidad.

Según el planteamiento de Ricardo Maccioni<sup>10</sup>, doctor, investigador de la Universidad de Chile, existe una estrecha correlación entre el nivel de desarrollo de una Nación y el nivel cognitivo poblacional. Existiría una relación causa-efecto entre la capacidad cognitiva y el desarrollo sustentable. De allí la relevancia de disponer de información con la calidad y disponibilidad que reduzcan las condiciones de incertidumbre.

---

<sup>10</sup> Ver; <http://www.ricardomaccioni.com/bio1.html>

## Gestión de Conocimiento y Organizaciones

La Gestión de Conocimiento (G.C.) consiste en la producción, distribución, almacenamiento, evaluación, disponibilidad, transferencia y puesta en marcha del conocimiento de la organización. Conocimiento que viene tanto desde dentro de la organización como desde afuera de ella. Generalmente se hace referencia a una estrategia que permite que las organizaciones reconozcan el valor de conocimiento (experiencias, capital intelectual, saber hacer) que se encuentra en su institución, en las personas, los procesos y los clientes, para transformarlos en productos y servicios de mayor calidad y que aumenten su valor.

Así, la Gestión de Conocimiento permite que las organizaciones, en particular las organizaciones públicas, puedan dar cuenta de una mayor calidad y gestión de la información, permitiendo manejar de mejor forma las exigencias y la incertidumbre, esto a lo menos de cuatro formas:

### a) Cambiando el estilo de trabajo.

La gestión del conocimiento en las organizaciones, más que la implementación de una determinada tecnología o *software*, implica ante todo una nueva manera de hacer las cosas, que ya no está vinculada sólo con el valor presente, sino con el valor que la organización le dará en el futuro. No consiste en guardar la información, sino en hacerla disponible para otros; no se trata de una tarea individual y atomizada, sino en el trabajo colaborativo y con “otros”.

Siguiendo la tendencia contemporánea de la lógica distribuida y colaborativa, el conocimiento ya no se guarda en una biblioteca ni se mantiene cercado por sus muros, se encuentra disperso por todos lados; está en las personas, en los procesos, en las conversaciones, en los saberes compartidos, en las expertises de cada uno. Por tanto, gestionar el conocimiento en las organizaciones es, por sobre todo, aprender a hacer las cosas de una manera distinta, en una cultura que aprende más de lo colaborativo que de lo competitivo, que genera más valor en el saber institucional que en los expertos desvinculados de la organización.

### b) Desarrollando Innovación.

Al generarse nuevas maneras de hacer las cosas, nuevos estilos de trabajo, gestionar el conocimiento organizacional genera ambientes mucho más propicios para el desarrollo de la innovación.

Surgen nuevas formas de hacer las cosas, nuevos productos o servicios para los clientes, surge sobre todo una manera distinta del quehacer institucional, reconociendo experiencias, personas, procesos, que pueden ser llevados a otros espacios, distintos a los que estaban, donde podrán generar un nuevo valor, tanto para las personas como para la organización.

### **c) Incorpora a los ciudadanos a la organización**

Al gestionar el conocimiento en la organización, entendiendo que hoy los consumidores viven en un mundo global en el que rápidamente cambian los productos, se está atento a los nuevos hábitos. La organización pasa a estar consciente de estas nuevas tendencias y actitudes para producir sus productos o servicios. Una tendencia mundial es incorporar a sus clientes, en el caso de las organizaciones públicas, a los ciudadanos, como co-diseñadores de los productos y servicios que entregan, aprovechando las redes sociales para conocer su opinión sobre ellos y así modificarlos con el aporte de los ciudadanos. Esta actitud permite que la organización se reconfigure permanentemente a partir de ellos mismos. En esta dimensión, las experiencias del usuario/consumidor son las claves para que las organizaciones migren de ser “proveedores de productos” a “generadores de experiencias satisfactorias”.

### **d) Genera transparencia y funcionalidad**

La Gestión de Conocimiento permite dotar a las organizaciones, con especial significación a las instituciones públicas, de una mayor transparencia, a nivel interno de la organización, dado que las personas que ahí trabajan forman parte de un quehacer total y no parcelado, o dado que se hacen disponibles a los ciudadanos la manera de hacer las cosas al construir de manera colaborativa con ellos los productos o servicios que entrega. A la vez se hace funcional, ya que esta manera de trabajar que genera la Gestión de Conocimiento, permite que otras organizaciones, tanto públicas como privadas, comiencen a hacer disponibles su información (Efecto Contagio).

La nueva estructura social basada en una sociedad mundial, con cambios tecnológicos y de información vertiginosos, exige a todas las organizaciones, pero especialmente a las públicas, gestionar el conocimiento de manera efectiva para discriminar la información útil de la que no lo es, para ir situándose en espacios que les entreguen ciertas certezas, que les permitan tomar decisiones para mantenerse adaptadas a este entorno siempre cambiante, altamente exigente y orientado hacia el cliente o ciudadano.

No se trata ya de una opción para las organizaciones que facultativamente, pueden adoptar o no. Se trata de las nuevas exigencias que la sociedad mundial impone. Si las organizaciones quieren mantenerse vivas en un mundo en donde la información se estructura desde múltiples focos, muchos de ellos ciudadanos, y de manera vertiginosa, requieren aprender a gestionar el conocimiento para adaptarse a su entorno. En caso contrario, irán transformándose, paulatinamente, en estructuras pesadas y anacrónicas que perderán el protagonismo del desarrollo. Este aspecto reviste doble importancia cuando esas organizaciones son parte de la administración del Estado, sean del poder ejecutivo, el poder legislativo o el poder judicial, por el efecto gatillo que generan en las demás organizaciones de la sociedad.

## Las nuevas prácticas en la gestión de datos y documentos

Sir Tim Berners-Lee, creador de la Internet, desde el W3Consortium<sup>11</sup> está propiciando un gran cambio en la forma en que se hacen disponibles los datos en forma digital para las personas. La filosofía de la web semántica<sup>12</sup>, que impulsa el Open Data u Open Linked Data, Datos abiertos o Datos Abiertos Enlazados, le da un gran poder a los ciudadanos para crear relaciones y conectar información entre sí.

Por ejemplo, en datos sobre la ciudad de Liverpool, ciudadanos incorporan información de todo tipo, como la de una orquesta en la que participaron, las canciones de la orquesta, etc. y otros pueden agregar otras dimensiones, siempre en torno a lo que les evoca la ciudad. Por tanto, desde esta perspectiva, los datos se configuran de acuerdo a los requerimientos de cada uno. En temas más especializados, los ciudadanos pueden intervenir los datos incorporándoles información adicional o enlaces desde su propia comprensión y conocimiento específico. De esta manera la búsqueda de datos en los repositorios de Linked Data genera una recuperación más certera y específica. Especialistas de todas partes del mundo comparten prácticas y ponen a disposición datasets, software y sus experiencias para entregar acceso a estas fuentes de información o datos. Pero para poder acceder a los datos es necesario que exista una base de conocimiento respecto al tipo y características de éstos. Para lo anterior se usa una herramienta conceptual llamada ontología, que en palabras muy sencillas es una herramienta que define los conceptos usados para describir y representar el área de conocimiento que tienen los datos o documentos puestos a disposición. La ontología permite compartir información de un dominio de conocimiento. La web semántica define en forma clara que las ontologías deben tener una estructura que define los conceptos/objetos/cosas del dominio, las relaciones que existen entre estos conceptos, y las propiedades o atributos que tienen estos conceptos/objetos/cosas. Estas ontologías se describen de forma computacional mediante un lenguaje lógico y de esta manera se pueden procesar mediante algoritmos para obtener resultados clasificados como conceptuales/semánticos/de razonamiento/de decisión/etc.

Las ontologías son muy útiles como una manera de representar la semántica de los documentos, así como para estructurar y definir el sentido de los metadatos de estos documentos, y también, son muy eficaces para aplicaciones computacionales que "buscan" o "navegan" entre diversas fuentes o diferentes dominios. Un ejemplo de lo anterior, es el portal datos.bcn.cl de la Biblioteca del Congreso de Chile, el cual ofrece acceso a datos provenientes de los dominios de su acervo, en especial de los recursos legislativos entre otros. Este portal entrega diferentes ontologías y un acceso a consultas especializadas. El desarrollo de las tecnologías, las nuevas prácticas y formas de interacción, hacen necesaria una revisión tanto de la estructura y funcionamiento de la organización para que éste siga teniendo sentido acorde a esta nueva forma de apreciación. Asimismo, la Ley sobre Acceso a la Información Pública<sup>13</sup>, recientemente

---

<sup>11</sup> Ver: <http://www.w3.org/>

<sup>12</sup> Ver: <http://www.opendatafoundation.org/>

<sup>13</sup> Ver: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=276363&buscar=20285>

implementada en Chile, es una nueva práctica que remece desde los cimientos el flujo de la información pública, ya la tradicional forma de generar archivos se contrapone al flujo documental que impone la transparencia activa que obliga a que esta información sea publicada electrónicamente, en forma completa, actualizada, y de un modo que permita su fácil identificación y un acceso expedito. Para la generación denominada nativos digitales la interacción es mucho más natural que sea en línea, digital, pero congruente con un nuevo modelo de procesamiento que permite buscar, usar, reusar, enlazar, “tweetear”, compartir, comentar y redistribuir.

## El Congreso visto como un conjunto de interacciones

El Congreso Nacional de Chile, con carácter bicameral, es el órgano de la República que concurre a la formación de las leyes junto con otras atribuciones constitucionales. Para tal efecto, interactúa con otros organismos del Estado, de acuerdo a lo establecido hoy en las normas orgánicas que definen su funcionamiento, pero que son el resultado del aprendizaje empírico de décadas. El medio de interacción es a través de documentos, bajo la forma general de oficios, en medios digitales o impresos, que emanan del Congreso o que son recepcionados por él. Desde ya podemos adelantar que estos documentos digitales -hoy en día- son copias de los documentos impresos usados durante todos estos años. Como puede apreciarse en la figura 1 bajo la mirada del Congreso como receptor de documentos, apreciamos que estos documentos son parte integrante de una solicitud, forman parte de una “conversación” que requiere todas las formalidades descritas en las normas cuerpos legales, formalidades que acarrear en sí un conocimiento tácito debido -quizás- a posibles quiebres en las conversaciones entre los organismos o fórmulas que permiten plasmar una trazabilidad de la conversación.

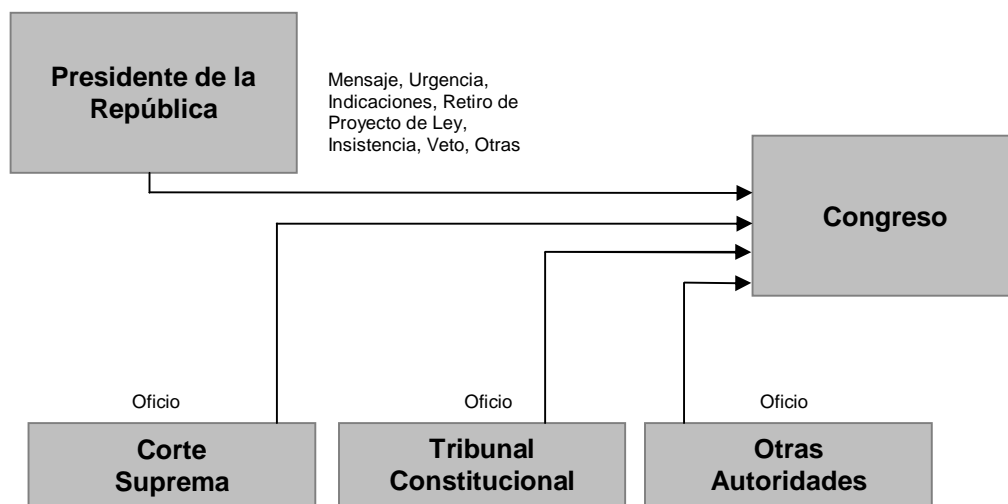


Figura 1: Congreso visto como un receptor de documentos

De la misma manera, bajo la mirada del Congreso como productor de documentos, figura 2, éstos son parte inicial, parcial o final de una “conversación” con otros organismos.

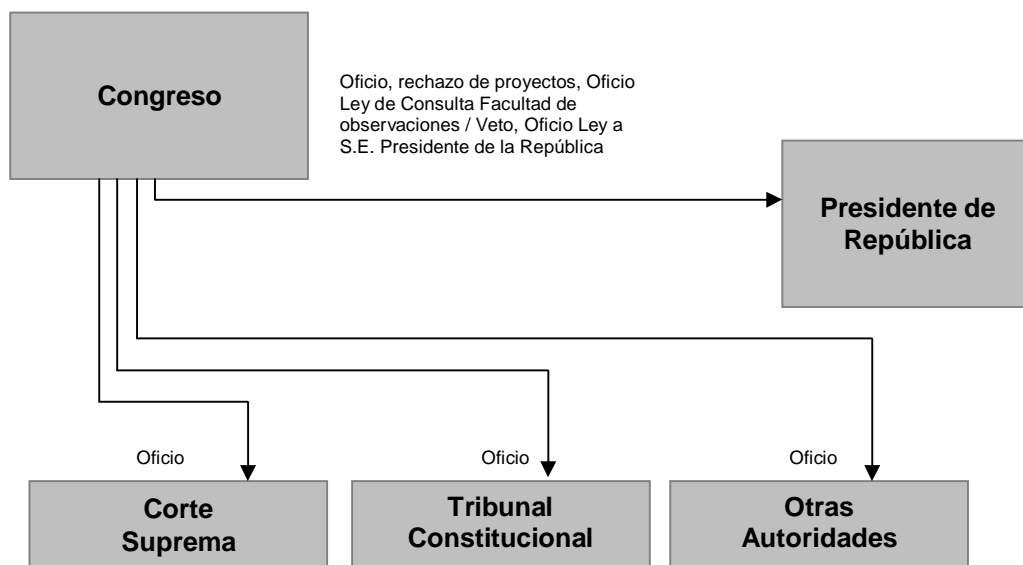


Figura 2: Congreso visto como un generador de documentos

Bajo la misma aproximación, en razón de la bicameralidad del Congreso de Chile, la interacción y flujo de información entre ambas cámaras, como puede verse en la figura 3, puede desglosarse en documentos que corresponden a una “conversación” que en este caso está enfocada a los trámites o etapas reglamentarias de la tramitación de un proyecto de ley.

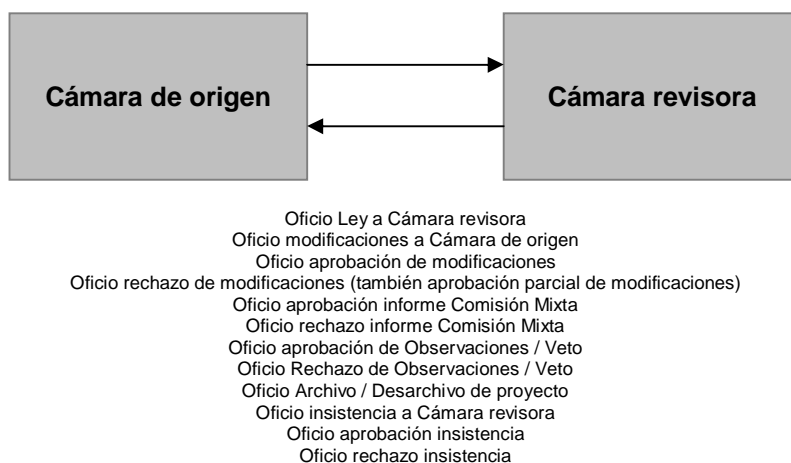


Figura 3: Cámaras vistas como generadoras/receptoras de documentos

Tal como se ha mostrado, la gestión de conocimiento, requiere del manejo de un importante volumen de datos, que si son bien gestionados abren nuevas posibilidades. ¿Cómo enfrentar estos cambios? No es fácil, ni sencillo, proponemos una aproximación para desarrollar una estrategia en base a lo anteriormente mencionado, a partir de las prácticas que se están desarrollando en la Biblioteca el Congreso Nacional de Chile.

## **El rol de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile**

Acorde a su visión-misión<sup>14</sup> del año 2004, la Biblioteca posee tres roles: un rol societal, ser el repositorio del Archivo del Parlamento, en especial de la historia de la Ley y de la labor parlamentaria. Un rol parlamentario, ser un instrumento relevante, a juicio de los parlamentarios y el parlamento, para el cabal cumplimiento de sus compromisos y el atisbamiento de nuevos escenarios posibles de país; y un rol público, ser el espacio de conocimiento y comprensión de los ámbitos de interés social prioritarios para el país con énfasis en lo político y lo jurídico. Dado estos roles, la Biblioteca ha ido desarrollando una serie de acciones tendientes a desarrollar una serie de productos y servicios que intentan poner en práctica las definiciones, principios y características que se han mencionado, sobre la Gestión de Conocimiento.

### **Rol Societal**

Fundamentalmente, la Biblioteca se empeña en conservar y preservar los objetos que constituyen la Historia Política<sup>15</sup> en forma impresa así como digital, de manera de conservar un relato, entendido como la preservación de objetos como fotografías, folletos, libros, videos, artículos de prensa y presentados de una forma simple y lúdica. Considera investigar y redactar reseñas biográficas de los miembros del Congreso desde su origen hasta hoy en día, las cuales son acompañadas con fotografías, recortes de prensa, videos, artículos generados durante su periodo parlamentario.

### **Rol Parlamentario**

En este rol, y en permanente coordinación con el Senado y Cámara de Diputados, la Biblioteca realiza la labor de gestión de información para el proceso legislativo<sup>16</sup>, apoyando de este modo el trabajo parlamentario y fortaleciendo la participación ciudadana.

---

<sup>14</sup> Ver: [http://transparencia.bcn.cl/acerca/index\\_html/](http://transparencia.bcn.cl/acerca/index_html/)

<sup>15</sup> Ver: <http://historiapolitica.bcn.cl/>

<sup>16</sup> Ver: <http://sil.congreso.cl/pags/index.html>



Para tal efecto gestiona, administra y mantiene la base de datos legal “Ley Chile<sup>17</sup>, la que ofrece acceso abierto y confiable a los textos completos y actualizados de las normas legales del país para su uso durante la formación de la ley y a las versiones y vinculaciones de las mismas. Del mismo modo, ofrece productos como Historia de la Ley, Labor Parlamentaria y acceso a la documentación del proceso legislativo contenida en los Diarios de Sesiones. En este mismo espacio apoya con la revisión, edición y asignación de puntos de recuperación al Sistema de Tramitación de Proyectos que alimentan ambas Cámaras y que contiene todos los proyectos de ley con indicación del trámite en el que se encuentra, y toda la documentación asociada a cada uno de ellos. Dispone además de un área de asesoría técnica parlamentaria<sup>18</sup>, la que a través de informes, minutas y referencias, como la asistencia a las comisiones legislativas, entrega insumo de conocimiento para la deliberación informada de los parlamentarios.

Apoya a los parlamentarios en la vinculación, a través de la generación de redes, y al conocimiento del Asia Pacífico<sup>19</sup>, importante zona comercial y cultural para nuestro país. Dispone además de un sitio web, de acceso exclusivo para los parlamentarios en el que se informa de las distintas materias legislativas, se ponen a disposición los recursos bibliográficos de la Biblioteca. Además se puede acceder a una base de datos con todas las noticias nacionales actuales como históricas.

## **Rol Público**

Hacer disponible a los ciudadanos y que ellos se sientan partícipes del impacto en sus vidas que tiene el trabajo parlamentario, han sido las motivaciones para disponer de un Portal Ciudadano<sup>20</sup>, en el que se utilizan de manera intensiva las herramientas propias de la Web 2.0 (Facebook, Twitter, alertas de información, páginas de consultas, etc.).

En tal sentido, una serie de productos van en la idea de hacer más cercana la ley a los ciudadanos, tales como: Ley Fácil, Podcasts, Leyes en idiomas nativos, entre otras. Además se cuenta con un programa dedicado a los estudiantes del sistema escolar, Delibera<sup>21</sup>, orientado a que los jóvenes descubran y aprecien la actividad política y parlamentaria.

## **Aprendizajes**

A partir de la experiencia reseñada, existen una serie de aprendizajes, que podrían facilitar las etapas y procesos para la implementación y puesta en práctica de una estrategia de Gestión de Conocimiento. Algunos de los temas a considerar son:

---

<sup>17</sup> Ver: <http://www.leychile.cl/>

<sup>18</sup> Ver: <http://bcn.cl/4nm8>

<sup>19</sup> Ver: <http://asiapacifico.bcn.cl/>

<sup>20</sup> Ver: [www.bcn.cl](http://www.bcn.cl)

<sup>21</sup> Ver: <http://www.delibera.cl/>

## 1. Disponer de Políticas, Estándares y Formatos comunes.

En el ámbito legislativo, es deseable disponer en el Parlamento:

1. Proceso Legislativo completamente en línea y accesible en el momento mismo en que ocurre cada evento o trámite y en plataformas interoperables. Debe incluirse la información generada por el pre legislador, en las comisiones y en otros órganos que hacen parte del proceso.
2. Red social abierta activa que recoja para cada actividad los aportes y opiniones ciudadana y las articule para su evaluación y/o incorporación a la actividad parlamentaria.
3. Acceso a datos primarios (raw data) en formatos y plataformas abiertas, como por ejemplo Legal XML, Akoma Ntoso, etc.
4. Dé estándares comunes para el procesamiento y la conservación digital de la información, tales como esquemas y metadatos, ontologías legales, repositorios, etc.
5. Políticas y estándares de seguridad de la información, especialmente lo referido al uso de la firma y servicios de certificación electrónica.
6. Licenciamiento abierto de esta información para favorecer su re-uso y redistribución, sea a través de la declaración de dominio público o el uso de Creative Commons 3.0.

En el ámbito de la información disponible en web, se recomienda:

1. Incorporar metadata a cada objeto digital publicado, del tipo Dublin Core
2. En lo posible licenciamiento Creative Commons de esta información para favorecer su uso y distribución.
3. Adoptar estándares de la W3C tales como CSS, Accesibilidad, Aplicaciones Móviles.
4. Plataformas abiertas, como CMS, repositorios y wiki
5. Oferta de widgets, mashups y herramientas de interoperabilidad para permitir la reutilización de la información.
6. Oferta de contenidos para promover la web semántica, tales como ontologías.
7. Visualizaciones que incentiven y promuevan el uso y re-uso de la información.

## 2. Equipos de trabajo y comunidades de prácticas.

Generar equipos multidisciplinarios con diversidad de profesiones, edades, experiencias, que comprendan la importancia de compartir sus conocimientos, de trabajar en torno a un objetivo común, con diferenciación de roles en función de la tarea conjunta. La Gestión de Conocimiento, es la gestión de los conocimientos de las personas, por tanto el aprendizaje se realiza en conjunto, en que se aprende del otro y entre todos abren más oportunidades.

### **3.- Aprendizaje desde el ciudadano.**

Encerrarse en la organización, pensando que se tiene todo el conocimiento para desarrollar nuevos productos o servicios. Es lo que lleva a que nos quedemos sin comprensión de los ciudadanos, y nos desconectemos de sus preocupaciones. Aprender a escuchar, no sólo con las orejas, sino con el cuerpo. Aprender qué son los ciudadanos. Los que se sienten incómodos ante situaciones son los que mejor nos pueden decir cómo hacer y qué hacer. Por tanto, el aprendizaje no está sólo en la organización, sino que mucho de él está en los usuarios de nuestros servicios.

### **4. Liderazgo para la innovación.**

Gestionar el Conocimiento en la organización, implica arriesgarse a innovar, a hacer las cosas de una manera diferente. En tal sentido, el modelo de prototipos, versiones de productos o servicios a menor escala, que permite ir adecuándolo de acuerdo al comportamiento, tanto de los usuarios, como de la organización, permite generar altas dosis de innovación, sin arriesgar el todo de la institución. Sin embargo, para ello se necesita liderazgo para el desarrollo de los prototipos, como para entregar a la organización el aprendizaje de éstos, tanto en su éxito como en el fracaso. Esto es lo que genera una organización que aprende.

### **5. Contenidos y temas más relevantes del libro**

Durante la visita de trabajo al Parlamento de Finlandia, que realizaron conjuntamente las Comisiones de Educación del Senado y de la Cámara de Diputados de Chile, en el año 2011, se tuvo reuniones de trabajo con el Comité para el Futuro y la Comisión de Educación del Parlamento Finlandés, entre muchas otras instituciones, experiencia muy positivamente evaluada por los parlamentarios chilenos. En la ocasión al consultar a la Presidenta del Comité para el Futuro:

“¿En la perspectiva del desarrollo observado en Finlandia, cuáles son los eventos considerados relevantes desde el trabajo político legislativo?”, la respuesta fue el contenido del libro que hoy tiene en sus manos. Coincidiendo con esa apreciación es que nos comprometimos para hacer una edición en español y ponerla a disposición de los distintos actores de la sociedad en la esperanza que este esfuerzo sea fecundo.

Temas del Libro:

- I. El desarrollo triple en paralelo: Individuo – Sociedad – TIC.
- II. El compartir y la interacción.
- III. El aprendizaje permanente.
- IV. Los Valores.
- V. La innovación.
- VI. Aplicaciones prácticas para el trabajo parlamentario.

## **I. El desarrollo triple en paralelo: Individuo - Sociedad - TIC**

Una palabra que resume la idea general de Gestión del Conocimiento (GC), tal como se utiliza en el documento de Finlandia, es convergencia.

Para comprender los efectos de lo que hemos revisado, en el libro se presenta un gráfico que muestra la interacción entre el trabajo legislativo desde el año 1984 hasta la actualidad. La idea es que a medida que hay más avances en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), la interacción entre el trabajo legislativo y las TIC converge más y más, creando más redes entre el trabajo legislativo y la sociedad, generando nuevas posibilidades y nuevos servicios. Eso es un ejemplo de la convergencia. Cuando agregamos el elemento humano a esta imagen, el cual también juega un papel importante en los procesos de GC, podemos ver que hay un desarrollo paralelo que ocurre en tres niveles: a nivel individual; a nivel colectivo o social; y a nivel tecnológico (TIC). Este es el tema subyacente en todo el documento: que la Gestión del Conocimiento (GC), aprovechando los avances tecnológicos, ha despertado un interés completamente nuevo en la interacción humana, en el desarrollo del diálogo, en la creación de redes entre individuos y comunidades, y en la funcionalidad real de la información y la comunicación: es decir, que el individuo, la sociedad, y las TIC están convergiendo.

Los tres se desarrollan en conjunto, pero el conocimiento sigue siendo el capital individual. La información se convierte en conocimiento cuando es procesada e integrada en la estructura personal de conocimiento de un individuo. Por lo tanto, aunque el punto focal se encuentra en el nivel individual, el conocimiento es creado a través de actividades conjuntas. Aprender a implementar la GC requiere de un cambio sistémico de la organización. Esto significa la creación de un lenguaje común y la capacidad del individuo para ver al mismo tiempo el estado actual de la organización y la visión. Los individuos son responsables de su propia calidad de ser, su propia autoestima, sus propios valores, y su propia auto-realización. En una sociedad del conocimiento, los factores claves de éxito, tanto para los individuos como las comunidades, son la voluntad y la capacidad de aprender, la capacidad de innovar, los métodos y herramientas para la GC, el trabajo duro, y la responsabilidad del futuro de sí mismos y de otras personas.

En el pasado, se hacía hincapié ya sea en la tecnología o en los aspectos humanos, dependiendo del contexto, pero el mundo de hoy, donde el conocimiento funciona como la fuerza impulsora para el éxito en todos los niveles - el nivel nacional individual, organizacional – hay un igual énfasis tanto en los aspectos humanos como en los aspectos de las TIC, como aspectos paralelos de desarrollo. La Gestión del Conocimiento es un proceso donde el conocimiento, las habilidades, la expertise, y la comunicación son cuidadosamente guiados con destreza y sabiduría de una manera que pretende alcanzar metas fijas. Para lograr estos objetivos, el conocimiento debe ser explotado eficientemente, y el uso efectivo de las TIC es fundamental para la ejecución. El desarrollo de las TIC constituye el programa de acción concreto, mientras el desarrollo individual y colectivo forman el componente comunicacional. En términos de Habermas, las TIC desempeñan el papel de la acción instrumental y los aspectos humanos desempeñan el papel de la acción comunicativa. Ambos juegan un papel fundamental, puesto que la capacidad de comunicarse, tanto cara a cara como a través de las tecnologías digitales, es cada vez más importante. Las TIC se centran en la gestión de la información, mientras que la interacción, el diálogo, el compartir, etc. – los aspectos humanos – se centran en los procesos de generación de conocimiento y gestión del conocimiento.

Es importante diferenciar entre información y conocimiento. En general, la información se refiere a datos (símbolos) que han sido procesados para ser útiles. La información no tiene valor intrínseco. Su valor sale principalmente en relación con la acción humana. En contraste, el conocimiento es la información que ha sido integrada por un individuo de una manera significativa y que pueda aplicar a nuevas situaciones. Efectivamente, se traduce en la habilidad de adquisición. A través de la experiencia en contextos sociales, la aplicación de este conocimiento (o habilidades) lleva a la comprensión (o competencias), y con el tiempo a la sabiduría (o expertise), que es la capacidad metacognitiva para seguir generando nuevos conocimientos y explotarlos para buenas causas basadas en valores. El aumento de la información viene acompañado de un mayor estrés, mientras que el incremento en el conocimiento a menudo se caracteriza por una mayor energía, un mejor rendimiento, y una mayor innovación. Como D. D. Hade lo establece: “La información es la esclavitud del pensamiento de otras personas, pero el conocimiento es la libertad y el poder de pensar por uno mismo”.

El compromiso personal, la participación personal, y la responsabilidad personal son absolutamente vitales para este proceso. Una manera intuitiva de entender esto es el concepto de intrapreneurship, un término usado en referencia a una comunidad a nivel micro de trabajo o la acción de la organización que se asemeja a la iniciativa empresarial. Tradicionalmente un emprendedor era una persona excepcional que tenía una idea, fundaba una compañía, y administraba la empresa en la forma que él estimaba conveniente. Pero en una sociedad del conocimiento cada individuo asume el papel de emprendedor en el intra-nivel de la organización, manteniendo el proceso interactivo de crear nuevos conocimientos en el nivel micro. Este es quizás el mayor desafío que enfrenta la GC. La capacidad y creatividad de los emprendedores

individuales se ha convertido en una parte estándar de nuestra economía de mercado, pero podemos extender esta idea de incluir e involucrar entidades más grandes de individuos tanto en el nivel micro como en el nivel macro.

Vale la pena señalar que las oportunidades que ofrece el desarrollo social deben hacerse igualmente accesibles a todos. Como se indica en el documento: “No se puede hablar de éxito a menos que el bienestar se logre para todos los ciudadanos”. Las nuevas TIC permiten servicios de alta calidad pero, por otro lado, si hay falta de acceso equitativo a las TIC y hay formación desigual, esto creará un aumento de la desigualdad entre las personas, lo que podría socavar el proceso completo en la GC a largo plazo.

## II. El compartir y la interacción

La importancia de compartir e interactuar es tanto explícita como implícita a lo largo del documento. Asimismo, el compartir y la interacción implican tanto el intercambio de conocimiento explícito como el conocimiento tácito. El proceso de la creación de conocimiento está siempre vinculado con alguna forma de conexión y con algún contexto social, histórico, y cultural. La palabra clave es interacción. La conexión interactiva entre personas, y entre personas y su entorno, genera hechos, que incluyen la creación de nuevos conocimientos. La creación de conocimiento implica una acción consciente y comprometida, tanto a nivel micro como macro de la interacción, pero el individuo (micro) influye y es influido por el entorno (macro) a través de un intercambio fluido y dinámico en donde la gente continuamente entra y sale de la situación, compartiendo y contribuyendo como puedan.

Se trata de un proceso o un viaje “del ser al devenir”. Como dice Jaspers: “Ser humano es estar humano”. Ambas ideas implican cambio y regeneración en una forma profunda. Un individuo trasciende la división entre el Yo y las otras personas cuando el conocimiento se crea a través de las interacciones entre individuos o entre individuos y su entorno (capítulo 5). Existe una necesidad de objetivos conscientes, pero debe estar relacionada con una visión compartida a la que se llega a través del diálogo y la acción comunicativa que involucra a toda la sociedad vía redes sociales extensas.

Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene el potencial de crear un ambiente de confianza que permita un intercambio efectivo y la difusión del conocimiento. El conocimiento es sinónimo de poder en el documento. Como dice Terhi Ogeid: “En el pasado: El conocimiento era poder. ¡Tengo que saber! / (pero) En la actualidad: Compartir el conocimiento es poder. ¡Tenemos que saber!”. Sin esta experiencia compartida, no hay comprensión mutua. Si este conocimiento (el poder) no es compartido, la comunidad se marchitará.

Los autores se refieren ampliamente al concepto japonés de **Ba** y el modelo de Nonaka y Takeuchi<sup>22</sup> de la SECI, para ilustrar cómo los activos de conocimiento son transferidos. **Ba** es un lugar, un momento, y un espacio de intercambio donde el conocimiento es compartido, creado y utilizado. Puede ser un espacio físico (por ejemplo, una oficina), un espacio virtual (por ejemplo, un email), un espacio mental (por ejemplo, una idea compartida o un valor compartido), o una combinación de ellos. Sirve como una plataforma desde la cual los activos de una organización son compartidos, donde el conocimiento tácito se convierte y se procesan a través de una espiral de conocimiento mediante la socialización, la externalización, la combinación, y la internalización (SECI). Un ejemplo de esto se ve en la sección que trata directamente con los parlamentarios, en sus “cajas de herramientas del conocimiento” utilizan el concept de SECI para guiar su desarrollo personal a través de las cuatro áreas de desarrollo.

- La internalización: desarrollar la competencia y la experiencia.
- La socialización: desarrollar la cooperación y la interacción.
- La externalización: el desarrollo de servicios orientados al cliente de las entidades.
- La combinación: desarrollar canales de comunicación y de servicios.

La etapa de externalización, donde se transforma el conocimiento tácito en conocimiento explícito, representa un proceso crítico que suele pasarse por alto en las organizaciones. El diálogo es la clave para esa transformación. Los modelos mentales de un individuo y las habilidades se convierten en los términos y conceptos comunes a través del diálogo. Por otra parte, Nonaka y Takeuchi señalan que la creación de nuevo conocimiento involucra a los ideales, tanto como a las ideas. La gente tiene que desarrollar los valores comunes y practicarlos con pasión. La gente debe fomentar el amor, la atención, y la confianza entre sí. Ellas son las cualidades que constituyen la base para la creación de conocimiento dentro de una organización (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 51).

Mihály Csikszentmihaly<sup>23</sup> es otro autor que hace hincapié en la importancia de la interacción. La creatividad “se genera a través de la interacción entre los individuos y el contexto socio-cultural. Como un fenómeno, la creatividad es sistémica y no puede prosperar sin el apoyo, la libertad, el feedback, y el estímulo” (Csikszentmihalyi, M 1998, pág. 67). La creatividad consiste en la interacción entre tres elementos: 1) una cultura con reglas simbólicas; 2) las personas que reforman las reglas simbólicas; y 3) las comunidades de práctica que identifican y aprueban las innovaciones hechas por la gente creativa y, por tanto, provocan la regeneración de las reglas simbólicas. Este es un proceso sinérgico en el que la suma es mayor que las partes (Csikszentmihalyi, M 1998, pág. 74).

---

<sup>22</sup>Nonaka, I y Takeuchi, H (1999). *La organización de conocimiento. cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press, México.

<sup>23</sup>Csikszentmihalyi, Mihály (1998). *Creatividad: el flujo la psicología del descubrimiento y la invención*. Editar Paidós, Barcelona, España.

### **III. El aprendizaje permanente**

El aprendizaje permanente estará siempre en el centro de la Gestión del Conocimiento. El aprendizaje permanente se destaca como un tema que debe ser tratado sobre una base práctica. En el modelo finlandés, el primer componente de su método para crear un plan de acción nacional para conseguir una sociedad del conocimiento es poner en práctica la estrategia de aprendizaje permanente en todo el país.

La atmósfera general en la sociedad debe ser más de apoyo a la educación y la formación con especial énfasis en los procesos de aprendizaje para toda la vida, manteniendo el nivel y el contenido de la experiencia al día a través de la cooperación entre los diversos sectores. Se necesita una perspectiva a largo plazo en el tiempo y el espacio para poner en práctica el aprendizaje permanente en el lugar de trabajo.

La ejecución de actividades basadas en el conocimiento, muchas de ellas claramente asociadas con el uso de las TIC, es un reto para los individuos, las comunidades, y la sociedad. Las últimas tecnologías ayudan a la gente a pasar de un aprendizaje pasivo a uno activo. Aunque las personas escogen personalmente su propio tiempo y ritmo adecuado, en el nivel individual, se debe hacer un compromiso de ser aprendices de por vida y asumir la responsabilidad individual para mantener el aprendizaje progresivo a lo largo de su vida.

### **IV. Los valores**

La formulación de una visión y objetivos estratégicos para la sociedad del conocimiento, y la selección de los métodos de aplicación, dependerá de los valores (entendidos como principios centrales y duraderos basados en la confianza y la franqueza). Los objetivos son, invariablemente, dependientes de los valores e incluyen elecciones implícitas de los valores. El proceso de formulación de una estrategia exitosa presupone un análisis consciente y crítico de los valores subyacentes. Esto requiere un debate extenso y una deliberación profunda sobre los valores. Y este debate es, sin duda, uno de los retos más exigentes en el desarrollo de una sociedad del conocimiento.

Los objetivos y valores deben ser claramente definidos y entendidos en todos los niveles de acción para lograr un estándar fiable de la acción y el curso correcto de desarrollo. Deben ser internalizados y todos deben comprometerse a ellos. El feedback positivo es preciso para fortalecer los procesos de compromiso y cooperación, y garantizar resultados positivos.

Una sociedad de comprensión y conocimiento se caracteriza por la iluminación y la sabiduría, donde el conocimiento es valorado como tal, además de su valor instrumental, y donde la gestión del conocimiento y la aplicación también se refieren a cuestiones éticas sobre los principios de la buena vida. La lucha por la sabiduría es el



valor de base, el fundamento sobre el cual se construye la GC<sup>24</sup>. En el siglo 21, los valores más importantes de un trabajador del conocimiento son la auto-realización en el trabajo, la salud, la seguridad, y el interés por la cultura, valores, y ética empresarial. Además, la persistencia en el trabajo es también una cuestión de si los valores de la empresa o lugar de trabajo están en armonía con los de los empleados. Esto significa que estas preguntas involucran tanto los principios y los problemas diarios que se mantienen constantes independientemente de las fluctuaciones económicas. ¿Cómo combinar la vida laboral y familiar, la calidad de la vivienda, la ética de producción, etc.? Las personas que están activas en la vida laboral deben tener confianza y fe en el futuro para ser capaces de resistir y encontrar que su trabajo tenga sentido.

Los valores son los más altos principios, los que guían las acciones y la toma de decisiones. Los valores contienen la visión de la sociedad del conocimiento. Los métodos de trabajo y los valores prácticos funcionan en paralelo, compartiendo, haciendo juntos, y aprendiendo juntos. El aprendizaje no está desprovisto de valores, y los valores cambian muy lentamente. Aunque esto puede ser un obstáculo para el progreso, también tiene un efecto protector. El excesivo entusiasmo por las novedades puede conducir a un desarrollo que no es deseable. Sin embargo, como es el caso de todos los aspectos de la GC, un proceso continuo mediante el cual se produce la renovación paralela de los valores acompaña la creación de nuevos conocimientos.

## V. La innovación

La innovación es la clave del éxito. La innovación y el éxito se basan en la cultura dominante y las actitudes de las organizaciones y de la sociedad en general. Este proceso también sigue un modelo dinámico de actuación que incorpora la regeneración continua de la innovación y la creación de nuevas prácticas. La innovación y el cambio son fundamentales para la creación de conocimiento. Por lo tanto, la innovación debe ser priorizada y se le debe dar la misma importancia que la visión compartida de la organización. En esta forma se puede superar la resistencia a los cambios y mejorar la calidad de la innovación, y la gente estará más dispuesta a aceptar el cambio y adoptar nuevas prácticas.

La competitividad de una organización es esencialmente influida por el conocimiento tácito de los individuos y la extracción de este conocimiento para la generación de innovaciones. Este es un proceso difícil. Los expertos de diferentes campos tienden a pensar de manera diferente. Todos ellos tienen su propia verdad, lenguaje, y perspectiva. El escuchar diversos puntos de vista sobre un tema en particular les obliga a un replanteamiento de su posición y amplía el alcance de la discusión. Esto puede llevar a confusión y al caos en el corto plazo, pero el procesamiento de la avalancha de

---

<sup>24</sup> Para reiterar, la sabiduría en este contexto significa la creación de Nuevo conocimiento metacognitivo y su explotación por buenas causas basadas en los valores. La progresión de (los datos→ la información→) el conocimiento→ la comprensión→ la sabiduría es similar a la progresión de las habilidades→ la competencia → la expertise, donde tanto la sabiduría como la expertise son capaces de crear nuevo conocimiento y su explotación.

información nos ayuda a ser pensadores más versátiles. Tarde o temprano, la información se integra en estructura de conocimientos y surgen nuevas ideas e innovaciones.

La expertise del futuro se caracteriza por la rápida regeneración de los conocimientos, el desarrollo de una sociedad del conocimiento, la reforma de las organizaciones de trabajo, y la diversificación de las carreras de las personas y las ocupaciones a lo largo de sus ciclos de vida individual. Esto implica cambios estructurales en las organizaciones, ya que actualmente se vive en las universidades. Si las universidades desean ampliar sus actividades en cooperación con empresas nacionales e internacionales, deben aprender a innovar y convertir el conocimiento en productos. Este es un ejemplo de cómo los roles de las entidades colectivas, a menudo asociados con la investigación y desarrollo tecnológico (esp. las TIC) están convergiendo. Y de nuevo podemos apreciar la importancia de tener valores claros y definidos guiando este proceso.

La discusión se centra en la difusión de la innovación. La difusión es el influir. La difusión es un proceso interactivo en el cual los participantes crean y entregan conocimientos a los demás acerca de una innovación con el fin de llegar a un entendimiento mutuo. La difusión con éxito de una innovación produce cambios en el pensamiento de las personas y las acciones. La difusión se compone de cuatro elementos reconocibles y definibles: 1) la innovación; 2) los canales de difusión; 3) el tiempo; 4) las personas y comunidades que conforman el sistema social del proceso de difusión (Rogers, 1983).

## **VI. Aplicaciones prácticas (y algunos aspectos teóricos) para el trabajo parlamentario**

La Gestión del Conocimiento proporciona la integración y la convergencia que puede superar el problema de la división entre el trabajo de los gobiernos locales, regionales, y nacionales (y supuestamente algún día los internacionales). Algunas aplicaciones específicas para los parlamentarios son las siguientes:

- Los objetivos y valores deben ser conscientes y claramente definidos y entendidos en todos los niveles de acción para lograr un estándar fiable de la acción y el curso correcto de desarrollo.
- Todos los parlamentarios deben escribir declaraciones de sus misiones personales, que incluyan el compromiso de beneficiarse de las TIC.
- Los parlamentarios deben escribir un plan de desarrollo personal, con detalles específicos sobre cómo van a desarrollar su trabajo, incluyendo la mejora de sus competencias en TIC. Esto también debe ser en forma de gráfico (por ejemplo, una carta Gantt) con un calendario y objetivos que pueden ser monitoreados y revisados para comprobar si se están cumpliendo.

- Una caja de herramientas del conocimiento parlamentario (junto con la carta del Plan de Desarrollo Personal), que muestra las capacidades individuales de cada parlamentario y un plan para mejorar las competencias. La caja de herramientas de conocimiento contiene las siguientes entidades:
  - Enlaces, fáciles de usar, a los archivos existentes que se organizan por temas.
  - Acceso automático a las actualizaciones de los números clave, mensajes, etc.
  - Enlaces a las autoridades públicas que proporcionan el conocimiento analítico que el parlamentario ha seleccionado.
  - Páginas de servicio en diversas estadísticas que proporcionan con el contexto.
  - Servicio de información organizada por tema para su uso por las comisiones parlamentarias, con los parlamentarios que participan en el proceso de actualización. Este servicio de información proporciona, por ejemplo, transparencias de OHP, juegos disponibles para su uso en presentaciones. El servicio de información que incluye un sistema de recuperación basado en la división de temas.
  - Enlaces, fáciles de usar, a bases de datos, según sea necesario, para permitir una interacción activa, para editar la información y el conocimiento de las necesidades personales (archivos estadísticos y otros):
    - √ Estadísticas de Chile.
    - √ Los archivos pertenecientes a los ministerios, instituciones nacionales e internacionales y agencias gubernamentales, institutos de investigación, periódicos y revistas, BCN, etc.
    - √ Las páginas de internet y paquetes de actividades para permitir un debate en internet sobre las cuestiones políticas, dentro de los grupos de discusión o grupos de interés, o en todo el país.
    - √ Los paquetes de actividades varían en cuanto al contenido, la tecnología aplicada y características de la operación disponible. Algunos parlamentarios recibirían sólo el título del artículo o resúmenes y boletines informativos sobre temas específicos, claramente definidos, y algunos parlamentarios solo información interna, y otros material internacional amplio e incluso ser capaz de editar personalmente las hojas de cálculo o indicadores que reciben.
    - √ La caja de herramientas debe contener varias entidades en forma de libros, cuadros, documentos impresos y archivos electrónicos. No todos los parlamentarios tendría que ser capaces de dominar todo, siempre y cuando la información y el conocimiento pueden ser efectivamente distribuidos dentro de su propio grupo parlamentario o de la comisión.

Esto permite la especialización y división del trabajo en la gestión del conocimiento. Lo esencial es construir un sistema de gestión del conocimiento parlamentario reservado para uso exclusivo del personal de la casa. El sistema contiene elementos que se actualizan automáticamente, proporcionando acceso a información actualizada en todo momento en forma de tablas y gráficos.

- Sobre la base de su misión, su plan de desarrollo personal, y su caja de herramientas del conocimiento, se desarrolla un programa de capacitación individualizado adecuado a cada parlamentario, de acuerdo con sus intereses, áreas de especialización, su nivel de competencia en TIC, y otras necesidades. Otras oportunidades de aprendizaje en línea se exploran y la participación se prevé de forma individual.
- Sobre la base de su misión, su plan de desarrollo personal, y su caja de herramientas, la evaluación técnica se lleva a cabo y se aplican las TIC en las siguientes áreas:
  - Organizar el trabajo personal del parlamentario.
  - La organización de las estructuras de base de datos.
  - Organizar el correo electrónico.
  - La organización de archivos de documentos en papel.
  - Facilitar la cooperación entre los parlamentarios y sus asistentes personales.
  - Proporcionar un conocimiento común y el método de almacenar la información.
  - Facilidad de la cooperación entre los parlamentarios y funcionarios públicos.
  - Describir los deberes de un parlamentario, para indicar sus áreas centrales.
  - Permitir las medidas proactivas, por ejemplo, un sistema de la gestión de información que pueda producir estructuras de bases de datos y manejar el monitoreo de fuentes de información seleccionadas.
  - Apoyar el desarrollo interno de expertos, tales como los servicios de la biblioteca.
  - Desarrollar la cooperación entre los parlamentarios y los ministerios a través de actividades conjuntas durante la discusión y redacción de los proyectos de ley antes de su presentación, y haciendo que los proyectos de ley sean más visuales y gráficos para facilitar la comprensión.
  - Crear más e-aprendizaje y más entornos electrónicos disponible a los parlamentarios, para que desarrollen sus competencias TIC.

## VII. Algunos Aspectos Teóricos Aplicables al Estado y al Parlamento.

Gobernar un país hoy día exige un tipo de liderazgo que es diferente al del pasado. Los gobiernos deben ser capaces de reaccionar más rápidamente a los cambios sociales y la gestión del conocimiento les permite hacerlo. Un órgano de gobierno comienza a desarrollar sus actividades mediante la transferencia de la responsabilidad al pueblo, y el principio clave es la confianza. La gente debe ser de confianza, en paralelo con su obligación a comprometerse abiertamente a un continuo proceso de cambio. Una idea es que las acciones concretas podrían ser puestas en marcha como proyectos conjuntos entre las empresas y el sector público, con los políticos y expertos de diversos campos trabajando de forma interactiva, compartiendo sus ideas, soluciones innovadoras, y generando ejemplos de buenas prácticas para ser analizados, evaluados, y difundidos sobre una base amplia. De esta forma los parlamentarios podrían mejorar su imagen y convertirse en ejemplos de creadores de conocimientos.

Tal vez la visión establecida por Manuel Castells podría servir como modelo: “Un Estado de redes extensas de conexiones se compone de partes de los estados nacionales, las federaciones mutuas en varios niveles, las instituciones supranacionales, las unidades de la administración regional y local, y además de varios grupos cívicos y de sus asociaciones. Todos estos factores se combinan en una red de responsabilidad compartida y de interacción. Borra los límites de la creación de redes entre organizaciones, aumenta la movilidad individual, y crea las comunidades multiculturales. La creación de redes va a cambiar el concepto de tiempo y espacio, y pide una nueva forma de actuar y de pensar”. El Estado jugará un papel menor, mientras que los papeles de las zonas urbanas y las concentraciones regionales aumentarán. Las empresas tecnológicas obtendrán importantes beneficios de aprendizaje de la concentración regional. Y el aprendizaje, que es la clave de la ventaja competitiva, se basará en los grupos con intereses comunes y se desarrollara a partir de relaciones con los clientes. El medio urbano establece el tono para el desarrollo y la innovación. Kostiainen resume las características de un medio innovador de la siguiente manera:

- Un entorno es parte de un área geográfica.
- La interacción entre las diversas partes activas juega un papel central. Esto se basa en la proximidad, una cultura compartida, la reciprocidad, y la confianza.
- Un entorno exterior es abierto y adquiere conocimientos complementarios y la experiencia del mundo exterior.
- Un entorno genera sinergia y el aprendizaje colectivo.
- En un entorno, las relaciones de trabajo son a menudo las redes y las redes para “salir” del entorno.

Les invito a revisar estos contenidos de gran valor intelectual, académico y de plena actualidad, que considero de gran utilidad y que resultan orientadores al observar el éxito de la sociedad finlandesa en estas convulsionadas décadas, en este “mundo desbocado” al decir de A. Giddens, que evidencia las transformaciones derivadas de la

revolución en las tecnologías de la información y comunicación, que ha generado un nuevo entorno del cual aún no se definen con claridad sus derroteros y que los principales pensadores contemporáneos caracterizan de diversas maneras: la sociedad del conocimiento según Taichi Sakaiya, la sociedad de redes o informacional de Manuel Castells, la sociedad postmoderna de Jean Francois Lyotard y Arnold Toynbee, la sociedad postindustrial que nos plantean Alain Touraine y Daniel Bell, la sociedad líquida de Z. Bauman, la sociedad del riesgo o de las incertidumbres de U. Beck, la sociedad del desarrollo humano de Amartya Sen, la sociedad compleja de E. Morin, entre otras tantas denominaciones planteadas, que solo ponen de manifiesto cómo ha cambiado la topología de las relaciones de poder, la geometría de las relaciones sociales y el mapa mental de los individuos.

**Senador Carlos Cantero**  
**Isla de Pascua – RapaNui**  
**Febrero 2012**

---

## 2. Conocimiento - la puerta de entrada al futuro

---

### Dos Miembros del Parlamento - resumen de una conversación espontánea en Mayo del 2000.

***Miembro A:** El viernes pasado envié un mensaje de e-mail a todos mis colegas sobre un asunto importante.*

*¡Hoy es martes y aún hay algunos que no lo han leído! ¡Pienso que este es un claro indicador del estado actual de nuestra sociedad de la información!*

***Miembro B:** ¡Qué le parece! Mi asistente también se está quejando siempre de que hay demasiados mensajes de correo electrónico y muy poco tiempo para leerlos. Personalmente, nunca los reviso, y si lo hiciera no tendría tiempo para otra cosa. Este teléfono móvil me mantiene bastante ocupado, nunca tengo tiempo suficiente para responder todas las llamadas entrantes.*

***Miembro A:** Bueno, ¿por qué no manejar algunos de los temas a través de e-mail? Podría verlos cuando esté menos ocupado, ¿no? También comunicar algunos de ellos a través de sus páginas web, por lo que no tendría que repetir lo mismo a todo el mundo y perder gran parte de su tiempo.*

***Miembro B:** Sí, siempre que todos los Parlamentarios tuvieran varios asistentes viendo la comunicación electrónica. Por mi parte, no tengo tiempo para aprender a utilizar decenas de programas, además de las complicaciones de la Internet. Una vez asistí a un seminario sobre los beneficios de la sociedad de la información. El presidente del panel nos dijo que él había buscado en la Internet para la confirmación de si el erizo es un mamífero o no. Horas más tarde, parecía que no había encontrado respuesta. Como yo lo veo, uno debe mantenerse alejado de dichas molestias relacionadas a ello, como la recuperación de información y pérdida de tiempo.*

***Miembro A:** Su ejemplo sólo demuestra que Internet es una herramienta que requiere el uso de otras para que el usuario encuentre la información y el conocimiento deseado. Para ser capaz de manejar el conocimiento con éxito, tenemos que aprender un buen número de cosas nuevas. Me parece extraño que la gente espere que la sociedad de la información surja por sí misma. Sólo esperan que la comunicación sea más fácil y ellos nunca quieren aprender por sí mismos.*

***Miembro B:** ¡Para que todo el mundo esté constantemente jugueteando por ahí con algún dispositivo u otro!, ¿eso es lo que quiere? Para un ser humano genuino, el futuro no puede limitarse a estar sentado **EN LÍNEA TODO EL TIEMPO**. Lo que es más importante es conocer a otros personalmente. ¡Eso es verdadera influencia!*

***Miembro A:** ¡Necesitamos ambas! En mi opinión, tenemos que encontrar un*

*camino intermedio. Yo personalmente he trabajado en el Proyecto de Evaluación de Tecnología en el que reflexionamos en forma conjunta sobre los tipos de conocimiento requeridos por el Parlamento. Nuestra conclusión fue que cada Parlamentario debe tener una caja de herramientas de conocimiento personal adaptado a sus necesidades individuales. Después de todo, el problema no se limita a la información y a la comunicación. Básicamente la gente debe aprender a aprender y ser capaz de evaluar la herramienta a utilizar para la tarea en cuestión. Aquí hay un buen ejemplo de la falta de comunicación de esta semana. ¡Alguien quería hacerme una entrevista sobre el tema de la gestión del conocimiento y me había enviado cuatro solicitudes idénticas a través de e-mail! Una sugerencia modesta para los profesionales de la gestión del conocimiento: ¡para asegurarse de contactar al destinatario del correo electrónico, trate de llamarlo por teléfono de vez en cuando! Tengo 216 mensajes en mi correo electrónico. ¿Y por qué? Debido a que es diciembre y los días de trabajo de un Parlamentario están llenos de reuniones de comité con sesiones plenarias en las tardes. Uno esperaría que esto pudiera tomarse en cuenta en la gestión de proyectos.*

**Miembro B:** *Esto es sólo un ejemplo de lo que sucederá si nos basamos en la tecnología por sí sola, ¿no es cierto? ¡No va a hacer el trabajo por nosotros!*

**Miembro A:** *¡Exactamente! Eso es precisamente lo que no va a hacer. Sin embargo, es importante aprender a utilizar las diferentes herramientas y ayudas, ésta no es una elección de tomar o dejar. Yo creo que, incluso en nuestra calidad de Parlamentarios, tenemos que aprender algo nuevo en el campo de la tecnología de la comunicación- así es el mundo de hoy. ¡Todo el mundo tiene que aprender cosas nuevas!*

**Miembro B:** *Eso es lo que hacemos todos los días. Pero, ¿siempre tiene que ser algo técnico? Lo que importa es la información y el conocimiento, ¿no? Tengo la sensación de que hemos ido demasiado lejos en términos de tecnología.*

**Miembro A:** *Y vamos a ir aún más lejos diariamente. No se puede resolver el problema barriéndolo bajo la alfombra. ¡El futuro ya está aquí! Si no somos capaces de desarrollar la gestión del conocimiento en nuestro propio trabajo, incluyendo sus aspectos tecnológicos, ¿qué le sucederá a Finlandia como un laboratorio de sociedad de la información?*

**Miembro B:** *¡Yo sé lo que va a pasar! ¡Un agotamiento de toda la fuerza del trabajo nacional!*

**Miembro A:** *¡Bueno, usted está probablemente en lo cierto, siempre y cuando no podamos aprender cosas nuevas!*

**Miembro B:** *A propósito, ¿de qué era el mensaje de e-mail que envié?*

**Miembro A:** *¡Vamos, le voy a mostrar cómo algunos de estos nuevos mecanismos de nuestro sistema de e-mail funcionan!*

**Miembro B:** *¿Bromea? ¿Realmente se molestaría en enseñarme...?*



## 2.1 Los cuatro pilares del conocimiento y la educación



En el futuro, el aprendizaje será construido sobre cuatro pilares del conocimiento y la educación. Esto está sugerido por un informe de UNESCO (1996) llamado: *Aprender: El tesoro dentro de ello*. El informe se refiere a las cuatro dimensiones esenciales del aprendizaje que también pueden ser vistas como elementos centrales de la expertise ocupacional y habilidades civiles.

En primer lugar, todo el mundo debe **Aprender a Saber**. Esto significa internalizar una base de conocimiento elemental, aprender a aprender, y una habilidad para especializarse. En el futuro, los expertos tendrán una amplia base de conocimientos que combina las matemáticas, ciencia y tecnología, estudios humanísticos, economía y ciencias sociales. Los expertos en el futuro también serán excelentes generadores.

En segundo lugar, un futuro ciudadano debe **Aprender a Hacer**. Las personas deben tener la capacidad de aplicar sus logros en el aprendizaje de manera creativa a su propio entorno de acción. La gente debe aprender cómo convertir el conocimiento en productos.

En tercer lugar, la gente debe **Aprender a Vivir Juntos**. La capacidad de hacer cosas juntos con diferentes personas en todos los ámbitos de la vida también requiere de aprender juntos y una profunda tolerancia.

Esta dimensión del aprendizaje es una necesidad en un ambiente de vida laboral basada en una red de trabajo. Las habilidades sociales serán cada vez más destacadas en el futuro. Las personas deben ser capaces de comunicar su experiencia personal a otros, sus compañeros de trabajo y socios con diferentes perfiles de expertise. La capacidad de comunicarse utilizando diferentes herramientas TIC y cara a cara en las relaciones humanas, es la clave del trabajo en equipo eficiente. También proporciona a la organización una fuerza nueva para aprender.

En cuarto lugar, la gente debe **Aprender a Ser**. La cualidad de ser se basa en la capacidad del hombre para desarrollarse como persona integral y como individuo responsable, con el aprendizaje permanente formando parte de su existencia humana, sin continuas compulsiones o amenazas. Una sólida autoestima se basa en las habilidades personales y expertise, en experimentar dignidad propia y en la aceptación y aprecio por otras personas. Para preservar la buena autoestima, uno debe construirla diariamente.

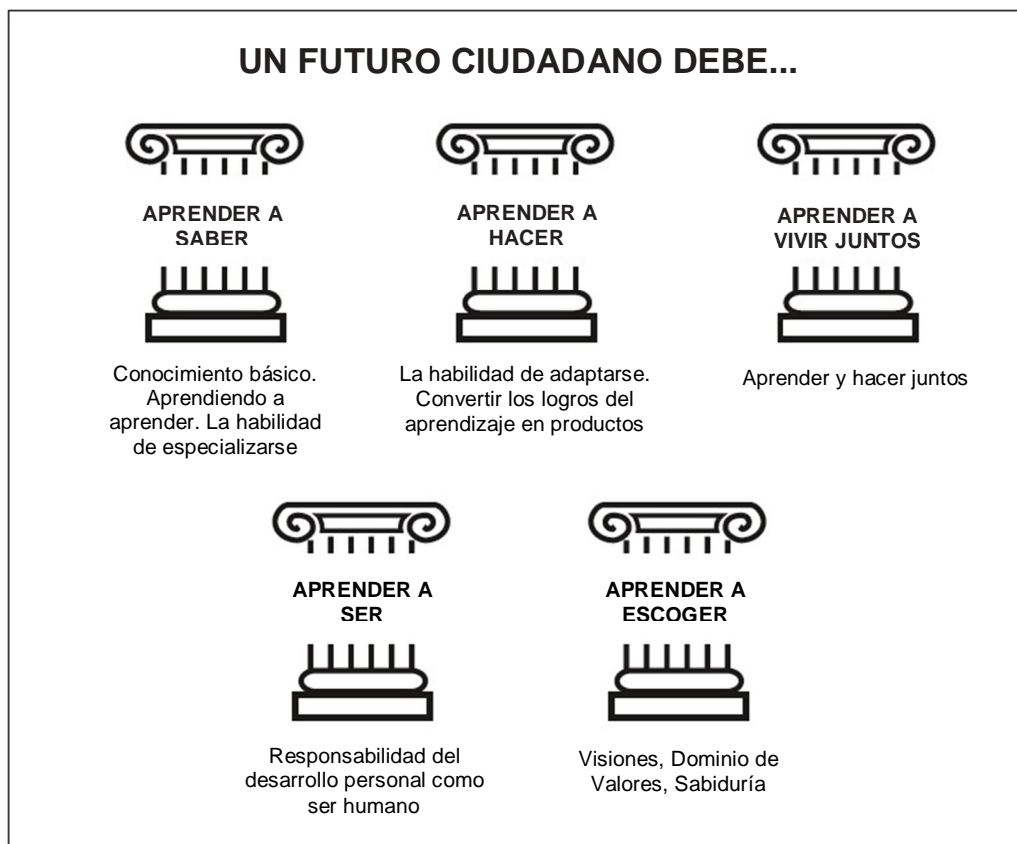


Figura 2: Las cinco dimensiones del aprendizaje requerido en el futuro.

**Jussi Koski T.**, Profesor de la Universidad de Helsinki, compara la idea de aprender a ser, con el deseo de futuro de las diversas organizaciones y la vida laboral por **Charles Handy**<sup>1</sup>, que un número creciente de personas dejarían de trabajar cada vez más temprano en la vida, para llegar a ser lo que realmente son. Esto significa que la transparencia de los valores es esencial.

El Profesor Koski complementa la lista del informe de UNESCO mediante la introducción de una dimensión adicional de aprendizaje que está conectado a los antes mencionados y se pone de relieve como parte de la competencia personal. Es **Aprender a Escoger**. La elección presupone el dominio de valores, sin los cuales las personas pueden perder su capacidad de actuar. El dominio de los valores es la capacidad del individuo para dar prioridad a los asuntos sobre la base de la experiencia de la vida personal y su capacidad para aprender<sup>2</sup>. La competencia y habilidad personal consisten en desarrollar las cinco dimensiones del aprendizaje de modo estable y armonioso.

## El Conocimiento entrega la fuerza para innovar

En la sociedad finlandesa, las personas dedican su tiempo cada vez más al procesamiento continuado de la información. Cartas, teléfonos, teléfonos móviles, correo electrónico y mensajes de fax, fotocopias, varios periódicos y revistas, libros, cassettes de audio, videos, CD-ROM, memorias, anuncios, notas, catálogos, bases de datos, programas de TV. Todos estos se combinan en una avalancha agotadora de información, que en su peor momento cortará el pensamiento creativo de raíz. El Profesor T. Jussi Koski llama a este tipo de stress relacionado con la información que provoca agotamiento y náuseas, Cólico de la Información. Como la información esclaviza a la gente en el trabajo, su satisfacción en el trabajo disminuye con el deterioro de resultados. Según los informes de varias investigaciones y estadísticas, esta amenaza no es imaginaria sino una realidad en la sociedad actual.

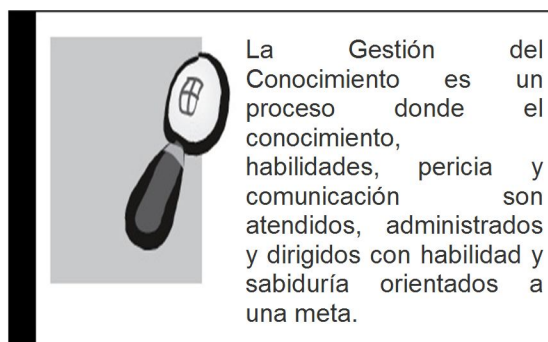
La información es esclavitud para el pensamiento de otros. El conocimiento es libertad y el poder de pensar por uno mismo.

**D.D. Hade**

Por otro lado, si el conocimiento ofrece libertad y el poder de pensar por uno mismo, entonces las nuevas tecnologías traerán un gran volumen de conocimientos a nuestro alcance para atraer e inspirar a nuestro propio pensamiento creativo. La gestión del conocimiento es un arte.

Además de la competencia, presupone una personalidad holística y un pensamiento independiente. En este contexto, el conocimiento se refiere al conocimiento interiorizado que es activamente entendido y creado por el individuo en cuestión.

## El efecto de la tecnología de la información y comunicación en la vida laboral.



Esto significa que hay una razón específica por la cual los efectos de las TIC en la vida laboral han sido un tema muy debatido en los últimos años. La gestión del conocimiento se ha convertido en el tema central de discusión. Hemos definido este tema complejo y algo extenso, en la etapa inicial de nuestro Proyecto de AT, adaptando la presentación de Holma, Lappalainen y Pilkevaara 3 de la

siguiente manera (además, consulte el Capítulo 3 y 5):

La Gestión del Conocimiento es un proceso donde los conocimientos, habilidades y comunicaciones son atendidos, administrados y dirigidos con habilidad y sabiduría orientados hacia un objetivo.

Hay indicios de que el creciente uso de las TIC y la avalancha de información asociada es tanto buena como mala. En la actualidad, la gente tiene todo el conocimiento del mundo constantemente a su alcance, y la tecnología para procesar y gestionar este conocimiento. Sin embargo, lo que será cada vez más difícil en el futuro será la interpretación y evaluación de estos conocimientos. La comunicación entre los responsables de tomar decisiones, expertos y ciudadanos se enfrenta a nuevos desafíos.

Las TIC ofrecen grandes oportunidades, pero los cambios sociales no siempre son observados adecuadamente, por ejemplo en la capacitación de usuarios tecnológicos, el uso de los medios de comunicación, las horas de trabajo y la legislación correspondiente. Hay una necesidad de desarrollar métodos de acción para la vida laboral. En el mejor de los casos, las TIC ofrecen excelentes oportunidades para el éxito en la vida laboral y la sociedad, pero pueden conducir al desgaste y la exclusión en su peor momento.

**Ikujiro Nonaka**, profesor japonés especializado en gestión del conocimiento y asuntos del creciente capital humano, hace hincapié en la importancia de crear un ambiente inspirador,

desarrollar redes sociales y trabajar en red. El espíritu innovador se incrementará a través de actividades de aprendizaje conjunto. Esto también se aplica a la

Ikujiro Nonaka hace hincapié en la importancia de crear un ambiente inspirador, desarrollar redes sociales y trabajar en red.



responsabilidad de toda la sociedad. Innovación y creatividad se han convertido en objetivos principales de desarrollo en todos los países en desarrollo. El Comité para el Futuro realizó un seminario en la Embajada de Finlandia en Tokio en abril de 1998. Uno de los ponentes fue el profesor Akito Arima, quien señaló que la buena educación, el conocimiento tecnológico y habilidades, o incluso las grandes inversiones en la ciencia y el desarrollo de productos, no serán suficientes en el futuro, a menos que la creatividad pueda ser ampliamente promovida en todos los sectores humanos.

Los temas de la Gestión del Conocimiento involucran la sociedad completa en general. Este proyecto GC analiza los efectos de la gestión del conocimiento desde el punto de vista del individuo, la comunidad y la sociedad, proporcionando ejemplos de cómo el impacto de la sociedad de la información sobre las actividades de desarrollo de conocimientos genera nuevas oportunidades para el desarrollo regional.



Un informe de Futuros del Gobierno de Finlandia para el Parlamento llamado “Habilidad y Juego Limpio, una Finlandia Activa y Responsable” tenía como tema principal “Una Finlandia de conocimiento y competencia”. Este informe hacía hincapié en el rol del desarrollo de la Gestión del Conocimiento en profundidad para las necesidades de los individuos, comunidades y sociedad como un todo.

En cuanto a experiencia, el Comité para el informe de Futuro destacó la importancia de la atmósfera, el establecimiento de prioridades, la reacción rápida, y los hechos prácticos. Las innovaciones técnicas han hecho de Finlandia un líder mundial en nuevas tecnologías. En términos de tecnología, la capacidad innovadora del país es del más alto nivel a escala global. El enorme desarrollo de tecnologías de información y comunicación que tiene, ha y está cambiando los procesos de trabajo que permiten la eficiencia en la vida laboral. Sin embargo, sólo los cambios técnicos o de mejoría de los procesos de producción no son suficientes en la lucha por el codiciado cargo de un ganador indiscutible. La sociedad en la que las personas actúan y viven también debe someterse a regeneración continuamente. Esto significa que también hay una necesidad de innovaciones sociales y políticas y nuevos modelos de acción.

## **2.2 Aprendizaje permanente en el corazón de la gestión del conocimiento**

Durante este proyecto de GC, se analizó la gestión del conocimiento desde el punto de vista de los individuos, las comunidades, la sociedad y el desarrollo regional. Es interesante observar que cada uno de estos aspectos hace hincapié en el hombre y la constante de las expectativas impuestas sobre él. Si el individuo no puede cambiar y desarrollarse, tampoco lo puede hacer ni su comunidad ni su organización. No aparecerán cambios marcados a nivel de sociedad a menos que los individuos

participen e influyan en sus condiciones de vida y medioambiente con un esfuerzo cada vez mayor. Sin embargo, los niveles comunales y sociales seguirán siendo realidades en su propio derecho, donde el individuo será feliz o no. Hablamos del aprendizaje colectivo y las organizaciones del aprendizaje. También hablamos de la globalización y las fuerzas del mercado que básicamente no son controlables por los individuos. Sin embargo, incluso en este contexto, las exigencias se imponen a la persona, mientras que los cambios deseados se consideran como algo procedente de él o ella.

La gestión del conocimiento, el aumento del conocimiento en la sociedad de información, y el desarrollo tecnológico, naturalmente impondrá desafíos en otros sectores también. Sin embargo, el individuo se mantendrá claramente en el centro de la gestión del conocimiento, debido al hecho de que no hay principios universales relativos a la gestión del conocimiento y la sabiduría. Hay varios puntos de vista sobre el conocimiento y la gestión del conocimiento racional, con soluciones individuales y específicas. Aunque tenemos que generalizar las cosas, para proporcionar una base para la legislación. Por ejemplo, debemos recordar que, a nivel de comprensión y sabiduría el conocimiento seguirá siendo un capital intelectual individual.

## **La sabiduría de preguntar – libertad para preguntar y cuestionar**

La lucha por la sabiduría es un aspecto nuevo que ha surgido en la gestión y explotación del conocimiento. La sabiduría está siempre basada en valores. Cuando se lucha por una sabia acción, también hay que preguntarse quién se beneficia de ello, y para quién serán justificadas o imparciales las soluciones en cuestión. Como tal, la sabiduría no es nada nuevo, pero luchar por ella en el desarrollo de organizaciones, empresas, e incluso naciones, lo es. Incluso si los antiguos griegos basaban su administración de la ciudad en el gobierno de los sabios y solamente los sabios, la sabiduría fue y nunca ha sido destacada a tal grado como lo es ahora, como promotora de éxito en los negocios y las actividades comunales. Por todo eso, todavía nos falta una respuesta indiscutible sobre lo que es la acción sabia o la sabiduría. Esto se debe probablemente al hecho de que aún no se ha producido una definición universalmente aceptable de la sabiduría.



Incluso si se presenta una serie de conceptos de sabiduría de unos pocos investigadores, no somos partidarios de una definición específica. Vemos, el concepto de la sabiduría incluyendo destreza, inteligencia, responsabilidad, interacción humana, aprendizaje y conocimiento. Nuestro deseo es dar énfasis a la sabiduría como la base filosófica profunda y el valor en la gestión del conocimiento y usarlo como un ojo perspicaz en varias situaciones, ejemplos y decisiones. Este “ojo de la sabiduría” está siempre presente, más allá del tiempo, lugar o espacio (ver el concepto de Ba por Nonaka en el capítulo 3, por

ejemplo).

La sabiduría nos recuerda que la gestión del conocimiento implica invariablemente el bienestar de la gente y sus derechos. Al evaluar el futuro del trabajo, el perfil de un trabajador del conocimiento, el desarrollo tecnológico, o la sabiduría de una organización específica, el corazón mismo del asunto siempre incluye la visión individual del tema en relación a su situación personal.

¿Podría la sabiduría dividirse entre la sabiduría de aprender, del conocimiento y aplicación y sabiduría social? ¿Qué tipo de trabajo comunitario resultaría de los distintos tipos de sabiduría?

**Anne Huotari, MP**

La introducción de la singularidad a través del ojo de la sabiduría provocará cuestionar los temas. En el mejor de los casos, la Gestión del Conocimiento nos enseñará a hacer preguntas profundas.

## 2.3 ¿Qué requerirá de los individuos la realización de la Gestión del Conocimiento?



En nuestro proyecto, preguntamos a los investigadores, expertos y unos a otros, como el conocimiento y las nuevas tecnologías están afectando a las descripciones de trabajo de la gente, y lo que un trabajador del conocimiento será a futuro. Hemos recibido el siguiente esquema: los futuros trabajadores del conocimiento serán personas con un pensamiento independiente y responsable. Van a crear su propio empleo y lo utilizarán para crear nuevo conocimiento. Son alumnos independientes y permanentes con capacidad creadora versátil e iniciativa. Dominan entidades exhaustivas y se responsabilizan de ellas. Ellos tienen una visión ética de la vida y una actitud positiva hacia el aprendizaje. Su experiencia laboral es muy versátil y pueden aprender nuevas líneas de trabajo continuamente. Son usuarios versátiles de las tecnologías de la información y comunicación. Como administradores del conocimiento, utilizan la información y el conocimiento para crear sabiduría para su organización y el resto del mundo.

Parece evidente que el aprendizaje permanente estará siempre en el corazón de la gestión del conocimiento, como Osmo Kuusi señaló en la última etapa de este proyecto. En resumen, ¿Es un hecho que la gestión del conocimiento no ha traído



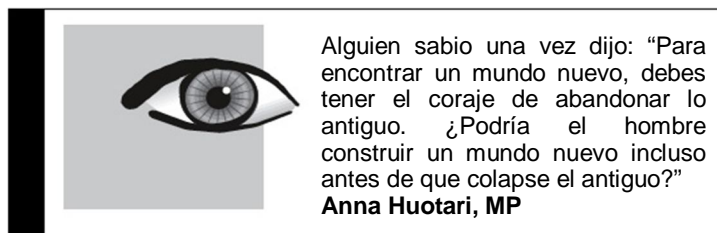
Los alumnos permanentes siempre estarán en el corazón de la Gestión del Conocimiento.  
**Osmo Kuusi, PhD, SITRA**

muchas cosas nuevas a nuestra cultura de trabajo en este sentido? El aprendizaje permanente ha sido un tema de

discusión durante mucho tiempo. En Finlandia, el Gobierno convocó un comité para definir una estrategia nacional en el aprendizaje permanente en 1996-1997. ¿Por qué se sigue discutiendo este tema? Se ha hecho mucho, pero hay mucho más todavía por hacer. Todos los expertos entrevistados en este proyecto, y los participantes en diversos seminarios, mencionaron al individuo estudiante como el factor más importante en el campo de la Gestión del Conocimiento.

El concepto de la orientación humana se ha vuelto casi tan popular como solía ser la orientación al cliente. También ha sido duramente golpeada por la inflación, a tal grado, que muchas personas mentalmente utilizan los conceptos del aprendizaje permanente y aprendizaje individual como clichés. Sin embargo, sería irresponsable ignorar este tema del que tantos expertos hablan.

En términos generales, la principal observación es que el aprendizaje permanente no se ha realizado a un grado suficiente en la práctica. Esto es cierto, independientemente del hecho de las grandes inversiones que se han empleado en el aprendizaje, en el trabajo o en la capacitación, por lo menos.



Alguien sabio una vez dijo: “Para encontrar un mundo nuevo, debes tener el coraje de abandonar lo antiguo. ¿Podría el hombre construir un mundo nuevo incluso antes de que colapse el antiguo?”  
**Anna Huotari, MP**

El siguiente es un resumen de los temas que se han convertido en el foco de este proyecto de GC, lo que refleja las expectativas de las comunidades,

organizaciones, empresas y centros regionales con respecto a su propio desarrollo y el de la persona.

1. Los empleados deben ser estudiantes permanentes. Ésta es la condición previa para afrontar el reto y los cambios provocados por la sociedad de la información en la vida laboral.
2. Una comunidad de trabajo creativo estará formada por estudiantes permanentes.
3. La Gestión del Conocimiento presupone un ambiente abierto de confianza que sólo puede ser creada a través de la responsabilidad personal de los individuos por la entidad en cuestión. Para ser capaces de esto, cada individuo debe convertirse en la práctica en un estudiante de por vida.
4. El aprendizaje colectivo y el espíritu innovador se hará realidad a través del aprendizaje conjunto. El aprender juntos puede tener éxito si cada persona se hace responsable de su propio aprendizaje. En este caso, la responsabilidad conjunta conducirá al fracaso.



5. La sabiduría es producida por personas pensantes con ética y responsabilidad, las máquinas nunca tendrán esta capacidad.
6. Quedaríamos ciegos, sin valores. Los valores de una comunidad de trabajo serán prácticos sólo si los miembros están comprometidos con ellos.
7. El conocimiento tácito se encuentra en poder de los expertos. A menos que las personas aprendan a compartir, las organizaciones no pueden crear nuevos conocimientos a la velocidad adecuada en la situación actual de competencia.
8. Los empleados mayores y su experiencia no están adecuadamente apreciados, a pesar de que el empleador no puede permitirse el lujo de perder estos recursos valiosos de fuerza laboral. Esta apreciación deriva de las mismas personas.
9. Cada individuo debe aprender el espíritu empresarial en el trabajo y desarrollar su tolerancia personal al riesgo,
10. Son necesarios nuevos recursos para el agotamiento, medidas preventivas sobre todo. Hacer frente a la avalancha de información con una creciente falta de tiempo hace un llamado al cuidado personal del prójimo, además de desarrollar las propias capacidades de gestión del conocimiento.



Para que los individuos puedan cumplir con lo anterior, y varios otros desafíos, en un grado satisfactorio, al menos, las comunidades y la sociedad deben crear oportunidades para beneficiarse de los factores que promueven el aprendizaje permanente. Por otro lado, cada individuo debe participar en la creación de una cultura de incentivos y estímulo en que todo el mundo entienda la ayuda mutua como una parte natural de la atención humana a los demás.

## La implementación del cambio a través de pequeños pasos y un profundo conocimiento

No todo el mundo está en una posición de avanzar a pasos agigantados. No se puede hablar de éxito si el bienestar no se consigue por todos los ciudadanos. El poder del aprendizaje permanente está basado en valores consistentes, el trabajo diario y el aprendizaje continuo. Esto presupone la capacidad de percibir las propias necesidades de aprendizaje y la comprensión de qué cosas aprender. Los individuos exitosos no

La confianza es necesaria para que la gente comparta y difunda conocimientos entre sí. La ética también es importante-¿Para qué utilizará el conocimiento la gente? Además, los valores deben considerarse en relación con la entidad en cuestión: la gente debe practicar lo que predica.

**John Lorriman. Consultor.**

pueden ser el único modelo a aplicar. Lo que también se debe tener en cuenta son las tareas de aprendizaje y los logros de la gente común desde una perspectiva permanente. Requerir resultados en un lapso de tiempo limitado, indica que la idea del aprendizaje permanente ha sido mal interpretada. Los resultados no pueden ser medidos tan solo por exámenes y certificados. La gente debe aprender a apreciar tanto las habilidades como una actitud de aprendizaje abierto, para no frustrar las oportunidades de aprendizaje por requisitos con resultados monolaterales.

Como vemos, las premisas para la Gestión del Conocimiento son los valores y el aprendizaje. En el trabajo práctico, hay que destacar la importancia de la confianza mutua y la creación de un ambiente de confianza dentro de toda la comunidad. Sin confianza, el conocimiento no puede ser transmitido o utilizado con eficacia. Compartir para que todos puedan ganar aumentará la creación de redes. Hacer y aprender juntos permitirá la creación de nuevos conocimientos y aprender de los demás.

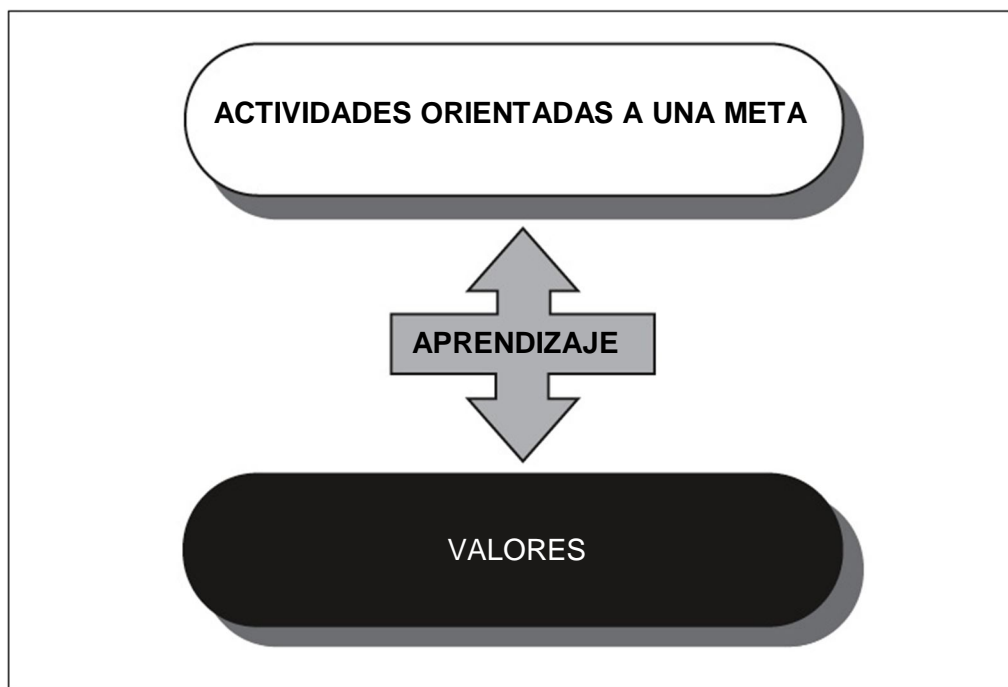


Figura 3: Los elementos básicos de la gestión del conocimiento desde el punto de vista individual.

La Gestión del Conocimiento puede indicar nuevas oportunidades para la implementación del aprendizaje permanente, siempre que se desarrolle “una visión más profunda”. Apoyar el aprendizaje individual en el lugar de trabajo, poniendo en práctica los valores de eficacia y el desarrollo de habilidades de interacción de la gente seguirán siendo meros clichés a menos que se asigne tiempo y espacio para su

implementación. Nos hemos esforzado por encontrar ejemplos que ilustren las buenas prácticas con respecto a dichas cuestiones en particular. Conocimiento y aprendizaje son procesos internos, abstractos, humanos, que la gente debe aprender a apreciar, incluso como oportunidades, no sólo en términos de resultados inmediatos y medibles. Para ello se necesitará confianza que no puede crearse a menos que se experimente mutuamente entre los individuos y entre la organización y los individuos en cuestión. En el pensamiento de la Gestión del Conocimiento, los valores también se destacan en el plano práctico.

## 2.4 ¿Qué requerirá de las comunidades la realización de la Gestión del Conocimiento?

Desde el punto de vista de la Gestión del Conocimiento, el aprendizaje continuo y gestión del cambio son algunos de los retos especialmente impuestos por la sociedad de la información sobre los individuos y comunidades. El aprendizaje debe ser sistemático y permanentemente incluido en las actividades comunales y de organización. Como tal, esto no es nada nuevo, ya que las comunidades y organizaciones se han enfrentado a este desafío desde tiempos inmemoriales. Aumentando el trabajo intensivo de conocimientos, el desafío del aprendizaje permanente ya no constituye un factor de éxito, sino es la condición previa para la supervivencia. Esto significa que los recursos de tiempo adecuados y las facilidades deben ser proporcionados para el aprendizaje. El cambio es un asunto difícil. Es difícil para las personas y a veces, aún más difícil para las comunidades y organizaciones. Los sistemas estructurales y la burocracia se auto preservan por naturaleza. Por lo que, el cambio requerirá de desmontar y desaprender en varios niveles. Según Ilkka Tuomi, la aplicación de la Gestión del Conocimiento requiere de un cambio sistémico de la empresa en cuestión. En términos prácticos, significa la creación de un lenguaje común, y la adopción de un punto de vista de la gestión del conocimiento en todos los niveles de la organización. La gente debe ver el estado actual de la organización y la visión a la vez. Una organización está constantemente expuesta a fenómenos nuevos con los nuevos conocimientos creados permanentemente.

Hay que ver el estado actual y la visión de las organizaciones simultáneamente.

Una organización debe otorgar igual prioridad al cambio y a su propia visión.

Esto significa que las personas deben ser capaces de relacionar sus actividades de desarrollo de conocimientos especializados a los esfuerzos en curso. Lo que existe y lo que viene debe ser agrupado en una entidad funcional.

Con respecto a las personas, es más fácil observar la acumulación de nuevos conocimientos sobre una base ya existente, de acuerdo con la teoría del aprendizaje constructivista, por ejemplo. Esto es más difícil en una organización donde la reforma

se lleva a cabo más fácilmente mediante la adopción de una sola teoría o modelo nuevo. Sin embargo, si queremos aumentar la sabiduría de nuestra organización, como está sintetizado en términos de gestión del conocimiento, debemos darnos cuenta de que va a fracasar a menos que la experiencia existente, la sabiduría y el conocimiento tácito puedan ser aprovechados para implementar el cambio. Para ser capaces de gestionar y crear conocimiento en las organizaciones, tenemos que entender qué es el conocimiento, cómo se utiliza, de qué se compone su gestión, y cómo podemos mejorar los procesos de organización del conocimiento (véase el capítulo 3).

Como dice Ilkka Tuomi, hay seis dimensiones de marcos del conocimiento básico a considerar en una organización para implementar con éxito la gestión del conocimiento. En primer lugar, la gente debe saber lo que se está hablando cuando se habla sobre el conocimiento en una organización. Los conceptos deben aclararse para que puedan ser comprendidos por toda la organización. En segundo lugar, hay que aclarar qué tipo de conocimiento contiene la organización, lo que se va a desarrollar, y qué tipo de cambio traerá consigo el nuevo conocimiento. La creación del conocimiento generará cambios al mismo tiempo. Se tiene que acceder al conocimiento, comprender y aceptar antes de que los nuevos conocimientos puedan cambiar las estructuras del conocimiento y los sistemas de actividad dentro de una organización.

Esto requiere experimentos y la puesta en marcha de diversos proyectos piloto para crear nuevas prácticas. El cambio encontrará resistencia, ya que compite con otras actividades importantes por el tiempo de la gente. Uno de los mayores desafíos en la Gestión del Conocimiento es la manera de dar prioridad al cambio. Se debe tener la misma prioridad con las visiones, de lo contrario la gente ocupada de la organización se concentrará en aquellas actividades que consideren más importantes<sup>5</sup>. El cambio requiere tiempo. La gestión del tiempo es un elemento de la Gestión del Conocimiento. Esto debe ser observado por las personas y organizaciones por igual. Sobrecargar a los empleados con trabajos actuales les privará del tiempo necesario para el desarrollo. Esto llevará a una situación en la que el desarrollo de la gestión del tiempo a nivel individual por sí solo no producirá los resultados deseados. El pensamiento **Ba** introducido por Nonaka proporcionará las herramientas necesarias para ello (ver capítulo 3). El aprendizaje requiere tiempo, pero puede ser facilitado e intensificado a través del aprendizaje en un espacio común.

La creación de contactos es importante para la creación de redes exitosas. En tercer lugar, la gente debe aprender a medir el conocimiento, para ver hacia dónde van y qué quieren lograr. La medición de experiencia de la organización y el conocimiento, que son los activos intangibles, son problemas que la gente está tratando de resolver febrilmente por distintos métodos en todo el mundo. La dimensión del conocimiento es el cuarto marco formal e informal de estructura organizacional. La Gestión del Conocimiento está orientada hacia el desarrollo de métodos para extraer, comunicar y explotar el conocimiento. Esto exige nuevos roles y responsabilidad de un nuevo tipo. Las empresas han adoptado la práctica de nombrar administradores del conocimiento y

coordinadores de la comunidad para recoger y distribuir el conocimiento, y ayudar a los miembros de la comunidad en la gestión del conocimiento y la creación de nuevos conocimientos.



Figura 4: Dimensiones del marco de trabajo. (Tomado de la fuente Tuomi, 1999)

La quinta dimensión es el contenido del conocimiento. Para gestionar el contenido (el conocimiento como un producto o como habilidades de las personas) necesitamos desarrollar directorios con experiencia, gestión de los sistemas de destrezas, mapas de conocimiento, y otros meta-modelos de contenido de conocimiento. La sexta dimensión de la Gestión del Conocimiento son las herramientas. Éstas incluyen diversas metodologías de Gestión del Conocimiento y sus representaciones, pero también infraestructura incluyendo tecnología de información y comunicación que pueden ser utilizadas para apoyar los procesos de organización del conocimiento y su gestión<sup>6</sup>.

Los líderes mundiales en innovación, evaluados por criterios de éxito financiero, por lo general reaccionan con rapidez a nuevos asuntos y se embarcan en su desarrollo con entusiasmo y energía. Esto significa que los negocios son los más propensos generadores de las nuevas teorías, aplicaciones y modelos. También es importante el

El clima general en la sociedad debe ser más de apoyo de educación y capacitación con especial énfasis en los procesos de aprendizaje permanente, manteniendo el nivel y contenido de expertise actualizado través de la cooperación entre varios sectores.

desarrollo de la Gestión del Conocimiento en las escuelas, universidades, organizaciones y otras comunidades. La gente debe empezar a aprender las capacidades necesarias para hacer frente a la sociedad en formación en la enseñanza preescolar y en edad escolar.

Las diferentes organizaciones y comunidades deben proporcionar a las personas la preparación necesaria para estar al día con respecto a su nivel de manejo de las TIC. Las universidades deben ser capaces de crear oportunidades para desarrollar la investigación de campo permanente. Además, las comunidades de trabajo del sector público deben invertir en una cultura de trabajo cada vez más abierta y en cooperación con el sector privado.

## Desarrollo del liderazgo

Gestión de conocimientos, en primer lugar, es la gestión de personas. En la Sociedad de la Información, desarrollar una cultura de nuevo liderazgo es una necesidad. El tema ha despertado un gran interés y se están desarrollando distintos métodos. Sin embargo, esto no es sólo una cuestión de readaptar a los líderes, sino un cambio de cultura de todo el trabajo. El Profesor **Veikko Teikari** que ha trabajado durante los últimos diez años para desarrollar el Laboratorio de Psicología del Trabajo y Liderazgo de la Universidad Tecnológica de

La cultura científica debe ser crecientemente multidisciplinaria y más práctica.

¡Debemos aplicar el sentido común sin demora!

**Veikko Teikari, Profesor,  
Universidad Tecnológica  
de Helsinki.**



Helsinki hacia la propia iniciativa empresarial, hace hincapié en hacer cosas juntos, el trabajo en equipo, la confianza mutua entre personas, y una organización ágil. A menos que una organización valore el conocimiento tácito, no será capaz de sobrevivir. De acuerdo con Veikko Teikari, la Sociedad de la Información no es sólo un nuevo ismo o un pensamiento modelo, sino también una era completamente nueva que es conducida por nuevos principios. La libre competencia se impregnará en los mercados internos cerrados de antiguas zonas económicas, incluso en la administración pública. La universidad también debe regenerarse, no sólo en términos de sus métodos, sino también en relación con su cultura, que debe ser crecientemente multidisciplinaria y más práctica.

Los departamentos universitarios deben aprender a convertir el conocimiento en productos, a ser más independientes financieramente. ¡Esto sólo puede hacerse mediante el trabajo conjunto y “la aplicación de las brillantes ideas de la mente humana sin demora! “El conocimiento es poder. Si el poder no se comparte, la comunidad se marchitará. En el pasado, fue suficiente para la gestión pensar y decidir y para los demás hacer lo que la gestión pedía o se entendía que pedía. En la actual

situación cada uno debe aplicar su propia sabiduría. Esto requiere un tipo de liderazgo que es diferente del anterior. Una vez que una comunidad empieza a desarrollar sus actividades mediante la transferencia de responsabilidad y poder al pueblo, el principio clave es la confianza. La gente debe ser confiable, en paralelo con su obligación de comprometerse abiertamente a un continuo proceso de cambio.



La confianza sólo se puede crear a través de encuentros y experiencias personales.


**Veikko Teikari, Profesor,  
Universidad Tecnológica de Helsinki.**

¿Cómo desarrollar la confianza en el liderazgo? De acuerdo con Teikari “sólo hay una manera, hacer las cosas juntos, concentrándose persistentemente en asuntos básicos des de lo más fácil a lo más difícil, conversando y realizando actividades

conjuntas y compartiendo responsabilidades. La confianza sólo puede ser creada a través de encuentros y la experiencia personal. Es un proceso largo. Se necesitarán años para construir, pero puede arruinarse totalmente en pocos minutos, engañando. Esto quiere decir que construir la confianza es un proceso incómodo y a largo plazo, sin embargo es la única manera de tener éxito. Si no creemos que podemos utilizar el capital humano para crear nuevas vías de ventaja competitiva, debiéramos cesar las medidas actuales de educación y formación”<sup>7</sup>.

Universidades y escuelas politécnicas tendrán que encontrar gran parte de sus fondos fuera del presupuesto normal para la provisión de educación básica, sin hablar de la provisión de la investigación.

De acuerdo con la visión de Teikari, la reorganización estructural demostrará ser una necesidad en los próximos diez años. Con el advenimiento de un mundo global, el profesorado estará demasiado limitado y formalizado. Los aspectos prácticos de instituciones politécnicas deben ser verificados a través de la familiaridad real con la vida laboral. Si las universidades quieren expandir sus actividades en cooperación con empresas nacionales e internacionales, deben aprender cómo convertir el conocimiento en productos.



De acuerdo con **Leenamajja Ojala**, profesor en la Universidad Tecnológica de Helsinki, la gestión de aprendizaje será el reto del siglo XXI. Gestión de aprendizaje incluye la gestión de cambio, gestión por competencias, gestión de capital de experiencia, y la creación de circunstancias que apoyen y sostengan el aprendizaje en una comunidad de trabajo. La expertise en gestión de capital o gestión del conocimiento proporcionará las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué sabemos y cuál es nuestra expertise?
- ¿Cómo es nuestra expertise existente / conocimiento utilizado?

- ¿Cómo creamos un nuevo conocimiento / expertise?

De acuerdo a Ojala, la explotación de expertise y conocimiento puede aumentarse creando prácticas que enfatizan el aprendizaje. Las siguientes están entre esas prácticas:

- Analizar las propias acciones, errores, fracasos y éxitos, y compartiendo el aprendizaje con otras personas.
- Uso de bases de datos de competencias y expertos.
- Chequear fases incluidas en descripciones del proceso.
- Informar resultados del aprendizaje de proyectos completos a un banco de datos.
- Uso de los entrenadores y mentores internos para apoyar el aprendizaje.

Varios grupos de expertos, las llamadas “comunidades de práctica”, son generalmente el primer paso cuando las organizaciones están mejorando el intercambio y la distribución de competencias y conocimientos. Personas que comparten un problema o un interés se reúnen con el fin de formar un grupo de desarrollo del tema compartido. Estos grupos pueden compartir el conocimiento y experiencia sobre el tema y desarrollar conjuntamente nuevas soluciones. El grupo puede operar también a través de Internet<sup>8</sup>.

La innovación, y por tanto el éxito, están basados en la cultura prevaleciente y en actitudes de la sociedad en general. El Comité para el Futuro definió el aspecto humano en la innovación como uno de los factores claves del éxito para Finlandia. Requiere en particular, un clima de ánimo y curiosidad. Nuestra meta debe ser desafiar a todos los individuos y organizaciones a usar la compleja mente humana con entusiasmo. La cultura del trabajo y aprendizaje conjunto pueden conducir a una comprensión sistemática de los procesos de creación del conocimiento que se basan en modelos mentales organizacionales.



**Markku Markkula, MP.**

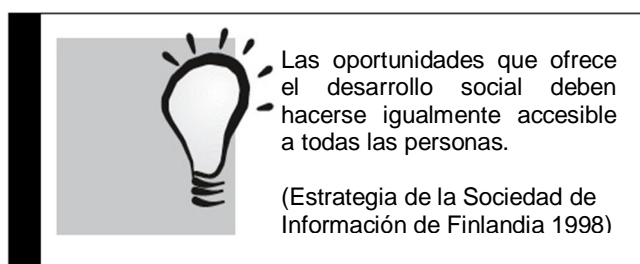


La discusión y diálogo son el método fundamental para aumentar la distribución del conocimiento, incluyendo el conocimiento tácito, tal como lo describe el proceso de creación de conocimiento de Nonaka, por ejemplo (ver capítulo 3). Contrario al pensamiento convencional de eficiencia, muchas empresas intensas en conocimiento han creado lugares y oportunidades de interacción, permitiendo reuniones sin fines específicos. Mejorar desarrollos contemporáneos de esta manera puede conducir a una inesperada combinación de conocimiento e innovación. En la actualidad, la innovación es la clave del éxito. Las mejores innovaciones no se producen a través de un sistema de ingeniería fijo. Por lo tanto, incluso los sistemas más avanzados paso a paso, no pueden proporcionar las condiciones óptimas para que surjan las innovaciones. Innovar es el factor crucial.

Lo que podemos hacer, es arreglar las circunstancias de manera óptima para que puedan surgir la creatividad y la innovación. Además de las circunstancias, es importante que se defina la terminología de forma uniforme con connotaciones para los asuntos a mano, para saber lo que es o puede ser importante o no.

Definir un contenido semántico común es uno de los mayores desafíos en la gestión de una cultura de conocimiento<sup>9</sup>.

**Timo Pehrman**, de Planificación de Valio Oy (una empresa finlandesa) menciona el aprendizaje del liderazgo como un nuevo reto en la gestión de capacitación. A menos que a los líderes y supervisores se les enseñe a aprender, ¿cómo podemos esperar que sepan cómo actuar en una organización de aprendizaje y como administradores del aprendizaje de personas?<sup>10</sup>



El desarrollo del Liderazgo y la responsabilidad compartida es un desafío para todas las comunidades e individuos. La distribución del conocimiento y la creación de nuevos conocimientos será difícil a menos que todos los

miembros de la comunidad estén dispuestos a comprometerse con el desafío.

## El trabajo intensivo del conocimiento cambiará las funciones y los valores laborales

El trabajo intensivo del conocimiento cambiará las funciones laborales de la gente y los roles de trabajo. Con la gestión del conocimiento y las TIC cada vez más incluidos en ocupaciones convencionales. Un trabajador del conocimiento ya no es un especialista en ADP (Automatic Data Processing), sino una persona cuyo perfil de competencia contiene las características tradicionalmente asociadas con el de un bibliotecólogo, un informático, un investigador, un profesor, un empresario y un ingeniero en desarrollo de productos. Él o ella tendrá una profunda experiencia de un campo especial, será capaz de encontrar y adoptar nuevos conocimientos, tendrá la capacidad de comunicar su o sus conocimientos a los demás, y les animarán a utilizar su conocimiento para comprender el tema en cuestión. Los trabajadores del conocimiento son los futuros expertos con una capacidad adicional para analizar y evaluar sus propios procesos de aprendizaje y los de otras personas. Los trabajadores del conocimiento son el recurso clave de una organización<sup>11</sup>.

El desarrollo hacia una Sociedad de la Información requiere que los cambios en la estructura industrial y ocupacional también contengan un cambio hacia un servicio orientado a la producción de productos. Al mismo tiempo, las estructuras socio-económicas heredadas de las sociedades agrícolas e industriales se desvanecerán y los modelos de acción en las que se basan serán cada vez menos relevantes en la sociedad.



En 1916 se estimaba que más del 60% de los finlandeses trabajaban en la producción primaria, poco más del 20% trabajan en la industria y la construcción y el 17% en el sector servicios. En 1995, el 8% de la fuerza de trabajo finlandés fue empleado en la producción primaria, el 27% en industria y construcción, y el 65% en el sector de servicios. Claramente, la tendencia a largo plazo ha sido una transición hacia la creciente orientación de producción de servicios.

El desarrollo de la sociedad de la información ha generado nuevas ocupaciones, mientras que ciertas profesiones que antes eran importantes han desaparecido, con la fusión simultánea entre los distintos oficios. Al mismo tiempo, el número de personas empleadas en varias ocupaciones ha cambiado. Algunos están perdiendo sus empleos, mientras que otros están al borde del colapso frente a su carga de trabajo.

Uno de los problemas causados por el desarrollo de la sociedad de la información es la creciente presión para procesar flujos de procesos integrales de información y datos. Con el continuo aumento del estrés mental en el trabajo, la sociedad debe ofrecer alternativas tangibles para la educación continua y el desarrollo profesional versátil.

Junto con el trabajo del conocimiento abstracto, también debe haber oportunidades para desarrollar las habilidades manuales concretas, el espíritu innovador y la creatividad. Asegurar a las personas el bienestar mental a nivel social es un reto importante con el aumento del conocimiento de trabajo.

**Osmo Kuusi** clasificó las ocupaciones de información en tres categorías según su nivel de experiencia. Además de esto, la cantidad de trabajo repetitivo tradicional varía. La posición de la ocupación en relación con la creación del conocimiento, y el grado en que el conocimiento es procesado, ofrece una base para la categorización:

<b>Expertise uniforme o sabiduría</b>	1) Productores de nuevas y/o experiencia uniforme (sabiduría) que por lo general también comunican ciencia y sabiduría.
<b>Expertise</b>	2) Difusores y usuarios de conocimientos, trabajo abstracto (se lleva a cabo en cabeza de la gente).
<b>Información</b>	3) Otras personas empleadas en ocupaciones de información.
<b>Datos</b>	4) Trabajo repetitivo (no es una ocupación de información).

El tipo de trabajo de conocimiento que requiere amplia expertise está continuamente aumentando. Los ejemplos se encuentran en la profesión médica, gestión empresarial, artística y periodística, la enseñanza teóricamente exigente, la investigación, los psicólogos, las ocupaciones de TIC y de marketing, químicos, físicos, profesiones religiosas, etc. Nuevas formas de explotar el conocimiento en el trabajo están surgiendo en forma continua. Los servicios son cada vez más versátiles y cada vez más orientados al cliente. Esto significa que los trabajos orientados al rendimiento se desarrollarán en el trabajo del conocimiento. Lo que esto requerirá de los empleados es expertise de un nuevo tipo y esfuerzos de desarrollo de las organizaciones educativas del Estado<sup>12</sup>.

El tipo de trabajo de conocimiento que requiere amplia expertise está aumentando continuamente.



Los finlandeses tienen una actitud positiva hacia las TIC. La situación no se refleja en otros países europeos. En términos generales, el barómetro de la UE indica que más del 60% de los diversos grupos de población está en contra de las nuevas tecnologías, al margen del hecho de que se les resaltaron los beneficios a percibir de Internet y otras tecnologías en su trabajo y actividades de tiempo libre. Entre los países nórdicos, más del 80% de la población de Dinamarca tenía actitudes negativas o

reservadas respecto a nuevas tecnologías y comercio en línea.

La Comisión Parlamentaria para el Futuro hace hincapié en que los valores y las actitudes pueden ser influenciadas a través de distintas políticas, para cambiar la actitud de los europeos a ser más positivos en relación a las nuevas tecnologías. (Comité para el Futuro, TuVM 1 / 2000.)

Con el cambio de las funciones que desempeña cada cargo, los valores también cambian. Las nuevas tecnologías permiten un enorme aumento del trabajo del conocimiento. Sin embargo, cabe preguntarse si sólo se llevará a cabo bajo ciertas condiciones tecnológicas o de marketing, o porque el trabajo del conocimiento dará empleo innovador y desafiante para un número creciente de personas.

Si la gente se vuelve esclava de la tecnología con meros intereses comerciales que dictan el curso del desarrollo de equipos y prestación de servicios, la visión de sabiduría social de la información no será tema. Cuando el Fondo Nacional Finlandés para la Investigación y el Desarrollo (SITRA) reformó la estrategia nacional para la sociedad de la información en Finlandia, la premisa era la de proporcionar una base de gran valor para esta estrategia.

La formulación de una visión y objetivos estratégicos para la sociedad de la información, y selección de los métodos de aplicación, dependerá de los valores. Los objetivos son invariablemente dependientes del valor e incluyen, a menudo inexpresadas opciones de valores. Un proceso de formulación estratégico exitoso requiere de un análisis consciente y crítico de los valores subyacentes. Esto requiere un amplio debate en profundidad de los valores en cuestión, que puede llegar a ser el reto más exigente todavía en el desarrollo de la Sociedad de la Información.

De acuerdo con Kaivo-oja y Kuusi, la amenaza más significativa puede ser una tasa de agotamiento creciente entre los empleados, que ya ha sido detectado en Finlandia. En gran medida, puede ser debido a la creciente carga de trabajo, el stress ocasionado por la avalancha de información y, por otro lado, los diversos requisitos de eficiencia cada vez más grande provocados por las nuevas tecnologías. Estos requisitos reducen la necesidad de trabajo humano y cambian las tareas pendientes para ser cada vez más exactas y menos dependientes de los humanos.

El encuentro de las presiones para el cambio en la vida laboral a menudo requiere más que una serie de esfuerzos esporádicos para el desarrollo. En vista de esto, las empresas avanzadas y comunidades públicas reconocen cada vez más la importancia de desarrollar sus métodos de acción de manera continua, como un factor de éxito en la competencia que se encuentra en el mismo pie de igualdad con los productos y la expertise de la producción



tecnológica. Lo que se requiere es una visión global y redes de trabajo basadas en el trabajo de desarrollo para que la expertise relacionada con la vida laboral sea cada vez más generalmente adoptada, junto con una amplia aplicación de buenas prácticas.

## Resistencia en el trabajo

El gobierno puso en marcha un proyecto titulado "El bienestar en el trabajo" a principios del 2000. Este programa se completará en el 2003 y está dirigido a promover y mantener la capacidad laboral de las personas y el bienestar en el lugar de trabajo. Los responsables de la ejecución del programa son el Ministerio del Trabajo, el Ministerio de Asuntos Sociales y Salud, y el Ministerio de Educación, en cooperación con las organizaciones de empleados y empleadores. Empresarios, productores agrícolas, organizaciones deportivas y la Iglesia Luterana de Finlandia están también involucrados. El director del proyecto es **Tuulikki Petäjaniemi**.

El Programa de Resistencia en el Trabajo consta de cuatro niveles de operación:

1. La distribución de conocimiento y buenas prácticas.
2. Explotar los resultados de la investigación y la realización de nuevas investigaciones.
3. La generación de proyectos prácticos de desarrollo y apoyo financiero.
4. Desarrollo legislativo.

El objetivo del programa es mejorar las condiciones para hacer frente al trabajo en todas las etapas del ciclo de vida del individuo y de la carrera laboral de modo que permita al trabajo ser parte de su bienestar personal en todo momento. El programa está orientado a incrementar las posibilidades de los individuos a tener resistencia en la vida laboral y por lo tanto extiende la duración de sus carreras. La intención es desarrollar los factores del ambiente de trabajo, la comunidad de trabajo, y los elementos que influyen sobre la resistencia física y mental de la gente y hacen el trabajo más saludable, más significativo y más auto-iniciado, y también hacer que el trabajo sea más manejable.

En el siglo 21, los valores importantes de un trabajador del conocimiento serán la autorrealización en el trabajo, salud, seguridad y preocupación por la cultura, valores y ética empresarial.

**(Klein 2000).**



La resistencia en el trabajo es también un tema de si los valores de la empresa o lugar de trabajo están en armonía con los de los empleados. Esto significa que estas preguntas involucrarán tanto los principios y los problemas diarios que se mantienen constantes, independientemente de las fluctuaciones económicas: cómo combinar la vida laboral y familiar, la calidad de la vivienda, la ética de producción, etc. Las

personas que participan activamente en la vida laboral deben tener fe en el futuro para ser capaces de resistir y encontrar sentido a su trabajo. Por lo tanto, la pregunta esencial es: ¿Será posible poner en práctica estos valores, que son a menudo tan bien formulados y proclamados?

El programa de Resistencia también ha generado un programa de investigación dirigido por el profesor **Guy Ahonen**, de la Escuela de Economía y Administración de Empresas de Helsinki, que se centrará en monitorear recursos humanos y su explotación. Cuatro sectores de investigación participan en el proyecto. El proyecto forma parte de la cartera de proyectos del gobierno, sobre las pérdidas y beneficios de las empresas en términos de personal, financiado con 0,2 millones de Euros. La investigación será conducida en cooperación con varios lugares de trabajo.

Los negocios pequeños también participan y un modelo separado debe ser desarrollado para un informe del estado de su personal. El objetivo es encontrar los medios y métodos de señalar los asuntos esenciales relacionados con la resistencia y definir los contornos para su futuro desarrollo.

Además de este programa operativo y de investigación sobre la resistencia en el trabajo, hay varios otros programas de desarrollo y proyectos en marcha para mejorar la resistencia en el trabajo. De especial interés son el de Desarrollo de la Vida Laboral Nacional y Programas de Rentabilidad, el Programa Nacional de Envejecimiento y varios proyectos financiados por el Fondo Social Europeo (FSE). Esto significa que, sólo en Finlandia, hay cientos de actividades de desarrollo profundo para mejorar la capacidad laboral de las personas y crear nuevos métodos y contenidos para la educación básica y el desarrollo profesional.



El agotamiento es un problema que se ha hecho sentir claramente en nuestra sociedad. Además de la inseguridad y la creciente tasa de cambio, la actual avalancha de información es ciertamente el mayor instigador de la fatiga. En lugar de una cura superficial a las consecuencias del problema, los principales recursos debieran ser dirigidos a la eliminación de sus causas. En otras palabras, debemos crear e implementar métodos que aumenten la creatividad y mejoren la cooperación y el aprendizaje conjunto. Lo que es esencial en la aplicación de gestión del conocimiento es que la gente pueda procesar y desarrollar su propio capital de conocimiento de modo consciente y enriquecer la base de conocimiento común de la comunidad.

**Grupo Directivo AT.**

---

## 3. Conocimiento - un concepto multidimensional

---



“Una observación fundamental de una sociedad de la información es que el conocimiento y la producción del conocimiento constituyan su principal condición previa al éxito futuro (...). Con demasiada frecuencia, el conocimiento se asocia con la tecnología solamente. La explotación del conocimiento debe también desempeñar un papel importante en la toma de decisiones políticas. ¿Están nuestras decisiones basadas en hechos y las evaluaciones basadas en la influencia del conocimiento?” (Comité para el Futuro, TuVM 1 / 1997).

### 3.1 ¿Qué es gestión del conocimiento?

Las palabras en español “conocimiento” y “gestión” tienen una multitud de equivalentes de varios grados en el idioma finlandés, además de una amplia variedad de connotaciones filosóficas y conceptuales. El equivalente en idioma finlandés de conocimiento puede ser usado para referirse a un solo o varios ítems del conocimiento, la sensibilización, la experiencia y el dominio de algo, además de las competencias relacionadas. A su vez, la gestión se refiere al uso de los equivalentes de manejo y manipulación, restauración de, administración, liderazgo, sabiduría, habilidad, acción prudente y atención precisa<sup>14</sup>.

Al analizar el significado de la Gestión del Conocimiento desde diferentes puntos de vista (individuos, comunidades, sociedad, desarrollo regional) en relación con la vida cotidiana, no podemos adherirnos estrictamente a un conjunto específico de definiciones. En su lugar, sólo podemos tratar de poner de relieve los significados con que las personas generalmente asocian gestión del conocimiento en diversas situaciones: ¿A qué está refiriéndose cuando se habla de Gestión del Conocimiento, y con qué propósito?

En la etapa inicial de nuestro proyecto de asistencia técnica, el Grupo Directivo AT consideró el amplio campo de la gestión del conocimiento y decidió tomar decisiones delimitantes durante el progreso del proyecto. Inicialmente nos familiarizamos con los conceptos en cuestión y organizamos seminarios para consultar a expertos en la materia sobre sus puntos de vista acerca de los distintos conceptos y fenómenos involucrados. Encontrar un lenguaje común era de vital importancia, incluso en este proyecto. A continuación, hemos trabajado en una variedad mixta de puntos de vista

sobre gestión del conocimiento, teniendo en cuenta el propio trabajo del Parlamento, entre otras cosas, con la intención de destacar asuntos que pudieran reflejar funciones y culturas laborales.

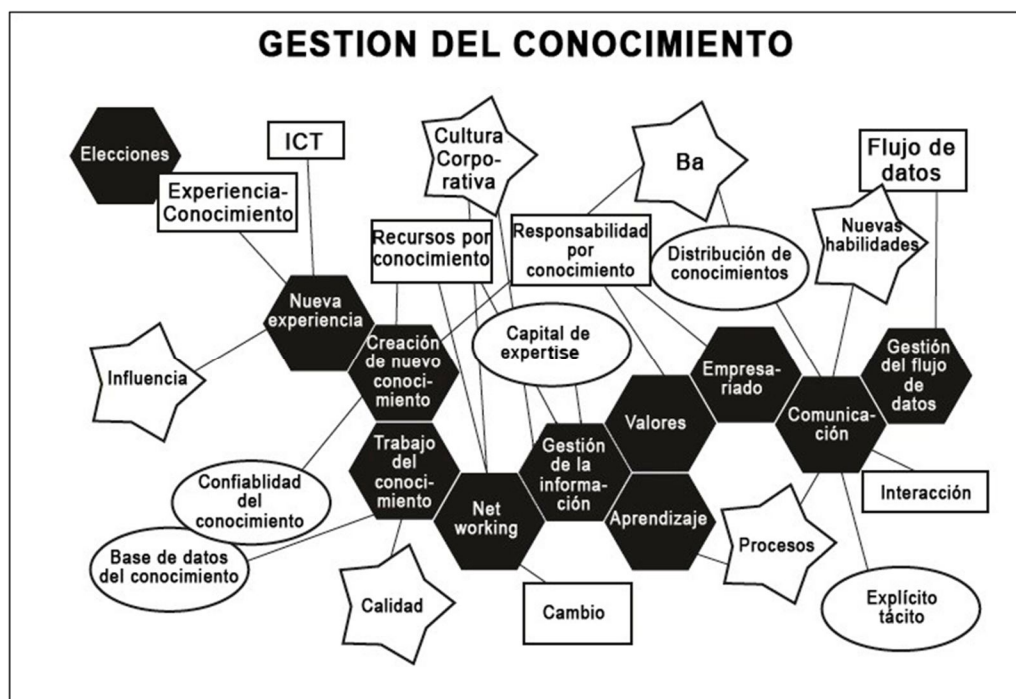


Figura 5: Variedad conceptual de la Gestión del Conocimiento.

Durante las visitas educativas del Grupo Directivo a varias empresas y organizaciones, una pregunta frecuentemente hecha fue: ¿Es esto parte de la gestión del conocimiento? Por ejemplo, una empresa que desarrolla una tarjeta de identificación electrónica no vio esto como un problema de gestión del conocimiento, ya que los empleados lo vieron como un proyecto de desarrollo de productos. En actividades empresariales, la gestión se refiere al liderazgo, lo que significa que la gestión del conocimiento se utiliza sobre todo en referencia al control de los conocimientos dentro de una organización.

Por otro lado, los Parlamentarios ven una tarjeta de identificación electrónica, por ejemplo, como un producto con amplias implicaciones para la legislación de la información de la sociedad, con respecto a la seguridad de los datos de los ciudadanos. Además, el problema suscitó un animado debate sobre si la facilidad de transferencia de los datos y de la información por vía de tarjetas de identificación electrónica es beneficiosa para las personas o no. Este es un ejemplo concreto de los aspectos relativos a los valores, que siempre están involucrados en el conocimiento. Incluso cuando se refieren al llamado conocimiento objetivo, el conocimiento va a generar



valores, actitudes y emociones en la persona que procesa. Estos influyen en la forma en que el conocimiento es interpretado y comprendido, y, sobre todo, cómo la gente va a reaccionar frente a ello. Esto significa que hay demasiadas maneras de definir la gestión del conocimiento para esperar un consenso. La última sección de este informe establece una serie de enlaces de WWW con las diversas definiciones y puntos de vista de la gestión del conocimiento. Sin embargo, lo importante no es cómo definir la gestión del conocimiento, sino el problema como tal. Cuando se habla de la gestión del conocimiento, se trata de comunicación, aprendizaje, las TIC, redes, etc. Dependiendo del contexto, se enfatiza ya sea el aspecto tecnológico o humano. El nuevo papel del conocimiento como un factor de éxito para las naciones y las organizaciones ha llevado a la gestión del conocimiento, entre otras cosas, hasta el punto focal de la política.

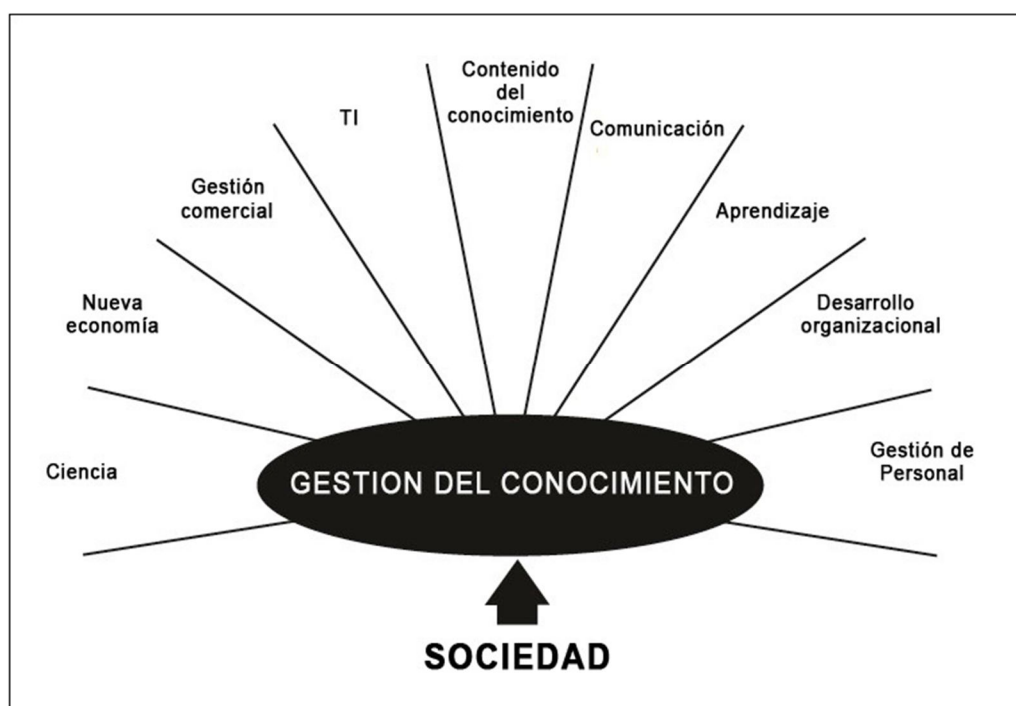


Figura 6: Áreas objetivo de la gestión del conocimiento (Karivalo 2000).



El informe de Futuro del Gobierno de Finlandia para el Parlamento destaca que la competitividad de una nación se basará cada vez más en el conocimiento y la expertise. Las innovaciones serán el factor clave de éxito. La expertise del futuro estará caracterizada por la rápida regeneración del conocimiento, desarrollo de la sociedad de la información, la forma de las organizaciones de trabajo, y la diversificación de las carreras de las

personas y las ocupaciones a lo largo de sus ciclos de vida individual. Este es un reto de gestión del conocimiento para la sociedad y los individuos. (Oficina del Primer Ministro, serie de publicación 1997/2) el Grupo Directivo decidió adoptar la siguiente definición de gestión del conocimiento para este proyecto<sup>15</sup>:



La Gestión del Conocimiento es un proceso donde se atienden conocimientos, habilidades y comunicaciones administrados y dirigidos con habilidad y sabiduría de una manera imparcial y objetiva. En nuestro proyecto, hemos analizado los problemas relacionados con el conocimiento, habilidades, conocimientos y comunicación y su provisión, administración y gestión en materia de trabajo y de cultura del trabajo, las personas, las comunidades y la sociedad. A pesar de esta premisa práctica y nuestra intención de comprender los retos de la sociedad de la información desde una perspectiva de orientación humana, es obvio que los impactos tecnológicos están presentes en todo momento. Se habilitan nuevas tecnologías en particular para características específicas de la sociedad de la información, tales como la creciente globalización, la creación de redes, y una avalancha de información, entre otras cosas.

## Concepto de sociedad de la información

Como concepto, la sociedad de la información es multifacética, e indefinida, hasta cierto punto. Varios investigadores y expertos entienden el desarrollo de la sociedad de la información de diferentes maneras. Algunos investigadores críticos dicen que, en lugar de una sociedad de información, deberíamos hablar de una sociedad de las TIC o una sociedad de comunicación<sup>16</sup>. Este informe utiliza principalmente los conceptos de una sociedad de la información o sociedad del conocimiento. Sin embargo, una serie de otros conceptos, destacan también la opinión de varios expertos. Una sociedad de la información representa una nueva etapa de desarrollo de una sociedad industrial que con razón se puede caracterizar de varias maneras:



### **Sociedad de la información**

(El conocimiento se transforma en el “poder productivo” central).

### **Sociedad de comunicación o sociedad de trabajo en red**

(Nuevas tecnologías de comunicación unen a la gente).

### **Sociedad post industrial**

(Cambio del paradigma de producción).

### **Sociedad de servicio**

(Cambio de foco de producción a servicios).

### **Sociedad experta**

(El rol de gente informada y expertos se torna cada vez más importante).

### **Sociedad de aprendizaje o de conocimiento**

(La capacidad personal de aprendizaje se torna la habilidad crítica).

### **Sociedad post moderna**

(La modernización lleva al pluralismo y la individualización).

En una sociedad de la información, el conocimiento juega un papel central, que se ve claramente en la economía, la producción, la vida laboral, la educación y formación, etc. Las siguientes ideas, por ejemplo, son caracterizaciones típicas de una Sociedad de la Información:

- Cambio de la producción de bienes a una economía basada en la información.
- La sociedad en que la economía se rige por la información y una infraestructura relacionada con la información.
- Una economía donde la información es el producto central y factor de producción, y el concepto general se refiere a todos los cambios económicos y sociales producidos por las nuevas tecnologías.
- Era de la información.
- Autopista de la información.
- La era de la inteligencia en red (Tapscott).
- La tercera oleada, donde la fuerza mental reemplaza a la fuerza física (Toffler).
- El mundo de los analistas de símbolos (Reich).
- La economía en red global<sup>17</sup>.

Varias ocupaciones del rubro *servicios* en la sociedad de la información requieren destrezas cualitativas que son extremadamente difíciles de reemplazar por nueva información y tecnologías de comunicación. Ya en 1986, el Dr. Osmo Kuusi se refirió a estas habilidades como experiencia de valor y experiencia de relaciones humanas. La capacidad de conocerse a sí mismo y sus necesidades personales, con la capacidad de influir en los valores de otras personas, y de llevarse bien con ellos, son, de acuerdo a Kuusi, las habilidades que ayudarán a la gente a encontrar empleo en una sociedad de información<sup>18</sup>.

Los valores son los más altos principios que conducen la acción y la toma de decisiones.

**(Rask et al. 1999).**

En el pensamiento de la actual gestión del conocimiento, estas habilidades son de especial importancia para los trabajadores del conocimiento y expertos en el conocimiento.



Según el profesor Ilkka Niiniluoto (1988), hay tres conceptos de sociedad de la información a distinguir:

- 1) Una **sociedad de información y comunicación tecnológica** donde los computadores y los nuevos medios

electrónicos de comunicación permiten el procesamiento y la transferencia cada vez mayor de datos de información,

2) Una **sociedad de la información calificada** puede ser utilizada en referencia a una comunidad con una gran cantidad de habilidades y expertise relacionadas con el conocimiento,

3) Una **sociedad del conocimiento** se caracteriza por la iluminación o la sabiduría, una donde el conocimiento es valorado como tal, además de su valor instrumental, y donde la gestión del conocimiento y la aplicación implica también una cuestión ética sobre los principios de la buena vida.

Desde el punto de vista de la gestión del conocimiento, la caracterización de Niiniluoto es un acertado resumen de los desafíos planteados por la sociedad de la información. Pese a que la intención de este informe no es centrarse en el análisis de las TIC, las nuevas tecnologías estarán involucradas de todos modos, al analizar el impacto y los desafíos de la gestión del conocimiento en los estudiantes permanentes y su entorno.

Las últimas tecnologías pueden ayudar a la gente a avanzar de un aprendizaje pasivo a uno activo: la gente escogerá personalmente un momento y tiempo apropiado.

**Melinda G. Gerny**  
**Centro de Servicios para la**  
**Educación Avanzada, MIT.**

## Perspectivas en gestión del conocimiento

Existen varios enfoques para la gestión del conocimiento, por ejemplo, el aspecto de información tecnológica y de comportamiento, que, en principio, dará lugar a modificar considerablemente los puntos de vista convencionales. En lo que hacemos hincapié es en el ser humano, la comunidad de trabajo, y la reforma orientada al objetivo de los métodos de trabajo y procesos. Esto significa que ambos enfoques deben ser considerados.

En general, los defensores del enfoque tecnológico son expertos en procesamiento de información o economía. Ellos consideran la información como objetos de identificación que pueden ser procesados mediante sistemas de información. Los fabricantes de tecnología de la información y las empresas de software continuamente desarrollan nuevos métodos para el procesamiento de información con mayor eficiencia y facilidad de uso <sup>19</sup>.

Los nuevos medios y métodos de comunicación, e-mail e Internet en particular, ofrecen la oportunidad de distribuir eficientemente los mensajes a una multitud de

personas a un costo mínimo. Los procesamientos de información, distribución y archivos, son también mayores por el uso de intranets o redes de organizaciones internas y el trabajo a distancia y entornos de aprendizaje a distancia. En lugar de, o junto con un enfoque orientado a las TIC, la gestión del conocimiento se puede concentrar en organizaciones y personas. Los representantes de esta tendencia han investigado los procesos de organización de la información (comunicación), el desarrollo organizativo (gestión del cambio, los activos intelectuales, competencias básicas y las varias ideologías de negocio, por ejemplo), el conocimiento y la experiencia de la organización<sup>20</sup>.



En una sociedad del conocimiento, los factores clave de éxito para las personas y comunidades por igual son su voluntad y capacidad de aprender, capacidad de innovación, los métodos y herramientas para la gestión de conocimiento, el trabajo duro productivo, y la responsabilidad del individuo por su propio futuro y el de otras personas.

**Markku Markkula, MP  
1999.**

¿Cuál es entonces el nuevo modelo o actitud que distingue a la gestión del conocimiento de la información previa y conceptos de gestión de información? Una modificación conceptual central fue provocada por una teoría que se relacionaba con la creación de nuevos conocimientos, que se desarrolló principalmente en Japón y contenía una comprensión más profunda y amplia de conocimientos. Autores japoneses introdujeron el concepto de conocimiento tácito, que había sido sugerido por comprensión más profunda y amplia de conocimientos. Autores japoneses introdujeron el concepto de conocimiento tácito, que

había sido sugerido por Michael Plañí, y subrayaron el carácter social y el papel social del conocimiento. El conocimiento se crea a través de un proceso social donde individuos únicos y su capital intelectual son los factores clave. En la gestión empresarial práctica, la gestión del conocimiento y la experiencia es cada vez más atractiva como parte de la estrategia base a largo plazo de una empresa. La competitividad de una organización está esencialmente influenciada por el conocimiento tácito de individuos únicos, y su extracción para la generación de innovaciones<sup>21</sup>.



Varias discusiones con el profesor Nonakalkujiro han reforzado nuestra opinión de que la sociedad del conocimiento es aquella en la que la gente debe aprender un creciente respeto por los demás y su competencia. La creación de nuevos conocimientos presupone creatividad. Sin embargo, la creatividad no puede prosperar sin un amplio espacio para la confianza y apertura. Hay un gran desafío en el cambio de puestos de trabajo y lugares de trabajo para una creatividad amigable.

**Grupo Directivo AT.**

Como tal, el énfasis en el capital intelectual, la creatividad, el aprendizaje permanente, en la innovación, competencias básicas y habilidades no es nada nuevo, sin embargo, los japoneses por perspectiva han ampliado el alcance de este tipo de conocimiento y pusieron de relieve todas las dificultades relativas a su extracción.

De acuerdo con el punto de vista oral y escrito japonés en el conocimiento explícito no pueden expresar las ideas y los conocimientos de fondo que figuran en el conocimiento tácito. Lo que se necesita es el entrelazamiento de las múltiples facetas cognitivas de procesos en los procesos sociales.

Esto significa que la gestión del conocimiento ha despertado un interés completamente nuevo en la interacción humana, el desarrollo del diálogo, el trabajo en red entre los individuos y las comunidades, y en la funcionalidad real de la información y la comunicación, por ejemplo, en un entorno virtual.

### 3.2 Varios conceptos del conocimiento: desde la información a la sabiduría

Un punto de vista referido a las TIC es a menudo orientado hacia el manejo de datos y gestión eficaz de la información. Genera y vuelve a procesar el conocimiento con un significado excesivamente unilateral. Contrariamente a esto, queremos destacar experiencia, competencia y habilidades, y su dominio desde la perspectiva de la gestión organizativa y de liderazgo. El punto de vista japonés en la gestión del conocimiento hace hincapié en la creación de conocimiento y procesos de generación de conocimiento dentro de organizaciones. Los distintos conceptos se relacionan de forma diferente con el conocimiento. Un análisis estructural del concepto del conocimiento, con el conocimiento clasificado de acuerdo a su tratamiento humano, intelectual, ha sido ampliamente aceptado. Cuanto mayor sea el nivel de procesamiento, mayor es el pensamiento humano, la manipulación intelectual y la evaluación del conocimiento en cuestión, y menos puede ser procesado o producido en forma de material técnico independiente. Esta es una visión cuidadosamente analizada de un camino que conduce a la sabiduría, en la que el desarrollo tecnológico, sin embargo, juega un papel crucial<sup>22</sup>.



Los **datos** se refieren a los códigos, signos y señales que no necesariamente tienen significado como tal. Esto significa que los datos son un tipo de asunto de información o materia prima.

La **información** consiste en datos con un significado o una interpretación. A través del aprendizaje y la adopción, la información puede ser en parte transformada en conocimiento. El **conocimiento** es algo a ser comprendido y aceptado. El conocimiento debe ser bien fundamentado. La información no se

convertirá en conocimiento hasta que el individuo en cuestión lo haya procesado como una parte integral de la estructura de su conocimiento personal. En aras de la claridad, este tipo de conocimiento intuitivo a menudo se llama conciencia. Al separar el conocimiento del contexto se convierte en información. El conocimiento es siempre resultado del procesamiento personal por uno o más individuos. Esto hace que esté ligado al contexto. El **conocimiento** (conciencia) se convierte en comprensión a través de la experiencia. La gente asocia el conocimiento con diversas explicaciones de por qué un tema en particular es de la forma que es, y cómo se relaciona con otros temas. La sabiduría se refiere a la meta cognición, que la gente utiliza para crear nuevos conocimientos con sus conocimientos previos, experiencia y conocimiento como base. La sabiduría también está fuertemente asociada con la calidad de vida y la explotación del conocimiento para la promoción de buenas causas<sup>23</sup>. (Ver figura 7).

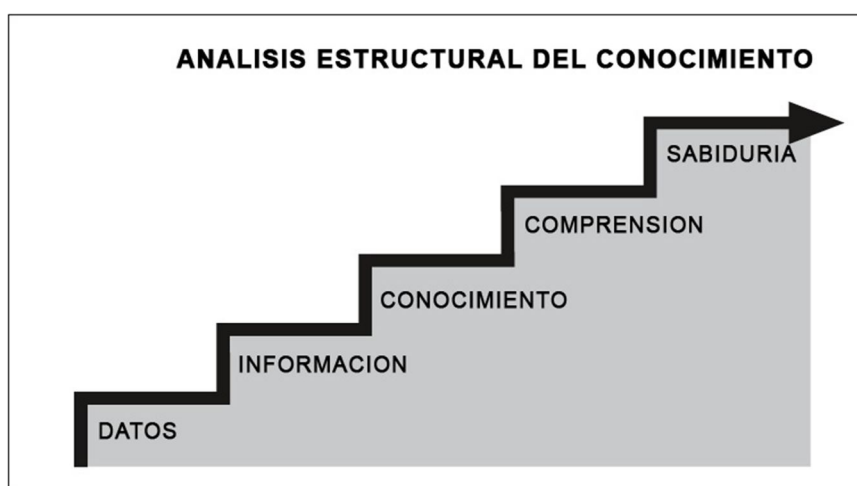


Figura 7: Jerarquía del conocimiento.



Además del conocimiento de los hechos, la sabiduría, también incluye elementos esenciales epistemológicos y éticos: en lugar de meros conocimientos, la sabiduría incluye una visión más completa de interdependencias entre los asuntos y fenómenos, y de su importancia, el conocimiento, de métodos de adquisición de conocimientos y su fiabilidad, además de un sistema personal de valores probados, basados en la experiencia de la humanidad, los principios de buena vida<sup>24</sup>.

Kuusi<sup>25</sup> define la sabiduría como **expertise unificada**. El conocimiento se hace de gran utilidad al producir una teoría única que combina la experiencia de varios campos. Es una entidad que es más que la suma de sus partes. Otro modelo de conocimiento jerárquico altamente aplicable se inicia directamente desde la información<sup>26</sup>.

Nivel de Conocimiento	Cuál pregunta responde
<b>Información</b>	Mero conocimiento fragmentado que responde a las preguntas: ¿Qué, dónde, cuándo, cuántos?
<b>Destreza</b>	¿Cómo llevar a cabo la tarea en cuestión?
<b>Explicación</b>	¿Por qué? ¿Qué hay detrás del fenómeno? ¿Cómo un asunto afecta a otros asuntos?
<b>Comprensión</b>	¿Cuáles son los motivos subyacentes? ¿Cómo es la estructura? ¿Qué analiza la estructura?

El conocimiento puede definirse de distintas maneras, dependiendo de su valor y función. Junto con la explotación de conocimientos para diversos fines, su naturaleza se entiende de diferentes maneras. Cuando el conocimiento es un valor en sí mismo, por ejemplo, como un retenedor de la herencia

Cuando hablan de gestión del conocimiento, aprecian la promoción de procesos del conocimiento, aprendizaje, creación de conocimiento y la interacción. Esto significa que los aspectos éticos, liderazgo, experiencia y competencia también se destacan.

cultural común, o como el conocimiento científico, el enfoque está en su permanencia, la veracidad y la importancia de larga data. Cuando las personas aplican conocimientos dentro de su organización o empresa para crear nuevo conocimiento, por ejemplo, hacen hincapié en los beneficios que se obtienen a partir del conocimiento, así como su dinámica y adaptabilidad de los aspectos. El conocimiento proporciona un valor y una ventaja competitiva que se refleja en el tipo de conocimiento que se utiliza para los objetivos, y por los medios y los métodos aplicados para este propósito.

## Definición clásica del conocimiento

Según Platón (427-347 AC), si su veracidad y objetividad ha de ponerse de relieve, el conocimiento se puede definir al trazar una línea entre la realidad (del griego episteme) y la presunción (en griego doxa): el verdadero conocimiento consiste en creencias verdaderas y justificadas.





### El conocimiento es:

- a) Justificado.
- b) Verdadero.
- c) Creencia (concepto, declaración).

Platón también distingue al conocimiento teórico, que se adquiere a través de poderes intelectuales (del griego *theoria*), desde el arte (en griego *tekhne*, Latin *ARS*). Aristóteles (384-322 AC), a su vez, hizo hincapié en la naturaleza sistemática de las adquisiciones de conocimiento científico y el uso de métodos correctos (en griego *meta hodos* = el camino). Sucesores medievales de Aristóteles consideraron el conocimiento (en Latín, *cognitioscientia*) >como un estado mental en el que los conocimientos adquiridos se poseen como un objeto de contemplación (en Latín *contemplatio*)<sup>27</sup>.

Una definición de conocimiento que sea de aplicación general es difícil de encontrar. Sin embargo, los filósofos parecen tener consenso sobre la necesidad de que el conocimiento de verificación debe ser inter-subjetivo, basado en criterios públicos, aceptable por cualquier miembro de la comunidad que profundice en el tema en cuestión, no en el del presentador o la intuición privada del receptor, creencias subjetivas, deseos o preferencias. La creación del conocimiento puede basarse en conjeturas salvajes o buena suerte, pero la verificación del conocimiento debe estar orientada hacia la objetividad. La objetividad se refiere a los elementos del conocimiento que se buscan con métodos críticos y son aceptados por toda la comunidad científica en cuestión. En su publicación en el objetivo de comunicación de masas, Pertti Hemánus y Ilkka Tervonen definen la objetividad como lo que contiene veracidad y esencialidad (*Objektiivinen joukkotiedotus* 1980).



La política necesita más análisis en profundidad que genere nuevas ideas y produzca conocimiento intuitivo. Nuestra cultura de diálogo debe ser desarrollada en una dirección tal que la justificación de opiniones genere el diálogo del aprendizaje.

**Markku Markkula, MP.**

Esto significa que el conocimiento está constituido por creencias verdaderas que se justifican como importantes y esenciales. Sin embargo, la importancia y la esencialidad se definen siempre por una parte externa, lo que significa que el conocimiento no puede ser objetivo, independiente de los valores y circunstancias<sup>28</sup>.

El proceso de creación del

conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) se deriva a partir de la definición clásica de conocimiento. A diferencia de la epistemología occidental, sin embargo, no hacen

hincapié en el aspecto de la veracidad del conocimiento, que ellos ven como una dimensión absoluta, estática y no humana del conocimiento. Este tipo de concepto de



La sociedad del conocimiento implica a muy pocos finlandeses. Ampliarlo para lograr que sea una realidad para un número de personas no será posible por medios financieros por sí solos. Lo que se requiere es que haya decisiones políticas que permitan que el foco social del conocimiento cambie de los negocios a la vida cotidiana de la gente común.

**Kyösti Karjula, MP.**

conocimiento carece de la dimensión relativa, dinámica y humana del conocimiento. Según Nonaka y Takeuchi, el conocimiento es dinámico, ya que se crea en la interacción social entre individuos y organizaciones. El conocimiento es siempre contextual específico, en función del tiempo y el lugar (Hayek 1945). Sin un contexto, el conocimiento sigue siendo la información. Siendo

esencialmente dependiente de

los hechos de las personas, el conocimiento también es humano. El carácter activo del conocimiento también es descrito por el concepto de compromiso y de creencias por el hecho de que en su mayoría están involucrados en los sistemas de valores de los individuos. De acuerdo con Schoenhoff, Nonaka, Toyama y Konno argumentan que la información no puede convertirse en conocimiento, hasta que el individuo en cuestión interpreta un contexto específico y la interpreta en un contexto específico e integra la información con sus propias creencias y compromisos.

Así, el conocimiento es relacional, lo que significa que la verdad, la bondad o la belleza estarán siempre en el ojo del espectador. Como Alfred North Whitehead (1954) afirma: “No hay verdades completas, todas las verdades son verdades a medias”. Esta opinión también constituye una premisa para la investigación realizada por Nonaka y Takeuchi<sup>29</sup>.

## Distintos tipos de conocimiento

El conocimiento también se puede definir como la suma total de la información, los principios y experiencia necesaria para resolver un problema, para tomar decisiones y gestionar y llevar a cabo las tareas de forma activa. Por lo tanto, el conocimiento se puede clasificar de la siguiente manera<sup>30</sup>:

- ¿Qué información se requiere? (Saber qué).
- ¿Cómo procesar la información? (Saber cómo).
- ¿Por qué se requiere información? (Saber por qué).
- ¿Dónde encontrar la información requerida? (Saber dónde).
- ¿Cuándo se requiere la información? (Saber cuándo).

Charles Savage también ha introducido una clasificación práctica con el propósito de proporcionar una instrucción clara a la gestión de la organización, por ejemplo, para identificar el conocimiento que es esencial para su propio trabajo y el éxito de la organización<sup>31</sup>.

- ¿Cuáles son las habilidades requeridas y las funciones? (saber cómo).
- ¿Quién me puede ayudar en este tema o tarea? (saber quién).
- Conocimiento estructurales o modelos (saber qué).
- Comprensión más profunda de los contextos amplios (saber por qué).
- Conocimiento del tiempo y el momento correcto (saber cuándo).
- ¿Cuál es la mejor ubicación para la acción? (saber dónde).

El conocimiento es una idea basada en la información de la situación que está determinada tanto por factores individuales como sociales. Se trata de una construcción de la realidad conectada a objetivos humanos y sociales, cuya aplicación puede afectar el estado del medioambiente<sup>32</sup>.

El análisis del conocimiento abrirá nuevas dimensiones y perspectivas, incluso en la política. Además, las personas a menudo descubren nuevas soluciones y métodos de trabajo al darse cuenta de cómo es procesado el conocimiento. Este es el modo de lograr los cambios deseados.



**Markku Markkula, MP.**

## Conocimiento Tácito

El concepto de conocimiento tácito es el resultado del trabajo de desarrollo teórico de **Michael Polanyi**, que comenzó en la década de 1940. La idea fundamental de Polanyi es que el descubrimiento genuino no puede ser dirigido por las reglas formales o algoritmos. Todo conocimiento es a la vez compartido, tanto el público como el personal, por el hecho de que el conocimiento siempre implica emociones y actitudes de la persona que sabe. Todo conocimiento se basa en el conocimiento tácito donde el conocimiento explícito y compartido se combina con la experiencia única del individuo. Esto significa que el conocimiento tiene siempre dos dimensiones: el objeto de conocimiento (conocimiento) y el conocimiento tácito que constituye el medio para el procesamiento del objeto (saber). Estas dimensiones son mutuamente complementarias y fuertemente situacionales. El conocimiento tácito se manifiesta frecuentemente en forma de reglas o normas subconscientes que apoyan los otros elementos contenidos en el objeto de conocimiento.

En el proceso de creación del conocimiento, el conocimiento tácito u oculto, basado en la experiencia del conocimiento invisible se destaca junto al conocimiento explícito. El procesamiento del conocimiento humano es un proceso complejo que involucra la

acción intuitiva y basada en la experiencia, además de los conocimientos teóricos y fácticos. Los distintos elementos del conocimiento se combinan en la mente humana en el conocimiento de almacenamiento multidimensional. Una gran parte de la competencia humana se basa en el conocimiento oculto basado en la experiencia que es muy personal y difícil de alcanzar, debido a eso, difícil de expresar verbalmente o por cualquier otro medio oficial<sup>33</sup>.

Las ideas individuales, puntos de vista intuitivos y percepciones instintivas están incluidos en el conocimiento tácito. El conocimiento tácito está profundamente arraigado en la propia acción del individuo y su experiencia, sus valores y emociones. Una competencia hábil presupone el dominio de todas estas áreas parciales.

Por un lado, es necesario comprender a fondo la naturaleza del tema en cuestión, y, por otro, percibir la situación y la entidad del que el tema es parte. En todo momento, el conocimiento tácito está ligado a su contexto, no puede ser plenamente entendido si está separado de este vínculo.



Figura 8: Aspectos del conocimiento tácito.



Según Nonaka, el conocimiento tácito está compuesto en parte por: 1) los conocimientos técnicos o know-how que incluye las habilidades manuales, conocimientos basados en la experiencia y las opiniones

relativas a las competencias, entre otras cosas, y 2) una dimensión cognitiva, tales como los modelos mentales, las creencias, y puntos de vista tan arraigados que los damos por sentado, y por lo tanto, no son fáciles de articular. Estos modelos implícitos moldean profundamente la forma de cómo percibimos el mundo que nos rodea<sup>34</sup>.

## Habilidades, expertise y competencia

De acuerdo con nuestra definición inicial, la gestión del conocimiento es un proceso donde son atendidos los conocimientos, habilidades y expertise, los cuales son administrados y dirigidos con habilidad y sabiduría de una manera imparcial y objetiva. Este cuidado, administración y gestión, debe ser analizado en relación con los individuos y la comunidad por igual. Las organizaciones tienden a manejar la expertise, por ejemplo mediante el análisis de los activos de la organización del conocimiento y desarrollo de las competencias de los

Stewart (1997) usa de ejemplo a un pianista o dactilógrafo. Si ellos comienzan a analizar el trabajo de sus dedos, perderán el ritmo o se confundirán en su trabajo.

empleados. Esto también significa que las personas interesadas deben tener la capacidad de desarrollar su propia expertise sobre una base continua. Aquí, el concepto de conocimiento tácito se refiere también a aquellas habilidades que no pueden ser adquiridas a través de capacitación solamente. Una organización debe ser capaz de crear una cultura que apoye, fortalezca y fomente a las personas en un desarrollo personal versátil. Abastecerse de las propias competencias requiere de la actualización continua de las habilidades personales y el desarrollo de nuevas capacidades, además de desarrollar la propia creación de habilidades interactivas relacionadas con valores.

A continuación se presenta un breve resumen de los conceptos de habilidad, expertise y competencia de acuerdo a un análisis realizado por Raivola y Vuorensyrjä (1998). De acuerdo a informes de investigación, la parte consciente de un sistema de conocimiento humano de procesamiento sólo puede procesar una fracción del conocimiento que la parte subconsciente puede procesar<sup>35</sup>. Por lo tanto, es natural que las habilidades y la expertise contengan numerosos elementos que ya no están (o no todavía) procesados a través del pensamiento consciente.

El conocimiento tácito está continuamente cambiando y aprendiendo naturalmente. Nuevas experiencias se incrustan en la comprensión a través de los conceptos que el individuo posee y que él o ella ha heredado de otros hablantes de la lengua en cuestión. Las habilidades de artesano son ejemplos típicos del conocimiento tácito. Sin embargo, las creencias y percepciones de la realidad constituyen también una parte determinada de la realidad social que se da por sentada. Es sólo este contexto cultural compartido el que permite la comunicación entre las personas. El procesamiento de la comprensión, el aprendizaje y la conciencia del conocimiento tácito es en su mayoría, y en particular, habilitado por la interacción de prácticas o diálogo entre las personas.

El conocimiento tácito se encaja en la realidad social. En parte, la voluntad de aprender el conocimiento tácito significa sumisión a la autoridad (el maestro). Sin embargo, seguir al maestro también permitirá el aprendizaje de las reglas de las cuales el maestro no está personalmente consciente. En gran medida, las formas y medios de posesión de los conocimientos tácitos son idénticos a los modelos: la imitación, la identificación y el aprender haciendo<sup>36</sup>.

Desde un punto de vista convencional, la adquisición de habilidades ha sido evaluada en cuanto a calidad. Esto significa que una habilidad se entiende como la capacidad de actuar de acuerdo a reglas predefinidas técnicas o prácticas. El éxito de las actividades podría ser evaluado en cuanto a si los resultados cumplen con el modelo, o si el producto en cuestión cumple con los requisitos de un espécimen perfecto. En un ambiente turbulento, sin embargo, el mero dominio de habilidades específicas no será suficiente.

La competencia es la capacidad de aplicar y adaptar una técnica a un entorno social, como la familia, una organización o un foro cívico. La competencia significa la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridas mediante la experiencia en situaciones prácticas. La competencia no consiste solo en el conocimiento en sí, es activa y dinámica, sabiendo que combina el contenido de conocimiento y su aplicación. Las personas aplican sus conocimientos y habilidades en los entornos sociales, equipos, organizaciones y sus familias, que reciben feedback de las competencias relacionadas con las opiniones del grupo de referencia en cuestión. La expertise es adquirida por personas competentes que son capaces de aplicar su competencia para la resolución de problemas en situaciones de una manera nueva. Estas personas son capaces de remodelar la actual normativa técnica, o las reglas sociales en búsqueda de una solución. No es posible la transferencia de conocimientos directamente de un experto a un estudiante (a través de la capacitación, por ejemplo). La base de expertise debe ser construida a través de educación a largo plazo, la capacitación, la práctica y el descubrimiento.



Sveiby (1997) presenta ejemplos de descubrimiento creativo en el campo del atletismo. Dick Fosbury y su entrenador, desarrollaron un estilo de salto en altura donde el saltador pasa por encima de la barra con su espalda primero después de acercarse a la barra a gran velocidad. Este estilo le ayudó a ganar una medalla de oro en los Juegos Olímpicos de México. El estilo ha mejorado el récord mundial en más del 10%. Del mismo modo, el estilo de V, que la gente inicialmente encontró ridículo, revolucionó el salto de esquí, al igual que el estilo de patinaje en el esquí cross-country.

## De la habilidad a la competencia a nivel de expertos



1) En el espíritu del análisis de Sveiby (1997), Raivola Vuorensyrjä resume el progreso de las habilidades a competencias a nivel de expertos, destacando que requieren los siguientes elementos: Conocimiento explícito de hechos, que es bastante fácil de codificar en diversas formas de información para la comunicación. Codificar significa convertir el conocimiento en información, lo que le permite almacenarlo, analizarlo y completarlo, como también regenerarlo por y entre los usuarios. El conocimiento codificado se estandarizará y distribuirá una vez que alguien lo aplique inicialmente en la práctica.

2) Las habilidades se refieren a los conocimientos prácticos, el dominio de reglas de procedimiento y al conocimiento que apunta al material u objeto inmaterial en cuestión. En su mayor parte, la competencia a nivel de expertos consiste en el conocimiento tácito que contiene creencias, normas y formas de interpretar la realidad. No hay necesidad de trazar una frontera estricta entre conocimiento explícito y tácito (Lundvall y Borrás, 1997). Los códigos científicos, tecnológicos y relacionados con la innovación sólo pueden ser interpretados por una persona que ha estudiado la forma de codificar y decodificar. Los conocimientos tácitos y compartidos están presentes al mismo tiempo y se complementan entre sí. Sin embargo, no es posible expresar todo en forma de conocimiento explícito. Con el aumento de la accesibilidad de la información, las habilidades relacionadas con la selección y aplicación son cada vez más importantes.

3) La experiencia es un valor intelectual individual. La experiencia es la fuente del conocimiento tácito, no hay acceso directo a su adquisición. Un certificado de examen de una escuela de formación profesional o la universidad no es más que un punto de partida para el desarrollo de competencias personales. Una gran cantidad de trabajo y experiencia son necesarios para desarrollar el know-how en una habilidad, y para avanzar en el campeonato.

4) Una base de valores y la internalización de los principios éticos de la comunidad de trabajo son elementos esenciales de la habilidad de competencia de un experto. La aplicación de los conocimientos y habilidades en un entorno social presupone relacionar los propios valores a los valores imperantes en la sociedad y entre los clientes. En su trabajo, los trabajadores del conocimiento tendrán que considerar no sólo lo que está permitido o prohibido, sino también lo que es realmente correcto cada vez más.

5) Habilidades de afiliación y de funcionamiento en las redes sociales permiten al individuo especializarse y desarrollar su competencia central. Las redes también pueden ser entendidas como una tradición de una comunidad cultural. La gente, los

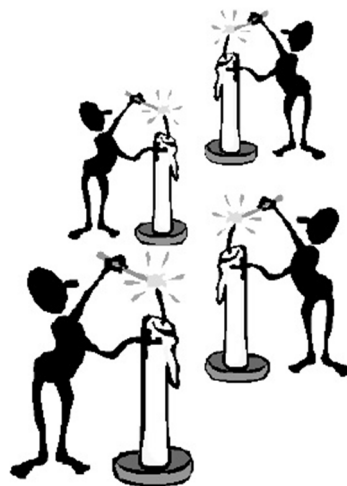
ciudadanos y trabajadores deben ser capaces de compartir, o al menos comprender, las creencias, normas y prácticas de su cultura de acción, con el fin de conservar su capacidad de acción.

Mientras de más redes sea miembro una persona, mayor y más profunda será su comprensión de la realidad, y más indispensable y difícil será reemplazarlo en relaciones de interacción (Raivola y Vuorensyrjä 1998).

### 3.3 La creación del conocimiento y superando los propios límites.

Dirigidos por Ikujiro Nonaka, los investigadores japoneses han estudiado cómo se crea el conocimiento dentro de una organización. Desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, la creación del conocimiento es de especial importancia por varias razones. En cuanto a las personas, la creación de conocimiento les ayuda a hacer frente a la avalancha de información, ya que les obliga a pensar de manera independiente. El pensamiento independiente señala las tendencias en las materias y ayuda a las personas a interpretar entidades con sensatez. Las empresas y organizaciones pueden utilizar los nuevos conocimientos para establecer las condiciones para la innovación y convertir ideas en productos. En el trabajo intensivo del conocimiento, como la política, por ejemplo, la evaluación continua, el cuestionamiento y la crítica positiva también son elementos muy importantes.

La creación del conocimiento es un proceso continuo mediante el cual se trascienden los límites del hombre antiguo a un hombre nuevo mediante la adquisición de un nuevo contexto, una nueva visión del mundo, y nuevos conocimientos. De acuerdo con Prigogine (1980), Nonaka, Toyama y Konno<sup>37</sup> llaman a este proceso un viaje “de ser a llegar a ser”. Jaspers lo expresa así: “El ser humano se está convirtiendo en humano”. Ambas ideas están profundamente involucradas con cambio y regeneración. También se trasciende la frontera entre el yo y otra gente, como el conocimiento se crea a través de las interacciones entre los individuos o entre los individuos y su entorno (véase el capítulo 5). En la creación del conocimiento, micro y macro interactúan uno con otro, y se producen cambios tanto a nivel micro como macro: un individuo (micro) influye y es influido por el entorno (macro) con el que interactúa.



Para el estudiante permanente, la influencia y ser influido son las condiciones previas para el aprendizaje, de las cuales la última es normalmente más difícil. Regenerar y superar los propios límites, convirtiéndose en humano, es uno de los mayores retos de la vida para el hombre debido a su capacidad de conocer. Desde una perspectiva de





gestión del conocimiento, este tipo de interacción de aprendizaje y relación de la regeneración es una necesidad para que la gente pueda recibir el caudal de conocimientos involucrados con su trabajo. Entre otras cosas, nuestro proyecto se centró en analizar el trabajo parlamentario y la avalancha de información encontrada por los Parlamentarios.

La mera adopción de materias conducirá rápidamente a la fatiga. Sin embargo, si la persona en cuestión está activamente involucrada en la creación del conocimiento, con la posibilidad de la influencia personal, va a crear nuevos conocimientos y regenerarse a sí mismo con sostenida resistencia. Nonaka, Toyama y Konno<sup>38</sup> han propuesto un modelo que describe la organización de la creación del conocimiento que consiste en tres elementos: (1) el proceso SECI, el proceso de creación del conocimiento a través de la conversión entre tácito y explícito. (2) Ba, el contexto compartido para la creación del conocimiento que combina el espacio físico e intelectual creando condiciones favorables para la creación de conocimiento, y (3) los activos de conocimiento, los insumos, los productos y los moderadores del proceso de creación del conocimiento. Estos tres elementos deben interactuar entre sí para formar la espiral del conocimiento que genera conocimiento.

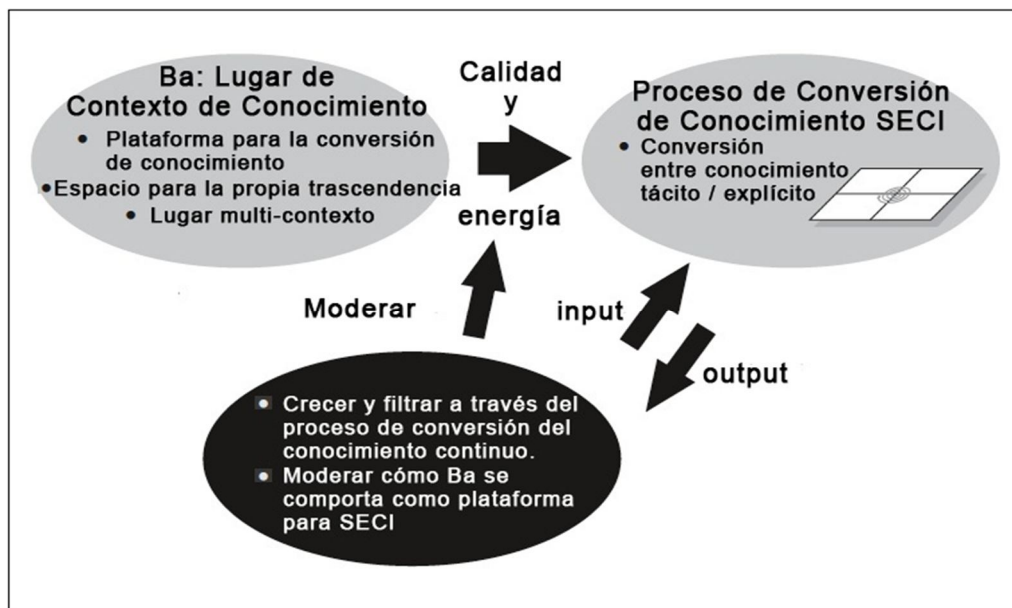


Figura 9: Tres elementos del proceso de creación del conocimiento (Nonaka & Konno 2000).

## Proceso de conversión del conocimiento

Nonaka y Takeuchi<sup>39</sup> propusieron una teoría basada en cuatro modos de creación del conocimiento: (1) socialización (de conocimiento tácito a conocimiento tácito), (2) externalización (de conocimiento tácito al conocimiento explícito), (3) combinación (del conocimiento explícito al conocimiento explícito) y (4) la internalización (de conocimiento explícito al conocimiento tácito). Al unir el conocimiento explícito y tácito se manifiesta como las cuatro modalidades que se pueden presentar como el modelo de proceso de conversión del conocimiento SECI. Cada uno de los cuatro modos también se puede analizar como un proceso.



Figura 10: Proceso de conversión del conocimiento (Adaptado de la fuente, Nonaka & Takeuchi 1995).

### Compartiendo el conocimiento tácito (Socialización)

La socialización es el proceso de convertir el conocimiento tácito para que pueda ser compartido por más personas que solo el individuo que la conoce. Las personas involucradas comparten el conocimiento tácito entre ellos. Intercambian experiencias, aprenden unos de otros mediante la observación de los demás en el trabajo, por ejemplo, estando y trabajando juntos. Sin experiencia compartida, no hay entendimiento mutuo. El conocimiento tácito incluye varios modelos de acción, formas de pensar, culturas acción, normas, valores y visiones del mundo.

El Filósofo Nishida habla de la experiencia pura, que se asocia con la idea budista Zen de descubrir el aprendizaje mediante la vida. El conocimiento tácito se adquiere a

través de ser y de trabajar juntos en un ambiente, pasar el tiempo junto. La socialización se produce normalmente en un aprendizaje tradicional, donde los aprendices aprenden a través del trabajo con el maestro.

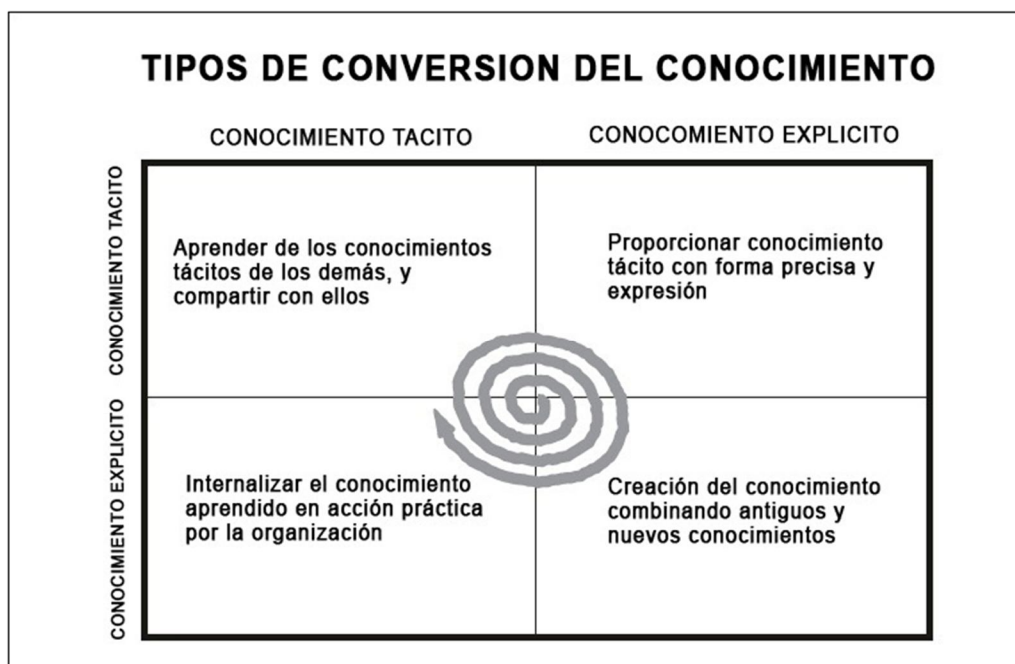


Figura 11: Convertir el conocimiento tácito en acción práctica (Adaptado de la fuente Nonaka & Takeuchi 1995).

Esto significa que el conocimiento tácito se difunde más eficazmente a través de estar juntos que mediante el uso de cualquier manual impreso o mensaje oral. Pasar largos períodos de tiempo juntos, enseñar a la gente a comprender profundamente nuevas formas de pensar, culturas acción, actitudes, valores y emociones.

### **Convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito (Externalización)**

Para que una organización explote el conocimiento tácito sobre una base amplia, debe ser externalizado para la utilización por los demás. Esto significa modelar el conocimiento que se encuentra todavía en forma pre-explicita. En cuanto a las personas involucradas, esto requerirá de una nueva forma de pensar, además de buena cooperación. Uno debe ser capaz de analizar las propias acciones y el pensamiento con el fin de ser capaces de expresarse en forma verbal, conceptual, simbólica (metáforas, analogías, etc.) y/o visualmente por sí mismo o por otras.

La externalización práctica de los conocimientos tácitos se basa en dos aspectos fundamentales. En primer lugar, el conocimiento tácito debe ser articulado. Para ello, las personas deben desarrollar y aplicar métodos para expresar el conocimiento tácito. Por ejemplo, el diálogo, en el que la gente escucha y es escuchada cuando se considera la ventaja de que todas las partes, son un fuerte promotor del proceso de externalización. El conocimiento tácito es en realidad una ventaja competitiva de la persona. Es el verdadero ser ocupacional internalizado de la persona en cuestión, su profunda capacidad y competencia. Compartirlo con otras personas competentes en la materia permitirá a todas las partes aprender cosas nuevas.

En segundo lugar, es esencial en el proceso de externalización aprender a convertir el conocimiento tácito de los clientes u otros expertos en una forma comprensible. Esto se puede hacer al dividir la entidad en componentes más pequeños, o viceversa, al percibir las entidades parciales como un todo, o por medio de creación deductiva. Un elemento decisivo en el proceso SECI comprende traducir el conocimiento único y personal, así como conocimientos profesionales especiales, en una forma verbal de fácil comprensión.

### **Combinación sistemática del conocimiento explícito (Combinación)**

Combinación es el proceso de conversión del conocimiento explícito en nuevos conjuntos de conocimiento explícito. Por ejemplo, un modo no estándar de la combinación, clasificación y organización de elementos de conocimiento puede conducir a nuevos conocimientos explícitos. La cuestión clave es la comunicación y la sistematización del conocimiento. En la práctica, esto se hace usando tres métodos de apoyo mutuo. En primer lugar, es esencial adoptar nuevos conocimientos explícitos y combinarlos con el conocimiento existente. Para ello, el conocimiento explícito se recoge desde el interior o fuera de la organización y luego se combina, edita y procesa para formar nuevos conocimientos. En segundo lugar, el conocimiento explícito que resulta nuevo es entonces difundido entre los miembros de la organización a través de presentaciones y reuniones. En tercer lugar, este conocimiento es evaluado y procesado en la planificación y elaboración de informes para que la organización lo pueda aprovechar con éxito en el futuro.

### **Internalización de conocimiento como conocimiento tácito por la organización (Internalización)**

La internalización de nuevos conocimientos es el proceso donde el conocimiento explícito es convertido en conocimiento tácito en toda la organización. Una condición previa para esto es que las personas involucradas tengan experiencia con los nuevos conocimientos de manera suficientemente significativa, como para que constituya parte del know-how sostenible de la empresa. Esto significa que la persona debe

volver a superar sus propios límites acostumbrados y encontrar una nueva dimensión en sí misma. El aprendizaje mediante la práctica, la formación y los ejercicios específicos, ayudarán a las personas a adquirir conocimientos y comprender el nivel que lo convierta en un activo de conocimiento común.

La internalización es un proceso de conversión de conocimientos central, por ejemplo en el proceso de benchmarking, donde una buena práctica de trabajo utilizada por un equipo debe ser aprobada para su uso por otros equipos y la organización y / u otras organizaciones. En la práctica hay dos condiciones previas para la internalización. En primer lugar, el conocimiento explícito debe manifestarse en acciones concretas. El proceso de internalización ayudará a las personas a poner en práctica nuevos conceptos y métodos dentro de la estrategia de la organización, proceso de innovación y regeneración. El personal debe ser entrenado para percibir el organismo como una entidad en la cual un individuo es parte integral. En segundo lugar, la simulación y la práctica se utilizarán para apoyar esta fase de interiorización. El uso de entornos virtuales de aprendizaje y redes de acción es un buen modo de apoyar el aprendizaje y la adopción de nuevos conceptos y métodos.

SECI describe un proceso dinámico donde el conocimiento explícito y tácito es convertido y transferido entre las personas. Este proceso ayudará a la gente a explotar sus propios conocimientos tácitos y el de otros, que están de cierto modo incorporados en las personas y su cooperación. El modelo también puede ser utilizado para analizar cuales valores y actitudes personales deben desarrollar las personas para permitir que funcione bien el proceso SECI.

Compartir el conocimiento tácito en la primera fase (socialización) presupone que uno se interesa en la competencia de otras personas y está motivado a desarrollarse uno mismo con otras personas. El individuo en cuestión debe ver que su propia forma de acción probablemente no es la única correcta. Una actitud de humildad es necesaria para poder aprender de los demás.

En la segunda fase (externalización), uno debe estar motivado para describir un punto de vista a los demás y estar interesado en cómo lo ven. Ésta es la influencia y el ser influido, dar y tomar. Visualizar los puntos de vista diferentes (un diagrama elaborado conjuntamente, por ejemplo) es un medio excelente, aunque extraño y confuso para muchos expertos. Cuando tiene éxito, normalmente conduce a un nuevo descubrimiento.

En la tercera fase (combinación) es necesario ver, con respecto a los individuos, cómo el nuevo conocimiento explícito como resultado de la cooperación puede beneficiar a nuestro espíritu innovador personal, así como la del equipo e incluso de toda la organización, el crecimiento de sus activos de conocimiento, y el desarrollo de nuevos productos. Esto requiere responsabilidad individual y colectiva. Esta es la forma de acción de personas competentes y expertos, con un sólido orgullo profesional y valores adecuados. En la cuarta fase (internalización), se explotan los nuevos

conocimientos, diseminados y vistos como un recurso esencial de la organización en un grado cada vez mayor. Esto supone compromiso con la organización. Una persona competente quiere trabajar en una comunidad donde el trabajo de cada uno sea de un alto nivel. A medida que el número de ciclos en espiral (fases 1-4) aumenta, los problemas se vuelven más profundos, las personas se vuelven más perceptivas de los conocimientos tácitos y más sensibles a los que lo comparten, hacer juntos se convierte en aprendizaje conjunto, las innovaciones surgen, con un compromiso cada vez mayor.

## **Aprendiendo conocimiento tácito a través del trabajo en conjunto**

La creación de nuevos conocimientos, invariablemente, se inicia desde el individuo. Por ejemplo, un científico genial puede tener una nueva visión sobre un tema que dará lugar a una patente. El proceso se inicia por la persona que expresa una idea que puede ser explotada por la organización. Vendedores con experiencia, por ejemplo, continuamente difunden sus puntos de vista e ideas sobre cómo una función específica se podría mejorar. El tema central en la creación del conocimiento es la manera de extraer y explotar el conocimiento individual y la experiencia. Esto se está realizando en todos los niveles de una organización en todo momento. El ejemplo de transferencia de conocimiento tácito de Nonaka<sup>40</sup> expone el proceso SECI en pocas palabras.

En 1985, los desarrolladores de productos de la compañía Matsushita Electric con sede en Osaka estaban ocupados desarrollando una nueva máquina para hacer pan casero. Su problema era hacer que la máquina horneara correctamente. El pan se quemaba en la superficie, pero quedaba crudo por dentro. Los desarrolladores del producto analizaron exhaustivamente el problema. Incluso compararon masa amasada con la máquina con rayos X y masa amasada por panaderos profesionales -con resultados pobres.

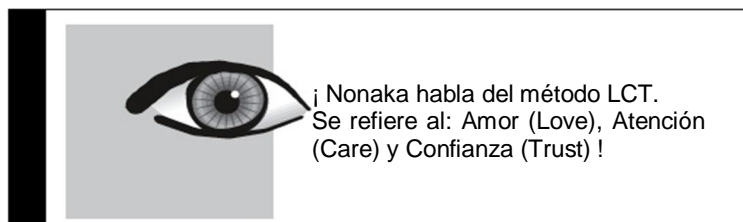
Por último, Ikuko Tanaka, desarrollador de software, propuso una solución creativa. El Osaka International Hotel tenía la reputación de ofrecer el mejor pan de Osaka. ¿Por qué no usarlo como modelo? Por lo tanto, Tanaka se entrenó con el jefe de panaderos del hotel para el estudio de su técnica de amasado y se enteró de que el panadero tenía una forma característica de estirar la masa. Tanaka también al mismo tiempo trabajó en cooperación con los ingenieros en el desarrollo de la máquina de pan y describió su observación en detalle a su equipo de desarrollo de producción. Como resultado, fueron exitosos en complementar la máquina para hacer pan con el efecto de estiramiento específico a través de componentes adicionales. El resultado final fue el pan perfecto.



Figura 12: Un ejemplo usando el proceso SECI (Adaptado de la fuente, Nonaka 1998).

El innovador método de trabajo de Ikuko Tanaka describe el progreso del desarrollo entre los dos tipos de conocimientos del productor. El desarrollo resultó como conocimiento explícito que se pudo comunicar, transferir y editar con el fin de lograr un producto específico para el componente de una máquina para hacer pan. Sin embargo, todo se basa en el conocimiento experimental de Tanaka que adquirió como aprendiz de panadero del hotel. Lección: El pan debe ser tan bueno como el realizado por un profesional de la panadería. Esta lección se difundió en toda la organización y otros departamentos de la organización también embarcados en el desarrollo de la calidad.

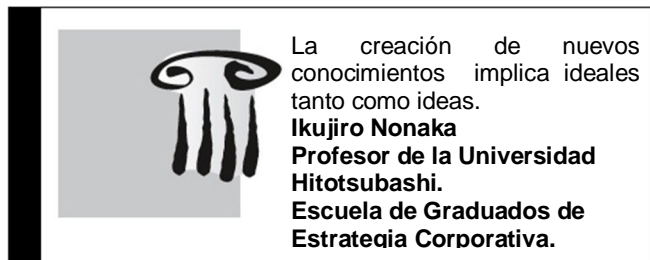
## Amor, atención y confianza



De acuerdo a Nonaka, la creación de un nuevo conocimiento implica ideales tanto como ideas. Las personas tienen que desarrollar

valores comunes y practicarlos con pasión. La gente debe fomentar el amor, la atención y confianza entre ellos mismos, ya que éstas son las cualidades que

constituyen la base para la creación del conocimiento dentro de una organización. El intercambio de conocimiento tácito, en particular, presupone una fuerte atmósfera de amor, atención, confianza, pensamiento positivo, una cultura corporativa altruista, y compromiso intenso<sup>41</sup>.



La gente debe tener una misión, un amplio espacio para reflexionar sobre los nuevos conocimientos, ya que el conocimiento despierta emociones y las emociones cambiarán la naturaleza del conocimiento.

Esto significa que el conocimiento no puede ser el mismo para todas las personas. Esta es la razón por la cual la cooperación exitosa requiere de valores, aprecio y experiencia personal. Uno tiene que estar presente, hablar con la gente, compartir experiencias, conocer gente diferente de variadas situaciones y lugares, además, hay que tener respeto por las competencias y experiencias de otras personas en todos los niveles.

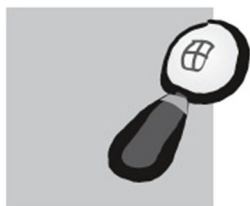
## Contexto compartido en marcha para la creación del conocimiento

La creación del conocimiento requiere *Ba*, que es el contexto compartido por aquellos que se relacionan el uno con el otro. Nonaka describe *Ba* como un concepto que tiene varias dimensiones y utiliza el contexto como un término asociado. ***Ba es una palabra japonesa para un lugar que no es sólo un espacio físico sino también un determinado tiempo y espacio.***

La intención con *Ba* es que el conocimiento no es nunca absoluto, objetivo o libre del contexto. En cambio, el proceso de creación del conocimiento está siempre ligado a algún tipo de conexión. El conocimiento se crea en un contexto, es un proceso local. Otra posible palabra para describir *Ba* es la conexión. Estar presente en un lugar no es suficiente; lo que se requiere es producir una conexión interactiva entre las personas, y entre personas y su entorno. Nonaka hace hincapié en el lugar como un término, incluso con respecto a la interacción virtual entre las personas. En las conversaciones mantenidas con Nonaka<sup>42</sup>, un concepto adicional surgió, “evento”. *Ba* es un lugar con varios eventos en progreso durante la interacción entre personas, entre ellas la generación de nuevos conocimientos.

Originalmente, el concepto *Ba* fue propuesto por el filósofo japonés Kitaro Nishida (1921, 1970) y fue desarrollado posteriormente por Shimizu (1995, 1999). Nonaka, Toyama y Konno definen *Ba* del siguiente modo:





**Ba** es “un contexto compartido en el que el conocimiento es compartido, creado y utilizado. En la creación del conocimiento, generación y regeneración, Ba es la clave, ya que Ba proporciona la energía, la calidad y el lugar para realizar la conversión individual y para moverse a lo largo del espiral del conocimiento”.

En la creación de conocimiento, uno no puede estar libre del contexto. Para ser capaces de interpretar el conocimiento y la creación del significado, la gente necesita contextos sociales, culturales e históricos. **Ba** es un lugar donde la información se interpreta para convertirse en conocimiento (Nonaka y Toyoma y Konno, 2000).

La palabra clave en la comprensión **Ba** es la interacción. Algunos investigadores consideran que la creación del conocimiento es sobre todo una actividad individual o el aprendizaje de algo que tiene lugar dentro de cada cabeza humana. Nonaka, Toyama y Konno argumentan que esta visión se basa en una visión del conocimiento y el ser humano como algo estático e inhumano. La creación del conocimiento es un proceso dinámico que trasciende límites. El conocimiento se crea a través de las interacciones entre personas o entre personas y su entorno, en lugar de ser una operación solamente individual.

**Ba** es también un entorno mental o virtual que ofrece la oportunidad para la conexión, incluso si las personas involucradas no están presentes simultáneamente en una ubicación física específica. Esta cualidad de **Ba** es de especial interés. Una conexión de correo electrónico puede generar **Ba**, pero el correo electrónico como tal no es **Ba**. El **Ba** virtual se genera cuando las personas trabajan juntas con una intranet aprendiendo intencionadamente el uno del otro y aprendiendo la creación de nuevos conocimientos.

Interacción convencional, que es tomar turnos en la acción, no es simplemente suficiente para nosotros. Tenemos que crear las condiciones de trabajo aprendiendo juntos. Esta es nuestra Ba.



**Grupo Directivo AT.**

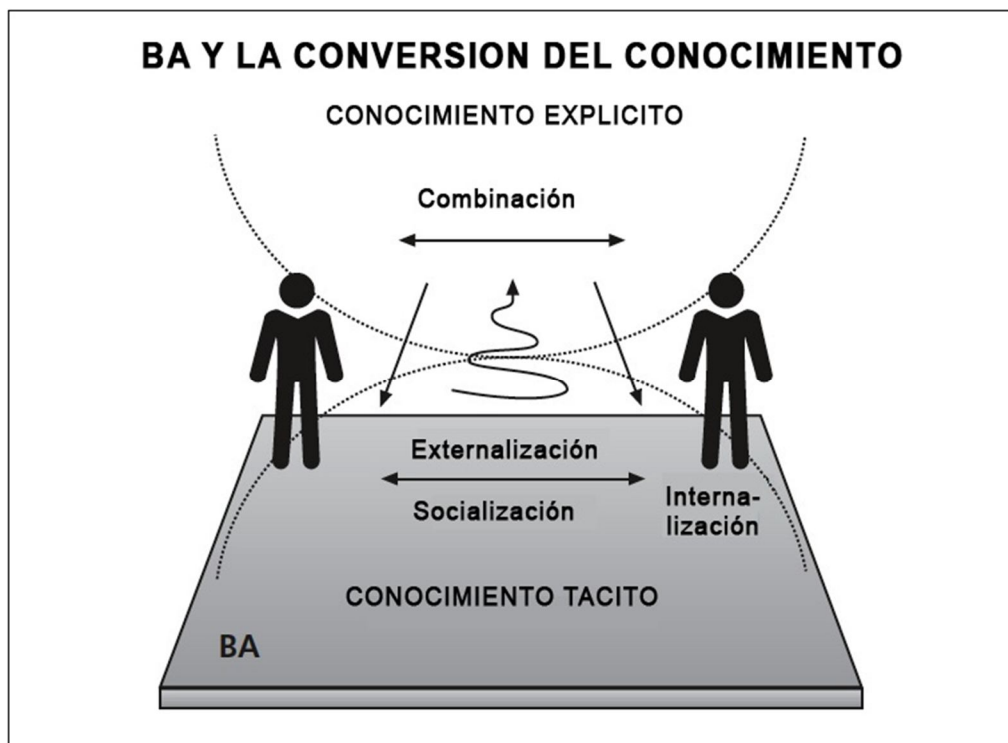


Figura13: Ba y la conversión del conocimiento (Nonaka & Konno 1998).

Durante su conferencia en su visita a Finlandia a principios de 2000, Nonaka presentó los criterios para un buen *Ba*. Hizo hincapié en que en cualquier lugar donde la gente se reúne no es *Ba*. El *Ba* real surge cuando las personas trabajan para la creación de nuevos conocimientos de una manera consciente y deliberada. En *Ba*, la gente debe estar comprometida, ya que el compromiso subraya la actividad de la creación del conocimiento humano. Participar en *Ba* significa que la gente está dispuesta a superar sus propios puntos de vista restringidos con el fin de aprender juntos y lograr una conexión intuitiva, la conexión práctica con los demás. *Ba* se utiliza para tratar las cuestiones profundas, y cualquier participante puede jugar un papel clave. Un buen *Ba* conduce a una buena improvisación estando juntos.



*Ba* contiene varias dimensiones. Esto sucede aquí y ahora y cambia continuamente. *Ba* viene al ser, tiene un efecto y desaparece según las necesidades.

El concepto *Ba* ha sido comparado con actividades comunales, tales como comunidades de práctica donde hay ciertas similitudes, pero también diferencias claras. Los miembros de una comunidad de práctica comparten mutuamente los conocimientos de la

comunidad, mientras que **Ba** es un lugar de creación de conocimiento común. Si bien los expertos aprenden a través de la cooperación mutua, un lugar requiere de energía multidimensional para convertirse en **Ba** activa donde el conocimiento es creado.

En una comunidad de práctica, por ejemplo, los cambios pueden tener lugar a un nivel micro, a través de la introducción de un nuevo miembro. Puesto que las comunidades necesitan una identidad, la permanencia y la continuidad son tenidas en alta estima. Mientras que en **Ba**, los límites no son tan rígidos, se pueden cambiar rápidamente ya que los mismos participantes han establecido los límites. **Ba** se lleva a cabo aquí y ahora y cambia continuamente: viene al ser, tiene un efecto y desaparece según las necesidades. En **Ba**, las personas van y vienen, mientras que un grupo de expertos se compone principalmente de miembros permanentes. Miembros de una comunidad pertenecen a una comunidad, pero en **Ba** pueden estar juntos siempre y sólo si existe **Ba**.

### 3.4 Cuatro distintos puntos de reunión

Nonaka, Toyama y Konno<sup>43</sup> describen cuatro distintos puntos de reunión, o tipos **Ba**, en base a dos dimensiones diferentes. El tipo de interacción determina la primera dimensión, la interacción es individual o comunal. La segunda dimensión se determina por el método de interacción, usando contactos cara-a-cara o contactos virtuales. Lo que es esencial para el éxito, sin embargo, en las diferentes etapas del proceso, es que todos los tipos **Ba** se requieren en una proporción adecuada, y sobre todo cuando hay varios procesos en curso en el momento mismo.

#### Originando Ba

Originar **Ba** se define la interacción individual y cara a cara. Es un lugar donde la gente comparte el conocimiento tácito: su experiencia, los sentimientos, las emociones y los modelos. La interacción se utiliza para eliminar las fronteras entre las personas. En el mejor de los casos, **Ba** se caracteriza por el amor, atención, confianza y compromiso, que proporcionan la base para la conversión del conocimiento entre los individuos. El proceso SECI se inicia originando **Ba**.

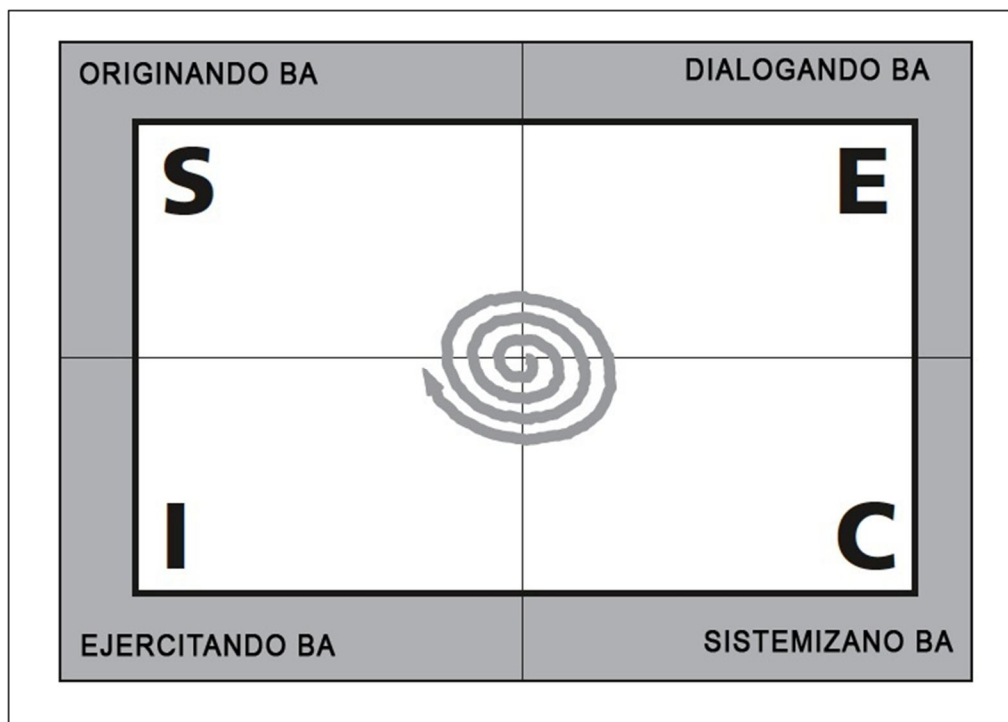


Figura 14: Cuatro distintos tipos de Ba (Nonaka, Toyama & Konno 2000).

## Dialogando Ba

Dialogando **Ba** se define por la interacción colectiva y cara a cara. El diálogo se utiliza para promover la retroalimentación y la participación consciente de los modelos mentales y habilidades entre los expertos (entre pares), así como el análisis de la gente de sus propios puntos de vista. El conocimiento tácito de los individuos es compartido y articulado a través de diálogos entre los participantes. La eficiencia de **Ba** dependerá de la selección de los individuos con la combinación adecuada de conocimientos y capacidades específicas, y si son capaces de generar un ambiente de confianza donde el conocimiento no se esconda.

## Sistemizando Ba

La sistematización de **Ba** se define como la interacción colectiva y virtual donde se combina el conocimiento explícito. Las TIC ofrecen oportunidades para la transferencia de conocimiento explícito a un gran número de individuos y grupos de personas al mismo tiempo. En las organizaciones, por ejemplo, Intranets, ambientes de aprendizaje telemáticos, bases de datos, etc., se pueden utilizar para compartir, procesar y distribuir el conocimiento rápida y eficazmente.

## Ejercitando Ba

Ejercitando *Ba* se define como interacciones individuales y virtuales. Ofrece un contexto para que las personas internalicen el conocimiento. Los individuos procesan el proceso el conocimiento que reciben de manera virtual.

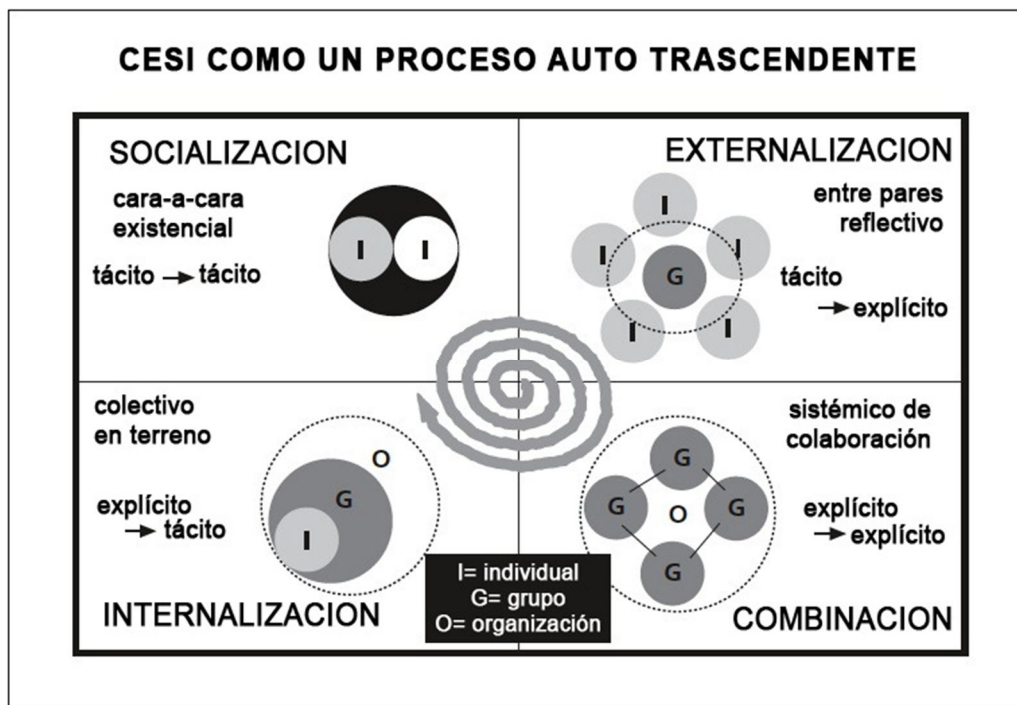


Figura 15: Diferentes dimensiones de Ba en el proceso SECI.

Ellos estudian o trabajan en manuales, informes, o el uso de simulación de programas, por ejemplo. El ejercicio de *Ba* sintetiza la trascendencia y la reflexión a través de la acción.

### 3.5 Los activos del conocimiento como núcleo del proceso.

El núcleo del proceso de conversión del conocimiento se compone de los activos del conocimiento. Se definen como los recursos específicos de la empresa que son indispensables para crear valores para la empresa. Los activos del conocimiento consistirán en inputs, outputs y factores moderadores del proceso de creación de conocimiento. Por ejemplo, la confianza mutua entre los miembros de la organización se crea como un output del proceso de creación de conocimiento, y al mismo tiempo afecta la forma de cómo *Ba* funcionará como una plataforma de creación de conocimiento. Incluso si el conocimiento es considerado como el activo fundamental

para la competitividad empresarial, todavía no tenemos los métodos y herramientas para evaluar y gestionar los activos de conocimiento.

La razón por la cual la medición es tan difícil, radica en el hecho de que el conocimiento es dinámico por naturaleza. Los activos del conocimiento son los inputs y outputs del proceso de creación del conocimiento. Esto significa que se cambian y se desarrollan sobre una base continua. Para entender cómo se crean los activos del conocimiento, adquirido y explotado, Nonaka, Toyama y Konno<sup>44</sup> han dividido a los activos del conocimiento en cuatro tipos, que se identifican como sigue: los activos del conocimiento experimental, activos del conocimiento conceptual, activos de conocimiento sistémico y activos de la rutina del conocimiento. Lo siguiente es una breve descripción de los activos del conocimiento de una empresa con ejemplos.

### **Activos del conocimiento experimental**

Los activos del conocimiento experimental consisten en el intercambio de conocimientos tácitos que se construyen a través de compartir la experiencia práctica entre los miembros de la organización, y entre los miembros de la organización y sus clientes, proveedores y empresas afiliadas. Los conocimientos y habilidades adquiridos por el personal de la empresa son ejemplos de los activos de conocimiento experimental. Lo mismo sucede con el conocimiento emocional, tales como atención, amor y confianza física del conocimiento, tales como expresiones faciales y gestos, el conocimiento energético; tales como los sentidos de la existencia, el entusiasmo y la tensión, y los conocimientos rítmicos tales como la improvisación y el arrastre. Debido a que son tácitos, todas las empresas tienen que construir su propio conocimiento a través de los activos de su propia experiencia.

### **Activos del conocimiento conceptual**

Los activos del conocimiento conceptual consisten en el conocimiento explícito articulado a través de imágenes, símbolos y lenguaje. Ellos son los activos basados en los conceptos en manos de clientes y miembros de la organización. El valor de la marca y el diseño de productos son ejemplos de activos de conocimiento conceptual. Ya que tienen formas tangibles, los activos del conocimiento conceptual son bastante fáciles de entender, aunque todavía es difícil saber cómo los clientes los perciben.

### **Activos del conocimiento sistémico**

Activos del conocimiento sistémico consisten en el conocimiento sistematizado y empaquetado explícito, tales como las tecnologías explícitamente planteadas, las familias de productos, manuales y documentos. Propiedades intelectuales legalmente protegidas, tales como licencias y patentes también entran en esta categoría. Los

activos del conocimiento sistémico son relativamente fáciles de transferir, debido a que es el tipo de conocimiento activo más visible.

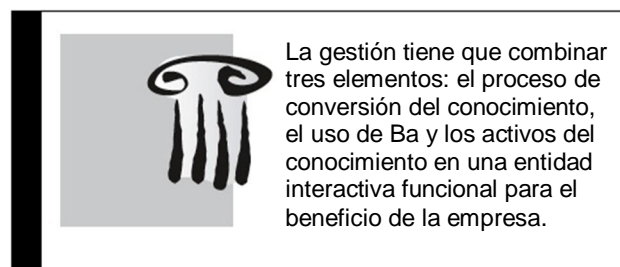
## Activos del conocimiento de rutina

Los activos del conocimiento de rutina consisten en el conocimiento tácito que es rutinario y embebido en las acciones y prácticas cotidianas de la organización. El know-how, la cultura corporativa y las rutinas organizacionales para llevar a cabo el negocio día a día son ejemplos de activos del conocimiento de rutina.

A través de ejercicios continuos, ciertos patrones de pensamiento y acción se refuerzan y se reparten entre el personal de la organización. Una de las características de los activos del conocimiento de rutina es que son prácticos. Estos cuatro tipos de activos del conocimiento son la base para el proceso de creación del conocimiento. Para gestionar la creación del conocimiento y de la explotación de modo efectivo, una empresa debe identificar y planificar sus existencias de activos del conocimiento. Dado que los activos del conocimiento son dinámicos y cambiantes por naturaleza, los nuevos activos del conocimiento deben ser creados, junto con los activos existentes como base.

### 3.6 Liderando el proceso de creación del conocimiento

El proceso de creación del conocimiento no puede ser manejado en el sentido tradicional de la gestión. Nonaka, Toyama y Konno prestan especial atención al papel de la gestión alta y media. Es esencial que los supervisores que trabajan en el nivel medio de gestión en los distintos flujos de datos, información y conocimiento conozcan gente, participen y actúen activamente en **Ba**, para poder organizar estos flujos. Los modelos convencionales de liderazgo vertical no son aplicables al proceso de la creación de conocimiento.



La gestión tiene que combinar tres elementos, que son el proceso de conversión del conocimiento, el uso de **Ba**, y los activos del conocimiento en una entidad interactiva funcional para el beneficio de la empresa. Los activos del conocimiento de la empresa

son transferidos y compartidos en **Ba**, donde el conocimiento tácito es convertido y procesado a través de la espiral del conocimiento mediante la socialización, externalización, combinación e internalización. La gestión tiene la obligación de crear y entender la visión y los activos del conocimiento de la empresa, organizar y explotar

con eficacia las actividades de **Ba**, y controlar la espiral de conocimiento para la creación de nuevos conocimientos. Como productores de nuevos conocimientos, los mandos medios tendrán una función clave que desempeñar ya que los supervisores actuarán en el centro dinámico del proceso de creación de conocimiento.

### 3.7 Regenerando las actividades a través del pensamiento de Nonaka

Durante su trabajo, este proyecto de asistencia técnica adoptó el pensamiento **Ba** presentado por Nonaka. Para que el conocimiento entre en vigor, debe ser compartido. Con varias personas analizando y procesando nuevos conocimientos, hay una oportunidad de adoptar un mayor conocimiento. El conocimiento se puede adquirir, intercambiar, distribuir y difundir a través de la propia red, creando así nuevos conocimientos juntos. Por sobre todo, trabajando juntos, todos los participantes pueden aprender juntos activamente, aquí y ahora.

**Ba** es un lugar muy especial, una conexión y evento en el que la gente conscientemente se esfuerza por explotar las competencias, conocimientos y redes de los participantes. Implementamos esto en nuestros seminarios de un día, celebrados en Oulu, Jyväskylä y Helsinki que fueron organizados por los Parlamentarios del Grupo Directivo de asistencia técnica, así como en nuestra visita de contacto educación a los EE.UU. Estos interesantes seminarios produjeron una serie de pistas sobre una futura dirección potencial para la gestión del conocimiento. La participación siempre ha sido un importante medio de influencia y de dejarse influenciar. Al pasar de una sociedad de la información a la sociedad del conocimiento, se convertirá en un método cada vez más importante de la acción. La gente fácilmente se abruma por la avalancha de información y se siente personalmente impotente e inadecuada.

La participación promueve el entusiasmo y la gente entusiasta aprende mejor. Los alumnos más eficientes son los que tienen pasión por aprender. La avalancha actual de información tiene efectos negativos como

positivos. El agotamiento en el trabajo y dejar de lado los problemas debido a la prisa son un fenómeno familiar, incluso en el trabajo parlamentario. La necesidad de aprender la gestión del conocimiento a través de la priorización y el desarrollo de habilidades personales de las TIC es, sin duda, un reto para todos los trabajadores del conocimiento en la sociedad de la información. El Comité para el Futuro ha analizado estos temas en su publicación “puntos dolorosos en el futuro del trabajo”. No existen respuestas hechas. Para poder resolver estos asuntos, también es importante distinguir los aspectos positivos de la avalancha de información. Con un número infinito de posibilidades, el número de opciones aumenta en consecuencia. Las ideas tienden a surgir, sobre todo controlando las situaciones caóticas.

¡Provee a la gente con una paleta de opciones para manejar la avalancha de información y el caos!

**Anne Huotari, MP.**





## **Diez puntos dolorosos en el futuro del trabajo- escenarios para el trabajo**

La transición tecnológica y económica en curso va a cambiar la vida laboral y la sociedad. Puestos de trabajo existentes están desapareciendo o por lo menos, cambiando de carácter. Al mismo tiempo, nuevos puestos de trabajo están emergiendo. Los individuos y las sociedades están encontrando dificultades para adaptarse. Por otro lado, otras nuevas posibilidades se están abriendo. ¿Cuál será el futuro del trabajo?

En su informe “Finlandia y el futuro de Europa” (TuVM 1 / 1997), el Comité para el Futuro identificó cuatro factores impregnados en el éxito futuro:

- 1) Influir sabiamente en la globalización.
- 2) Explotar la información y la tecnología al máximo.
- 3) El aspecto humano en la innovación, y
- 4) Gobernabilidad.

Para especificar sus puntos de vista, el Comité se centró en la evaluación de la naturaleza del trabajo y los cambios en la vida de trabajo durante el otoño de 1999.

Para estimular el debate, el Comité elaboró un memorando de diálogo y se identificaron 10 zonas de singular dolor para el futuro del trabajo, que se consideró importante analizar en el punto de vista del futuro de Finlandia.

El Comité no propone soluciones ya hechas sino que presenta a los lectores una serie de profundas decisiones políticas como tema para desarrollar sus puntos de vista, sobre la base de cuales medidas necesarias se podrían tomar.

Distinguir las soluciones correctas requiere de un análisis versátil, encuestas e innovación. El deseo del Comité es que al exponer los temas se generen discusiones beneficiosas para ayudar a las personas finlandesas a lograr un buen futuro.

1. ¿Cómo puede salvaguardarse el crecimiento del capital intelectual y la economía?
2. ¿Cómo puede manejarse la transformación de la vida laboral en la economía digital y la sociedad de competencia: Podría ser la vida útil del pensamiento la clave para la gestión de la vida?
3. ¿Quién se hará cargo de un servicio esencial para el bien común si se agrava la escasez laboral?
4. ¿La transformación de la vida laboral significará que deban tomarse decisiones difíciles y complejas en la política económica y social?
5. ¿De dónde vendrán las innovaciones y los nuevos y buenos productos que satisfagan las necesidades de la economía y el conocimiento, y cómo sucederá esto?

6. ¿Cómo se puede hacer que el emprendimiento sea una opción atractiva y la capacidad y la voluntad de asumir riesgos se incrementen?
7. ¿Cómo se pueden cuidar los centros de crecimiento y crear nuevos empleos en las regiones?
8. ¿Cómo se puede prevenir que la humanidad se desvanezca en un endurecimiento del clima económico?
9. ¿Qué se va a exigir del trabajo y de las comunidades de trabajo en el futuro para que la gente sea capaz de soportarlo?
10. ¿Cómo se puede reducir la incertidumbre y evitar la marginación?<sup>45</sup>

El Comité continuó con el análisis del futuro del trabajo durante el año 2000, aplicando los métodos de escenario que se utilizan con frecuencia en estudios futuros. Para producir los escenarios, el Comité evaluó inicialmente el estado actual de la sociedad finlandesa mediante el análisis de una serie de fortalezas y debilidades relacionadas con el trabajo y su futuro. Después de esto, el Comité analizó una serie de fortalezas y debilidades sobre aspectos relacionados con el trabajo y su futuro. Estas resultaron en la VISION 2015, una expresión de la voluntad política del Comité.

Como una descripción complementaria de la descripción del desarrollo futuro, el Comité definió mega tendencias y una serie de llamadas señales débiles. Luego, el Comité decidió analizar las posibilidades futuras de Finlandia a la luz de los tres escenarios. Como factores de los escenarios dominantes de variación, el Comité eligió el desarrollo futuro de la UE y decidió evaluar el futuro de Finlandia a la luz de 1) una UE unificada, 2) una UE diversificada, y 3) una UE en crisis.

La etapa final de este escenario de trabajo ocurrió a principios de 2001, cuando el Comité se suponía que propondría una serie de medidas a corto plazo para arreglar Finlandia durante el período electoral en curso. No se pretende que dichas medidas inmediatas sean reacciones primarias de la situación prevaleciente, como muchas otras decisiones políticas, sino como una predicción de las circunstancias y las próximas medidas a tomar y óptimos pasos de preparación con suficiente antelación. Este trabajo relacionado con el futuro ha demostrado ser excelente, incluso en lo que respecta al desarrollo y la adopción de métodos de gestión del conocimiento. Los MP se adentraron en los métodos de la investigación futura persistente y sistemáticamente. La labor se centró en importantes cuestiones políticas. Se buscaron puntos de vista y soluciones conjuntas más allá de las fronteras políticas, y en cooperación con expertos externos del Parlamento. Este trabajo indica que la cooperación entre los políticos y expertos de diversos campos- encuentro, aprendizaje y trabajo en conjunto- es importante y debe continuar en el futuro.



Cambios deseados en las culturas de trabajo presuponen nuevas soluciones sin prejuicios. Esto requiere el desarrollo de determinadas actividades de innovación en colaboración con los sectores privados y públicos sobre una amplia base multidisciplinaria. Ésta es la condición previa para la cooperación basada en la red finlandesa de la que surgirán las innovaciones. Debemos poner en marcha proyectos conjuntos entre las empresas y el sector público, los políticos y expertos de diversos campos y generar ejemplos de buenas prácticas para las personas pueda analizar, evaluar y difundir los resultados sobre una amplia base.

**Grupo Directivo AT.**

---

## 4. Actividades basadas en el conocimiento - Un desafío para las personas

---

### 4.1 Gestión del Conocimiento desde el punto de vista del individuo

Una pregunta frecuente en nuestro proyecto fue: ¿Hasta qué punto la Gestión del Conocimiento concierne a las personas? ¿No es esto más un asunto de organización? Durante nuestro trabajo del proyecto, nos dimos cuenta que es el estudiante permanente quien está siempre en el foco de la gestión del conocimiento. El procesador de conocimiento es un ser humano. Por otra parte, el individuo también está en una posición clave en la capacidad de un gestor y administrador de conocimientos.

Una computadora personal es sólo un ejemplo de cómo un individuo puede almacenar y explotar el conocimiento en el trabajo y en casa. Usando Internet, los individuos tienen acceso a enormes cantidades de conocimiento, gestión y explotación versátil de los cuales se requerirá reflexión previa, consideración y habilidades específicas. Un número creciente de personas que también serán los productores y creadores de nuevos conocimientos. Independientemente del hecho de que el número de personas que tienen acceso a estas herramientas TIC a escala mundial es inferior al 10%, actualmente tienen relación con ellas la mayoría de los finlandeses. Esto significa que constituyen un importante factor de éxito para nuestra nación en la competencia mundial entre las sociedades de la información.

En una sociedad de la información, las personas participan en una variedad de redes sociales y tecnológicas. En consecuencia, deben ser capaces de dominar varias manifestaciones de la información y el conocimiento: lingüística, información tecnológica y comunicación cultural y pictórica. La

gente debe ser capaz de tomar decisiones tanto individuales como sociales y comprender las complejas interdependencias en el actual sistema social y económico.

¿Cómo puede una pequeña minoría demandar servicios personales, especialmente públicos que son financiados por los contribuyentes, si la mayoría acepta y utiliza Internet?



**Paula Tiihonen, Consejera del Comité.**

En una sociedad de la información, los individuos tendrán al mismo tiempo, cada vez más libertad de acción, sin embargo, su responsabilidad aumentará de acuerdo con su éxito personal en la vida.



Una situación ideal: La gestión del conocimiento requiere gente que pueda pensar, encontrar el conocimiento esencial, explotarlo en sus trabajos y producir soluciones innovadoras al mismo tiempo.

**Anne Huotari, MP.**

En sus propias vidas, las personas deberán tener una variedad de habilidades que se requieren para la gestión, el sabio y competente cuidado del conocimiento, las competencias, expertise y comunicación,

además de objetivos concretos de liderazgo. Mientras meditaba sobre este tema, un perfil personal comenzaba a surgir. Después de escuchar a expertos en el campo, este perfil se manifestó como el de un conocimiento profesional, que también parece ajustarse a los miembros de una sociedad de la información sobre una base más general.

Él o ella es un estudiante permanente que adopta una actitud constructiva, como asimismo una actitud crítica hacia su medio ambiente. Estas personas tienen destrezas versátiles para la gestión de la vida, la cooperación, la interacción y la comunicación, además de sus habilidades tecnológicas y profesionales. Pueden adaptarse a los cambios de la tecnología, la producción, la internacionalización, la comunicación y la vida cívica. Son operadores, creativos y activos, además de ser individuos únicos, con múltiples talentos creativos pudiendo combinar varios factores en un entorno de libertad de acción y percibir su entorno de nuevas formas<sup>46</sup>.



“El Comité para el Futuro ha establecido dos foros de discusión:

- 1) El Foro de los experimentados y sabios, y
- 2) El Foro de los Jóvenes Constructores de Futuro.

Estos foros se concentran en determinados temas relacionados con el futuro en cooperación con el Comité, y celebrarán reuniones conjuntas según sea necesario. Cuando los jóvenes se convocaron en la Casa del Parlamento a mediados de junio de 2000, para discutir el uso de Internet, entre otras cosas, muchos de nosotros nos dimos cuenta de un planteamiento menor que puede promover la igualdad en la situación actual cuando se habla en el mundo entero de la información tecnológica y política la Divinidad Digital.

Por pequeño que sea, este tema es importante en principio. Cuando un joven con discapacidad auditiva del norte de Finlandia habló con entusiasmo sobre su participación en diversas actividades de la sociedad a través de Internet, nos dimos cuenta de que la Internet le permitió, tal vez por primera vez en sus 20 años, sentir una verdadera igualdad con los demás”.

**Paula Tiihonen, Consejera del Comité.**

## **El conocimiento es la capacidad de actuar**

**Esko Kilpi**, Consultor de Gestión, lo percibe de la siguiente manera: “Si el conocimiento es entendido como la capacidad de actuar y desarrollar las actividades, las preguntas clave sobre el individuo serán: 1) ¿Cuál es la capacidad que el individuo utiliza para la acción? y 2) ¿Cómo puede él o ella desarrollar su capacidad total y la capacidad de una situación específica en forma continua? La mera repetición de rutinas de las tareas de trabajo no será suficiente en el futuro. En la actualidad, el grueso de la producción, de servicios y cualquier otro producto igual, se genera a través de soluciones personalizadas, situacionales y específicas de un evento en cooperación con el cliente.

Por lo tanto, es crucial para el individuo tener la capacidad de aplicar de manera creativa su competencia, experiencia y conocimiento. Lo que también se requiere es la capacidad de creación de conocimiento con otras personas, además de la capacidad de adquisición de conocimientos. El individuo debe tener una base suficiente y óptima de conocimientos, competencias y experiencia a la mano, que cumplan con la tarea específica, además de la posibilidad de actuar en el acto. Esta es la tendencia actual de cambio en muchos puestos de trabajo convencionales y las asignaciones de trabajo. Los clientes exigen cada vez más conocimientos y un servicio individual y están dispuestos a pagar por ello<sup>47</sup>.

## Perfil de un profesional del conocimiento - desde la obediencia a la responsabilidad

Kilpi ve el perfil de un profesional del conocimiento así: “Un profesional del conocimiento no repite las cosas. No actúa según las instrucciones de otra gente sino que usa sus propias habilidades, competencias y expertise y piensa independientemente. El conocimiento y la acción están combinadas. El éxito en el trabajo del conocimiento se basa en la acción voluntaria, y no en órdenes externas puesto que el pensamiento requiere del uso de

la creatividad personal. En cuanto a la imperante cultura del trabajo, esto significa un cambio desde la obediencia a la responsabilidad personal.



En el mejor de los casos los profesionales del conocimiento dominan las habilidades tecnológicas requeridas y tienen la habilidad del pensamiento intuitivo.

Existe una relación de responsabilidad entre los empleadores y empleados. Por lo tanto, se requiere de un cambio con respecto a la idea

de que si el gerente tiene la responsabilidad de un proyecto, un empleado no tiene ninguna. Este punto de vista es fundamentalmente erróneo, ya que se basa en la relación padre-hijo, y no en una entre dos adultos responsables. Los trabajadores del conocimiento son dueños de

sus pensamientos y son responsables de actualizar sus conocimientos personales permanentemente. El tema central no es el desarrollo de las actividades, sino aprender a identificar los asuntos que deben evitarse, y los que deben regenerarse<sup>48</sup>.



### ¿Qué significa el trabajo del conocimiento y el uso intensivo del conocimiento en la práctica?

El trabajo del conocimiento no se limita al trabajo de ADP, o incluso el uso creciente de expertos. Cualquier tarea que enfatice los requisitos impuestos sobre la recepción, procesamiento y generación de nuevos conocimientos, se puede definir como el trabajo de conocimiento intensivo.

El éxito de la distribución del conocimiento y la difusión es esencial en el trabajo del conocimiento. Esto se logra a

través de la discusión interactiva (diálogo) donde todas las partes aprenden. Dentro de una organización, la visión también debe ser explicada y compartida, no sólo distribuida por vía electrónica o mediante el uso de transparencias. Las relaciones humanas serán cada vez más importantes. El conocimiento y las ideas deben ser intercambiados y procesados, incluso sin una agenda. Esto presupone un diálogo libre y la capacidad de identificar las actitudes emocionales predominantes de los participantes.

Las personas actúan sobre la base de diversos significados y connotaciones, y los crean. La transferencia directa de conocimiento no es posible. Cada individuo debe personalmente producir las interpretaciones - lo que no se entiende no puede ser visto. El tema central en el trabajo del conocimiento es dar a la gente la oportunidad y espacio para ver por sí mismos y entender sus elecciones personales. Ésta es también la única forma para la responsabilidad personal. Todas las personas son creativas y están restringidas en ciertos aspectos. Comprender el propio estado incompleto y la singularidad, es la clave para el desarrollo humano y la cooperación en el trabajo del conocimiento. No es necesario que todos sean tan eficientes como los demás en todo, siempre que en conjunto pueden beneficiarse de las habilidades de otras personas. Para ser capaces de explotar la diversidad a través del aprendizaje conjunto, tenemos que aprender a identificar la diferencia y la tolerancia en otras personas. El conocimiento no solo se transfiere, se crea en conjunto.

Davenport y Prusak<sup>49</sup> (1998) hablan de orientación en el conocimiento personal, que, según ellos, incluye a todos los empleados de la empresa en cuestión. Como ellos lo



ven, cada uno debe crear, distribuir, adquirir y utilizar los conocimientos en sus rutinas diarias. Esto significa que la gestión del conocimiento debe ser una parte integral del trabajo de todos. La competencia

de un buen conocimiento profesional incluye “La expertise fuerte” o el dominio de los sistemas de información, conocimientos técnicos y experiencia profesional además de “destrezas suaves”, o el dominio cultural, político y del conocimiento personal.

Los equipos poseen una variedad polifacética de diversidad cultural, política y dimensiones individuales. El requisito mínimo es que cada miembro del equipo domine un área específica, con los demás respetando su expertise.

Esto permitirá a todo el equipo aprovechar la competencia de todos los miembros en actividades conjuntas<sup>50</sup>.



## Espíritu de empresa individual

La Profesora **Paula Kyro**, desarrolladora de la pedagogía empresarial, habla sobre la iniciativa empresarial individual junto a la iniciativa empresarial e intraemprendimiento. El espíritu empresarial convencional se refiere a una pequeña empresa con un emprendedor como el propietario y gerente de negocios. *Intraemprendimiento se utiliza en referencia a una comunidad de trabajo a nivel micro o un método de acción que se asemeja a la organización del emprendimiento.* El emprendimiento individual se utiliza en referencia al papel cambiante del individuo en el período de transición post-moderno, donde la división del trabajo y la idea de los métodos de acción de una organización están cambiando.

El emprendimiento individual describe el comportamiento personal del individuo, las actitudes y los métodos de acción. Esto también puede incluir la idea de que un empleado pueda ser dueño de una parte específica de la organización, que sin embargo no es un rasgo característico. Por el contrario, implica la idea de la responsabilidad personal del individuo de su empleo e ingresos, además de los beneficios y riesgos asociados.

Como concepto, el espíritu empresarial incluye el cambio. Esto hace que sea un tema interesante para el estudio de los problemas encontrados en el trabajo del conocimiento, especialmente desde la perspectiva de un individuo. La iniciativa empresarial va a cambiar los métodos de acción existentes, la jerarquía y la burocracia. Tiene la acción humana como elemento central, siendo el operador, como describe Kyro, una persona audaz, única, compleja, innovadora, libre, creativa y responsable. En la iniciativa de emprendimiento individual, el individuo ejerce influencia sobre sí mismo y su entorno.

Los emprendedores individuales son los agentes activos y líderes de opinión en sus propias comunidades. Estas son también las cualidades que se mencionan en conjunto con los profesionales del conocimiento futuro anteriormente nombrados. Los desafíos incluyen la responsabilidad y los riesgos, con la libertad y la creatividad como promesa. El hombre siempre ha sido feliz siendo libre, pero nos podemos preguntar si puede surgir y tolerar la necesaria responsabilidad que también involucra a las entidades más grandes -la naturaleza y la humanidad<sup>51</sup>.



Figura16: Diferentes formas de espíritu empresarial (Adaptado de la fuente, Kyrö 1998).

## La creatividad enfatiza las actividades orientadas a un objetivo

En una sociedad de información, se espera que los ciudadanos sean creativos y capaces de tener pensamiento intuitivo, por el hecho de que la experiencia se basa en el conocimiento y la creación de nuevos conocimientos. Cuando se compete en

En EE.UU. los jóvenes no quieren empleos seguros a largo plazo en grandes empresas. ¡Un vacío intelectual no es atractivo! ¡Lo que los jóvenes quieren es una actividad intelectual y ser desafiados como empresarios!

**Kari Laento, Vice Presidente Senior,  
Sonera Corporation.**

términos de competencia y expertise, la creatividad y el espíritu innovador deben ser cualidades permanentes de un empleado y no algo ocasional producto de una inspiración particular. Este es un gran reto para los individuos, organizaciones y la sociedad en su totalidad.

**Mihaly Csikszentmihaly** (1996) ha llevado a cabo una investigación sobre la creatividad, con resultados muy interesantes sobre el perfil de un profesional del conocimiento. Su búsqueda de re-descubrimientos indica que la creatividad se genera a través de la interacción entre los individuos y el contexto socio-cultural. Como un fenómeno, la creatividad es sistémica y no se limita a individuos solos. La creatividad no puede prosperar sin el apoyo, la libertad, la retroalimentación y aliento. Csikszentmihaly habla de una experiencia óptima (flujo), que es agradable y gratificante en sí misma. Este tipo de experiencia es típica de las personas creativas.

## Los aspectos centrales del flujo de la experiencia



- Los objetivos de la acción están claramente identificados en todo momento. Siempre sabemos qué hacer a continuación.
- La acción es seguida por una respuesta inmediata.
- Existe una proporción armónica entre el reto planteado y las habilidades del individuo por la formación de la tarea en cuestión.
- La acción y la conciencia del individuo están unificadas.
- Las personas excluyen cualquier factor perturbador de la conciencia.
- No hay miedo al fracaso. El miedo al fracaso o “ser malo” impide la creatividad.
- La acción es autotélica -un fin en sí misma.
- La conciencia de sí mismo desaparece.
- La noción del tiempo se vuelve borrosa.

Las personas creativas consiguen satisfacción al trabajar hacia metas auto-definidas y trabajos bien hechos. Son aprendices apasionados y optimistas que escuchan con atención a sus emociones e intuición. Son personas complejas, cuyos modelos de acción incluyen características aparentemente contradictorias típicas de los individuos creativos. Pueden ser enérgicos, pero modestos, inteligentes e ingenuos, juguetones y disciplinados, imaginativos pero realistas, humildes y orgullosos, tradicionales pero revolucionarios<sup>52</sup>.

Desde una perspectiva sistémica, como lo ve Csikszentmihaly la creatividad consiste en la interacción de tres elementos:

- Una cultura que contenga reglas simbólicas,
- Las personas que reforman las reglas simbólicas de esta cultura, y
- Las comunidades de práctica que se identifican y aprueban las innovaciones hechas por personas creativas y provocan la regeneración de las reglas.

Incluso aquí, el tema es la interacción entre los individuos y las comunidades, y la tolerancia de la innovación y las personas innovadoras. Si las organizaciones quieren retener a las personas creativas en su empleo, la dirección debe prestar especial atención a combinar los objetivos personales de la gente creativa con los de la organización. Si la gente creativa no experimenta los desafíos actuales y los objetivos como propios, o si estos son difíciles de identificar, pronto se cansarán de la organización.

Esto demuestra claramente el carácter voluntario de la participación que Kili enfatiza. Los objetivos de las personas creativas se basan en la voluntad. Ellos realmente quieren hacer realidad sus

objetivos. Además, las personas creativas se orientan al futuro. Si no pueden ver ninguna posibilidad a futuro se frustrarán<sup>53</sup>.

La creatividad por si sola no es suficiente para innovar. La gente y comunidades pueden ser creativas pero nuevos inventos, ideas y pensamientos no necesariamente llevan a la innovación. Las personas y comunidades innovadoras son capaces de hacer un uso efectivo tanto de sus propias ideas como las de los demás y convertirlas en innovaciones que funcionen.



**(Comité para el Futuro, TuVM).  
1/1997.)**

La especialización limitada impide la creatividad en las organizaciones y la sociedad.

Un ejemplo es la creciente diversificación entre los distintos ámbitos de la ciencia y otros sistemas simbólicos. Al mismo tiempo, esto también dará lugar al aislamiento y a la disminución de oportunidades para la creatividad. En una sociedad de la información, por ejemplo, la jerga utilizada por los especialistas de las TIC “la tecnología argy-bargy” o la confu-

Uno de los desafíos para una sociedad de expertos es facilitar una cultura de debate abierto y eliminar el secretismo. Si el debate solo tiene lugar en comunidades cerradas, existe el peligro de perder visión y desenfocarse. La expresión de diferentes puntos de vista supone extensiva cooperación entre empresas y universidades por ejemplo. Este tipo de apertura solo puede alcanzarse si todo el mundo vela por sus propios intereses.



**Osmo Kuusi, PhD. SITRA.**

sión lingüística en la interacción entre científicos de diversos campos, es especialmente peligroso. De acuerdo con Csikszentmihaly uno de los mecanismos centrales de la creatividad es la inteligencia y las interconexiones entre los distintos tipos desconocimientos y diferentes campos simbólicos<sup>54</sup>.

El Informe del Futuro del Gobierno de Finlandia al Parlamento, Parte II menciona: “Una nación que puede construir no sólo una autopista de la información, sino una autopista de la creatividad tiene una ventaja estratégica en la experiencia basada en la competencia” (Oficina del Primer Ministro, Serie de publicación Series 1997/4). El perfil de un profesional del conocimiento es muy similar a la de cualquier persona involucrada en el trabajo creativo.

Desde la perspectiva de la organización, sin embargo, debe señalarse que, personas independientes, fuertemente orientadas a los objetivos particulares, son también demandantes y no a menudo buenos empleados. Para poder alcanzar el perfil ideal de un profesional del conocimiento, al menos en grado suficiente, esto debe ocurrir en un ambiente de acción éticamente transparente, de cooperación, responsable y ético. En base a las opiniones de diversos expertos que escribieron sobre la sociedad de la información, se puede concluir que las partes obligadas a llegar a la altura de este desafío incluyen a las personas, comunidades y sociedad por igual.

## **Educación tecnológica general—parte integral de la sociedad de la información**

Independientemente del hecho de que no ha sido posible probar científicamente si las personas pueden ser educadas y entrenadas para ser creativas e innovadoras o no, se ha observado, sin embargo, que la cantidad de actividades creativas e innovadoras se reducen en circunstancias desfavorables. Esa-Matti Järvinen, MEd, Gerente de Proyecto de la Universidad de Oulu, (55) ha llevado a cabo la investigación en esto y ha desarrollado un tipo especial de pedagogía.



Esto se puede utilizar de manera creativa en la práctica de enseñar a los niños incluso a una edad temprana, lo que es la tecnología (Grieg techne = destrezas y logos = conocimiento) y como

explotarla de modo de desarrollar la inventiva. Naturalmente, un objetivo adicional es proporcionar a los jóvenes los medios para hacer frente a la sociedad de la información. La idea básica es que un entorno hecho por el hombre es también un asunto importante y vale la pena enseñarlo en nuestras escuelas. La educación tecnológica ayudará a los niños a familiarizarse con un entorno construido por el hombre para sus propias necesidades. Además, nuestro entorno tecnológico tiene un fuerte papel social. Los niños deben ser educados para que puedan entender, apreciar, utilizar, evaluar y seguir el desarrollo de nuestro entorno tecnológico.



En los campos tecnológicos, la enseñanza no puede conducirse hacia encontrar las respuestas correctas. Simplemente no hay respuestas correctas a las preguntas formuladas.

**Esa-Matti Järvinen, MEd,**  
**Gerente de Proyecto,**  
**Universidad de Oulu.**

El desarrollo tecnológico y la relacionada transferencia del know-how de una generación a otra, es una de nuestras tareas básicas, similar a las generaciones de artesanos. En vista del tremendo desarrollo tecnológico actual, tenemos que asegurar la óptima disponibilidad de los conocimientos tecnológicos necesarios y la competencia de las futuras generaciones de

manera integral, sin olvidar las preguntas éticas y morales. El plan de estudios también debe estar al día con respecto a la realidad tecnológica imperante en la vida cotidiana de las personas. Esto es esencial desde la perspectiva de la educación general y la competitividad de esas industrias que explotan y desarrollan alta tecnología.

La mayoría de las veces, la gente acepta la tecnología en sus vidas y nunca piensan en ello. Por lo tanto, es muy importante indicar claramente a los niños, incluso a muy temprana edad, que ellos utilizan diferentes aplicaciones tecnológicas a diario. Uno de los objetivos generales de la educación tecnológica puede ser aumentar la conciencia de los niños para evaluar y valorar nuestro medio ambiente. Desarrollar las habilidades de los niños de resolver problemas debe ser uno de los objetivos claves en el estudio de la tecnología. En los campos de la tecnología, la enseñanza no puede estar orientada hacia la búsqueda de respuestas correctas, simplemente no hay respuestas correctas a las preguntas formuladas. Este es un reto para los profesores, ya que deben desarrollar y crear cosas nuevas en cooperación con los niños, además de evaluar y corregir las soluciones existentes<sup>56</sup>.

El mero conocimiento no es una destreza pero saber como utilizarlo en un nuevo contexto lo es.



**Anne Huotari, MP.**



Un desafío también se plantea por el hecho de que los niños o los jóvenes son con frecuencia usuarios más competentes de las nuevas herramientas tecnológicas que sus padres y maestros. Ésta es una situación donde los adultos pueden perder su autoridad. Por ejemplo, cuando un padre pide a su hija obtener instrucciones sobre diseño de páginas web. ¿Es esta una medida conveniente? ¿Cómo podrían estos conflictos de competencia prevenirse con antelación? Es un hecho extraño que enseñamos a nuestros hijos a obedecer las normas de tráfico cuidadosamente, pero nunca los instruimos sobre la navegación por Internet. ¿Les decimos siquiera por qué algunas páginas no están destinados a los niños? ¿Realmente podemos decirles por qué es esto así?

**Susanna Huovinen, MP**

## Educación tecnológica - en qué se debe educar a los niños:



- Percibir, probar y utilizar la tecnología sobre una base versátil en sus vidas,
- Pensar en los efectos de la tecnología en nuestras vidas y el desarrollo de la humanidad,
- Appreciar la tecnología como un elemento que permite facilitar nuestras vidas y hace la vida más cómoda y segura,
- Comprender la tecnología que nos rodea, y sus principios centrales de operación,
- Diseñar, producir y aplicar la tecnología, tanto como sea posible, para poder resolver los problemas y las necesidades derivadas de su ambiente de vida personal,
- Comprender y experimentar las conexiones entre las matemáticas, las ciencias naturales y la tecnología en la vida práctica,
- Seguimiento de las implicaciones tecnológicas, tanto en el individuo como a nivel de la comunidad,
- Evaluar de forma constructiva las aplicaciones tecnológicas "listas para usar", y los producidos personalmente.

### Además, los niños deben ser educados para:

- Aceptar una visión responsable de la tecnología basada en valores éticos aceptados en forma conjunta,
- Ser consciente de los problemas existentes causados por la tecnología en nuestro entorno inmediato,
- Valorar críticamente si una determinada tecnología es adecuada o inadecuada, aplicable o inaplicable, peligrosa o

segura, con efectos secundarios positivos o negativos para una finalidad específica, etc.

- Buscar las sugerencias correctivas y soluciones de tecnología inducida por los problemas cotidianos, que ellos han encontrado personalmente.<sup>57</sup>

### **Criterios de carrera profesional centrados en la individualidad y el aprendizaje permanente**

Según Stewart, Raivola y Vuorensyrjä<sup>58</sup> los nuevos criterios de carrera que se centran en la individualidad y el aprendizaje permanente, se pueden resumir en las siguientes preguntas:



- ¿Todavía siente que está aprendiendo? ¿Sabe lo que ha aprendido y lo que queda por aprender con el fin de hacer frente a los desafíos a la mano? ¿Su (de trabajo) organización da apoyo a su aprendizaje? La habilidad para usar los sistemas de apoyo al aprendizaje que son externos a los sistemas formales de educación será cada vez más importante.
- Si su trabajo se anunciara como una vacante hoy, ¿podría todavía superar a la competencia para ello? En otras palabras, ¿se ha esforzado por mantener su competitividad?
- ¿Deja que otros se aprovechen de usted? ¿Tiende a menudo a sacrificarse para llevar a cabo tareas rutinarias, a expensas de su crecimiento personal? ¿La gente, por ejemplo, a menudo recurre a su fidelidad como el que “hace el trabajo” en situaciones donde el resto del personal puede estar en capacitación? Parece evidente que una inversión en usted es una inversión desperdiciada.
- ¿Puede usted definir el beneficio exacto que tiene para su organización y su valor añadido para el cliente? Usted debe estar consciente de este valor, tomando en cuenta los resultados y debates sobre el desarrollo con sus superiores.
- ¿Sabría qué hacer si usted perdiera su trabajo? En otras palabras, ¿está consciente del valor de mercado de su experiencia personal?
- ¿Todavía disfruta su trabajo? ¿Está agotado y ya no ve ningún reto en su organización? ¿Está esperando su jubilación? Los lunes, ¿le gustaría que fuera ya el viernes?
- ¿Cuántas personas en su comunidad pueden hacer su trabajo tan bien o mejor que usted? ¿Si usted estuvo ausente durante mucho tiempo, tendría algún efecto en el ritmo de trabajo de otras personas o en el desempeño de su organización?



- ¿Pueden otras personas aprender rápidamente su trabajo actual? ¿Es fácil encontrar un sustituto para usted? En otras palabras, ¿es usted fácilmente reemplazable?
- ¿De cuántas redes o equipos es miembro usted en su comunidad de trabajo y sus contactos de clientes? ¿Está ubicado en los nodos de la red o en los puntos de ramificación extrema?
- Su carrera no ha llegado necesariamente a su fin, incluso si usted ha contestado algunas preguntas colocando su situación como en desventaja, siempre que usted sea indispensable para el éxito de los clientes. Por lo tanto, romper la relación simbiótica que existe entre usted y sus clientes causaría daños a todas las partes involucradas.

## 4.2 Gestión del Conocimiento desde el punto de vista de la comunidad

En cuanto a la discusión sobre la sociedad de la información, el tema del conocimiento, la experiencia y el aprendizaje abren un punto de vista de una explotación más eficaz de los recursos humanos, la distribución de poder y responsabilidad, y la creación de redes entre las diversas organizaciones.

Durante la década de 1990, se ha hecho cada vez más evidente que el éxito de las empresas y organismos públicos por igual, dependerá de los conocimientos, la competencia y experiencia de los empleados y equipos de profesionales independientes, y su red de cooperación. Las personas poseen competencias y conocimientos que no pueden ser explotados de la misma manera como las máquinas y equipos. Marcar la diferencia será a la vez humana y económicamente aconsejable. Hasta la fecha, el conocimiento de gran valor comercial y la experiencia no pueden existir sin el aprendizaje.

En el sector de la administración pública, las personas deben ser desarrolladas y entrenadas para el trabajo en equipo y en red. Los funcionarios públicos deben tener redes con distintos grupos de interés y las organizaciones cívicas y los contactos de especialistas en la materia, tanto en la vida empresarial como en el sector público. Ninguna persona por sí sola puede juzgar si una solución específica es la correcta para Finlandia o no. Habrá una creciente necesidad de cooperación en la sociedad de la información

**Auni-Marja Vilavaara, Consejero Legal  
Subdirector de Administración.**

Raivola y Vuorensyrja señalan que si la gente ha aprendido algo acerca de la teoría del aprendizaje en general, se puede resumir diciendo que el aprendizaje no es una cadena de acontecimientos y no puede ser entendido si se separa de la apreciación personal del alumno y de los compromisos. En la realidad, el aprendizaje se alimenta de las necesidades personales y los compromisos de las personas en cuestión. “La experiencia central de una norma internacional se genera a través

de compromisos a largo plazo y el aprendizaje intensivo. El aprendizaje intenso es aprender con pasión. Esta pasión se basa en elementos que son personalmente significativos para los propios alumnos”<sup>59</sup>.

Aprendizaje intenso es aprender con pasión.

Al hablar de gestión del conocimiento desde el punto de vista de la comunidad, el

individuo siempre se involucrará en su debido momento. Naturalmente, esto se debe al hecho de que el conocimiento es creado por la gente. Los activos del conocimiento de una organización no pueden aumentar sin personas innovadoras. Sin embargo, las personas deben tener cada vez más amplias oportunidades para el aprendizaje y la distribución del conocimiento. La cooperación entre los sectores público y privado es

una necesidad para que las actividades de innovación no se conviertan en propiedad exclusiva de unas pocas empresas exitosas. En las actividades de investigación y desarrollo, la creación de redes debe referirse a la cooperación entre empresas, universidades, escuelas, varias organizaciones, la administración pública y los partidos políticos. Internet permitirá una rápida transferencia de conocimientos y experiencia, pero el conocimiento no puede ser eficaz sin una cultura de intercambio mutuo.

## El conocimiento es un fenómeno social



En la competencia comercial de los mercados y el éxito, una organización que funciona bien con una eficiente gestión y toma de decisiones por medio del personal, es considerada como la condición previa para el éxito. Sin embargo, un producto excelente no es suficiente. Una buena organización explota los conocimientos, habilidades y experiencias de conocimientos, habilidades y expertise de su personal completo. Su sistema de gestión interno es alentador y está enfocado a la participación. (Comité para el Futuro, TuVM 1/1997).

La Gestión del Conocimiento hace hincapié en la construcción de un ambiente de confianza y apertura. En el futuro, los líderes deben basar sus actividades en los valores corporativos, así como los propios. Ellos deben ser capaces de ayudar a la gente a construir un ambiente de trabajo donde el conocimiento pueda fluir sin obstrucciones. Csikszentmihaly hace hincapié en que para la gente creativa es importante entender los objetivos de la acción y que se les permita ponerlas en práctica sin obstáculos. Esto también significa que deben ser plenamente conscientes de los objetivos de la compañía, para ser capaz de igualar sus propios objetivos con ellos. Lo mismo se aplica a los valores.

De acuerdo con **Esko Kilpi**<sup>60</sup>, las comunidades exitosas siempre tienen una razón especial, un objetivo de su existencia. Para alcanzar el objetivo, los individuos deben trabajar juntos con mayor eficiencia, complementarse entre sí y cuestionarse a sí mismos para

aprender juntos. Las personas tienen una capacidad limitada, es por eso que necesitan de otras personas. A través de los esfuerzos conjuntos de los individuos, y a la suma de varios talentos y capacidades, las comunidades hacen esfuerzos dirigidos a crear entidades que sean más grandes que la suma de sus componentes. Esto es una ventaja para la comunidad, y la condición previa para la implementación exitosa de la tarea, por otra parte, también es una ventaja para los individuos, ya que pueden superar sus límites personales con la ayuda de otras personas. En su forma más eficiente, el conocimiento es un fenómeno social.

Las personas tienen capacidades limitadas, es por eso que necesitan a otras personas.

**Esko Kilpi, Consultor  
de Gestión,  
Consultoría Sedecon.**



En las actividades de desarrollo de gestión de conocimientos, las organizaciones deben darse cuenta de la premisa de que no hay una única solución correcta. En cambio, la gestión del conocimiento debe ser entendida desde la perspectiva de las propias premisas y desafíos de la organización. Esto requiere de un análisis interno, antes de embarcarse en actividades de un nuevo tipo.

Como lo ve Kilpi, el concepto de futuro del capital intelectual incluye la idea de que cada empleado es su propio empleador y es personalmente responsable del desarrollo de su propia expertise. En consecuencia, el aprendizaje permanente en sí mismo no será suficiente - la continua verificación de los resultados del aprendizaje permanente se tornará un problema cada vez más importante. Pruebas de demostración práctica, por ejemplo, que son una característica típica de estudio de personas jóvenes, serán cada vez más centrales en la educación de adultos también. Una persona debe tener una agenda de trabajo permanente, además de su diario de logros académicos personales - un portafolio de empleo personal.

El diario de logros de aprendizaje se utiliza para recopilar información y material para que el individuo presente su competencia personal. En principio, la tecnología moderna, permite el acceso a la información y el conocimiento, el enfoque de la experiencia profesional no se ubica sobre el contenido del conocimiento. Por el contrario, se desplazará a la búsqueda y recuperación de datos, y aquellos necesarios en el procesamiento de los conocimientos obtenidos en la situación específica de puntos de vista y soluciones. El esfuerzo para aumentar la capacidad personal de la gente no sólo se centrará en aumentar su conocimiento personal, sino también en la mejora de su capacidad para buscar y encontrar el conocimiento requerido. De igual forma, será más fácil explotar los elementos del conocimiento tácito si los distintos ítems del conocimiento y diferentes puntos de vista pueden ser aclarados mediante dibujos o imágenes de video por ejemplo. La visualización será cada vez más importante.

Incluso en esta etapa actual, los empleados aprecian las oportunidades que ofrecen las organizaciones para actualizar sus conocimientos continuamente, y el hecho de que el aprendizaje en conjunto sea parte del trabajo diario. La Asociación Finlandesa de Postgrado de ingenieros TEK está en el proceso de pruebas de la herramienta Euro Record que encuesta las competencias de los miembros de su junta directiva. El Euro Record es un excelente apoyo en la elaboración de planes de estudio, personal, aprendizaje sistemático y la actualización de currículos personales.

## Un punto de vista: El rol del arte en la transferencia del conocimiento



Un extraordinario punto de vista, que, de acuerdo con Kilpi, puede ser demasiado extraordinario, es el creciente papel del arte en la transferencia del conocimiento. Kilpi justifica esto por el hecho de que si al Parlamento, por ejemplo, se le presenta un informe que contiene 1.000 páginas para ser leídos para mañana por la mañana, la situación será imposible. La esencia del mensaje desaparecerá en la pila. Por otro lado, si el mensaje central pudiera ser expresado en forma de imágenes, películas o cualquier forma de comunicación enfatizando la esencia del mensaje, esto sería crucial en el futuro. Todos los empleados debieran ser productores de conocimiento. La capacidad de un ser humano de usar otras formas conceptuales del conocimiento es esencial. Este tipo de aprendizaje y educación son importantes. Estas actividades no son suficientes, o no existen en la actualidad.

Para tomar sólo un ejemplo, la Universidad de Arte y Diseño, Helsinki, gradúa 12 expertos en multimedia por año. De acuerdo con Kilpi, la cantidad requerida es entre 120 y 1200. “Nuestros negocios y la sociedad requieren de enormes cantidades de esta experiencia. En términos políticos de la educación, debemos ser capaces de identificar las necesidades de nuestro tiempo. La visión convencional que prevalece es que si tuviéramos un número creciente de personas con la capacidad de generar tanto el conocimiento explícito como no explícito, colapsaría nuestro estándar de calidad. Esto no es cierto. Además, el temor de que estas personas nunca se emplearían es completamente erróneo. Hay una gran demanda de este tipo de experiencia. Incluso en esta primera etapa, el nuevo tipo de alfabetización del conocimiento es un tema común de discusión, pero el desarrollo de las habilidades que se requieren para la creación de conocimiento será cada vez más esencial

**Esko Kilpi,**  
**Consultor de Gestión Consultoría Sedecon**

Las comunidades deben crear y desarrollar nuevas oportunidades de alta calidad, experiencias y nuevos contactos y discusiones de alto nivel. El diálogo juega un papel central. Todas las personas deben desarrollarse en tres puntos:

- 1) Experiencias,
- 2) Contactos, e
- 3) Interacción.

Es esencial aprender a cuestionar los modelos existentes de forma constructiva continuamente. En la práctica, esto se refiere al liderazgo, además de los modelos de pensamiento y la cultura. Una cultura de apertura incluye la idea de mutua igualdad. La gestión del conocimiento está orientada a la percepción de la realidad de las organizaciones mientras se centra en el conocimiento, la expertise y el aprendizaje. También se debe prestar atención a las posibilidades de aumentar el conocimiento, competencia y experiencia, y los resultados prácticos de estas actividades.

## **El trabajo está cambiando- la producción de servicios individuales requiere más que la realización mecánica**

Muchas ocupaciones tradicionales están cambiando en dirección al trabajo del conocimiento. Este es un cambio drástico del que la gente debe tomar conciencia en el tiempo, con el fin de ser capaz de distinguir si su trabajo se está desarrollando en la misma dirección. Por ejemplo, el trabajo y el papel de un cajero de supermercado es cada vez más versátil. Los cajeros de supermercado pueden convertirse en consultores de un estilo de vida saludable que encuesten a sus clientes sobre sus hábitos de alimentación y dietas. Al comprar un producto, los clientes realmente pagan dos veces: al pagar el precio del producto y al permitir que su archivo de perfil adquisitivo se introduzca en la base de datos de la tienda. La información del perfil adquisitivo del cliente refleja sus rutinas de compra que pueden ser comparados con los criterios de una alimentación sana y así proporcionar al cliente un mayor valor agregado.

La responsabilidad es un elemento central en el trabajo del conocimiento. A menos que las personas estén dispuestas a asumir responsabilidades personales por su trabajo, el trabajo del conocimiento no tendrá éxito.

**Esko Kilpi, Consultor de Gestión  
Consultora Sedecon.**

Esto también ayudará a generar la discusión, la interacción entre el cajero y el cliente y acrecentar el aspecto humano. Esto significa que solo la toma de dinero o de procesamiento de tarjetas de crédito de las personas no será suficiente. En cambio, un cajero tiene que ser capaz de analizar y producir conocimiento, tanto para la atención al cliente como para el beneficio de la empresa. La producción de servicios individuales requiere más que un trabajo mecánico de rendimiento.

Los individuos deben ser responsables y capaces de actuar de forma creativa en cada situación específica. De acuerdo con Kilpi, la responsabilidad es uno de los elementos cruciales en el trabajo del conocimiento. El trabajo del conocimiento no puede tener éxito a menos que los individuos estén dispuestos a asumir la responsabilidad personal por su trabajo. Esta opinión también va a generar cambios importantes en las actividades de la organización. La idea convencional de que la gestión es el único responsable ya no será posible.

El trabajo del conocimiento va a sustituir las tareas de trabajo que producen un mínimo de valores agregados. Esto también proporcionará más oportunidades a las personas de desarrollar y explotar nuevas posibilidades en su trabajo y hacerlo personalmente más razonable. Los procesos de las comunidades de trabajo serán más versátiles, y el papel de la cooperación será enfatizado. Vivimos en un mundo donde la competencia de la gente y la expertise existente están envejeciendo rápidamente. Reciclar es una necesidad para un número creciente de personas a diario. La capacidad física o mental del hombre no impide la regeneración, el único impedimento se encuentra en los obstáculos mentales de las personas y su falta de motivación.

Al igual que las relaciones humanas, las empresas y las comunidades están sometidas a un proceso continuo de cambio. El cambio siempre trae consigo nuevos desafíos para la competencia y expertise. A menos que una organización participe activamente en las actividades de desarrollo, perderá su competitividad. Los siguientes problemas normalmente influyen en el progreso:

- 1) ¿Qué tipo de desarrollo tecnológico se espera para la creación de soluciones de reemplazo?
- 2) ¿Cuál será el desarrollo de alternativas que compitan por la creación de soluciones de reemplazo?
- 3) ¿Cuál será el desarrollo de las necesidades del cliente y qué soluciones de reemplazo serán necesarias?

La responsabilidad personal de las propias competencias y expertise y su posterior desarrollo también implica una revisión del concepto del empleador.

**Esko Kilpi, Consultor de Gestión,  
Consultoría Sedecon.**

La responsabilidad personal y capacidad de mercado, desarrollar la propia competencia y expertise son los fundamentos para la seguridad personal y competitividad sostenible. Esto se aplica a todos los sectores sociales, ocupaciones y tareas de trabajo. Las personas deben cuidar

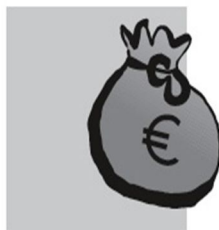
personalmente el valor de mercado de su propia competencia y experiencia, su preservación y posterior desarrollo. En cuanto a la flexibilidad individual, mental y una profunda autoestima, serán cada vez más importantes. Una sólida autoestima es necesaria si un individuo debe hacer frente y ver personalmente su propio estado incompleto<sup>61</sup>.

### 4.3 Gestión del conocimiento desde el punto de vista de los negocios

Las comunidades y empresas, en particular, a menudo interpretan la gestión del conocimiento como el liderazgo en relación al conocimiento y la experiencia de liderazgo, en lugar de control ya que el liderazgo es dinámico, mientras que el control puede estar asociado con el estancamiento y la reorganización de los conocimientos existentes.

#### Resultados a través del conocimiento

La Gestión del Conocimiento enfatiza la naturaleza dinámica del progreso, el poder del cambio, y actividades orientadas hacia un objetivo en pos de objetivos claramente definidos: para obtener resultados a través del conocimiento. Incluso si el punto de



La gestión del conocimiento enfatiza la naturaleza dinámica del progreso, el poder del cambio y las actividades de orientación específica hacia objetivos claramente definidos: obtener resultados a través del conocimiento.

**Terhi Ogbeide, Consultor  
e-Business, ICL  
InviaOyj.**

vista empresarial está naturalmente enfocado en resultados y ganancia, se debe tener en cuenta que los resultados basados en el conocimiento son siempre alcanzados por las personas que utilizan su propia competencia y la expertise. Por lo tanto, gestión del conocimiento se refiere a la gestión de la expertise, de las

personas y la promoción de la cooperación al mismo tiempo. El conocimiento es lo que la gente logra. Es esencial que las personas cooperen en la aplicación de una visión compartida. Esto significa que el intercambio de conocimientos es la cuestión clave. A lo largo de la década de 1990, el rol de la cooperación se ha enfatizado cada vez más en las culturas de negocios, debido al hecho de que actividades intensivas en conocimiento se centran en la creación de redes, ideas producidas y desarrollo de la expertise.



Concurrentemente con la realización de la importancia de la cooperación, la gente ha tomado conciencia de que el conocimiento no es objetivo, es algo separado de la persona, pero algo conectado a la acción y las emociones, en pensamientos orientados al cliente donde la observación de las necesidades y requisitos del

cliente constituye una ventaja de la competencia, un buen ambiente y la voluntad de participar en una cooperación flexible con los colegas se tornan elementos cruciales<sup>62</sup>. El conocimiento es un activo que no necesita y no debe ser guardado, ya que aumenta con el uso y se consume si se guarda. El conocimiento es como la alegría, que aumenta y sólo se revive a través de la aplicación sin restricciones. En el pasado, el conocimiento era poder que podía mantenerse en secreto y sólo utilizarse para fines personales de la gente y para controlar a los demás. El conocimiento era poseído por un pequeño grupo de pocas personas seleccionadas. Mientras menos fueran ellos, mayor era su poder. “Con la ideología de Gestión del Conocimiento como base, debemos cambiar la forma de pensar de la gente para que puedan darse cuenta de que compartir el conocimiento es poder y que está a nuestro alcance”, señala Terhi Ogbeide. ¿Es este un nuevo punto de vista, o solo significa que la atención se ha desplazado desde el individuo a un grupo, una organización o una comunidad persiguiendo el mismo interés? La responsabilidad individual y comunitaria debe estar entrelazada con el fin de constituir una entidad única. El aumento de importancia de las actividades globales requiere un nuevo análisis fundamental de la distribución y reparto de responsabilidades.

**¡Debemos cambiar nuestro modo de pensar!**

En el pasado: El conocimiento es poder. ¡Debo saberlo!

Hoy: El conocimiento compartido es poder.  
¡Debemos saberlo!

**Terhi Ogbeide, e-Business Consultor, ICL InviaOyj.**



**Un punto de vista:** El Comité para el informe del Futuro se refiere a la concepción de un Estado en red, un nuevo tipo de Estado introducido por el profesor Manuel Castells. "Un estado en red se compone de partes de los estados nacionales, las federaciones mutuas en varios niveles, las instituciones supranacionales, las unidades de la administración regional y local, además de varios grupos cívicos y de sus asociaciones. Todos estos factores se combinan en una red de responsabilidad compartida y la interacción. (...) En la era del conocimiento, nuestras vidas, y las de todo el mundo, dependerán de nuestra capacidad de conectarnos el uno al otro y a la red". (Comité para el Futuro, TuVM 1 / 1998).

## ¿Cómo hacer efectivo el conocimiento?

El conocimiento también se puede distribuir sin efectos significativos. Un ejemplo de esto puede ser la distribución de conocimiento pasivo de las TIC. La información está disponible en Internet y luego se espera que la gente la recupere por sí misma. En la vida laboral, aumentando los requisitos de los resultados y una mayor competencia, han llevado a una situación en la que la gente no tiene tiempo de recuperar e internalizar los conocimientos necesarios, incluso siendo de libre acceso.

La distribución del conocimiento significa el intercambio de significados, denotaciones y connotaciones. Esto significa que el diálogo realmente efectivo ha experimentado un renacimiento. En tiempos pasados, la discusión innecesaria y la interpretación personal del conocimiento no se toleraban en el lugar de trabajo. Por otro lado, la prisa en el trabajo puede provocar que el nivel de conocimiento y la interacción permanezcan superficiales.

Uno de los principales objetivos en el trabajo del conocimiento es la creación de nuevos conocimientos, por lo que no puede limitarse a la distribución y almacenamiento de los actuales conocimientos. Las interpretaciones subjetivas de la gente se están volviendo cada vez más importantes.



La gente todavía no confía lo suficiente como para aceptar que una positiva, confiada y abierta cooperación es la mejor manera de lograr resultados. Un interés compartido en interés de todos. Algunos pueden beneficiarse más o menos que otros, pero cada uno va a conseguir algo.

**Riitta Korhonen, MP**

El funcionamiento de la mente humana debe ser tomado en serio. Si la gente sólo ve amenazas en un ambiente pesimista, la voluntad de lograr los objetivos acordados se perderá debido a la falta de confianza. El pensamiento positivo y creer en las posibilidades de articulación siempre han sido las fortalezas centrales de las personas con una misión. Es esta energía la que las organizaciones se esfuerzan por aumentar usando varios métodos.

## Aprender y trabajar juntos

Uno de los objetivos centrales de la gestión del conocimiento de las empresas es lograr resultados a través del conocimiento para incrementar el valor de la organización. Esto no se puede hacer usando las TIC solamente, debido a que las tecnologías necesitan de los usuarios y los usuarios necesitan un contenido de conocimiento. Para que estos esfuerzos tengan éxito, las aplicaciones de las TIC y las soluciones deben ser adaptadas de acuerdo con las necesidades específicas del cliente y sus requerimientos. Este objetivo y método de trabajo requerirá la capacidad de cooperación y las capacidades de solución creativa de los diseñadores, constructores, vendedores y productores de los contenidos involucrados. El entendimiento, extracción y análisis de las necesidades del cliente requiere de habilidades y capacidades que nunca fueron requeridas en el trabajo en solitario. Las mejores soluciones se encontrarán trabajando y aprendiendo juntos continuamente<sup>63</sup>.

El aprendizaje y el trabajo conjunto se basan en el principio de que todo el mundo debería ganar y que las personas involucradas estén realmente interesadas en servir unos a otros. Estas cualidades son factibles para el hombre pero no saldrá por la fuerza, ni florecerá en un ambiente dominado por la competencia, la envidia y siendo la gente amenazada por tener competencias personales insuficientes o envejecidas rápidamente.



Aparentemente debemos crear nuevas formas de separar el trabajo y el ocio. Mucha gente estaría feliz de trabajar tres semanas ininterrumpidas y luego tener dos semanas libres.

**Pirjo Stahe, Profesor de la Universidad Tecnológica de Lappeenranta.**

En cuanto a la persona, la gestión del conocimiento, la creación de conocimiento y el pensamiento orientado hacia el cliente requerirá un aumento de la iniciativa propia y responsabilidad para el desarrollo de su propia competencia y expertise. La mayoría de las veces la persona en cuestión también tiene que aprender toda una

nueva ocupación, con la creación de una nueva cultura de trabajo. Esto también significa que el trabajo de comunidades y especialmente sus líderes, serán responsables del continuo crecimiento intelectual de la organización. Este tipo de idea empresarial es, sin embargo, en gran parte contradictoria con la idea convencional de un empleo remunerado. En consecuencia, el trabajo debe ser mentalmente gratificante, bien pagado, o basado en la misión, para que la gente genuinamente alcance el objetivo. La amenaza redundante de despido mantendrá a la gente despierta y activa, pero los costos serán altos, debido al agotamiento laboral y al tiempo de licencia por enfermedad.

## Intercambio y difusión del conocimiento



¡No mate una idea emergente! Esta frase de Ikujiro Nonaka ilustra un reto diario encontrado por todas las organizaciones de conocimiento intensivo en los sectores privado y público. La Gestión del Conocimiento -la habilidad de liderazgo del conocimiento- se orienta hacia la eliminación de los obstáculos que solían mantener las culturas de trabajo sin entusiasmo, más crítico o indiferente. La lluvia de ideas se

genera a través de un genuino interés y el diálogo, y aprendiendo continuamente a compartir ideas de otras personas, en lugar de derribarlas como sugerencias estúpidas. La distribución, aplicación y adaptación del conocimiento también requerirá de un cambio cultural que tendrá lugar dentro de la organización en cuestión.

Mantener los conocimientos en secreto, o una cultura de trabajo donde todos se preocupan de su propio negocio, será inaceptable, a condición de que la competitividad de la empresa dependa de lo que sus capaces empleados puedan desarrollar y aprender juntos. Además de ser orientada hacia el cliente, una organización o un grupo de operaciones de la empresa debe ser internamente interactivo.

Sin embargo, es muy común que las personas no sepan lo que otros están haciendo. El intercambio de conocimientos y la difusión son necesarios, pero difíciles.

Se requerirá de tiempo, pensamiento independiente y habilidad para resumir lo esencial. La gente debe aprender a decirle a otros de lo que ellos están conscientes de un modo que atraiga el interés de otras personas.

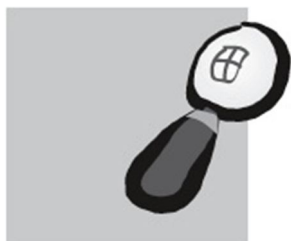
Las actividades innovadoras siempre incluyen la venta de la idea en cuestión, incluso si no se considerara una tarea de trabajo independiente. Una novedad incluye siempre una cierta cantidad de incertidumbre. Por lo tanto, es importante en el proceso de difusión que la comunicación se lleve a cabo como parte de un proceso interactivo. Una vía de comunicación no es suficiente. La comunicación mecánica puede convertirse en interacción, si por lo menos una de las dos partes está familiarizada con el nuevo producto o servicio, lo ha probado o lo ha usado.

La difusión es más que el marketing, la comunicación o información. Un cambio social no se produce en un momento, y por lo tanto es importante tener en cuenta el carácter de proceso de la difusión. La idea tiene que ser vendida poco a poco para que

La importancia del intercambio de conocimientos y la difusión del conocimiento siempre ha causado problemas en la lengua finlandesa, debido al hecho de que ambos se traducen en un único equivalente en nuestro idioma. Sin embargo, el intercambio y la difusión son dos cosas separadas. La gestión del conocimiento requiere de ambos.

**Merk Karivalo, Gerente de Capacitación,  
Universidad Tecnológica de Helsinki.**

los clientes tengan tiempo para acostumbrarse a la idea de aceptarla. Difusión es influencia<sup>64</sup>.



**Definición de difusión:** Difusión es un proceso interactivo con el cual los participantes crean y entregan información entre sí sobre una innovación con el fin de llegar a un entendimiento mutuo. La difusión exitosa de una innovación produce un cambio en las personas, pensamientos y acciones. La difusión siempre se compone de cuatro elementos reconocibles y definibles: la innovación, los canales de difusión, el tiempo y las personas y comunidades, que forman el sistema social del proceso de difusión. (Rogers 1983). Según la investigación, la mayor parte de una innovación sólo causa un ligero cambio en la demanda total o en el comportamiento de los consumidores. Hábitos, actitudes y valores, así como factores económicos y culturales contribuyen a la voluntad de disposición a adoptar innovaciones. Esto puede verse claramente en el aprendizaje, también. De acuerdo con el concepto innovador de aprendizaje, éste no está exento de valores, y los valores cambian muy lentamente. Si bien esto es un obstáculo para el progreso, también tiene un efecto protector. El excesivo entusiasmo por las novedades también puede conducir a un desarrollo que no es deseable<sup>65</sup>.

Los siguientes artículos están incluidos en un informe sobre las decisiones políticas del Gobierno de Finlandia que destacan la importancia de la difusión y su contenido integral:

- El propósito de un sistema de innovación es crear las condiciones necesarias para la explotación de los conocimientos y know-how de los individuos, la sociedad y la economía nacional. Su desarrollo se centrará en el fortalecimiento de las condiciones previas de las personas para explotar los conocimientos y know-how.
- La preparación de un individuo y su capacidad para aprender cosas nuevas son los temas claves en la explotación del conocimiento y know-how. Ellos constituyen la base de toda la explotación, la subsistencia adecuada de los individuos y su crecimiento intelectual. Son también la base para una exitosa práctica de aprendizaje permanente.
- La explotación se ha hecho cada vez más real en todas las actividades de desarrollo de la sociedad con la diversificación de funciones y el foco de los esfuerzos de desarrollo cada vez más cambiantes del desarrollo cuantitativo al desarrollo cualitativo a través de consideraciones de rentabilidad y definiciones de objetivo.
- La difusión y explotación del conocimiento y know-how dependen cada vez más de la interacción en la producción de conocimiento, transferencia, adquisición y la explotación que ocurre en estrecha

cooperación con las redes. Ampliar y ahondar más profundamente la red de actividades de cooperación se ha convertido en un tema clave en el desarrollo de nuestro sistema nacional de innovación.

(Consejo de Políticas de Ciencia y Tecnología de Finlandia, 1996).


## Creación del conocimiento a través del trabajo

El trabajo está continuamente sometido a nuevos objetivos y requisitos y las personas aprenden juntos a la hora de ponerlos en práctica. Trabajar en conjunto hace a las personas sensibles a la percepción de nuevos puntos de vista y los resultados de la búsqueda de energía conjunta. Esta emoción ayuda a los participantes a que se comprometan y resistan el continuo caos generado por un flujo ininterrumpido de nueva información. El trabajo se utiliza para generar nueva teoría que se hace reaccionar posteriormente a través del trabajo continuado. Las personas pueden compartir significados y conocimiento mediante el trabajo conjunto. Cuando la gente comparte sus conocimientos también comparten el poder. Una persona autorizada es responsable y se compromete a cooperar.



Figura 17: Creación del conocimiento a través del trabajo (ICL, Terhi Ogbeide).

El propósito de la Gestión del Conocimiento es lograr resultados a través del conocimiento e incrementar el valor de la organización en cuestión. Todas las soluciones de gestión del conocimiento son diferentes. Cada comunidad independiente debe considerar lo que es relevante que conozca y comprenda. El cliente y el proveedor en forma conjunta deben examinar sus necesidades de gestión del conocimiento y resolver juntos los desafíos.

 <p>¿Qué es Gestión del Conocimiento?</p> <p>Medidas que se toman para obtener el control sobre el conocimiento. Pequeños pasos, hechos de todos los días. Crear y compartir las mejores prácticas. Un método de acción, un modelo de acción. Técnicas que apoyan las actividades en curso.</p> <p><b>Terhi Ogbeide, Consultor e-Business ICL InviaOyj.</b></p>	<p>Cada organización puede encontrar la solución en sí misma. La ayuda externa es necesaria para hacer preguntas y ofrecer nuevas perspectivas. Los sistemas de información se van a desarrollar con las necesidades como base.</p>
--	---

## Una solución específica de la empresa

Como tal, una organización contiene una riqueza de conocimiento, tanto explícito y tácito. El problema en la gestión del conocimiento es poner el conocimiento existente de la organización en uso, no sólo para ser compartido, sino para ser usado lo más extensamente posible. El conocimiento no puede aumentar o crear nuevos conocimientos hasta que alguien utiliza algún conocimiento de otro.



Figura 18: Creación de conocimiento en situaciones de resolución de problemas (ICL, Terhi Ogbeide).

ICL es una empresa que se embarcó en el desarrollo de su propia gestión del conocimiento basada en la Internet. Los equipos internacionales reflexionaron sobre los posibles métodos para hacer que los activos del conocimiento y el conocimiento fueran accesibles a todos. Hay un número tan grande y de amplia gama de proyectos en curso a nivel mundial que la mera información no es suficiente para mantener a la gente al día sobre lo que se está haciendo y desarrollando en otros lugares. Los equipos internacionales están involucrados en el desarrollo de procesos centrales de gestión del conocimiento, las comunidades, las funciones y los conocimientos esenciales relacionados. Uno de los principales logros conjuntos es una base de datos utilizada para describir los asuntos pertinentes relacionados con el proyecto para la información de otros. Todo el mundo puede acceder y actualizar esta base de datos con la información de su proyecto. Además, se utilizan conjuntos de tableros de anuncios para las investigaciones del proyecto y el intercambio de experiencias.

La base de datos de la organización incluye, en la mayoría de los casos, sólo la información básica de los diferentes proyectos y otras actividades. Esta información es sólo la punta del iceberg, que consiste en el conocimiento de la organización y la experiencia. Sin embargo, es necesario el trabajo diario para mantener esta información de forma que sea fácilmente accesible, trabajo que tiende a dejarse de lado a toda prisa. Se requiere de una gran cantidad de trabajo para las personas interesadas en el intercambio de conocimientos y el diálogo, ya que esto consume tiempo y energía. Por ejemplo, la gente debe entender por completo los beneficios de compartir el conocimiento tácito, antes de invertir tiempo en él. El diálogo hará que la existente expertise en profundidad, que es continuamente utilizada por varios proyectos, sea más conocida en toda la organización. También lo procesará en sabiduría compartida. Para lograr un verdadero diálogo o interacción del aprendizaje, las personas deben encontrarse con otros y comprender la naturaleza de la recompensa de compartir su propio conocimiento, por un lado, y el de la construcción en el conocimiento de otros.

ICL Invia Oyj y la Corporación Sonera son empresas en las que el personal participa en un diálogo activo y analizando lo que es el conocimiento importante con el objeto de la creación del conocimiento<sup>66</sup>.



ICL, en particular, ofrece aplicaciones de negocio basadas en la tecnología de Internet para las necesidades de las grandes empresas y la administración pública. El negocio central de la empresa incluye soluciones de comercio electrónico que se integran en las aplicaciones básicas y los sistemas específicos de la industria y requieren del apoyo de una infraestructura de información tecnológica. ICL diseña, implementa y opera aplicaciones para cada uno de estos campos.



## Innovación - la base para la regeneración

Según la investigación, hasta el 95% del valor de una empresa se compone de los activos intangibles. En un ambiente de concurso intangible la innovación y la expertise son elementos cruciales para el éxito. A comienzos de 1990, una nueva teoría de crecimiento

indicó que la innovación, es decir, la novedad o la reforma, es un concepto más amplio que la invención, ya que también contiene los pensamientos e ideas. Lo que es típico de la competencia en una nueva economía de tercera ola, es que las organizaciones pueden utilizar el desarrollo tecnológico para elevar el conocimiento de las personas en un nivel mayor considerable<sup>67</sup>.

Procesar la avalancha de información ayudará a la gente a obtener la tendencia general.

**Pirjo Ståhle, Profesor,  
Universidad Tecnológica  
Lappeenranta.**



**Pirjo Ståhle** describe el nacimiento de una innovación de la siguiente manera: En un principio, una cantidad importante de distinta, incluso, contradictoria información es requerida. Expertos de diversos campos tienden a pensar de manera diferente. Todos ellos tienen su verdad, su lengua y visión. Escuchar varios puntos de vista sobre el tema en cuestión pone la propia perspectiva en tela de juicio o la hace más versátil. Esto lleva a la confusión y el caos en la mente de uno. Procesar la avalancha de información nos ayuda a obtener la tendencia general. La gente reconoce este estado de clarificación y las nuevas ideas surgen. Tras la etapa de innovación, la gente debe continuar con el trabajo del proyecto común. Si una empresa no es capaz de convertir los resultados en productos, la innovación no puede ayudarla a tener éxito en competencia (Talouselämä 24/2000).

Tomemos el ejemplo de la interpretación de una conversación telefónica entre dos personas que están a una distancia física muy alejados uno del otro. ¿Cómo interpretan este evento diferentes personas?

- Una interpretación técnica de un ingeniero: La transmisión de impulsos eléctricos. En principio, estos son variaciones codificadas digitalmente en la presión del aire.
- Una interpretación simbólica por un lingüista: Transmisión de voz en la lengua finlandesa.
- Una interpretación comercial por un economista: La transmisión de mensajes comerciales.

- Una interpretación cultural de un sociólogo: La transmisión de los significados y connotaciones, la realización de un discurso.
- Una interpretación práctica por un usuario: Poner la vida en práctica con el propósito de compartir con otra persona.

(Ministerio del Trabajo de 1999).

La innovación siempre se refiere a la capacidad del organismo para beneficiarse de su auto-organización. Para que las innovaciones surjan, se debe dar suficiente espacio a varios asuntos para encontrar su forma de modo independiente. **Ilya Prigogine**, un estadounidense ganador del Premio Nobel, definió cuatro principios universales que se manifiestan en todos los sistemas de auto-regeneración. De acuerdo con Pirjo Ståhle y **Mauri Grönroos**, las innovaciones surgen sólo si los siguientes cuatro criterios se cumplen:

1. La innovación se basa en el caos.
2. Para que surja una innovación, eventualmente se requiere de una enorme cantidad de información.
3. La innovación requiere sensibilidad para percibir señales débiles.
4. La innovación tiene una escala de tiempo propio.

“El caos siempre despierta sentimientos de inseguridad y confusión. Esto significa que ellos son una parte inseparable de la capacidad de innovación”<sup>68</sup>.

## Valor agregado del conocimiento

Desde el punto de vista de la rentabilidad y del empleo, el método de aplicación del conocimiento y el consecuente método de producción pueden estar a niveles completamente diferentes. Ampliar los conocimientos para cubrir la causa y el efecto del proceso, así como comprender los procesos en distintas coyunturas aumentará las posibilidades de generar valor agregado en los negocios. Esto, a su vez, es la condición previa para el empleo sostenible en una economía de mercado. Las TIC o los componentes elementales del conocimiento no pueden, como tal, constituir una base suficiente para la generación del valor agregado<sup>69</sup>.

Nivel de conocimiento	Forma de conocimiento	Aplicabilidad al proceso de producción	Valor agregado
<b>datos</b>	<b>ahorro almacenamiento</b>	<b>materia prima</b>	<b>+ +</b>
<b>información</b>	<b>codificación</b>		
<b>tieto</b>	<b>transferir analizar explicar</b>	<b>duplicar procesar innovar</b>	<b>++ +++ ++++</b>

Además debe haber una idea de negocio y su aplicación. Las organizaciones de trabajo también deben desarrollar ideas y difundir las soluciones sobre una base continua. Esto va a fracasar si la gente no puede interpretar el conocimiento. La gente debe darse cuenta de por qué las cosas son como son y a qué condiciones se refiere el conocimiento. Esto significa producción de innovaciones posteriores relacionadas con la idea del negocio en cuestión. Cuanto más cualidades contengan los procesos de trabajo que aumenten los eventos en el nivel de la explicación y comprensión, mayor será el valor agregado y el empleo potencial logrado<sup>70</sup>.

La dificultad no radica en las nuevas ideas, sino en escapar de las antiguas, que se ramifican, al ser educados como la mayoría de nosotros lo ha sido, en cada rincón de nuestras mentes.



**Keynes 1936.**

## Un punto de vista: La Gestión del Conocimiento comienza con los objetivos de la empresa.



En un mundo en constante cambio, las empresas deben mantenerse en estado de alerta y deben ser capaces de adaptarse a lo inesperado. Incluso se debe saber lo que uno no sabe. La gestión del conocimiento es un proceso mediante el cual la información es creada, adquirida, compartida y utilizada. “Al principio hay que trazar cuidadosamente qué información es realmente necesaria para la empresa y cómo manejar esa información con el fin de obtener el máximo aprovechamiento de ella”, dice Esa Tihilä, gerente del departamento de Comercio Electrónico ICL. Un buen punto de partida son las metas de la organización, visión y misión. “El significado de la información de cada sector es decisivo y no es suficiente obtener información acerca de nuestra propia empresa, necesitamos información acerca de nuestros socios de la red, tales como los clientes más importantes y directores”.

Las empresas de hecho ya tienen la información, en realidad están siendo abrumadas por la información. El problema es saber cómo elegir entre la masa de los puntos esenciales y la información que mejor se adapte a los diferentes grupo. “Los sistemas de información son importantes, pero se ha encontrado que de ninguna manera lo son en una posición crucial en la gestión del conocimiento. Lo que es más importante es tener el entendimiento, la voluntad y la habilidad para compartir información con otros”.

Cuando sabemos lo que sabemos y sabemos cómo utilizar lo que sabemos, somos capaces de construir cadenas perfectas de gestión del conocimiento extendidas desde los proveedores a los clientes y viceversa. “Cuando todas las notas y las minutas se almacenan de forma segura, los recursos son manejables y la información que se necesita se encuentra con facilidad. La información fluye libremente y se obtienen beneficios concretos y valiosos a través de un sistema bien administrado los plazos se acortan”.

[www.icl.fi](http://www.icl.fi)

## 4.4 Gestión del Conocimiento desde el punto de vista social y regional



La siguiente cadena; comunidad de auto gestión/gestión de negocios/—gestión regional — gestión social, es un punto de vista intrigante a considerar.

**Merja Karivalo,**  
**Gerente de Capacitación,**  
**Universidad Tecnológica de**  
**Helsinki,**  
**Instituto Dipoli de**  
**Aprendizaje permanente.**

Desde el punto de vista regional, la Gestión del Conocimiento es comparable a la interacción entre individuos y comunidades. Las decisiones de política regional se utilizan para permitir que participe un número creciente de organizaciones en innovadores entornos y en una interacción más abierta con

otras organizaciones y empresas. Centros de este tipo son autosustentables. Castells (1996) describe el nuevo orden económico como informacional y global. La nueva sociedad es una sociedad de redes, donde las funciones centrales están cada vez más basadas en la red. La participación en red y la dinámica de trabajo en red, son importantes fuentes de energía.

### Cuatro factores de éxito penetrantes para el futuro de Finlandia, y el ciclo de bienestar social

En su informe de 1997 (TuV1/1997), el Comité para el Futuro definió cuatro factores de éxito penetrantes para el futuro de Finlandia, todos los cuales pueden tener un creciente efecto e importancia no sólo en la política nacional, sino especialmente a nivel regional:



- 1) Influir sabiamente en la globalización.
- 2) Explotar la información y la tecnología al máximo.
- 3) El aspecto humano en la innovación, y
- 4) Gobernabilidad.

En su informe de 1998 (Comité para el Futuro, TuVM 1/1998), el Comité para el Futuro trata el ciclo de bienestar social, donde los factores que inciden en el bienestar social son interdependientes. El movimiento de la riqueza es fundamental para que funcione este ciclo. La relación entre los factores que incrementan la riqueza y las partes responsables de esos factores debe estar ordenada. Si algún factor básico cojea, todo el sistema cojea.



Ciclo de bienestar social (Comité para el Futuro, TuVM 1/ 1998).

Mano de obra eficiente y productiva, un buen ambiente de vida, una población bien educada, servicios públicos eficientes y un ambiente emprendedor, innovador hacen de Finlandia una excelente ubicación para los negocios y, sobre todo, para las empresas que llevarán a cabo el arduo trabajo del futuro. Estas son las cualidades por las que los entornos innovadores exitosos son famosos. Sin embargo, las ideas de la gente de éxito varían mucho. Los ocupados centros de desarrollo no son del agrado de todos. En su lugar, prefieren una vida tranquila con acceso a los servicios requeridos sin tener que hacer colas. Esto puede convertirse en un factor crucial a la hora de elegir un entorno de vida. Sin embargo, incluso estas zonas a menudo están conectadas a los centros de desarrollo, lo que significa que la cooperación entre las distintas áreas se convierte en el elemento decisivo. Una delegación de nuestro proyecto de asistencia técnica hizo una visita a Oulu, donde varios oradores locales hicieron hincapié en que la riqueza y el bienestar de la zona sur alrededor de Oulu, por ejemplo, depende en gran medida el éxito de la ciudad de Oulu, en muchos aspectos.

## Regiones de aprendizaje tienen éxito en un mundo cambiante

En una economía orientada al nuevo aprendizaje, el factor de éxito más importante en la competencia económica es el conocimiento, siendo el aprendizaje el proceso más importante. Por lo tanto el reto es: ¿Cómo crear un entorno de acción competitivo para el aprendizaje permanente y la creación de nuevos conocimientos e innovaciones? De acuerdo con Väyrynen (1999), las zonas urbanas serán cada vez más responsables del desarrollo de entornos de acción de aprendizaje.

Esto se debe al hecho de que, en un mundo globalizado, el Estado sólo puede tener medios restringidos para influir en su desarrollo. Consecuentemente el papel del Estado se limitará, principalmente, a proporcionar aliento a áreas disminuidas usando un número de métodos directos e indirectos. **Juha Kostiainen**, Director de Desarrollo (2000) ha realizado investigaciones en las áreas urbanas de Helsinki, Oulu y Tampere como entornos innovadores. Según él, las políticas de desarrollo están experimentando un creciente cambio de enfoque desde la subvención a la competitividad.<sup>71</sup>

La investigación en entornos innovadores se puso en marcha a mediados de 1980, cuando el grupo GREMI (Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs) fue establecido. El grupo ha llevado a cabo la investigación en innovaciones tecnológicas y el desarrollo de regiones innovadoras. En el espíritu de **Philippe Aydalot**, su fundador: “Una empresa no es una operación que ha caído del cielo, que pueda elegir libremente su medio ambiente, sino que está “incrustada” en su entorno, es el medio que toma la iniciativa y es innovador (...) Así, la hipótesis es que el medio local tiene un papel central como creador de innovaciones, un prisma que es penetrado por los esfuerzos de innovación (...) Una empresa no es una operación aislada sino que forma parte de un medio innovador que permite operar a la empresa. Los principales componentes de las innovaciones incluyen la historia de las regiones, su organización, el comportamiento colectivo y el consenso subyacente”<sup>72</sup>.

Basado en varias definiciones de los investigadores, Kostiainen resume las características centrales de un medio innovador de la siguiente forma:



- Un entorno es parte de un área geográfica.
- La interacción entre las diversas partes activas juega un papel central. Esto se basa en la proximidad, una cultura compartida, la reciprocidad y la confianza.
- Un entorno exterior es abierto y adquiere conocimientos complementarios y la experiencia del mundo exterior.
- Un entorno genera sinergia y aprendizaje colectivo.

- En un entorno, las relaciones de trabajo son a menudo las redes y las redes “emergen” del entorno.

Lo que es central en el desarrollo de entornos innovadores es su activación, lo que permite actividades bi-direccionales de acuerdo a Maillat (1995), con el fin de desarrollar la lógica interactiva y dinámica del aprendizaje. En cuanto a la lógica interactiva, es esencial concentrarse en desarrollar el tipo de cooperación que está orientado a la producción de innovaciones que generan redes de innovación en su momento. La dinámica del aprendizaje, a su vez, describe la capacidad de los operadores de adaptar sus actividades a los cambios que ocurren en el ambiente a lo largo del tiempo. A nivel práctico, el desarrollo de la dinámica de aprendizaje significa, por ejemplo, la producción de nuevos conocimientos, la definición de nuevas formas para la regulación de las actividades y proporcionar la educación y capacitación<sup>73</sup>.

Autio (2000) ha realizado una investigación en dos regiones innovadoras que difieren notablemente una de otra- Sophia Antipolis en el sur de Francia y la región Otaniemi en Espoo, Finlandia. Según los resultados de la investigación, los nuevos negocios tecnológicos obtienen importantes beneficios de aprendizaje a partir de la concentración regional. Estos beneficios se manifiestan como la proximidad física que permite a las empresas construir su capital social con las relaciones de grupo de interés central como base. La investigación indicó que no hay un único enfoque correcto para la construcción de un medio innovador. En cambio, una amplia variedad de soluciones puede llegar a ser funcional en la práctica. En el largo plazo, con respecto a la competencia entre las regiones, las más exitosas parecían ser aquellas donde había una cultura y sistemas de innovación que inspiraban el aprendizaje en las empresas locales y apoyaban el espíritu empresarial impulsado por procesos de innovación. Mientras más podía la región apoyar el aprendizaje y la experimentación de nuevas ideas, más dinámico y con mayor capacidad de cambio parecía la economía regional. Como Autio lo ve: “Las regiones de aprendizaje tienen las mejores condiciones previas para el éxito en un mundo en proceso de cambio”<sup>74</sup>.



El modelo Silicon Valley está basado en una competencia inhumana con suicidio, alcoholismo y abuso de drogas siendo el otro lado de la moneda. Por lo tanto no es un modelo aconsejable. Una frase muy repetida en las reuniones de investigadores ha sido: Si, es terrible, ¿pero hay otra alternativa? ¡Ahora, les digo que la alternativa es Finlandia!

**Manuel Castells, Profesor, Universidad de California Berkeley.**



## Aprendizaje y el capital empresa

En teoría, el aprendizaje de una empresa se basa en dos mecanismos: la comunicación y la combinación. La comunicación es requerida para la transferencia de conocimientos: mientras más eficiente sea la comunicación interna en una empresa y entre otras empresas, más factible es que la gente aprenda. La combinación de conocimientos, a su vez, genera actividades de aprendizaje real, lo que significa creación de conocimiento organizacional. El proceso de combinación de conocimiento depende esencialmente de la funcionalidad del proceso de transferencia: si falla la transferencia de conocimiento, no se pueden crear oportunidades para la combinación de diversos elementos del conocimiento<sup>75</sup>.

El conocimiento puede convertirse en valiosa expertise, siempre que esté estrechamente conectado a su contexto social.



Los investigadores dicen que una de las revelaciones más importantes hechas en puestos estratégicos de investigación durante la década de 1990 fue la realización de la naturaleza social de las empresas. Es esencial para la existencia de las empresas tener la capacidad de generar, almacenar y explotar el conocimiento en diferentes contextos sociales. Un marco social de referencia proporciona el conocimiento con sentido, mientras que los procesos de creación de conocimiento, el almacenamiento y la explotación se basan en la interacción social. El conocimiento se puede convertir en una experiencia valiosa, siempre que esté estrechamente relacionada con su contexto social. El intercambio de conocimiento de acciones de la bolsa, por ejemplo, es probablemente más valioso en la ciudad de Londres que en las selvas tropicales de Borneo<sup>76</sup>.

La importancia del capital social como regulador de los procesos de regeneración en el centro de negocios se explica por la naturaleza social del conocimiento, experiencia y negocios. Autio resume el capital social de una empresa como “a quién usted conoce”. Esta es la cualidad que separa el capital social del capital humano, que, en un negocio consiste en “lo que sabe”. Hay una interacción intensa entre el capital social y el capital humano.



La importancia del capital social como regulador de los procesos de regeneración central en las empresas es explicada por la naturaleza social del conocimiento, experiencia y negocios.

En cuanto a la interacción entre las empresas y sus líderes, Nahapiet y Ghoshal (1998) identifican tres dimensiones principales. Cada una de éstas debe ser tomada en cuenta al reflexionar sobre los pasos a

seguir para la creación de entornos regionales innovadores y orientados al crecimiento. La creación de redes simples (una dimensión estructural) no será suficiente. Las dimensiones proporcionales (relacional) y cognitivas también deben ser tomadas en cuenta. La dimensión estructural del capital social es una indicación de las redes internas y externas de la empresa. Indica a los clientes, proveedores, y otros grupos de intereses externos e internos con quien la empresa en cuestión está en red. La dimensión estructural indica la cantidad de diferentes conexiones existentes, así como el tipo de organización de la red de trabajo y jerarquía. Sin embargo, esta dimensión no indica cómo la red en cuestión opera en la realidad. La dimensión proporcional del capital social regula el nivel de intimidad, apertura y confianza de las relaciones de grupos de interés, y qué tan bien funcionan estos en la práctica. Cuanto más abiertos y confidenciales sean las relaciones del grupo de interés, más flexibles y eficientes son la difusión de conocimientos e ideas.

La dimensión proporcional del capital social se asegura de que las diferentes partes puedan confiar unos en otros hasta tal punto que estén dispuestos a compartir, incluso conocimiento e información confidencial. Esto se hace de una manera que proporciona los máximos beneficios de aprendizaje de las relaciones de los grupos de interés. Las personas también usan estas relaciones para satisfacer sus necesidades sociales, tales como obtener reconocimiento social y la aprobación de los demás. Para que una red apoye un medio regional innovador, por ejemplo, no sólo debe existir sino también proporcionar a sus miembros oportunidades para satisfacer sus necesidades de interacción social.



La dimensión cognitiva del capital social regula la eficiencia de la comunicación en las relaciones de los grupos de interés. Las partes se entienden entre sí, en otras palabras, hablan el mismo idioma. Sin

embargo, crear la estructura necesaria y asegurar la funcionalidad de la red de trabajo no será suficiente. Lo que también se requiere es que el contenido de conocimiento sea correcto y relevante para los usuarios.

## La creación de ventajas competitivas basadas en la expertise al aprender juntos

Yli-Renko, Autio y Sapienza pusieron a prueba la capacidad de predicción de la teoría de capital social para explicar el desarrollo de conocimientos basado en las ventajas competitivas en las nuevas empresas tecnológicas (un total de 180 empresas tecnológicas nuevas) en el Reino Unido. Los resultados de la investigación indicaron

que diversos componentes del capital social fueron en un grado estadísticamente significativo, dependientes del aprendizaje a partir de relaciones con los clientes claves. Dijeron que el aprendizaje explica la generación de ventajas competitivas, así como el de los efectos adversos relacionados con la dependencia. Una observación importante es que el efecto del capital social en la generación de una experiencia basada en ventajas competitivas es completamente transmitido a través del aprendizaje. En otras palabras, el capital social como tal, no explica la generación de una experiencia basada en la ventaja competitiva. En cambio, el aprendizaje a partir de una relación con el cliente es el factor crítico mediador en este proceso. El siguiente diagrama muestra cómo el componente estructural del capital social, en particular, explica el aprendizaje de relaciones con los clientes. Por otro lado, la calidad de relaciones con los clientes, que se analizó durante la investigación junto con otros factores relativos y cognitivos, demostró ser negativa con respecto a aprender juntos.

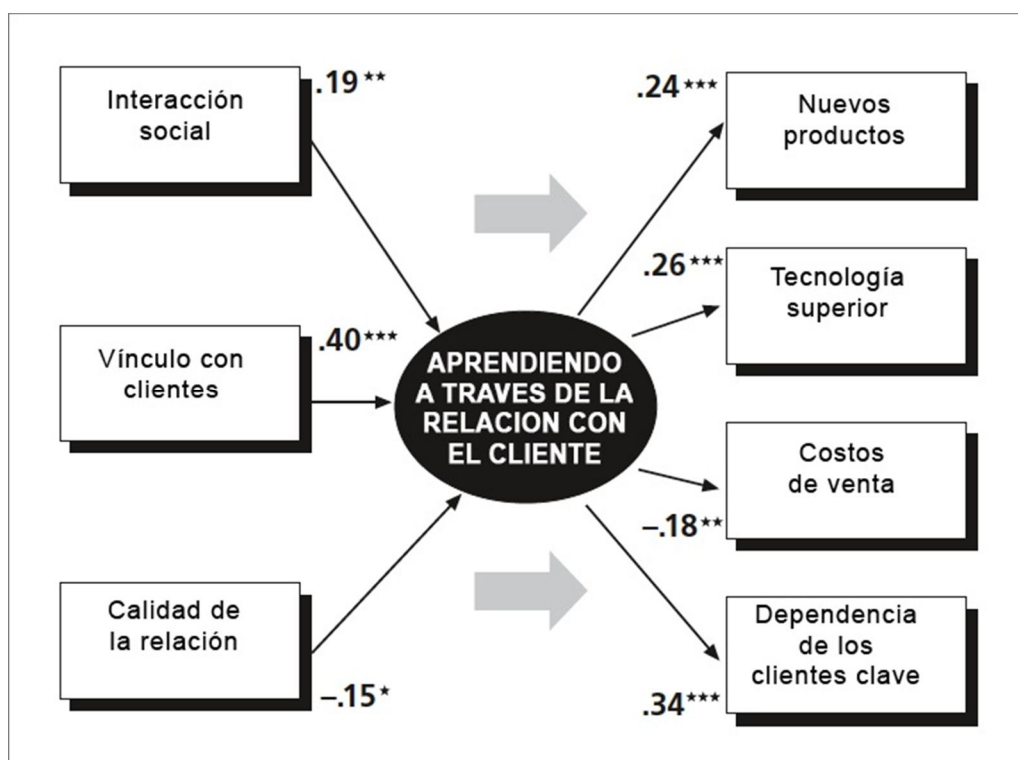


Figura 20: Capital social, aprendiendo de la relación con un cliente clave y ventajas competitivas basadas en la experiencia (Autio 2000).

El diagrama resume los resultados de los análisis estadísticos estructurales y las variables utilizadas en la investigación. Las variables de capital social se muestran a la izquierda, y las ventajas de aprendizaje obtenidas por las nuevas empresas tecnológicas de sus clientes claves se muestra en el centro. Los factores de ventaja

competitiva basada en la expertise y la dependencia tecnológica de negocios de sus principales clientes se muestran a la derecha. De acuerdo con Autio, la cercana ubicación de los proveedores con sus clientes se ha considerado beneficioso en la construcción del capital social. Esto explica en parte por qué nuevas empresas tecnológicas quieren establecerse en los centros regionales. Incluso si la comunicación es posible en parte a través de diversos medios técnicos, las soluciones de las TIC todavía parecen incapaces de transmitir el tipo de valor basado en la expertise del conocimiento o conocimiento tácito que es crucial para obtener una ventaja competitiva. Teléfonos o e-mail no pueden permitir la creación de tales relaciones de confidencialidad que las partes estarían dispuestas a utilizar para comunicar su información más valiosa y confidencial, perteneciente a nuevos proyectos tecnológicos, o proyectos de desarrollo de productos<sup>77</sup>.

La investigación también indicó que la ventaja competitiva de una empresa no se generaba por su poder de negociación surgido a partir de una ubicación geográfica cercana o por la eficiencia de costos debido a la compra conjunta de funciones - fue generado por el aprendizaje. El mensaje principal es que las nuevas empresas tecnológicas obtienen importantes beneficios de aprendizaje de la concentración regional. Estos beneficios se manifiestan como proximidad física que permite a las empresas construir su capital social con las relaciones de grupos de interés como base.

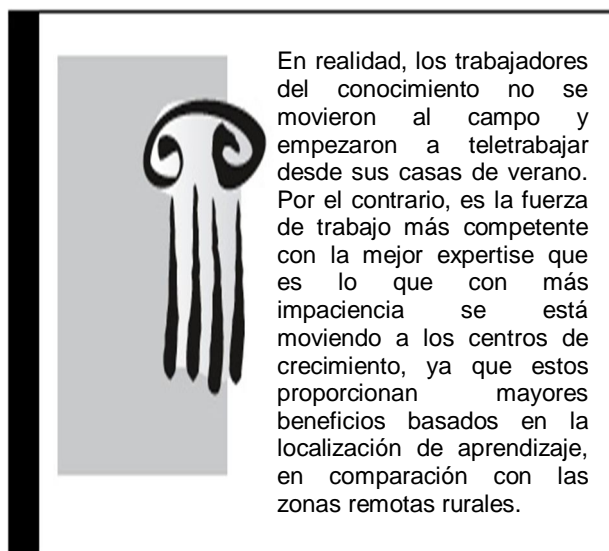
## **Teletrabajo: ¿Una paradoja de la sociedad de la información?**

En una sociedad de la información, la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar en cualquier momento, ha sido considerada como un problema importante desde el punto de vista regional. Esto significa que el teletrabajo podría aumentar la libertad de elección de los individuos y las empresas. Sin embargo, los resultados de investigaciones recientes indican que la proximidad física entre las distintas partes y los operadores intensificará la construcción de capital social, y la explotación de las fuentes externas de aprendizaje.

Esto genera una paradoja en la sociedad de la información: los factores de localización son cada vez más importante para las actividades empresariales, independientemente del hecho de que las TIC podrían, en principio, permitir que muchas actividades de empresa fueran realizadas en cualquier lugar en cualquier momento. De acuerdo con Autio, la influencia del capital social en el aprendizaje, en cuanto a empresas y particulares, también explica por qué alcanzar los objetivos del teletrabajo, por ejemplo, ha fracasado en gran medida. La posibilidad de evitar las perturbaciones en el propio ambiente de trabajo ha sido considerada como un motivo clásico para el teletrabajo.

El teléfono no continuará sonando y no hay clientes “molestos” que molesten y se puede trabajar cuando uno quiera. La posibilidad de concentrarse en el trabajo en un ambiente totalmente diferente como en su casa de verano, o una biblioteca, también ha

sido considerada como un factor de motivación. El teletrabajo requiere de cualidades personales, tales como la auto-disciplina y la independencia, además de la posibilidad de utilizar las herramientas necesarias y conexiones rápidas a Internet<sup>78</sup>.



Por supuesto, resulta paradójico que se pensara que el teletrabajo era la solución para salvar a los municipios y pueblos en decadencia, mientras por otra parte, la comunicación y el aprendizaje conjunto son constantemente enfatizados como factores de éxito personal para los profesionales de los conocimientos.

De acuerdo con Kilpi, un desafío para el desarrollo regional en una sociedad de la información es asegurar una calidad de vida suficiente y la infraestructura

tecnológica para las personas que viven parte de su vida, que puede ser una parte importante lejos de los centros de crecimiento.



La gestión del conocimiento no es sólo una cuestión técnica, sino también política. La construcción de una sociedad de la información es a menudo considerada como una mera cuestión técnica. De hecho, la mayoría de las opciones decisivas suelen ser frecuentemente políticas. La construcción de una red de telefonía móvil inalámbrica (teléfonos móviles de 3ª generación) es un ejemplo de una decisión política multidimensional realizada en el ámbito de la gestión del conocimiento. Hasta ahora, Finlandia ha sido uno de los pioneros.

Los teléfonos NMT llegaron a los países nórdicos en la década de 1980, el primer permiso de operador GSM se otorgó aquí en 1990, y la primera llamada GSM comercial fue hecha en el mismo año. En marzo de 1999, Finlandia concedió el primer permiso de operador de tercera generación a cuatro solicitantes. Se puede decir que Finlandia eligió una política que puede ser llamada un modelo de Linux, ya que también se basa en el principio de la distribución sin restricciones de forma gratuita.

Este principio es considerado como esencial para el futuro desarrollo del campo. En este caso, se espera que el mercado ayude

a ganar a la mejor tecnología en la competencia mutua, y atender a los clientes y los intereses de la sociedad. El Estado no se consideró competente para elegir una tecnología específica como superior a todas las demás. Escoger la tecnología equivocada puede ser fatal.

Finlandia ha decidido no vender los permisos a un precio alto, no organizar una subasta, ni permitir al ganador hacer lo que le plazca, incluso con respecto al futuro valor de los servicios. El Estado basa sus decisiones en la competencia leal, pero mantiene el control de la situación en los casos en que los operadores no cumplan con requisitos específicos con respecto al desarrollo, los precios, la democracia, o cualquier otro aspecto significativo, las condiciones del permiso podrán ser revisadas o canceladas .

La mayoría de los estados europeos han acumulado enormes ganancias de la venta de permisos, principalmente a través de subastas. Se ha preguntado por qué el Estado de Finlandia se negó al llamado dinero fácil. ¿Cuál es la mejor manera de a) en el corto plazo, o b) en el largo plazo? ¿Qué modelo asegurará la libre competencia de la mejor tecnología en el futuro?

### **Paula Tiihonen, Consejera del Comité**

¿Como nación, podremos desarrollar con éxito y aprobar las medidas necesarias a tomar en todos los niveles centrales de toma de decisiones y actividades, a fin de establecer expertise basada en el conocimiento como base para el bienestar regional, la riqueza económica y crecimiento intelectual en particular, en nuestro país? No es aconsejable basar las redes de información en conexiones de banda ancha, o invertir fuertemente en ellas, a menos que haya usuarios entusiastas para producir el tipo de contenido que pueda atraer un creciente entusiasmo. Sin dudas el Estado y los municipios pueden acelerar las tendencias de desarrollo deseado de la sociedad de muchas maneras. Sin embargo, la mayoría de los elementos decisivos se encontrarán en el entusiasmo de la gente y su voluntad de consumir una parte significativa de su tiempo para crear un conocimiento con nuevas visiones utilizando las nuevas herramientas de las TIC. Esto se refiere a las actividades de tiempo libre de las personas y al desarrollo de nuevos productos e ideas de servicio para el mercado global.

### **Los miembros del Grupo Directivo de AT se familiarizaron con entornos innovadores**

El Grupo Directivo de asistencia técnica visitó ambientes innovadores en Helsinki Oulu y Jyväskylä en Finlandia, y Boston (un grupo de experiencia y conocimiento

local), Washington DC (un grupo de administración), Silicon Valley, California (un conjunto de nuevas actividades empresariales) en EE.UU. Además de los miembros del grupo de asistencia técnica de dirección y secretarios, una serie de expertos externos, también fueron invitados. En “Silicon Hill” de Helsinki (Pitäjänmäki), el papel de las nuevas tecnologías y su desarrollo mediante la cooperación entre las empresas en red se destacaron. ICL, Sonera y Nokia son algunas de las empresas que participan en una cooperación continua para el desarrollo de la región. Además de las conexiones a Internet de alta capacidad, se ha construido una casa de la tecnología, por ejemplo, con la infraestructura necesaria para la comunicación electrónica versátil y eficiente.

El fuerte crecimiento y éxito de los negocios en la región de Oulu indica que incluso las áreas más pequeñas son capaces de tener éxito. Las formas y medios para tener éxito, por ejemplo, incluyen la comercialización de los modelos de acción correctos, además de los arreglos financieros para proporcionar a las empresas el tipo correcto de fondos. Lo que también fue enfatizado fue el papel de la educación y capacitación en apoyo de las nuevas tecnologías y la competitividad en el mercado global. Un ejemplo fue la Fábrica de Capacitación de la Industria Electrónica Pohto que se estableció como resultado del Proyecto de Pro Electrónica puesto en marcha por el Centro de Programa de Excelencia de la Región de Oulu. Este proyecto está orientado a elevar la expertise en la producción finlandesa de electrónicos a un nivel superior global. En cuanto al desarrollo regional, por lo general un núcleo activo (una persona, una comunidad, etc.) pone en marcha las actividades en red, resume un asunto, permite a las personas desarrollar su identidad, etc.<sup>79</sup> Un primer ejemplo de esto en la región de Oulu es el Pyhäjoki, la escuela secundaria superior especializada en espíritu empresarial, donde los estudiantes publican un pequeño periódico regional. Los estudiantes son instruidos para utilizar las nuevas tecnologías, son introducidos a la realidad del espíritu empresarial en la práctica y animados a participar en las actividades de su propia comunidad como operadores responsables.

El Centro de Tecnología de Jyväskylä también hizo hincapié en la tendencia de fuerte crecimiento de las pequeñas empresas como proveedores de empleo nuevo, y la importancia de la iniciativa empresarial para el éxito de toda la nación. Varios ejemplos prácticos se utilizan para ilustrar la variedad de la perspectiva de la gestión del conocimiento. A veces, los visitantes no estaban absolutamente seguros de que los anfitriones se estuvieran refiriendo específicamente a la gestión del conocimiento o simplemente al desarrollo general de las empresas y la sociedad.

El viaje a EE.UU. fue diseñado con el propósito de permitir que el Comité para el Futuro se familiarizara con tres diferentes objetivos de gestión del conocimiento. Boston es un modelo convencional de éxito basado en la ingeniería. La base está a cargo de grandes universidades (Harvard y MIT). Éstas siempre han tenido vínculos estrechos y funcionales con la vida empresarial. Se teme que California le ganará a la región, especialmente en la competencia por las inversiones. A largo plazo, sin embargo, su fuerza se ve en la investigación básica y las inversiones de larga data. En

Washington DC, los proyectos sociales de la información estatal siguen siendo importantes, como los asociados a los grupos de reflexión e influyentes grupos cívicos. Además de la política comercial, los proyectos estatales se utilizan para atender a la igualdad de los ciudadanos, la educación y la formación, la atmósfera general, y los impuestos. Con respecto a las actividades empresariales, la región ha adquirido un papel más significativo en los últimos años. Alrededor de la capital del país, un grupo dinámico de negocios de alta tecnología, negocios electrónicos, en particular, han surgido en menos de 10 años. Silicon Valley es una increíble concentración de la nueva economía situada a lo largo de la carretera 101. Silicon Valley es un ejemplo de modelo de un medio innovador del que todos quieren estar cerca. Mientras que la nueva economía ofrece enormes oportunidades para las empresas pequeñas y grandes por igual, el estándar de vida de la región está aumentando continuamente, con una creciente brecha abriéndose entre ricos y pobres.

Existen ciertas diferencias entre la actitud frente a la gestión del conocimiento, la creación de redes y la cooperación de finlandeses y americanos. Mientras que a menudo estamos obligados a construir estructuras compartidas y de cooperación global, debido a nuestros limitados recursos, el modelo americano pone más atención a las estructuras comerciales, la cooperación estratégica y selectiva y la importancia de soluciones mutuamente competitivas. Estas son las razones del por qué se sigue oponiendo fuertemente a la intervención pública. Como dijo un profesor de la Universidad de Stanford “el sistema finlandés fue diseñado por ingenieros, por lo que funciona como una máquina. Mientras que EE.UU. es como una selva, donde cualquier cosa puede crecer a un gran tamaño”<sup>80</sup>. En varios aspectos Finlandia es un pionero del desarrollo de la sociedad. Características importantes, que son típicas de Finlandia, incluyen el amplio y entusiasta uso de los ciudadanos de la telefonía móvil e Internet, y las oportunidades dadas a casi todos los ciudadanos de participar en las actividades de la red. Sin embargo, nuevos métodos tecnológicos y servicios, en particular, son únicamente generados en un grado significativo, en circunstancias donde las actividades de negocio prosperen. Hay una abundante provisión de productos y servicios en el campo, y estos se compran a precios de mercado. Respecto de las actividades de comercio electrónico y los negocios, EE.UU. es el líder indiscutible.

## **Reflexiones suscitadas por nuestra muy variada y gratificante visita a EE.UU.:**



1) La idea de que Finlandia y los países nórdicos deben tener una ventaja especial en relación a la división del trabajo en un sistema de innovación llamado mundial en su etapa experimental, es fascinante. Esto surgió durante nuestra visita al Instituto para el Futuro (Palo Alto, CA). Creo que Finlandia ha tomado correctas decisiones políticas para convertirse en el líder desarrollador de



tecnología en campos específicos, pero ¿podría la disposición general de los ciudadanos a adoptar innovaciones utilizarse para construir algo nuevo?

2) El mensaje de MIT y Harvard es el siguiente: las visiones son importantes para la orientación de la investigación en un mundo que cambia rápidamente. Esta es una lección para Finlandia. ¿Tal vez deberíamos reformar nuestras universidades para aumentar la producción de los investigadores con capacidad de visión de futuro?

3) Si Finlandia es tan bueno como nuestro anfitrión sugirió, ¿cómo puede el país mantener su posición actual y desarrollarse en forma continua? Ya no podemos adoptar modelos externos, debemos tener la visión, valentía, coraje y sabiduría de desarrollar una “estrategia principal” propia.

**Elija Ahola, Gerente de Unidad, Agencia Nacional de Tecnología TEKES.**

En las actividades del Comité para el Futuro, las innovaciones en general y las innovaciones sociales en particular, son vistas como factores de éxito nacional. El Grupo Directivo AT quería profundizar en estos temas, y sobre todo en actividades de innovación regional en un grado considerablemente mayor de lo que era posible en la práctica. Esto significa que el informe de síntesis aceptado por el Comité para el Futuro incluye varias propuestas de acción relativas a estos temas.



El Comité para el Futuro de asistencia técnica del Grupo Directivo realizó una visita educativa a EE.UU. que estableció, por ejemplo, buenos contactos con centros de investigaciones locales y las instituciones educativas. Además de cooperar con las principales universidades, sería conveniente para Finlandia, en relación con su papel global, poner en marcha proyectos supervisados por el Comité, cuyos resultados se utilizarán también en el trabajo parlamentario junto con los proyectos de gestión del conocimiento del Banco Mundial y la puesta en marcha por el Instituto de Estudios del Futuro y la Universidad de Santa Clara, Silicon Valley, concentrándose en el análisis de preguntas éticas en el desarrollo de sociedad de la información.

**Grupo Directivo AT.**

---

## 5. Valores y aprendizaje - construyendo una realidad compartida

---

El conocimiento genera nuevo conocimiento. El trabajo del conocimiento implicará aumento de las necesidades de innovación. El número de puestos de trabajo basado en la repetición mecánica disminuye y cada vez más será reemplazado por el trabajo mentalmente más exigente. El perfil de un profesional del conocimiento consiste en conocimiento, expertise y sabiduría. Con una cantidad cada vez mayor de trabajo de conocimiento intensivo en una comunidad de trabajo, una persona tendrá una creciente responsabilidad con respecto a sus propias habilidades y experiencia. Las organizaciones tendrán que analizar lo que el conocimiento significa para la comunidad, qué tipo de valor agregado produce, dónde reside el capital de conocimiento de la comunidad, y cómo medir, evaluar y desarrollar los activos intangibles de capital.

La nueva tecnología tiene un gran impacto en el volumen de conocimientos y sus métodos de procesamiento. Según los expertos, los grandes cambios y las posibilidades de acción entregadas a la gente, además de las actividades globales, impondrán mayores requisitos en el desarrollo tecnológico y su explotación. Esto aumentará la presión por aprender y desarrollar culturas de cooperación.

La innovación genera innovación - pero sólo en un ambiente confiable y de confianza. Para ser confiable, uno debe confiar en los demás. Sólo en una comunidad de trabajo confiable que aprecia igualmente las diversas contribuciones de competencias de diferentes empleados, es que toda la capacidad disponible de expertise puede ser explotada con éxito y acrecentada. Preguntar y cuestionar también es importante en una cultura del trabajo del futuro. Nuevos métodos deben ser desarrollados para el liderazgo, el aprendizaje práctico permanente, las redes y la cooperación entre los sectores público y privado.

La gente ya no puede ser conducida con los métodos de una sociedad industrializada. Ellos tienen que modernizar sus métodos de trabajo y tomar conciencia de los valores subyacentes en sus actividades. En la capacidad de un usuario del conocimiento y de un creador del conocimiento, el individuo siempre estará en el punto focal de la gestión del conocimiento.



Es esencial que el individuo se dé cuenta de que el aprendizaje de cosas nuevas no es algo difícil, que consume tiempo de trabajo o tiempo libre, pero es de hecho, un elemento de valor agregado que facilita el trabajo, enriquece la vida y proporciona nuevas fuerzas. La paradoja es que mientras que el aprendizaje permanente es fuertemente enfatizado, uno tiene la impresión de que las comunidades de trabajo nunca encuentran el tiempo para hacer la más mínima de las actualizaciones necesarias.

**Susanna Huovinen, MP.**

Durante nuestro Proyecto de Evaluación de Tecnología, una serie de conceptos de gestión del conocimiento surgieron como puntos focales desde la perspectiva del trabajo del conocimiento. Estos son el aprendizaje, los valores y la utilización innovadora responsable de los métodos y las oportunidades que ofrece la sociedad del conocimiento. En lo que hacemos hincapié es en aquellos elementos que parecen ser ignorados y descuidados en el trabajo del conocimiento, al margen del hecho de que son frecuentemente destacados cuando se habla de gestión del

conocimiento. Por ejemplo, como los individuos aprenden ante el desafío de implementar sus propios procesos de aprendizaje permanente se les da por hecho fácilmente y sin mayor análisis.

Los métodos de aplicación y oportunidades disponibles para el aprendizaje permanente son tan abundantes que su inexistencia no puede ser un problema. Durante el Proyecto de asistencia técnica reflexionamos sobre la forma, medios y puntos de vista necesarios para convertir nuestras prácticas actuales de gestión del conocimiento en un método de acción que continuamente podría ayudar a los individuos y las organizaciones a crear nuevos conocimientos y regenerarse a sí mismas. Para ser capaz de analizar nuestro trabajo y aclarar nuestros puntos de vista, se utilizó el concepto de Gestión del Conocimiento como una herramienta de Dínamo. Este concepto ha sido desarrollado y utilizado por Riitta Suurla y Markku Markkula en proyectos finlandeses e internacionales sobre el aprendizaje permanente y proyectos de cambio organizacional. Definir los valores y convertirlos en una serie progresiva de determinadas acciones es siempre un proceso largo y difícil. El Dínamo de GC con sus diferentes fases proporciona un modelo para el desarrollo de una comunidad que trabaja en un enfoque holístico y de análisis. Cada fase requiere nuevas medidas y pasos sostenidos que llevar a cabo.

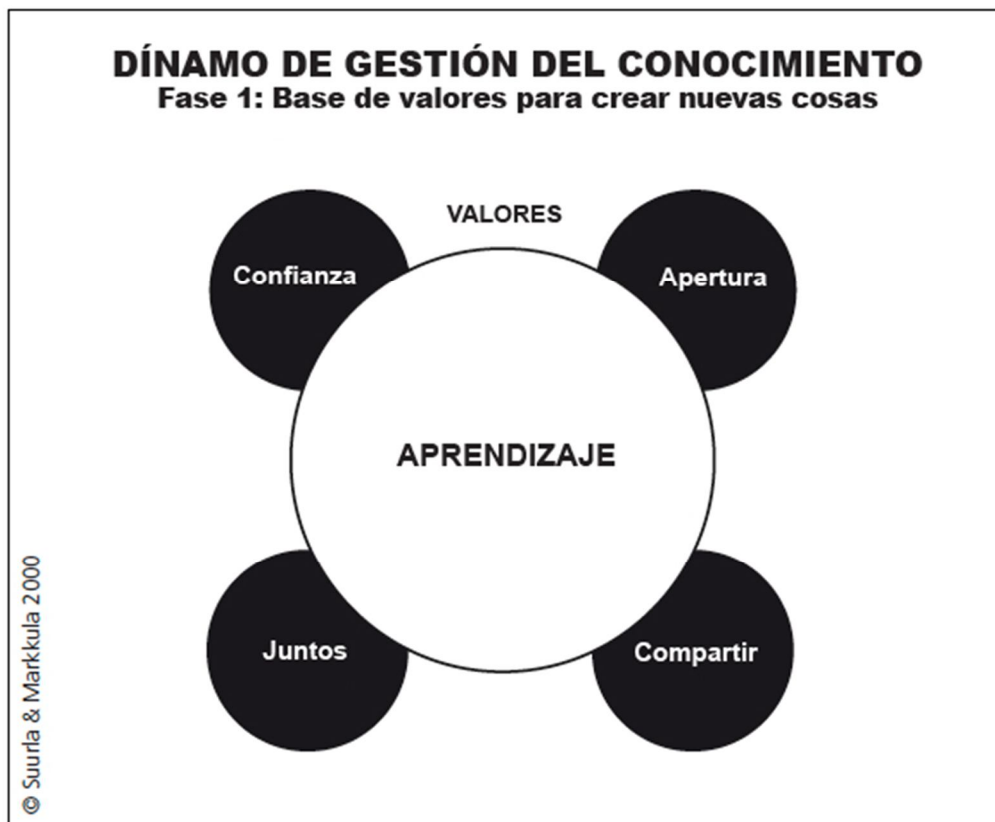


Figura 21: Dínamo GC, fase 1. Base de valores para crear cosas.

## 5.1 Valores

La primera fase del Dínamo de gestión del conocimiento se utiliza para describir la confianza y la transparencia como los conocimientos básicos de la gestión de valores. Los métodos de trabajo y los valores prácticos están compartiendo, haciendo y aprendiendo juntos. Estos valores han sido identificados como los requisitos de la gestión del conocimiento en muchos sectores y partidos que han sido desafiados por un amplio desarrollo de la GC, y, también, por poner estos valores en práctica a largo plazo. Los valores son los más altos principios que orientan la acción y la toma de decisiones. Esto quiere decir que contienen la visión de la sociedad del conocimiento. Siempre que la gestión

La internalización de valores requiere de la identificación y reconocimiento de los valores básicos.

El hombre nunca es completo.

**Riitta Korhonen, MP.**

Los valores tienen un doble rol. Describen la dirección real de las actividades e indican a qué apuntar.

del conocimiento está orientada hacia la sabiduría. Como la literatura en el campo ordena, debemos mantener vivos estos valores en la práctica. Los valores son inherentes a la meta orientada al aprendizaje, es decir, la pasión por aprender. Este es el corazón del Dínamo de GC que mantiene el funcionamiento del Dínamo sobre una base continua. Los valores constituyen un reto para los individuos, las comunidades y la sociedad. Los valores deben ser procesados conscientemente en cada nivel. El aprendizaje reside en el corazón del Dínamo combinándolos valores básicos y los valores relacionados con los métodos.

El trabajo del conocimiento intensivo del aprendizaje no puede ser responsabilidad de la persona sola. Para que una persona orientada al aprendizaje trabaje con los demás con un espíritu innovador, debe tener la confianza y la transparencia como sus auténticos valores personales, debemos entender que al compartir y ayudar a los demás se beneficiará toda la organización o comunidad en cuestión. Haciendo y aprendiendo juntos no se limita a trabajar juntos. El proceso de creación de conocimiento introducido por Nonaka sólo tiene éxito si las personas pueden superar sus límites como individuos y como grupo y así aprender de forma continua entre sí (ver capítulo 3). Tenemos que aprender a superar nuestros límites. La redacción de ideas con los demás, la ayuda mutua de apoyo y ánimo son buenos métodos en este trabajo.

## Las personas orientadas al aprendizaje se superan

En el trabajo del conocimiento, una persona orientada al aprendizaje constituye el punto focal para la gestión del conocimiento. Usamos el conocimiento para convencernos a nosotros mismos y a los demás<sup>81</sup>. Hacer las cosas juntos requiere que

influyamos mutuamente, compartamos ideas y discutamos nuevos puntos de vista. Pero esto también requiere que estemos dispuestos a ser convencidos, a escuchar a otros y sopesar sus puntos de vista. Nosotros, personalmente debemos tratar de maximizar nuestra capacidad de aprender a tal grado que nos permita cambiar nuestras propias ideas y abrirnos a nuevas visiones.

Los valores son el pequeño número de principios fundamentales y duraderos que guían todos los aspectos de nuestro comportamiento.

**(Wickens 1999).**





El hombre tiene el derecho a ejercer influencia y la responsabilidad de ser influenciado.

**Markku Graae, Academia de Habilidades Ltda.**

En una sociedad de la información un individuo orientado al aprendizaje es un explorador que busca activamente nuevos incentivos y oportunidades de realizar sus ambiciones,

crear nuevos conocimientos y actuar en cooperación con los demás. Él o ella tienen pasión por aprender. La información que no entre en vigor, o que no pase a ejercer influencia, es uno de los factores que causan sobrecarga de la información en el trabajo de conocimiento. Estamos expuestos a una avalancha de información, tanto en forma de papel como electrónica, que muchas personas simplemente no son capaces de dominar. En el futuro los métodos y herramientas de priorización de la información y gestión del conocimiento serán objetivos del desarrollo cada vez más importantes.



Con el apoyo de otras personas pueden aumentar rápidamente los beneficios que pueden ofrecer las TIC a través de la identificación de nuestro propio nivel de experiencia y retos en proporción a la capacidad y las oportunidades que ofrece nuestro hardware de PC y software. Hay que tomar medidas enérgicas, aunque sean pequeñas, para llegar a un óptimo nivel de uno mismo.

**Markku Markkula, MPLtda.**

El desarrollo de métodos de trabajo personal puede garantizar el control total de las herramientas relacionadas y sus actualizaciones en una base continua. ¿Sabemos realmente cuánto tiempo se podría ahorrar aprendiendo a explotar, aunque sea con relativa eficiencia, los recursos proporcionados por las computadoras personales en la forma de diversos paquetes de software y modelos? Esfuerzos decididos para lograr los propios niveles óptimos (en proporción al tiempo de aprendizaje, otros recursos, el propio trabajo y las tareas) constituyen la herramienta básica para lograr resultados.

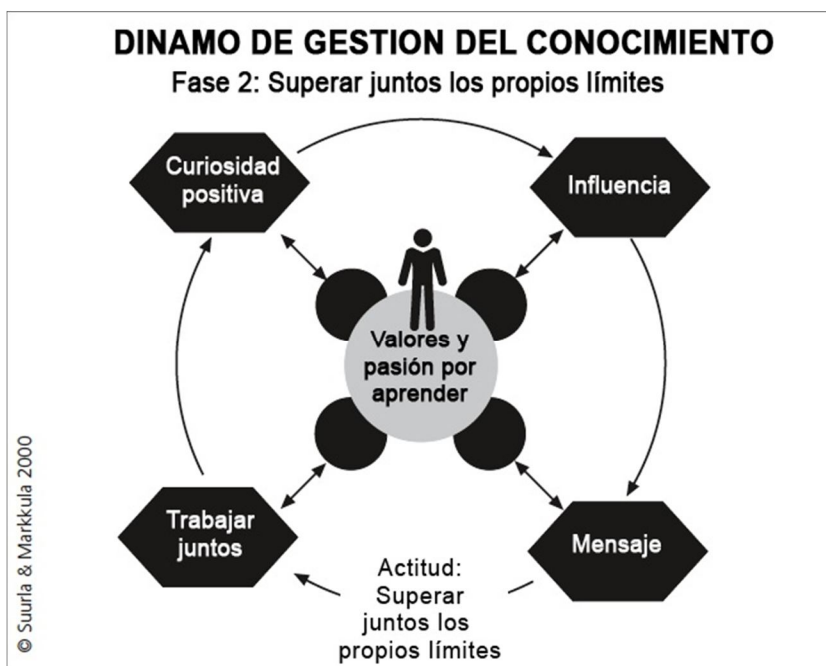


Figura 22: GC Dínamo, fase 2. Superar juntos los propios límites

La segunda fase se utiliza para describir el fomento de valores como la capacidad y habilidad de un individuo, con la pasión por aprender, de superar sus propios límites y aprender a trabajar con otras personas. Podemos utilizar el cuestionamiento positivo para descubrir nuevas cosas y percibir oportunidades en lugar de amenazas. Esto hace que ejercer influencia sea más fácil y más natural. Si somos capaces de participar y tener la energía para ser más activos, será más fácil producir algo personal, por decir, algo que se necesita en la creación de redes, por ejemplo.

Es responsabilidad personal del individuo como aprendiz permanente que enfatice la sociedad de la información. Desde el punto de vista de la comunidad y la sociedad, esto tendrá efectos tanto positivos como negativos. Un fuerte énfasis en la individualidad, con nuevos tipos de oportunidades para el éxito está requiriendo un aumento sustancial en el pensamiento ético, debido al hecho de que el éxito no puede ser compartido por todas las personas. Los que no son capaces de gestionar su proceso de aprendizaje o el mantenimiento de su propia experiencia profesional deben contar con apoyo externo. La sociedad no puede ser el único proveedor de apoyo en una sociedad de la información. En cambio, las comunidades y los individuos deben tener una proporción justa de esta responsabilidad por igual. Esto significa que el aprendizaje no puede ser sólo una necesidad incondicional, debe adaptarse para convertirse en un recurso que genere una nueva fuerza y haga el conocimiento eficaz y razonable. El conocimiento sólo puede ser eficaz si tiene sentido útil.

## Confianza y cuestionamiento positivo

La confianza debe aparecer como la capacidad de la gente de cuestionar positivamente y su capacidad para procesar en forma conjunta las ideas y opiniones producidas. La combinación de puntos de vista de otras personas con la propia y la promoción de ellos, hace avanzar el espíritu de innovación. Un ambiente de confianza permitirá el manejo de todos

los asuntos, incluso los más difíciles. Sin embargo, aunque la difusión del conocimiento se ve facilitada por las ayudas electrónicas, el recurso más importante seguirá siendo la persona con su capacidad de conocimiento personal de procesamiento. La gente

está en condiciones de hacer que el conocimiento sea efectivo, más aún tienen la responsabilidad de usar todos los medios disponibles para asegurar que el conocimiento que difunden sea confiable. Cuestionamiento positivo, elaboración de ideas juntos, y la creación de nuevos conocimientos, son los esfuerzos que deben tener suficiente tiempo, espacio y condiciones reservadas.

El conocimiento de gestión de calidad, seguridad de la información y la ética están entrelazados. Los elementos de información y el conocimiento que se transmite deben estar bien preparados y difundidos de una manera fácil de entender por los destinatarios.



**Riitta Korhonen, MP**

De acuerdo a las teorías de la gestión del conocimiento, la confianza y la apertura son los requisitos previos imprescindibles para que el conocimiento se transmita, entre en vigor y genere nuevos conocimientos. Ocultar el conocimiento es un instrumento de dominación y contrario a la ideología de gestión del conocimiento. Con el fin de crear nuevos conocimientos en conjunto, la sabiduría es el poder. ¿Qué significa esto en la práctica para las comunidades de trabajo?

## Apertura e influencia

Un sistema que funcione sin problemas administrativos es un factor de éxito nacional. Para que la administración sea competitiva en la práctica, la comunicación electrónica es una necesidad, además del acortamiento de los tiempos de reacción en diferentes funciones, logrando un gobierno central, y haciendo hincapié en la responsabilidad de la autoridad local.

**Paavo Lipponen,  
Primer Ministro de Finlandia.**

En este contexto, la apertura se utiliza con especial referencia a la apertura en el trabajo de métodos y procesos de trabajo. Una solución ideal sería la de construir una cultura de trabajo con los procesos de preparación de diversos asuntos que se abra a tal grado que todos los interesados puedan interactuar continuamente en las diversas etapas del proceso. Esto es extremadamente importante, en el trabajo



parlamentario, en particular. La cooperación entre el Parlamento y los distintos ministerios, en los trabajos legislativos preparatorios, por ejemplo, ha ocurrido con frecuencia durante este proyecto. Los parlamentarios que participan en el grupo directivo hicieron hincapié en la necesidad de influir en el contenido de propuestas legislativas durante el preparatorio y no retrasarlo hasta el debate parlamentario de proyectos de ley. En una era de medios electrónicos de comunicación, la creciente apertura sería un asunto fácil. Actitudes inflexibles, paquetes de software incompatibles, etc., son impedimentos para estos acuerdos. Los impedimentos para la apertura consisten en una amplia variedad de factores. Con bastante frecuencia, el poder las rutinas de trabajo es el tema<sup>82</sup>.



En la redacción electrónica de la ley sería natural facilitar el acceso a los asuntos que se tratan a todos los miembros de la unidad preparatoria que tienen una contribución que hacer al proyecto en cuestión. En lugar de ser convocado formalmente una vez por semana a una reunión rígida en una sala de conferencias y tener que escuchar declaraciones mediocres y relativamente mal preparadas, los participantes podrían interactuar y comunicarse sobre una base continua. Esto haría la administración esencialmente más transparente.

**Klaus Frösén, Consejero Ministerial del Ministerio del Ambiente.**

Ya en 1979 el Club de Roma destacó el papel de la participación como condición previa para todo el aprendizaje responsable en su informe “Sin límites para el aprendizaje”. Participación no sólo se refiere a la presencia o la mera discusión de los asuntos, sino también a los hechos prácticos y tomar una posición en la evaluación de los asuntos comunes. No hay ninguna influencia real sin participación.

El trabajo del conocimiento ofrece una amplia gama de oportunidades para la participación e influencia a través de Internet, incluso si los entornos de trabajo por medios electrónicos ya existentes deben desarrollarse aún más para hacer esto posible. Lo que es significativo desde el punto de vista de la gestión del conocimiento es el papel activo de la propia gente como instigadores de debate y progenitores de la interacción. La apertura también se refiere a la transparencia ética que se puede realizar con mayor eficacia cuando los asuntos se pueden discutir en todas las fases del proceso.



Durante el breve período de su independencia, Finlandia nunca fue "la Tierra Prometida de la Discusión", sino todo lo contrario. Se puede decir que el debate público sigue siendo extremadamente difícil en Finlandia. Sin embargo, el futuro no está determinado por el pasado, lo que significa que, en la situación actual, también depende de la presente generación tomar una decisión. Las oportunidades que ofrecen las TIC podrían ser aprovechadas para crear una versatilidad de redes interactivas entre las personas y los sistemas de información, proporcionando así un foro de amplia discusión, en caso necesario. Elecciones basadas en valores, estarán involucradas en este asunto, inevitablemente entre otros.

**Irma Levomäki, Investigadora, Universidad de Helsinki, Departamento de filosofía social y moral.**

## Compartir y un mensaje personal

Compartir es el requisito previo incondicional para la creación de redes. Compartir siempre pide algo valioso desde la perspectiva del destinatario del mensaje. Hay dos cosas que aprender, a compartir, y la forma de crear algo que decir. Naturalmente, cada trabajador del conocimiento tiene una red propia en la que opera activamente. Sin embargo, hay una continua necesidad de ampliar la red personal para crear otras nuevas. La creación de redes no se limita a conocer gente. También significa comunicación virtual. Como una actividad orientada a metas, el trabajo en red incluye el intercambio y la difusión de mensajes, la ayuda mutua y la difusión del conocimiento. ¿Cómo se puede actuar eficazmente en una

red en términos de gestión del conocimiento? Un trabajador del conocimiento recibe una avalancha de información de varios tipos, de los cuales él o ella pueden utilizar sólo una parte. Una red puede ser utilizada para hacer el conocimiento accesible a todos los participantes, algunos de los cuales se pueden beneficiar de ella y dar un uso más amplio a los conocimientos en cuestión. El principio de ayuda mutua y el intercambio han sido identificados como un recurso importante en la gestión del

De vez en cuando, compruebe cuándo conoció gente en persona de su lista de red personal y pasó más de dos horas con ellos libremente. Si fue más de tres meses atrás, organice una reunión. (Skyrme 1999).



conocimiento. Además de tiempo, para ello será necesario, sobre todo, tomarse la molestia de actuar sobre ella, además de tener una visión del tipo de conocimiento para ser compartido en la red y seleccionar a las personas que están actualmente presentes en la red en cuestión. Hay mucho conocimiento, por lo que se debe incluir un mensaje en la comunicación. Además, uno debe aprender a evaluar el tipo de conocimiento que los miembros de la red necesitan.

## Haciendo y aprendiendo juntos

La habilidad clave en las actividades conjuntas de gestión del conocimiento, aprender juntos y hacer cosas juntos, reside en escuchar y valorar los puntos de vista y las opiniones de otros. Sólo con hacer una serie de cosas juntas, no será suficiente, sino que se deben hacer esfuerzos para producir un espacio de interacción que también contribuya a la creación de nuevos conocimientos. Para que esto sea posible, las personas deben aprender a escucharse unos a otros, escuchar los mensajes nuevos y sus significados, y apreciar las capacidades y experiencias de unos y otros.



Las formas y medios para que un lugar de trabajo pueda abordar “el paquete global de lobos” están cristalizados al hacer juntos, aumentar la confiabilidad del capital y mejorar el aprendizaje en conjunto. Debemos generar progreso donde todos ganemos, en otras palabras, obtener una destacada rentabilidad en negocios a gran escala y mejorar el bienestar del personal y las oportunidades de participación. Esto también permitirá un uso más eficiente de las recompensas económicas a través de sueldos y honorarios basados en resultados. Como resultado, podremos también dar atención a los menos afortunados y preservar los elementos esenciales de nuestro bienestar Nórdico.

**Veikko Teikari, Profesor, Universidad Tecnológica de Helsinki.**

Escuchar requiere de la preparación para expandir el propio punto de vista, tolerarlos diferentes tipos de pensamiento y la voluntad de cambiarlas propias ideas. Si las opiniones son predominantemente diferentes y contradictorias no pueden ser expresadas, la creatividad dejará de ser y no emergerán ideas nuevas. Sin embargo, debe haber una posibilidad de convertir las ideas en innovaciones tangibles que a su



Escuchar siempre ocurre bajo condiciones de otras personas. Uno debe ser humano y cercano a otros.

**Riitta Korhonen, MP.**

vez obligue a hacer cosas juntas, además de adoptar pensamientos de otras personas y el conocimiento tácito.

### **¿Te estoy escuchando?**

No te estoy escuchando cuando:

- No me importas.
- Digo entender antes de conocerte bien.
- Tengo una respuesta para tu problema antes de que hayas terminado de contarlo que es tu problema.
- Te interrumpo antes de que hayas terminado de hablar.
- Termino la oración por ti.
- Yo soy crítico de la gramática, el vocabulario el acento.
- Me muero por decirte algo.
- Te digo mis experiencias, haciendo que las tuyas parezcan no tener importancia.
- Estoy realmente comunicándome con otra persona en la habitación.
- Me niego a tu agradecimiento diciendo que no he hecho nada.

### **Estoy escuchándote cuando:**

- Vengo en silencio a tu mundo privado y te permito ser tú.
- Realmente trato de entender, incluso sino tiene mucho sentido para mí.
- Capto tu punto de vista incluso cuando está en contra de mis convicciones.
- Me doy cuenta de que el tiempo que me das es muy importante.
- Te otorgo la dignidad de tomar tus propias decisiones a pesar de que pueda pensar que son equivocadas.
- No tomo tu problema, pero te permito enfrentarlo como tú quieres
- Contengo mi deseo de darte un buen consejo.
- Te ofrezco un espacio para descubrir por ti mismo lo que realmente está pasando.
- Acepto tú gratitud diciéndolo bueno que es saber que te ayudé.

**(Wickens 1999).**

Gracias a la eficaz difusión de la información y difusión del conocimiento, los beneficiarios (individuos, comunidades o la sociedad) pueden cambiar sus ideas y aprender más. Sin embargo, el proveedor de conocimiento también tiene que aprender cosas nuevas del destinatario de manera continua, por ejemplo, para los productos del proyecto y servicios a desarrollar. Esto implica no sólo la interacción, sino también aprender juntos en un sentido profundo. En términos de sus resultados, la interacción puede ser restringida sólo a la comunicación entre dos o a lo sumo unas pocas personas, turnándose en ejercer influencia. Sin embargo, aunque alguna influencia pudiera ser percibida en su trabajo, es posible que cada uno de ellos esté actuando por sí solo.

Para habilitar actividades conjuntas genuinas y un proceso creativo compartido los cambios deben ocurrir durante la interacción de tal manera que cambie la realidad en

la que las personas en cuestión trabajen y vivan sus vidas. Construir juntos va a cambiar el pensamiento y las acciones de todas las partes involucradas, mientras que el proceso esté en marcha (véase la Figura 23). Esto lleva a los participantes a un diálogo continuo con otras personas, trabajo y realidad donde la acción se lleva a cabo a través del aprendizaje y el aprendizaje a través de la acción<sup>83</sup>. Un diálogo difiere de la conversación ordinaria, por ejemplo, en que en el diálogo, todas las partes aprenden cosas nuevas uno del otro y crean nuevos conocimientos juntos.

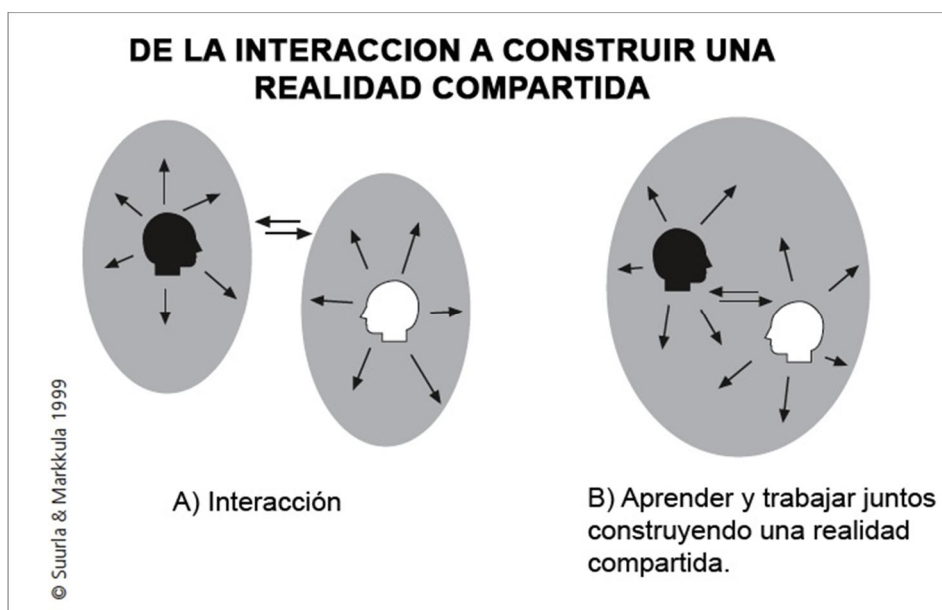
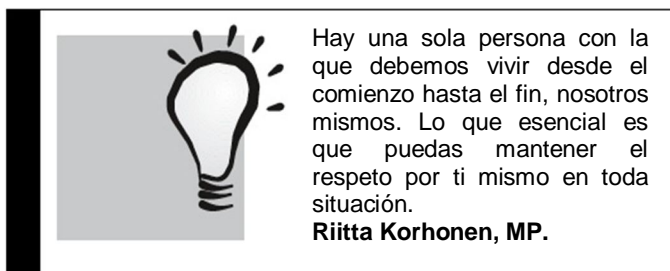


Figura 23: De la interacción a construir una realidad compartida.

Como tal, el conocimiento siempre ha sido un tema central en las diversas culturas y sociedades. En este sentido, todas las sociedades históricas han sido “sociedades de la información”. Sin un aumento cuantitativo de conocimiento, el progreso de una sociedad industrial hubiera sido imposible. En la etapa actual de desarrollo, sin embargo, el papel de información y el conocimiento es cada vez más destacado, en comparación con el desarrollo histórico anterior<sup>84</sup>.

Una declaración similar se puede hacer con respecto a los valores. Como tal, la importancia de los valores no es nada nuevo. El cambio permanente promovido por el advenimiento de una sociedad de la información, con el mantenimiento de los requisitos de aprendizaje también significa una importante amenaza para el pueblo. El aumento de la inseguridad dará lugar al agotamiento y malestar cada vez mayor. Si una persona experimenta los retos del futuro como algo insuperable, su vida será insegura de forma permanente. Cuando la seguridad proporcionada externamente disminuye, uno debe ser personalmente capaz de adaptarse rápidamente. La

creatividad ayuda a que uno perciba nuevas oportunidades y estar consciente de los propios valores, ofrece cada vez mayor auto-confianza y la motivación para hacer nuevos esfuerzos. Cuando se está sometido aun proceso de cambio radical, la seguridad permanente de una persona debe basarse fuertemente en los valores y la creatividad. Un informe de la Comisión para el Futuro (1998) menciona que el siglo



20 es el siglo de los derechos humanos. Hacia fines del siglo 20, las responsabilidades humanas serán cada vez más un tema de debate.

Los temas centrales en las instrucciones éticas y

proclamas diversas incluyen la humanidad, la no-violencia, el respeto por la vida, la justicia y la solidaridad, la sinceridad y la tolerancia, el respeto mutuo y la cooperación. (TuVM 1 / 1998).

## 5.2 Un Trabajador del Conocimiento Responsable

Para ser un trabajador del conocimiento eficiente, innovador y responsable, una persona debe ser capaz de aprovechar el conocimiento y la experiencia producida por otras personas, ser capaz de desarrollar su competencia central sobre una base continua, saber cómo operar en las redes, dominar las TIC, y ser capaz de construir un espacio en el que pueda cooperar con los demás. En este nivel, el desafío se encuentra en cambiar los métodos de trabajo hacia el pensamiento de procedimiento, en la combinación deliberada de varias herramientas tecnológicas y métodos, y en el continuo desarrollo de sus propios métodos de trabajo y desarrollar otros nuevos.

### Expertos y el proceso de creación

El material básico de la gestión del conocimiento consiste en el capital del conocimiento que se invierte en las personas. Además de esta inversión, sin embargo, la cuestión es cómo beneficiarse del capital del conocimiento contenido en la inversión con la máxima eficiencia y cómo crear nuevo conocimiento. El término “expertos” se utiliza aquí para describir los recursos humanos de una organización o una comunidad, que debe ser suficiente para proporcionar una adecuada cantidad de tiempo a consumir. La continua disminución de los recursos conduce inevitablemente a una situación en la que no se puede ahorrar tiempo para el trabajo creativo. Esta es la principal paradoja que se encuentra en el trabajo del conocimiento.



Figura 24: KM Dínamo, fase 3: Herramientas y pasos a seguir en el proceso de cambio.

El hecho de que la creatividad requiere tiempo está siendo ignorado junto con la necesidad de la gente de interactuar sin las fronteras de objetivos orientados a la rentabilidad. El proceso creativo es un elemento inherente del conocimiento y debemos encontrar modos de desarrollarlo a través de medidas deliberadas.

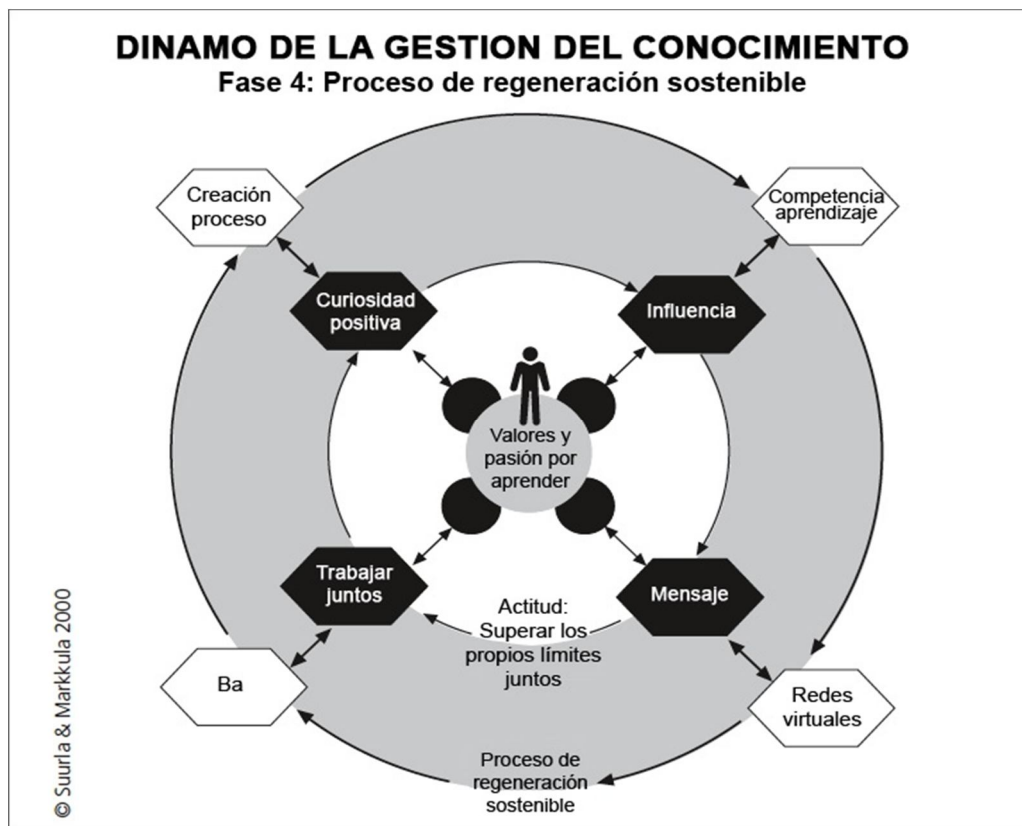



Figura 25: KM Dínamo, fase 4. Proceso de regeneración sostenible.

## Competencias principales y competencia de aprendizaje



La continua reducción de recursos inevitablemente nos llevará a una situación donde no se pueda perder tiempo en el trabajo creativo.

Una competencia se define como un nivel experto de capacidad y habilidades que requiere de los siguientes componentes: Conocimiento explícito y explicativo de lo realizado, habilidades (know-how),

expertise, conocimiento tácito, valores básicos y la internalización de los principios de la comunidad de trabajo, además de ser miembros y la capacidad de acción en la vida social de red<sup>85</sup>. En este caso, las competencias principales de un individuo se refieren a una serie de áreas de especialización basadas en su propia elección de valores y excelencia vocacional. La capacidad de participación y de ejercer influencia se basa en la apertura, entre otros factores. Para que la participación sea eficaz, debe llevarse a cabo en el ámbito de las principales competencias personales, de lo contrario uno



fallará en proporcionar un mensaje, o encontrar el tiempo, voluntad, incentivos, o el coraje para hacerlo. Por el contrario, es sólo en el área de las competencias principales de una persona, donde él o ella pueden darse cuenta de que la participación personal más eficaz requerirá del reconocimiento personal de la transparencia como un valor, además de la realización de sus implicaciones éticas.



En el futuro, el concepto de capital intelectual incluirá la idea de que cada empleado será su propio empleador y será personalmente responsable de su desarrollo y de su propia expertise.

**Esko Kilpi**  
**Consultor de Gestión**  
**SedeconConsulting Ltda.**

Utilizamos el concepto de competencia de aprendizaje para enfatizar que las competencias principales o principales áreas de especialización, deben estar actualizadas y desarrolladas en forma continua por los trabajadores del conocimiento para mantener su competitividad en el mercado laboral. Es el proceso de desarrollo que aporta

su expertise a la vida y hace que sea desafiante. Además, el desarrollo de competencias implica el cuidado del capital social e intelectual, no sólo el desarrollo profesional. Las conexiones a los procesos de trabajo, ética de la comunidad de trabajo y otras personas, se incluyen en este tema.



Donde algunos trabajadores del conocimiento están disfrutando de los beneficios de un empleo de corto plazo sin tener que comprometerse en los próximos años por un lugar de trabajo específico, otros- están sufriendo sus efectos adversos. Enfermeras, limpiadoras y hasta operadores de grandes almacenes también tienen derecho al conocimiento y el aprendizaje de cosas nuevas. ¿Pero puede un empleado joven de corto plazo, que está al borde del agotamiento, realmente ser capaz de encontrar el tiempo y el espacio para la innovación personal, mientras que simultáneamente tiene que cumplir con los estándares de un empleado perfectamente calificado a la espera de un período posterior de empleo?

**Susanna Huovinen, MP.**

## TIC y redes virtuales

En una sociedad de la información, el dominio de la información y la comunicación (TIC) es una necesidad. Esto no sólo se refiere a las TIC como tal, sino también a las habilidades de comunicación, interacciones personales, como se han declarado en repetidas ocasiones anteriores. El hardware compatible y el soporte de datos son cada vez más importantes debido al hecho de que el hardware incompatible y la falta de apoyo de datos provocarán una pérdida de tiempo, dinero y recursos. Por ejemplo, almacenar información en el disco duro del PC y en el programa de e-mail para facilitar su recuperación cuando sea necesario, es una tarea sorprendentemente difícil. Cada trabajador del conocimiento debiera tener el tipo de hardware y software que mejor se adapte a sus requerimientos, lo que no significa que sean los modelos más caros en el mercado. Los sistemas de gestión de la información incluye la compatibilidad entre diferentes dispositivos técnicos y paquetes de software instalados en diferentes entornos, además de una garantía para el almacenamiento de la información y la disponibilidad y facilidad de uso. La política de actualización de hardware de la organización es también muy relevante. La planificación holística es muy importante, ya que el progreso de un tema específico demasiado a menudo es interrumpido por detalles técnicos en el trabajo del conocimiento.

Una persona debe recibir apoyo para aclarar sus aptitudes personales y visión de futuro. Para complementar nuestra expertise tecnológica necesitamos una unidad especializada en el estudio de la motivación del hombre estructura y provisión de motivación e incentivos apropiados



**Kyösti Karjula, MP.**

Las redes virtuales dejarán de funcionar si las personas involucradas no están familiarizadas con la tecnología. El correo electrónico es sólo una de las muchas herramientas de un trabajador del conocimiento. Él o ella también debe ser capaz de utilizar el aprendizaje virtual de varios ambientes y espacios de trabajo conjunto. Tanto los sistemas electrónicos y las habilidades de operación de sus usuarios deben estar en continuo desarrollo y actualización. Muchas novedades simplemente son resistidas porque la gente no puede utilizar un programa específico o nunca encuentra el tiempo para aprender a usarlo. Los especialistas en información del sistema deben tener en cuenta a los usuarios, incluso al planificar, ejecutar e instalar varios paquetes de software. Resolver este problema es imprescindible.

Esto requiere del apoyo de especialistas en sistemas de información y, con frecuencia, continúa cooperación entre los profesionales de las TIC y las personas que utilizan las instalaciones TIC provistas. Los pequeños problemas a menudo causan grandes inconvenientes. La interacción y la elaboración de ideas en conjunto podrían ayudar en estos asuntos también.



Uno de los retos que estamos enfrentando en el Ministerio del Medioambiente es desarrollar la interacción. La cooperación en los equipos podría ser una buena práctica para nuestras actividades. Una condición previa para esto, es que el nivel gerencial establezca objetivos para cada equipo y motive a la gente a trabajar juntos para alcanzar las metas definidas.

**Klaus Frösén, Consejero Ministerial,  
Ministerio del Medioambiente.**

## Espacio y Ba

Aquí, el espacio se utiliza para referirse a un punto en el tiempo, un lugar y la cultura entre las personas, que hace avanzar las actividades conjuntas y el aprendizaje conjunto. Se ha observado que, desde el punto de vista de la difusión del conocimiento y la difusión de nuevas ideas, los espacios de trabajo abiertos son más favorables que las oficinas cerradas y aisladas. El pensamiento **Ba** aumentará las redes y el intercambio de ideas entre las personas. Nosotros debemos trabajar en cooperación con diversos grupos de profesionales de la planificación sobre áreas de trabajo, ya que cada parte tiene algo nuevo que aprender. Como un espacio abierto no es apropiado para cada uno de los trabajos, se deben crear y utilizar de forma flexible, varias alternativas en diversas etapas del trabajo.

Los parlamentarios tienen la experiencia de usar el Café del Parlamento como espacio significativo del tipo **Ba**. Este es un lugar para encontrarse con colegas y personas de diversos sectores de la vida. Mejorar la funcionalidad de los espacios **Ba** es una causa común para todas las partes. Además de la mencionada anteriormente, más espacios del tipo **Ba** deben ser establecidos dentro de las instalaciones parlamentarias. Fuera de eso, los nuevos métodos de trabajo podrían ser desarrollados también. El desarrollo de los métodos utilizados en las actividades conjuntas y la sistematización de las reuniones de expertos de diversos campos aumentarían las posibilidades de que se beneficien directamente de las actividades de tipo **Ba**.



**Ba** es un foro multi-dimensional de las actividades y un ambiente con límites en constante cambio donde la gente comparte, crea y explota los conocimientos juntos. Esto se lleva a cabo tanto en el pensamiento de la gente (el intercambio de ideas) y en su acción (haciendo juntos). La creación del conocimiento requiere de un entorno propicio y un marco de referencia, debido al hecho de

que el contexto proporciona sentido al conocimiento. Para ser capaz de interpretar el

conocimiento y la creación de significado, el hombre necesita un marco de referencia social, cultural e histórica. (Nonaka y Toyama y Konno 2000). Compartimentar y limitar las actividades a su propio campo es común en el mundo de la ciencia, en las actividades de la organización y entre los especialistas en las diversas industrias. En una sociedad de la información, sin embargo, estamos cada vez más obligados a participar en los esfuerzos conjuntos, lo que significa que la gente tendrá que aprender a entender la terminología especial del otro y sus modos de expresión, en cierta medida por lo menos. La mejor manera de aprender esto, es aprender directamente de los especialistas. Para que esto tenga éxito, todas las partes implicadas deben luchar por una suficiente claridad de la comunicación que hace posible el aprendizaje. Esto exige una actitud de humildad.



En su investigación de la Gestión del Conocimiento, Nonaka, Toyama y Konno enfatizaron el hecho de que tanto los investigadores como la organización de negocios y gestión están conscientes de cómo la gestión del conocimiento es importante y se toma como uno de los factores cruciales para el éxito en una sociedad de la información. Sin embargo, se habla más bien sobre la gestión de la información que de la gestión del conocimiento. Según Nonaka et al., la razón es que nos falta la comprensión de lo que el conocimiento y el proceso de creación del conocimiento en última instancia contiene. Por ejemplo, como la tradición de liderazgo occidental sugiere, es una organización, en un grado excesivo, visto como una máquina que recibe la información y los procesos utilizando la solución de problemas en los métodos de acuerdo con el objetivo definido. Una organización estática y pasiva de este tipo nunca es capaz de un proceso de creación de conocimiento dinámico. En lugar de discutir sus problemas internos, la organización debería reformar su cultura de trabajo hacia la importancia de la creación conjunta de conocimiento y procesos interactivos.

**¡ Considere esto !**

Considere las diferentes formas de mejorar la distribución de la información, y cómo garantizar que las ideas florezcan en su organización.  
 ¿Cómo se recompensa y anima a la gente? ¿De qué se les critica?  
 ¿Qué significa la retroalimentación para usted personalmente?

Si usted ha contestado como la mayoría de las personas, encontrará la columna de la izquierda más fácil de llenar que la de la derecha. Sin embargo, trate de llenar ambas.

**Varias maneras de mejorar la distribución de la información y la difusión del conocimiento dentro de su equipo.**

 <b>GARROTES</b> _____ _____ _____ _____ _____	 <b>ZANAHORIAS</b> _____ _____ _____ _____ _____
---	---

La organización también debe interactuar con el medio ambiente para ser capaz de influir tanto en su ambiente como en sus propias actividades dentro del proceso de creación del conocimiento. Es el pensamiento dialéctico el que sobrepasa los límites y combina aspectos contradictorios como orden y caos, micro y macro, las entidades y sus partes, la mente y el cuerpo, conocimiento explícito y tácito, deducción e inducción, la creatividad y control<sup>86</sup>.

## Competencia



El Grupo Directivo de asistencia técnica del Comité para el Futuro estuvo 10 días en EE.UU. investigando la sociedad de la información local en Boston, Washington D.C. y Silicon Valley, California. La principal diferencia entre EE.UU. y Europa, entre ellos Finlandia, es quizás, la clase intelectual. La competencia intelectual era claramente percibida en todas partes. La competencia fue vista como algo positivo, contrario a Finlandia donde se interpreta más a menudo como un fenómeno negativo, o al menos, como un método de acción cuestionable. A continuación se presentan algunas frases que escuchamos durante el viaje, éstas reflejan el significado de este nuevo tipo de competencia y ambición. Escuchamos a la gente hablar del siguiente modo: “Cuando mi hija estaba aprendiendo español, un idioma nuevo, ella estaba orgullosa y toda la familia estaba orgullosa de ella”.

Luego ella, por ejemplo, podría aprender japonés. Como ustedes saben, nosotros los americanos, usamos bien el inglés, por supuesto, pero para manejarse en un mundo nuevo, global, es aconsejable invertir en el futuro”. “Está muy bien que una de las 10 nuevas empresas incipientes haya sobrevivido y que ocho de aquellos que se declararon en quiebra hayan iniciado una nueva empresa de inmediato”. “¿Cómo empezamos el intercambio de estudiantes de la Universidad de Stanford (lo mismo se aplica a todas las universidades que visitamos, incluyendo MIT, Berkeley y Harvard) para Finlandia? Contratos, órdenes superiores, o cualquier tipo de atracciones probablemente no ayudarán. Los estudiantes y profesores son muy ambiciosos. Ellos quieren lo mejor - la mejor enseñanza en particular. Un buen maestro atrae a los mejores estudiantes, y los mejores estudiantes harán todo lo posible para ser tutelados por los mejores maestros. Compromiso personal da acceso a la atmósfera intelectual de un gurú. Es una ventaja que no se puede medir en dinero”.

“No estoy en busca de dinero. Ya tengo una buena idea y el apoyo de los inversionistas locales (ángeles empresariales) de Oulu,

Finlandia. Lo que necesito es un conocimiento nuevo y la gente con agallas para trabajar para mí”, fue la respuesta que obtuvimos de un joven finlandés, de unos 25 años, cuando se le preguntó si estaba buscando apoyo financiero en Silicon Valley.

“Anteriormente, nuestros estudiantes (Stanford, Berkeley, Harvard, MIT) solían buscar empleo en grandes empresas de seguros, bancos de las compañías de seguros, y agencias del Gobierno pero ahora quieren montar un negocio propio. Una vez que consiguen su creación y funcionamiento, tienen sed de establecer otro, ya sea solos o con un equipo de personas de ideas afines”.

**Paula Tiihonen, Consejera del Comité, Comité para el Futuro.**

### 5.3 Desarrollo sistemático de la Gestión del Conocimiento

El Dínamo de la Gestión del Conocimiento ofrece los medios para crear una entidad ilustrativa de los pasos a seguir para el propósito de desarrollar la gestión del conocimiento. El modelo puede ser utilizado para examinar el propio entorno operativo para ver qué componentes funcionan adecuadamente y donde se necesita mejorar. Los elementos se combinan en una entidad sistemática, los componentes de los cuales se renuevan típicamente a sí mismos en una base continua. El proceso de regeneración debe ser de un tipo que invariablemente afecte al siguiente elemento.

Por ejemplo, al proporcionar tiempo a un proceso creativo, aprender cosas nuevas debe estar involucrado en el proceso. La gestión eficaz del tiempo exige cambios que se realizan en el entorno virtual, por ejemplo, proporcionando acceso a nuevas reservas de conocimiento, o un nuevo entorno de trabajo donde las personas de la organización y diversos sectores externos pueden trabajar juntos. Esto, a su vez, genera nuevas necesidades de las actividades del tipo **Ba**. Para que un nuevo entorno de trabajo virtual funcione en la práctica, reuniones conjuntas se van a utilizar para comprometer a las personas involucradas, permitiéndoles hacer preguntas sobre el nuevo asunto a mano, para intercambiar experiencias, esbozar ideas juntos, aprender unos de otros y crear nuevos significados y necesidades para realizar actividades conjuntas. En consecuencia, esto aumentará el crecimiento del capital de conocimiento común de la gente, etc. La espiral en continua expansión, que introdujo Nonaka, es una evolución deseable en este sentido.

Además, las actividades deben ser continuamente inspiradas desde fuera de la comunidad para que el Dínamo de GC sea capaz de ofrecer continuamente nuevos conocimientos y experiencia. La información y la comunicación ofrecen nuevas oportunidades y desafíos permanentemente. Mantenerse a la vanguardia del desarrollo es una necesidad. La ciencia y el arte también proporcionan incentivos e ideas nuevas.

Uno debe ser capaz de adoptar nuevos conocimientos y habilidades, y compartirlos con otros expertos.

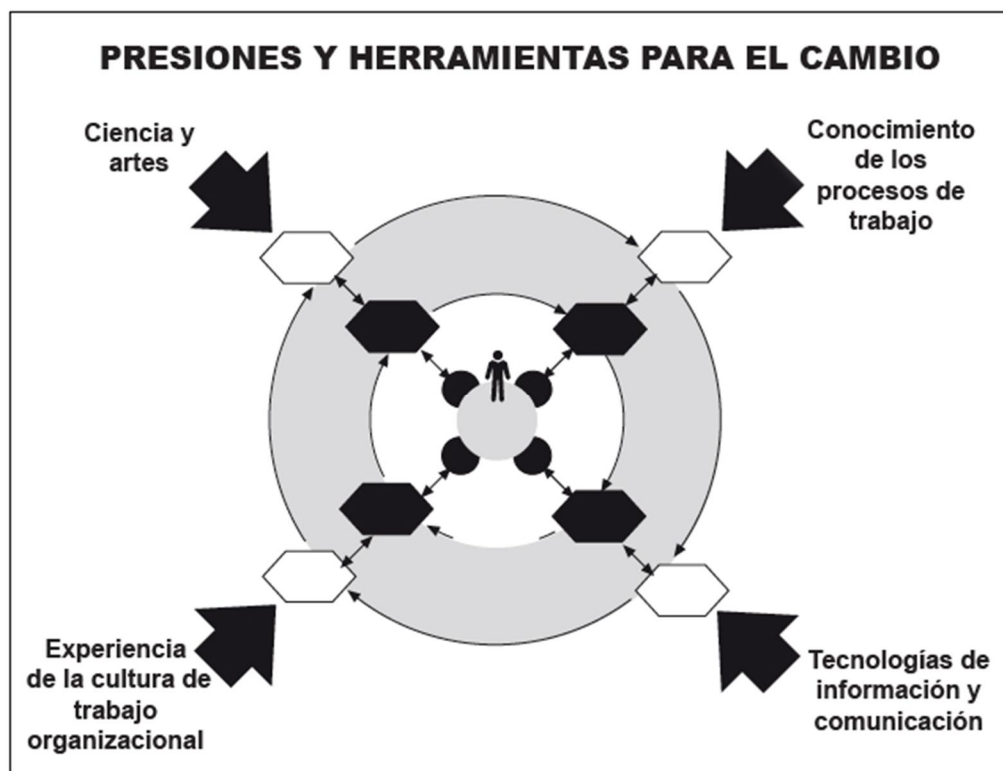


Figura 27: Flujo continuo de los incentivos externos en el trabajo del conocimiento. (Grupo Directivo AT).

La interacción debe ser amplia y debe abarcar también los contactos entre diversas comunidades. Esto es de especial importancia en relación al trabajo de los parlamentarios y la administración del Estado. Mientras más ampliamente podamos aprovechar el conocimiento y la experiencia de toda nuestra sociedad, con la participación ciudadana en los asuntos comunes, mayores serán las posibilidades de funcionar para la sociedad de la información. La necesaria tecnología para una amplia interacción ya existe, la siguiente pregunta es cómo hacer que la tecnología sirva a la gente, y cómo hacer que las personas aprovechen las oportunidades disponibles. El aumento de las oportunidades está emergiendo a través del desarrollo de redes de información. La fuente mundial de conocimiento está disponible en los lugares de trabajo y los establecimientos educativos- en cualquier lugar donde haya una computadora con conexión a Internet.



En EE.UU., el desarrollo hacia la sociedad de la información se ve claramente en las universidades más importantes. Todas las universidades visitadas tenían grandes proyectos en curso para desarrollar el aprendizaje basado en Internet. Por una parte, se hicieron esfuerzos para desarrollar materiales de enseñanza más eficientes (todos los cursos estaban disponibles en videos a través de Internet) y, por otra parte, hacer todo el proceso de estudio más flexible y más versátil. El aprendizaje a distancia como estudio de medio tiempo durante el empleo también es visto como una tendencia importante del futuro en las universidades. Incluso ahora la Universidad de Berkeley tiene 32.000 estudiantes residentes de tiempo completo más otros 65.000 estudiantes a distancia en el Programa de Extensión que completaron sus cursos, ejercicios prácticos y exámenes vía Internet.

**KimmoHalme, Jefe de Planificación, Ministerio de Comercio e Industria**

El despliegue de los métodos de trabajo basados en la Web junto con el desarrollo del grupo específico de los métodos aumentará los resultados de los equipos y las comunidades, especialmente en los casos en que las personas sean móviles y trabajen permanentemente en un espacio físico conjunto, no es posible o conveniente. Hacer cosas juntos es también aprender juntos. La explotación de las redes virtuales y los nuevos paquetes de software fáciles de usar van a cambiar los hábitos de trabajo y el estudio de manera significativa en el futuro previsible.

Los miembros del Grupo Directivo de AT se familiarizaron con el actual comercio electrónico y los esfuerzos de desarrollo en cursos e-learning en los EE.UU. La impresión fue que el sector de e-learning rápidamente se convertirá en un gran negocio en el mercado global. De acuerdo con expertos de varios sectores, el negocio de e-learning está pasando por una etapa similar, con un potencial de crecimiento idéntico, como fueron las telecomunicaciones hace 10 años. Las comparaciones internacionales indican que los finlandeses están dispuestos y deseosos de aprovechar las oportunidades que brinda el desarrollo tecnológico. Finlandia es un país con considerables esfuerzos de desarrollo en curso. El proyecto de universidad virtual, varios proyectos de TIC en marcha dentro del sistema educativo nacional, además de un proyecto de producción de contenidos nacionales indiscutiblemente están dando buenos resultados.

La sociedad finlandesa, establecimientos educativos, lugares de trabajo y otras comunidades tienen una excelente oportunidad para desarrollarse y convertirse en operadores de vanguardia en el campo del e-learning y las prácticas nuevas del mercado global. Lo que se requiere en la situación actual es tener la capacidad y el coraje suficiente para hacer inversiones con el fin de fabricar productos y servicios de éxito finlandeses y abastecer al mercado global.



## 5.4 Propuestas para desarrollar actividades de gestión del conocimiento en el Parlamento finlandés.

Este capítulo se basa en las discusiones del Grupo Directivo de asistencia técnica. Incluye ideas, así como propuestas detalladas sobre las necesidades de desarrollo de la gestión del conocimiento del Parlamento. El análisis se basa en el uso del Dínamo de Gestión del Conocimiento y los principios de gestión del conocimiento, descritos anteriormente. Una vez que se haya puesto en marcha para avanzar de manera sistemática un proceso de trabajo basado en el valor con la ayuda del Dínamo GC, se van a generar nuevas ideas y propuestas de desarrollo permanente.

### Confianza—especulación positiva—proceso creativo

La prisa continua es vista como un problema importante en el trabajo parlamentario. Esto es un problema en todas las culturas de trabajo en nuestra sociedad. El Dínamo GC enfatiza el conocimiento de la filosofía básica, permitir a las personas desarrollar medios para la

adecuada solución de problemas. La prisa no puede ser eliminada a través del desarrollo tecnológico por sí sola. Se debe prestar mayor atención a lo que la gente quiere, en vez de tener prisa. El mero tiempo extra no va a resolver el problema. Debemos ser conscientes de cómo queremos desarrollar nuestras actividades. Una persona orientada hacia el futuro que aplica los conocimientos de manera creativa debe sustituir a una persona ocupada al borde de la extenuación. Uno debe ser capaz de utilizar sus conocimientos personales como una caja de herramientas para organizar nuevos conocimientos, de tal manera que puedan ser explotados y consolidados para la difusión y distribución a los demás. La misión personal y sus valores conscientes, que son aplicables en la práctica, apoyarán las actividades de este tipo.

La innovación genera  
Innovación pero solo en  
un ambiente de creci-  
miento confiable y de  
confianza.

**Ritta Korhonen MP.**



La innovación y el fomento de la creatividad son motivadores importantes que hacen el trabajo más racional. Sin embargo, la creatividad requiere de tiempo para la especulación positiva y un ambiente de confianza donde las ideas se puedan compartir sin restricciones. El rol principal del pensamiento creativo y el desarrollo de la creatividad son elementos esenciales de la eliminación de la prisa. Durante el curso de nuestro proyecto hemos hecho hincapié en la importancia de las ideas producidas conjuntamente y el aporte creativo. Las actividades conjuntas no sólo consumen tiempo, sino también generan nueva energía.

## **Propuestas para desarrollar actividades**

- La ayuda de expertos debiera ser desarrollada de tal manera que los expertos involucrados no sólo presenten breves declaraciones de sus documentos, sino que cooperen con los parlamentarios y se entable un diálogo creativo con ellos. Los expertos también pueden ser escuchados en las conferencias de vídeo con mejores posibilidades de usar material ilustrativo, evitando mucho tiempo de viaje. Estas ocasiones se deben desarrollar en una dirección que genere el aprecio mutuo entre los parlamentarios y expertos, que permita compartir el conocimiento y las ideas que se generen en forma conjunta.
- El trabajo de un parlamentario incluye un gran número de reuniones. Se considera importante que las prácticas de reunión se desarrollen de modo que hagan que la información sea más eficaz. Una condición previa para esto es que parte del procedimiento de la reunión se sustituya por la participación a través del aumento del uso de actividades conjuntas, intercambio de ideas y diálogo.
- Una parte específica del trabajo de cada parlamentario debe consistir en la interacción con diversos sectores de la nación (profesores, visitas de información a las escuelas, la colaboración con los grupos especiales, etc.). Las actividades de este tipo se pueden desarrollar y se pueden compartir las experiencias existentes a través de varios foros de debate.

## **Apertura - influencia - desarrollo de competencias**

Varios parlamentarios que participan en el Grupo Directivo han hecho hincapié en la importancia de desarrollar la transparencia en los métodos de trabajo parlamentario. La apertura se pone de relieve. Se pone de relieve, por ejemplo, en la interacción entre los parlamentarios, en la que existe entre los ciudadanos y parlamentarios, y en el trabajo legislativo preliminar entre los funcionarios del gobierno. La experiencia de los parlamentarios podría ser explotada de manera más eficiente en una etapa anterior, mientras se estuvieran preparando varios proyectos de ley. Además, la cooperación podría ser utilizada para desarrollar la capacidad de innovación de los participantes. El desarrollo de la cultura del debate actual y de los medios de influencia son los componentes inherentes del desarrollo continuo en las áreas de competencias centrales de los parlamentarios. Este desarrollo debe ser planificado y dirigido hacia una meta.

## **Propuestas para desarrollar actividades**

- Elevar el nivel de expertise de los parlamentarios y poner de relieve su misión personal. Cada parlamentario debe producir su plan de desarrollo personal en la forma de un diagrama de trabajo, por ejemplo, con actualizaciones continuas (véase el capítulo 6). Objetivos concretos de aprendizaje parcial serían programados en un calendario con suficiente tiempo reservado para el aprendizaje. El hecho de que cada parlamentario tenga una misión personal permitirá la construcción de un perfil

personal de gran experiencia. Al construir el perfil se destacaran los elementos de expertise, en vez de que cada uno trate de ser experto en todo.



- Las oportunidades de estudios se pueden aumentar, por ejemplo, mediante el desarrollo de servicios de aprendizaje en línea, entornos de aprendizaje y unidades de estudio en varios temas en Internet para uso de los parlamentarios. Entornos de aprendizaje electrónico también facilitarán la cooperación con los expertos.
- La cooperación entre los parlamentarios y los ministerios debe ser desarrollada a través de la mejora de actividades conjuntas durante el proceso de elaboración de proyectos de ley. Los parlamentarios deben participar en el manejo de todos los asuntos esenciales antes de que se presenten los proyectos de ley al Parlamento. Las regulaciones de la administración pública ponen énfasis en un proceso abierto de preparación en que los puntos de vista de diversos sectores y partidos, por ejemplo, se aclaran y se explotan durante la etapa de redacción del proyecto de ley. Basado en la web los métodos de trabajo también pueden ser utilizados para incluir a las organizaciones civiles, expertos en la materia, y ciudadanos privados que tengan experiencia práctica en la materia que nos ocupa.
- Los proyectos de ley presentados al Parlamento deben ser presentados de una manera más ilustrativa (por ejemplo, con un presentador de transparencias y otros materiales, no solo a través de la lectura de un papel en voz alta). Esto requiere de la adquisición de equipos audiovisuales apropiados para las salas de conferencias.
- Desarrollar un sistema de asegurar la calidad de los trabajos legislativos para permitir la consideración de las diferencias regionales en las leyes a aprobar. (Cf. Diferenciar los problemas de la región de Helsinki en comparación con el resto de Finlandia).
- Para asegurar los recursos suficientes para las actividades del grupo de expertos en el presupuesto del Parlamento, el hobby club y actividades específicas del panel de expertos del Parlamento deben presupuestarse por separado. Ambas funciones son importantes pero el requisito de recursos de hobby club, no debe abarcar las finanzas reservadas para el trabajo del grupo de expertos, y viceversa.

## **Compartir- mensajes — redes de trabajo virtual**

Para poder operar de manera eficiente en las diversas redes, uno debe tener un mensaje que comunicar. Esto se enfatizará cada vez más cuando la gente quiera participar activamente en las actividades de red virtual y desarrollar entornos de aprendizaje en línea. Actualmente, los parlamentarios utilizan Internet, teléfonos móviles y el correo electrónico de redes virtuales.

El Parlamento está continuamente desarrollando métodos y herramientas de gestión de comunicación electrónica (véase el capítulo 6). Una caja de herramientas de conocimiento para parlamentarios también se está actualizando y desarrollado en forma continua, al igual que los diversos componentes del Dínamo GC.

El trabajo parlamentario es versátil y presupone pronta reactividad. Al igual que cualquier otro profesional, los parlamentarios también necesitan pertinentes y modernos instrumentos y ayuda de la gestión del conocimiento. La labor internacional y las necesidades relacionadas con la comparación (Finlandia versus otros países) han generado nuevas presiones para la gestión del conocimiento. La posibilidad de beneficiarse de manera más eficiente del conocimiento a través de la tecnología más avanzada se ha incrementado con el creciente número de personal de apoyo. Esto significa que la caja de herramientas de conocimiento prevé sólo la función de manera eficiente a través de la cooperación entre el parlamentario y su asistente personal, debido al apretado programa de trabajo parlamentario.

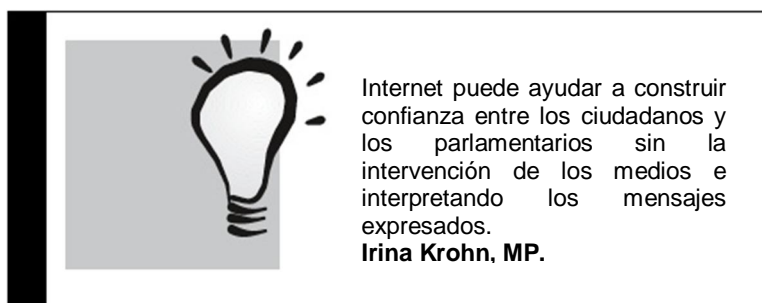
## **Propuestas para desarrollar actividades**

En cuanto a los elementos de conocimiento y soluciones TIC, la caja de herramientas de conocimiento de un parlamentario contendrá las siguientes entidades:

- Enlaces fácil de usar con los archivos existentes organizados por temas.
- Acceso automático a las actualizaciones de los números clave, mensajes, sugerencias, novedades, etc.
- Vínculos con centros de pensamiento y las autoridades públicas que entregan conocimiento analítico y previamente procesado que el parlamentario en cuestión ha seleccionado para monitorear.
- Páginas de servicio donde se proporcionan diversas estadísticas en contexto. Por lo tanto, se podría obtener una visión global del tema en cuestión a partir de un ejemplo.
- Servicio de información organizado por tema para su uso por Comités Parlamentarios con los parlamentarios participando en el proceso de actualización. Este servicio de información proporciona, por ejemplo, un juego de transparencias de

interés actual, incluidas las producidas por los parlamentarios. Todos los parlamentarios tendrán acceso a estos juegos de transparencias para su uso en sus propias presentaciones, por ejemplo. El servicio de información que incluye un sistema de recuperación basado en la división de temas.

- Enlaces fáciles de usar con las siguientes bases de datos existentes, según sea necesario, para permitir una interacción activa, con la posibilidad de editar información y conocimiento según las necesidades personales (archivos estadísticos y otros).
- Los expedientes relativos a la economía / Banco de Finlandia, Ministerio de Hacienda, Instituto de Investigaciones Económicas del Gobierno, Confederación de Empleadores de Industrias de Servicios de Finlandia, Fondo Nacional Finlandés para la Investigación y el Desarrollo, Instituto de Investigación de la Economía finlandesa, Centro de Investigación Técnica de Finlandia, la Academia de Finlandia, Organización Central de Sindicatos Finlandeses, la Confederación de Industrias y Empresarios Finlandeses.
  - Centro Nacional de Investigación y Desarrollo para el Bienestar y Salud (STAKES), y otras unidades que producen el conocimiento de la sociedad.
  - OCDE, UE, ONU, Banco Mundial, la OIT.
  - Institutos de investigación política.
  - Servicios de información y los enlaces facilitados por bibliotecas.
  - Archivos de periódicos y revistas.



- Páginas de Internet y paquetes de actividades listos para usar, para facilitar el debate iniciado por los individuos, ya sea solos o junto a un grupo específico sobre cuestiones políticas, dentro de los grupos de discusión o grupos seleccionados de interés, o en todo el país (cf. discusión en Internet de 60 minutos con 22 jóvenes y otros ciudadanos sobre los puntos críticos del futuro del trabajo, organizado por el Comité para el Futuro, el 20 de Septiembre, 2000). También sería fácil disponer votaciones de prueba.
- Para poder aprovechar el conocimiento con eficacia sin una avalancha de información, debemos producir paquetes de servicios de distintos niveles para los

distintos tipos de parlamentarios. Los paquetes variarían con respecto a su contenido, la tecnología aplicada y las características de operación disponibles. Algunos se conforman con recibir sólo el título del artículo o resúmenes y boletines sobre temas específicos y claramente definidos, regularmente. Algunos sólo necesitan información nacional. Otros requieren amplio material internacional e incluso desean editar personalmente las complejas hojas de cálculo o los indicadores que reciben. Un parlamentario sólo quiere algunas ideas sobre temas de actualidad como base para un buen y anticuado discurso incendiario, mientras que otro puede desear iluminar el desarrollo histórico completo para el público en su gira de discursos, con detalles de precisión estadística desde un PC portátil.

- La caja de herramientas debe contener un número de entidades en forma de libros, imágenes, documentos impresos y archivos electrónicos. Todos los miembros del Parlamento no tendrían que ser capaces de dominar todo, a condición de que la información y el conocimiento pudiera ser efectivamente distribuida dentro de su propio grupo de parlamentarios o del comité en cuestión. Esto permitirá la especialización y la división del trabajo en la gestión del conocimiento. Lo esencial es construir un sistema de gestión del conocimiento parlamentario reservado para el uso exclusivo interno. Los elementos contenidos en el sistema se actualizarían automáticamente, por lo que otorgaría información actualizada en todo momento en forma de tablas y gráficos, tanto en papel como transparencias.
- En la situación actual, no se puede aceptar la premisa de que cada uno personalmente deba adquirir la información necesaria o buscar y seleccionar algo adecuado de entre los 100 cuadros proporcionados por Estadísticas de Finlandia. Además, los enlaces sólo pasivos o referencias de sitios web son también insuficientes. Se requiere del servicio en forma de cooperación entre usuarios y especialistas en sistemas de información. Un ejemplo de bases de datos existentes y funcionales son los archivos de las copia de los principales artículos de noticias impresas que sirven a los periodistas en su trabajo. Los temas, los escritores, los antecedentes y los vínculos en profundidad se encuentran, incluso a largo plazo, con la ayuda de los motores de búsqueda fáciles de usar. El servicio de biblioteca del Parlamento, también se podría hacer más eficaz.
- La compatibilidad de software y compatibilidad de hardware siempre han causado problemas, lo que probablemente se repetirá en el futuro, ya que las organizaciones y la gente progresa a diferentes velocidades, cuando adopta nuevas tecnologías. La experiencia del Parlamento es bastante amplia en este sentido. Por ejemplo, los sistemas de TI parlamentarios han utilizado principalmente aplicaciones de software Corel, mientras que el resto del mundo ha estado usando el software de Microsoft. Sin embargo, los excelentes servicios de soporte, incluso los compiladores automáticos de software, han prestado asistencia significativa. Sin embargo, la interoperabilidad seguirá siendo un gran desafío.



Se ha propuesto que el Parlamento reemplace su sistema operativo completo por Linux. ¿Qué significaría esto?

Un objetivo adicional de esta caja de herramientas de conocimiento es recoger las “perlas” para el uso de los parlamentarios, o, al menos, para crear posibilidades reales de encontrarlas. Ya que la adquisición del conocimiento cuesta dinero, sería conveniente establecer un sistema de servicio de información específica y conjunta para todos los parlamentarios y sus asistentes. El tiempo es dinero, incluso en la adquisición del conocimiento. Sin embargo, el problema principal es mejorar la calidad del trabajo de los parlamentarios proporcionándoles un acceso más eficiente a la información y el conocimiento a través de las tecnologías existentes.

El acceso a los datos, la información y el conocimiento no debiera restringirse al uso de las computadoras de escritorio en Finlandia, el país líder en el mercado de la tecnología móvil. Un parlamentario describió acertadamente una situación de gestión del conocimiento suya: "Yo todos los días me muevo de una reunión a otra, escribo mensajes cortos en mi pequeño teléfono móvil y hago muchas diligencias entre reuniones. Si sólo tuviera un comunicador decente a mi disposición, con un amplio espacio para más texto, y una conexión a Internet con correo electrónico, podría hacer frente a eso en el acto y no tener que posponer todo hasta última hora para hacerlo desde mi PC de la oficina.

¿Qué pasaría si lanzáramos un proyecto piloto y encuestáramos nuestras posibilidades de mejorar la eficiencia actual a nivel amigable de usuario? El Parlamento podría adquirir varios dispositivos móviles por un periodo de prueba para uso de los parlamentarios que están dispuestos a actuar como conejillos de indias!".

**(Pensamiento de un MP durante un periodo muy ocupado de toma de decisiones en Diciembre 1999).**

## Haciendo cosas juntos - aprendiendo juntos - Ba

Actividades conjuntas y aprender juntos, probablemente imponen los desafíos más exigentes todos los componentes del Dínamo de Gestión del Conocimiento se orientan hacia su cumplimiento. **Ba** hace hincapié en un lugar y espacio con suficientes oportunidades para generar el tipo de actividad que lleva a la creación de nuevos conocimientos. En la actualidad el Café del Parlamento responde al propósito de la distribución del conocimiento relativamente bien con los diversos partidos y sectores reunidos para compartir información y puntos de vista de unos y otros. Sin embargo, se requiere más espacio tanto físico como mental, para la creación conjunta de nuevos conocimientos, por varias personas. La gente no sólo debe ser feliz dentro de este

espacio, sino también ser conscientes de que asumen activamente la responsabilidad junto con otros.

### Propuestas para el desarrollo de actividades

- El lanzamiento de un foro de aprendizaje conjunto - **Ba**. El desarrollo del diálogo (discusiones orientadas hacia el aprendizaje) entre los parlamentarios, funcionarios públicos, y expertos de diversos sectores a través de foros de aprendizaje conjunto donde los parlamentarios también puedan participar como especialistas de los sus propios campos, además de su capacidad como líderes de opinión de la sociedad. Las reuniones del Foro proporcionarían material para los debates de televisión y programas educativos. Concentrarse en discusiones relacionadas con el futuro, por ejemplo, reflexionar sobre las débiles señales de las principales tendencias de trabajo a futuro, podrían inicialmente lanzar estos foros para el aprendizaje conjunto. Los temas del foro se derivarían de los intereses de los parlamentarios en su línea de trabajo. Los parlamentarios se inscribirían personalmente como expertos del foro.
- El lanzamiento de los foros de gestión del conocimiento donde los parlamentarios compartan el último conocimiento de experiencia de los usuarios y aprendan unos de otros. Estas actividades pueden ser implementadas de acuerdo con la Comisión Parlamentaria, por ejemplo, y en cooperación con especialistas en gestión de sistemas de información del Parlamento.



Esforzándose por una visión de una verdadera sociedad del conocimiento, una sociedad con cada vez mayor sabiduría hará hincapié en los aspectos orientados a un objetivo de nuestra cultura del debate, la creciente necesidad de apertura y su transparencia estética. Es imposible exigir o presuponer dicha cultura. Debe ser internalizada a través del aprendizaje. Tenemos que desarrollar métodos para hacer cosas juntas, además de hacer actividades genuinamente conjuntas en nuestro trabajo.

**Grupo Directivo AT.**

El objetivo de este proyecto concentrado en la evaluación de los impactos tecnológicos era aclarar los efectos de la gestión del conocimiento en el trabajo y las culturas de trabajo. Durante el transcurso de este proyecto, los miembros del Grupo Directivo también se concentraron en las actividades de gestión del conocimiento del propio Parlamento y fue considerablemente más profundo que lo habitual.

Este proyecto de desarrollo de la gestión del conocimiento del Parlamento, que fue lanzado en otoño del 2000, promovió muchos puntos de vista expresados en este



informe para su aplicación práctica en el trabajo parlamentario (capítulo 6). Las personas que están entusiasmadas con su trabajo con facilidad producen ideas y opiniones bien fundadas sobre cómo desarrollar o cambiar los procesos de trabajo de su propia comunidad de trabajo. La tarea más difícil es comprometerse personalmente con el trabajo diligente para poner en práctica una de las ideas. Lograr los cambios deseados, sin embargo, es un proceso largo y agotador.

El Grupo Directivo AT espera que las distintas partes y sectores implicados tengan la energía necesaria para profundizar en las líneas de la política prevista.

## **6. Aplicando los principios de Gestión del Conocimiento al trabajo Parlamentario**

---

### **6.1 Gestión del conocimiento en el Parlamento**

#### **Información general**

Los Sistemas de Información del Parlamento y el Proyecto de Gestión del Conocimiento (Proyecto de SI&GC) se llevaron a cabo durante el período de septiembre 2000 -marzo 2001. El objetivo del proyecto era crear un marco de referencia y visión común para actividades de gestión del conocimiento prácticas en el Parlamento, consolidar los objetivos y medios de acción, y proporcionar una base para el posterior desarrollo de la gestión del conocimiento. Los principales resultados del proyecto se establecen en un programa de reformas que describe las medidas necesarias que deben adoptarse para desarrollar la gestión de conocimiento del Parlamento. Cuando se combinaron el Proyecto de asistencia técnica del Comité para el Futuro sobre gestión del conocimiento y el Proyecto SI&GC formaron una amplia entidad multidimensional de la gestión del conocimiento que ha permitido consolidar el marco teórico de referencia en un programa de acción práctica.

Debido a la naturaleza extremadamente exigente y multidimensional de la gestión del conocimiento, el proyecto de GC es y fue lanzado simultáneamente en varios campos de acción. Se trataba de asegurar una perspectiva adecuada para el tema en cuestión. Se establecieron cuatro equipos: el primero para concentrarse en la solución de los problemas de la gestión de conocimientos con vista a la planificación del trabajo parlamentario, el segundo, enfocado en los servicios de información interna, el tercero en el mapeo de las necesidades de los parlamentarios y sus asesores, y el cuarto en el análisis de las posibilidades que ofrecen las TIC. Los equipos trabajaron de forma independiente, pero comunicados entre sí en diversos foros e informaron de sus avances al grupo directivo del proyecto con regularidad. Durante el trabajo del proyecto, los consultores de la compañía Tieto-Enator Oy proporcionaron apoyo.

Además de la labor de estos equipos, los funcionarios y los parlamentarios fueron entrevistados durante el proyecto sobre sus puntos de vista y experiencia. El objetivo era analizar las evaluaciones de los entrevistados en cuanto a la gestión del conocimiento del Parlamento, las áreas de competencia relacionadas con el trabajo diario, los requisitos del conocimiento y los problemas, los principales cambios que

afectan a las actividades de gestión del conocimiento en esta esfera de múltiples responsabilidades, y establecer una visión de gestión del conocimiento confiable y eficaz para el Parlamento. En cada entrevista participó un consultor de Tieto-Enator Oy y un funcionario involucrado en el Proyecto de IS & GC. La ventaja de este método fue que los funcionarios del Parlamento, y hasta cierto punto, incluso los parlamentarios se familiarizaron mejor entre ellos y con el trabajo de sus colegas. Esto mejorará el intercambio y difusión de conocimiento dentro de la organización, que también fue uno de los objetivos inmediatos del proyecto.



Este proyecto SI&GC se basó en las siguientes definiciones:

La gestión del conocimiento consiste en el desarrollo sistemático y en la gestión del conocimiento, competencia y experiencia poseída en la actualidad por la organización, y aquella que se adquirirá por ella en el futuro. Para ser capaz de gestionar el conocimiento, una organización debe ser consciente de cuáles son los conocimientos que tiene, donde residen estos conocimientos, y la forma de acceder al conocimiento en cuestión. Medidas prácticas en gestión del conocimiento son especialmente la adquisición de conocimientos, el procesamiento, el almacenamiento y la distribución. Aumentar la eficacia de la difusión del conocimiento y compartirlo es la única manera de que una organización incremente notablemente sus conocimientos.

La gestión del conocimiento mejorará la eficiencia del trabajo de rutina del Parlamento y su capacidad para reaccionar rápidamente frente a los cambios sociales como encargado de tomar decisiones. El centro de los factores que causan la presión para el cambio incluye, por ejemplo, la avalancha de información y su gestión, y la necesidad de las organizaciones de aprender cosas nuevas cada vez más rápidamente en un ambiente de acción cambiante. Las entrevistas realizadas durante el Proyecto SI&GC indican este punto de vista claramente. También proporcionaron a la línea de organización del Parlamento una excelente oportunidad para analizar sus propias actividades.

En este capítulo se describen las actividades actuales de gestión del conocimiento del Parlamento así como su visión de la gestión del conocimiento. Las observaciones de los equipos y los entrevistadores se han utilizado para convertir el estado objetivo en una serie de áreas de desarrollo para permitir un mayor desarrollo del funcionamiento de los servicios existentes.

La perspectiva principal de este proyecto se centró en las funciones de la Oficina Parlamentaria y su desarrollo. Los parlamentarios estaban involucrados en este trabajo como clientes, como un equipo formado por un número de parlamentarios y sus asesores. La Oficina Parlamentaria produce y mantiene los servicios que son requeridos por el Parlamento como órgano de gobierno. Con respecto a la gestión del conocimiento, la Oficina Parlamentaria es responsable de la coordinación y el mantenimiento de los canales de adquisición de conocimientos y métodos que

garanticen la accesibilidad y la disponibilidad de conocimientos en conformidad con los requisitos actuales.

La gestión del conocimiento implica la ubicación sistemática, procesamiento, almacenamiento y distribución del conocimiento, competencia y experiencia dentro de una organización. Esto también se refiere a la capacidad de combinar y desarrollar el conocimiento existente, de modo que la creación de un nuevo valor agregado sea posible. Entre otras cosas, esto supone continua regeneración, el aprendizaje de la experiencia de unos y otros, además de una cultura de trabajo abierta. El reto en la gestión del conocimiento radica en el hecho de que el conocimiento más valioso existe principalmente de forma indocumentada, como conocimiento tácito en las mentes de los individuos.

Lo que se requiere es la creación de un entorno cultural y tecnológico en el que todos los miembros de la organización puedan explotar este conocimiento. Los sistemas básicos de información del Parlamento, la infraestructura de TIC y su aplicación en el entorno pueden ser explotados de diversas formas para apoyar a las actividades sometidas a un proceso de cambio. La premisa de trabajo fue analizar cómo pueden crearse los nuevos conocimientos utilizando el conocimiento existente para proporcionar el mejor apoyo posible al trabajo parlamentario y su previsible desarrollo a futuro.

## Conceptos y marcos de referencia

Como concepto, la gestión del conocimiento es bastante oscura. En su libro *Älykäsorganisaatio* (= Organización Inteligente) Pentti Sydänmaanlakka establece el siguiente marco de referencia para la consolidación de este concepto (ver figura 28).

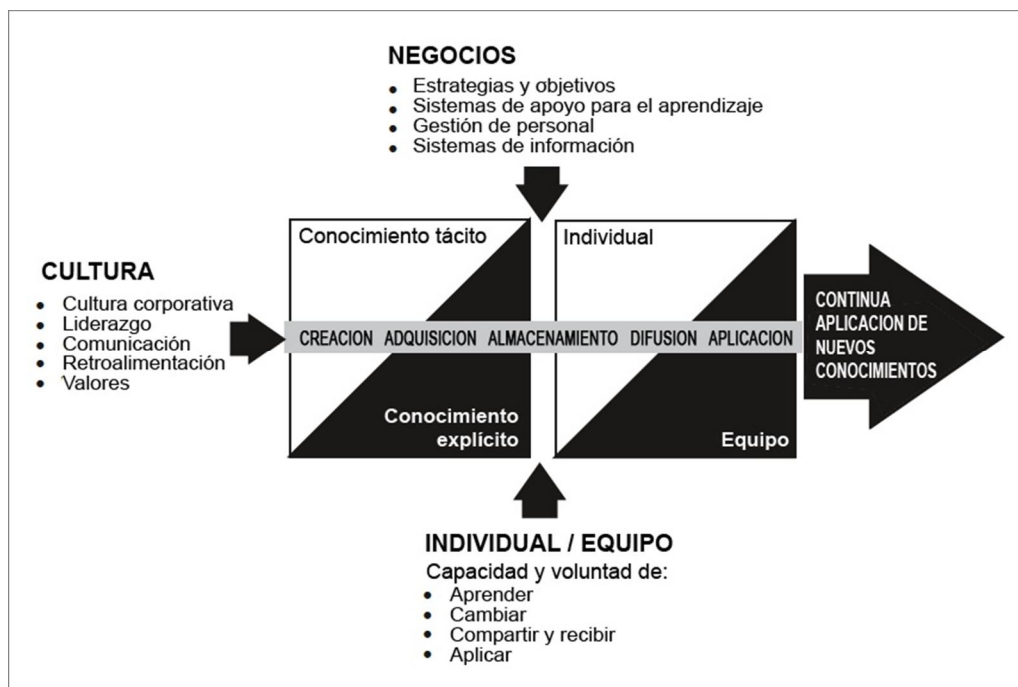


Figura 28. Marco de referencia de la gestión del conocimiento (Sydänmaanlakka, 2000).

La organización debiera definir qué entiende por gestión del conocimiento. La estrategia de la organización y los objetivos también juegan un papel esencial, ya que pueden ser utilizados para definir los tipos de conocimiento que son importantes y menos importantes para sus actividades. Lo que también se requiere son sistemas de apoyo para el aprendizaje y gestión de personal, alentar a las personas y los equipos a crear, difundir y aplicar nuevos conocimientos.

Es la cultura de la organización que proporciona el marco para la gestión del conocimiento en su totalidad. Los valores de la organización también deben apoyar la distribución del conocimiento y la difusión destacando el intercambio de conocimientos. Entre los valores importantes que apoyan el intercambio de conocimientos, Sydänmaanlakka (2000) menciona el aprendizaje permanente, la apertura y el respeto a las personas. Otros importantes factores de la organización cultural incluyen el liderazgo participativo, así como la comunicación abierta e informal. Este marco de referencia puede ser utilizado para el análisis sistemático de la

labor parlamentaria y actividades parlamentarias de la gestión del conocimiento. Hay varios puntos de vista, tales como las tareas del Parlamento, parlamentarios individuales y grupales, presentación de procesos, los grupos de interés, y los ciudadanos. Los distintos puntos de vista implican diferentes necesidades de conocimiento de los diversos métodos de adquisición de conocimientos. Por ejemplo, el tipo de conocimientos necesarios en los debates de comisión se pueden obtener por la audiencia de expertos, los sistemas de información propios del Parlamento, o recurriendo a especialistas internos en sistemas de información.

Durante las entrevistas, el cuadro 29 se utilizó como soporte para describir las dimensiones de la gestión del conocimiento. El propósito de esta imagen es indicar que la tecnología es sólo uno de varios sectores de la gestión del conocimiento. Lo que es igualmente importante es desarrollar el liderazgo, los procesos, una cultura organizacional abierta y abrir las actividades de la organización, luchar por lograr la eliminación de fronteras en el espíritu de objetivos comunes, y apoyar el aprendizaje y trabajo en red.

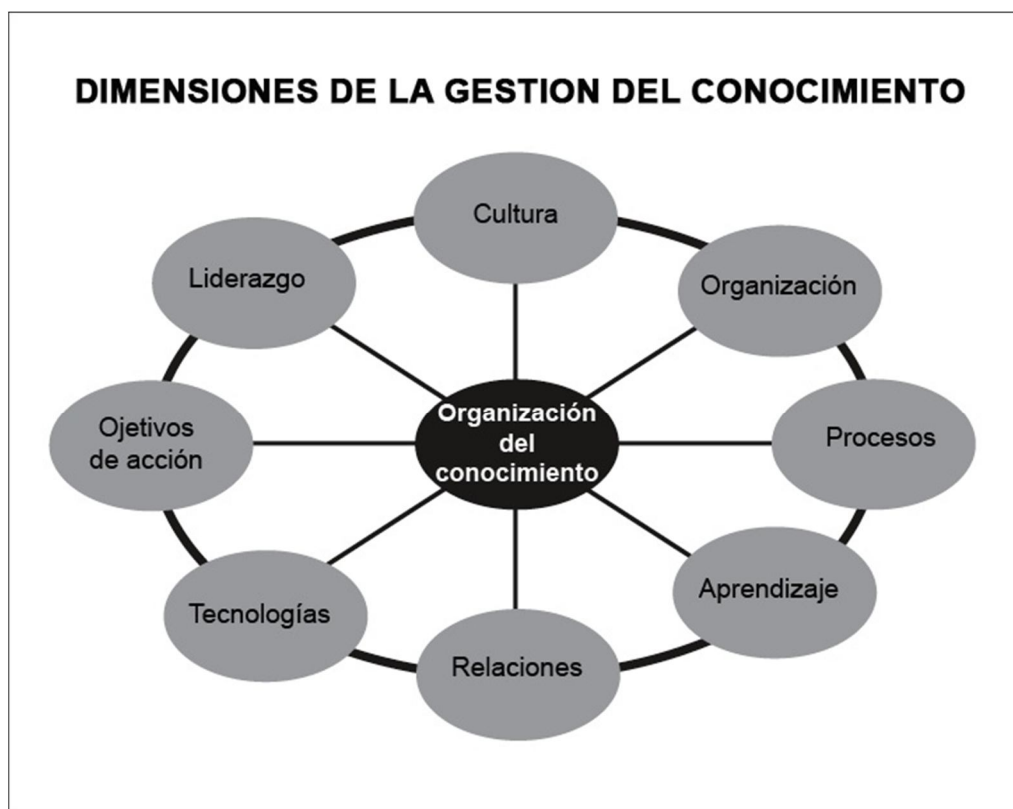


Figura 29. Dimensiones de la gestión del conocimiento en el Parlamento.

## 6.2 Fases del desarrollo de las TI del Parlamento

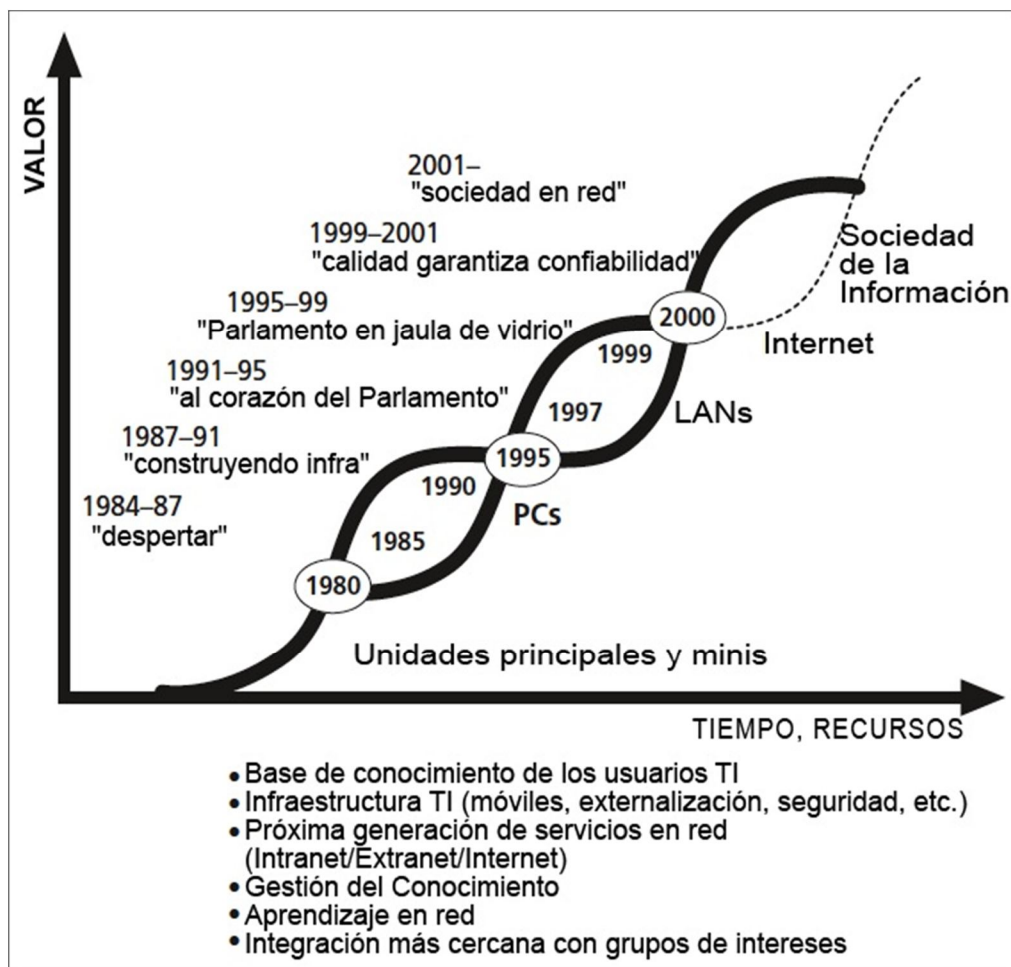


Figura 30. Fases del desarrollo en la historia de las TI del Parlamento.

### 1984—1987 “Tiempo de despertar”

- Equipo de automatización (equipo ADP).
- Estudio exhaustivo de la ADP en la labor legislativa.
- Visión del proceso.
- Plan de Instalación de un sistema de TI para apoyar el trabajo legislativo.

### 1987-1991 “Construyendo la infraestructura”

- Primer empleo a tiempo completo para el personal de ADP (Gerente ADP).
- Estaciones de trabajo, red de cable, servidores.
- El procesamiento de texto, e-mail.
- Primeras solicitudes conjuntas.

PCs.  
Unidad de ADP establecida.

### **1991-1995 “Hacia el corazón del Parlamento”**

Sistemas en sala.  
Desde ADP a la gestión de la información.  
Apoyo a los procesos de trabajo legislativo.  
Gestión de grupos de TI.

### **1995-1999 “El Parlamento en una jaula de cristal”**

Intranet / Internet de servidores web.  
Sistema de información para los comités.  
Documentos estructurados (SGML / XML estándar).  
Creación de redes para grupos de interés (Consejo de Estado, los ciudadanos).  
El uso de sistemas de información de los grupos de interés por el Parlamento (sistema de toma de decisiones del gabinete, sistema de tratamiento de asuntos de la UE).  
Interfaz de usuario uniforme (navegador web) a todos los sistemas de información.

### **1999-2001 “Calidad garantiza la confiabilidad”**

Funciones parlamentarias dependientes de la tecnología, la confiabilidad del servicio.  
Un servicio de calidad.  
Reorganización del sistema de gestión de información.

### **2001 - “Redes para la sociedad”**

Internacionalización, la Unión Europea.  
Prestación y la interacción de servicio de los ciudadanos.  
Compatibilidad funcional con las partes interesadas centrales (socios internacionales, etc.).  
Facilidad de uso y eficiencia.  
Prestación de servicios, independientemente del tiempo y lugar.  
Longevidad de los sistemas que apoyan las funciones centrales.  
Estructura TIC altamente confiable.  
Asegurar la seguridad de los datos del sistema.

El Parlamento no se embarcó en el uso a gran escala de TI hasta finales de 1980, que fue relativamente tardío. A pesar del comienzo tardío, gracias a ello, el progreso de soluciones de TI parlamentarias ha sido bastante innovador. El Parlamento consigné la era del microprocesador directamente, en especial la de microcomputadoras en red.

Desde el principio, se adoptó una visión de proceso para el desarrollo de procesamiento de datos. Entre otras cosas, esta integración habilitó una integración



cercana de los sistemas de sesiones de pasillo con el trabajo de la sesión plenaria en 1992 y la rápida adopción de la tecnología WWW de Internet en 1995, cuando las bases de datos de producción fueron conectadas a los servidores WWW. Un estándar para documentos estructurados (SGML / XML) fue adoptado para la producción de documentos, lo que significa que el conocimiento producido por el Parlamento ya está disponible de una forma fácil de usar de modo interno y para uso externo. Además, la estructura de documentos legislativos ha permitido la consolidación de la jurisdicción de la base de datos de Finlandia.

En la actualidad, la dependencia del Parlamento en materia de TIC es bastante extensa. A través de los años, las funciones parlamentarias básicas y procesamiento de datos se han integrado a tal grado que ahora es difícil, o prácticamente imposible distinguirlos. Por un lado, esto proporcionará nuevas oportunidades para la gestión del conocimiento. Por otra parte, caer en un estado extremadamente sofisticado de soluciones técnicas TIC puede obstaculizar el buen desarrollo de estas actividades.

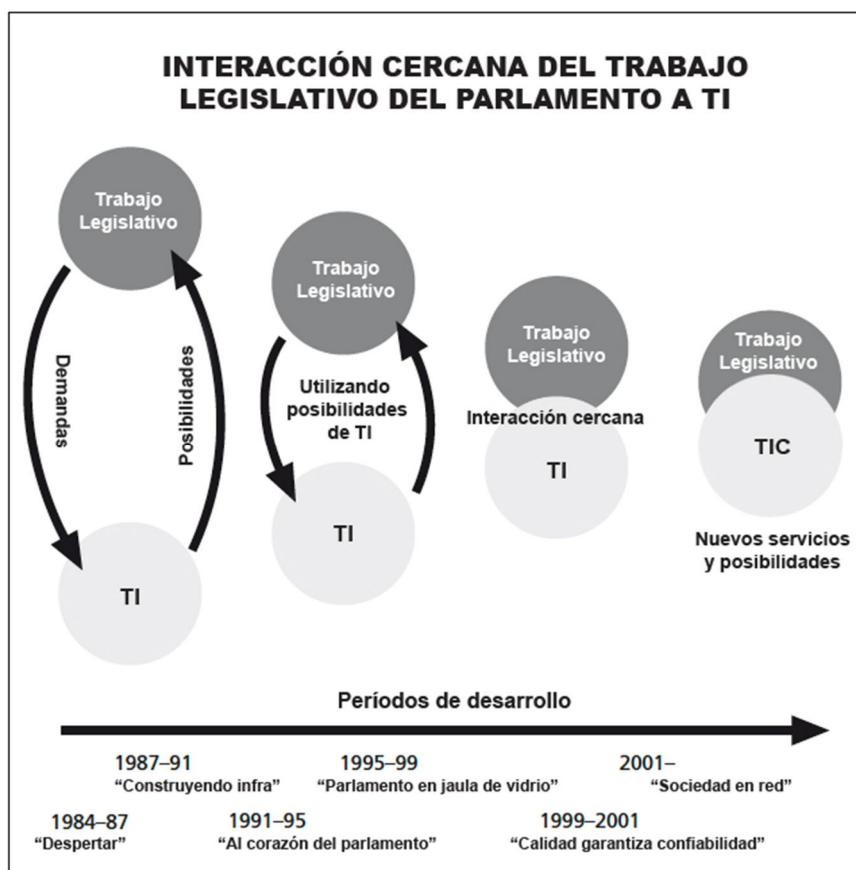


Figura 31. Interacción cercana trabajo legislativo del Parlamento y las TI.

Una política de gestión para el sistema de información con respecto a la de los años 2002-2004 fue aprobada en diciembre de 2001. Por un lado, los principales objetivos de este período se centran en la mejora de la utilización de las herramientas existentes, y, por otro lado, en el apoyo a las actividades externas del Parlamento, la creación de redes, frente a los ciudadanos y otras organizaciones de la administración pública, entre otros.

***La política de información de sistemas de gestión se centra en los siguientes objetivos para el período 2002-2004:***

Los parlamentarios, sus asesores y los funcionarios contarán con un eficiente, estado técnico de las herramientas TIC para apoyar su trabajo diario.

Los parlamentarios, sus asesores y los funcionarios tendrán acceso a estrictas conexiones actualizadas para la comunicación con diversas organizaciones civiles y partes interesadas.

Las habilidades prácticas de los usuarios de las TIC y know-how se mejorarán mediante la capacitación junto con la sustitución de herramientas, con especial atención a la orientación personal.

El Parlamento establecerá conexiones en red con sus grupos de interés más importantes (la Oficina del Parlamento, los ministerios, los medios de comunicación, bibliotecas, archivos públicos, parlamentos extranjeros, etc.), tanto técnicamente como en cuanto al contenido de servicios y suministro de información.

La información parlamentaria será accesible al público en general en amplia base a través de Internet.

El Parlamento promoverá la explotación de las TIC dentro de su esfera de actividades a través de la participación activa en proyectos de desarrollo nacional e internacional, en colaboración entre la UE y los parlamentos nacionales.

La Oficina de Gestión de Sistemas del Información del Parlamento supervisará activamente el desarrollo de la sociedad, estando preparado para responder a las nuevas necesidades y requerimientos.

### 6.3 Estado actual y desafíos para el trabajo de desarrollo

De acuerdo con la Constitución de Finlandia, el poder en Finlandia pertenece al pueblo que está representado por el Parlamento en las sesiones parlamentarias. La Oficina Parlamentaria, a su vez, es responsable de proporcionar al Parlamento las condiciones previas para llevar a cabo sus tareas como órgano de gobierno. En la práctica, el trabajo de los funcionarios del Parlamento es orientado hacia la expertise, incluso con respecto al liderazgo. Las unidades de la organización son independientes, y aunque la organización aprecia la expertise, la distribución y difusión de los conocimientos y la experiencia no han sido debidamente apreciadas. Por otro lado, es significativo que la disposición de información, conocimientos y servicios haya sido convencionalmente confidencial, correcta e imparcial.

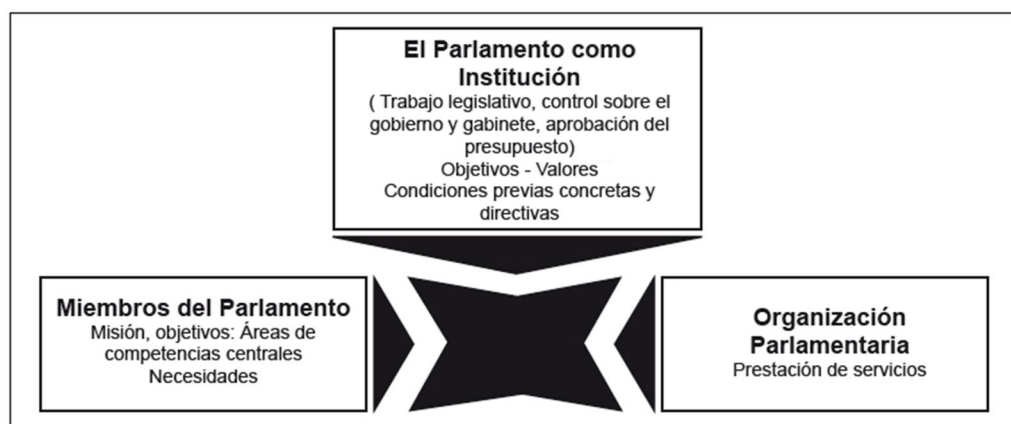


Figura 32. Factores de prestación de servicio.

#### Desafíos y presiones para el cambio en los entornos de acción

El Parlamento cuenta con expertos en una amplia variedad de tareas. Esto también significa que los individuos personalmente pueden tener necesidades muy diferentes de gestión del conocimiento y objetivos. Con respecto a la entidad, sin embargo, es posible distinguir un número de objetivos comunes, del cual se pueden derivar directivas concretas para todos los individuos involucrados. Como políticos, los parlamentarios tienen objetivos de gestión del conocimiento que difieren de aquellos de los funcionarios públicos. El Proyecto SI&GC se concentró en el análisis de necesidades de gestión del conocimiento y los objetivos, especialmente desde el punto de vista de las tareas constitucionales del Parlamento y de la organización de la administración pública, que asegura las condiciones para el trabajo parlamentario y proporciona los servicios de apoyo necesarios.

A medida que sus entornos de acción cambian, las organizaciones se ven obligadas a prestar atención a los asuntos y fenómenos nuevos. La gestión del conocimiento se ha

convertido en uno de los mayores desafíos que tienen las organizaciones de diversos tipos y tamaños. Esto también se debe a los parlamentos.

La gestión del conocimiento se está convirtiendo en una necesidad para las organizaciones, debido a varios fenómenos sociales y globales. En un mundo en red, el volumen de conocimiento manejable es cada vez mayor. El objetivo principal de la gestión de conocimiento es apoyar y ayudar a las personas a hacer frente a la avalancha de información. Hay una necesidad de medios sistemáticos y de herramientas para permitir encontrar el correcto conocimiento en el momento adecuado.

Las redes agotarán los límites entre las organizaciones y aumentará la movilidad de los individuos y las comunidades multiculturales. Trabajar en un ambiente exige una nueva forma de actuar y de pensar. En particular, esto va a cambiar el concepto de tiempo, todo debe estar disponible de inmediato, lo que hará a las actividades cada vez más agitadas en todos los sectores.

Con la competencia en aumento y los requisitos de experiencia exponencial, se espera que las organizaciones sean cada vez más exigentes en el control de su economía y eficiencia, y en el logro de mejores resultados, por supuesto. Con el aumento de publicidad y de procesos cada vez más transparentes, el desarrollo de actividades se enfrenta con un desafío adicional. Además, se espera un nuevo tipo de apertura de las actividades políticas, que debe ser tomado en cuenta en la etapa de preparación y posterior desarrollo.

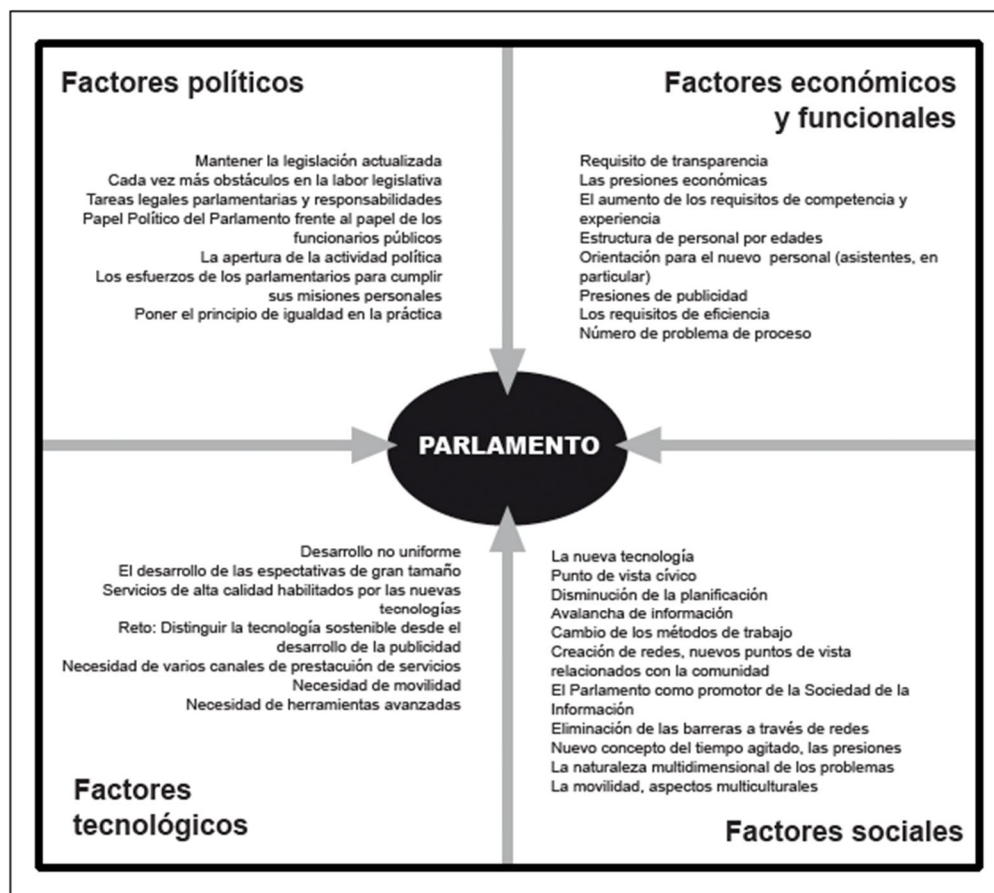


Figura 33. Presiones para el cambio en un entorno parlamentario.

La creación de redes, aspectos multiculturales, y la erosión de las fronteras harán el trabajo legislativo cada vez más exigente. Los legisladores deben estar al tanto del desarrollo, con mayor rigor que nunca. La tecnología tiene un papel importante que desempeñar en este asunto. Las personas necesitan herramientas avanzadas, la posibilidad de trabajar en cualquier lugar, cuando más les convenga en cada situación.

Las nuevas tecnologías permiten servicios de alta calidad pero, por otro lado, esto también aumenta la desigualdad entre las personas, debido al hecho de que sus capacidades y las condiciones previas para explotar las nuevas tecnologías no son todas del mismo nivel. Además, las personas tienen expectativas poco realistas, de gran tamaño con respecto a las posibilidades de la tecnología actual y distinguir la publicidad exagerada del desarrollo tecnológico sustentable no siempre es fácil. Por otra parte, varios sectores están desarrollando sus propias normas para un contexto común, que puede causar problemas de compatibilidad entre varias soluciones tecnológicas.

## Observaciones del estado actual de la gestión del conocimiento del Parlamento

Las actividades parlamentarias se caracterizan por tareas de altas tasas de rendimiento, en parte imprevisibles por su carácter integral y multidimensional y por la movilidad de los parlamentarios. Una característica importante en las actividades de gestión del conocimiento es la cultura del trabajo personal de cada parlamentario, su método de trabajo individual de las TIC, así como la cooperación y la división del trabajo entre los parlamentarios y sus asesores. Todos estos factores imponen un requisito especial en la tramitación y gestión del conocimiento. Aspectos característicos adicionales son causados por el hecho de que las elecciones parlamentarias se celebran cada cuatro años, con un número de nuevos parlamentarios en general alrededor del 25-35%. La práctica de los asesores se introdujo hace cuatro años, con cada parlamentario decidiendo si su asistente trabajaría en el Parlamento o el Distrito electoral del parlamentario. El recambio ha sido alto entre los asistentes. Algunas de las relaciones laborales han durado sólo unos pocos meses, otros varios años.

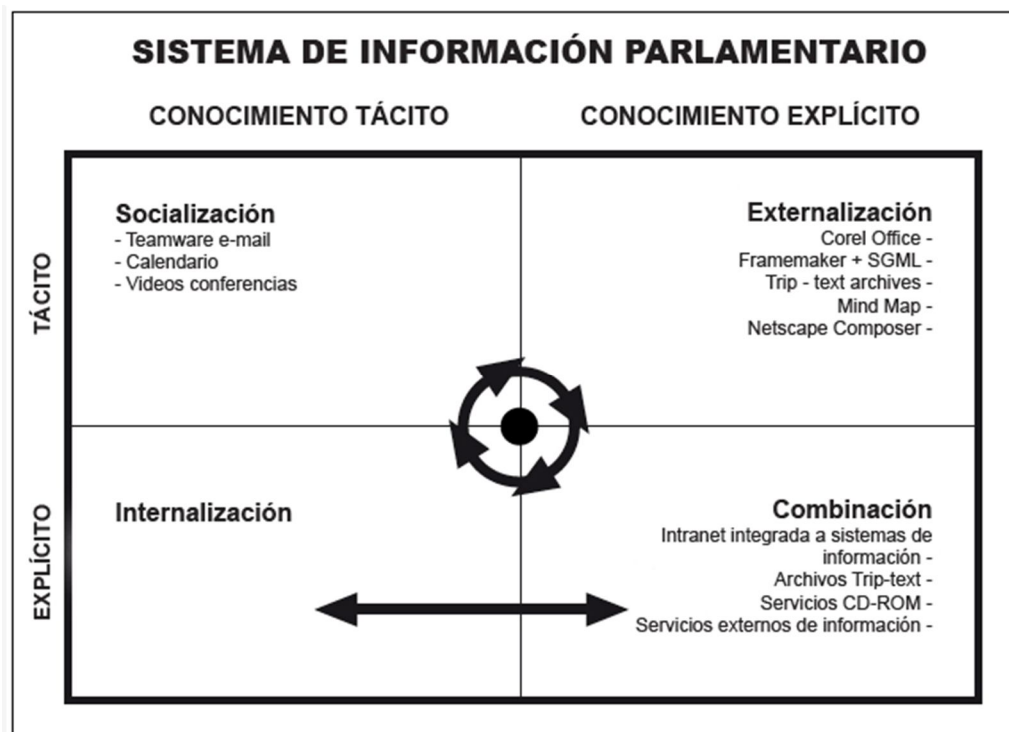


Figura 34: Sistemas de Información Parlamentaria.

El Parlamento tiene excelentes condiciones para el desarrollo de la gestión del conocimiento. La Intranet parlamentaria (el sistema Fakta) ha establecido su posición como canal de distribución central de información interno. En su mayor parte, todo el

material escrito producido por el Parlamento es accesible a través de esta red, sobre todo en forma de documentos estructurados. Además, la mayoría de la infraestructura TIC del Parlamento es de alta calidad y buen funcionamiento.

## 6.4 Definiendo la etapa de objetivos de GC

El Parlamento y las responsabilidades de los miembros del Parlamento están claramente definidos por la Constitución (el trabajo legislativo, seguimiento de las actividades del gabinete que aprueba el presupuesto del gobierno central). Los funcionarios parlamentarios están obligados a apoyar este trabajo de la mejor forma posible. Como los recursos siempre son limitados, es necesario focalizarlos y concentrarlos en las cuestiones pertinentes. Regularmente, la selección de temas es el más adecuado, tanto en planificación a largo plazo y respecto a las opciones personales en el trabajo diario. Para ser capaz de tomar estas decisiones, y para asegurar la eficiencia de las actividades, se requiere de objetivos concretos definidos conjuntamente, con el propósito de dirigir las funciones cotidianas y operativas del desarrollo. Además de los objetivos claramente definidos, la gente debe ser consciente del estado actual de los recursos y sus necesidades de desarrollo, a fin de centrar el desarrollo sobre los objetivos actuales adecuados.

### VISIÓN DE LA OFICINA DEL PARLAMENTO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El Parlamento es una organización de conocimiento abierto y competente con una cultura de trabajo orientada a la cooperación y a la capacidad y ganas de

El Parlamento lleva a cabo sus tareas constitucionales, y se esfuerza por la cooperación abierta entre los distintos departamentos del gobierno. El Parlamento Europeo trabaja para la promoción de la democracia en una sociedad abierta, activa, con el funcionamiento y la cultura de interacción orientada hacia el trabajo.

Basada en la Constitución y el trabajo realizado por los miembros del Parlamento, la administración proporciona servicios que se desarrollan en cumplimiento con los usuarios (clientes) y los requisitos cambiantes de la sociedad. Esta disposición de servicio exige la experiencia que se ha desarrollado y explotado de manera eficiente a través de la cooperación en apoyo de objetivos comunes

Desarrollo sistemático y explotación de competencias y expertise de las personas

Desarrollar la cooperación e interacción

Desarrollar servicios como entidades orientadas al cliente

Desarrollar servicios como entidades orientadas al cliente

La visión descrita en el cuadro 35 pretende resumir un estado ideal del futuro de los asuntos que se persiguen activamente y son apoyados a través de vigorosas medidas de desarrollo.

El Grupo Directivo del Proyecto SI&GC definió los siguientes objetivos operativos para la gestión del conocimiento parlamentario:

- Mejorar y apoyar las posibles acciones del Parlamento y parlamentarios.
- Facilitar y acelerar la identificación de la información esencial requerida y el conocimiento, mejorando así el proceso de toma de decisiones.
- Promover la flexibilidad de las actividades y la erosión de los límites de la organización mediante el apoyo a la competencia personal y desarrollo de conocimientos especializados, además de la distribución y la difusión del conocimiento tácito.

La competencia y experiencia son los recursos claves del Parlamento que le permiten asegurar la disponibilidad de conocimientos esenciales y correctos y su aplicación cuando y donde sea necesario. En consecuencia, las observaciones de los equipos y los entrevistadores destacaron la difusión del conocimiento y la explotación del conocimiento como el tema central en la gestión del conocimiento.

Como parte esencial del Proyecto SI&GC definimos los diferentes objetivos de GC hacia cuales diferentes actores en el Parlamento tienen que aspirar. Se basa en observaciones obtenidas a partir del trabajo en equipo y las entrevistas realizadas. La imagen 36 es una descripción de esta etapa de destino de GC perteneciente a las diversas dimensiones de una organización del conocimiento.



**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARLAMENTARIO**  
**ETAPA DE OBJETIVO**

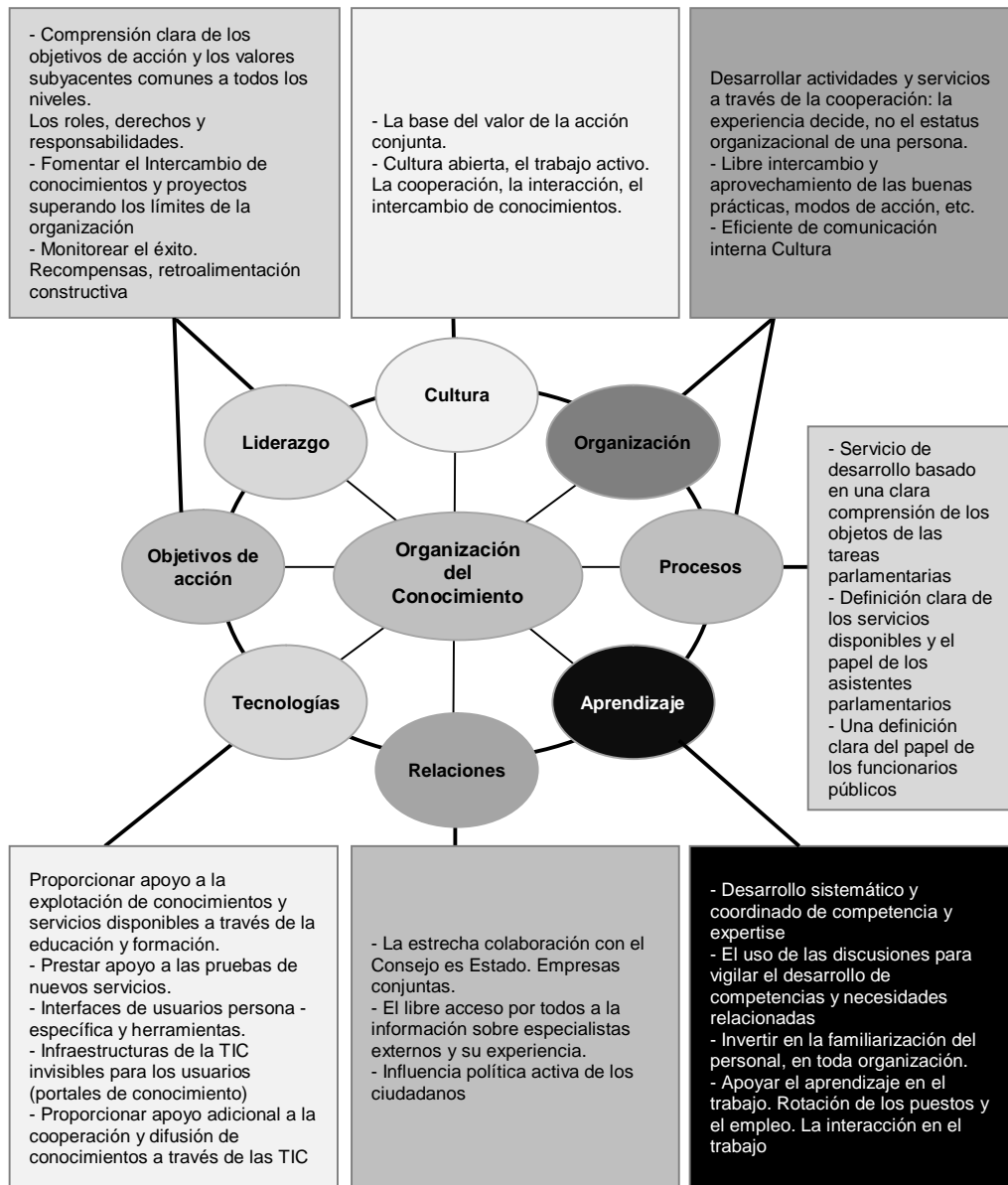


Figura 36. Objetivo de la etapa de gestión del conocimiento parlamentario.

**Objetivos operativos y de liderazgo durante la etapa de destino.**

Durante el Proyecto SI&GC las entrevistas y el trabajo en equipo indican claramente un número de necesidades de desarrollo relacionadas con las habilidades de liderazgo.

La gente tiene la capacidad de gestionar los problemas, pero la gestión de personas es mucho más difícil. Los participantes expresaron el deseo de recibir una formación sistemática en este sentido. Objetivos operativos y valores por igual, deben estar claramente definidos y entendidos en todos los niveles de acción, con el fin de garantizar un nivel uniforme y confiable de acción, y el correcto curso de desarrollo. El personal funcionario del Parlamento debe definir los valores conjuntos compartidos para apoyar la cooperación y actividades de intercambio de conocimientos. Mientras que se esfuerzan por ir hacia la fase de destino, es recomendable basar los esfuerzos en los valores de discusión lanzados recientemente en conjunto con la capacitación de gestión, y hacerlo extensivo a los distintos niveles de la organización. Esta sería la manera de comprometer realmente a la gente a unir los valores compartidos sobre una amplia base.

En las actividades parlamentarias, la confiabilidad es siempre el valor central que se observa en el liderazgo y toda acción. Este valor de vez en cuando entra en conflicto con los requisitos de eficiencia. El liderazgo puede apoyar la gestión e intercambio de conocimientos poniendo en clara evidencia los objetivos de la gestión del conocimiento y los beneficios de modo que la gente los entienda en sus deberes diarios. Naturalmente, un cuidadoso análisis debe preceder a la expresión, para eliminar elementos mutuamente contradictorios. Los objetivos operacionales se utilizan para animar a la gente a mejorar la cooperación y las actividades del conocimiento compartido. La aplicación de dichos objetivos debe ser monitoreada y la acción positiva premiada de varias formas. La retroalimentación constructiva se va a utilizar para promover el tipo de cultura del trabajo deseada.

El trabajo de la Comisión de la Oficina Parlamentaria depende en gran medida del intercambio de conocimientos y la cooperación. Esto se refiere a los proyectos que superan los límites de la organización y se ponen en marcha en cooperación, con responsabilidades claramente definidas para la coordinación y el desarrollo. El foco del trabajo de la gestión de equipo cambia cada vez más hacia la planificación de acciones y vigilancia sistemática. Las reuniones están orientadas a discutir los asuntos relacionados con el progreso en varios departamentos y el potencial de cooperación. El objetivo es identificar los beneficios que puedan obtenerse a través del intercambio de conocimientos en todos los niveles de la organización, incluyendo a los individuos.

Esto conducirá a una mayor motivación para promover la cooperación. En lo que respecta al desarrollo operativo, todos los objetivos de cooperación son considerados activamente y las personas están comprometidas a realizar actividades conjuntas. En actividades de liderazgo y gestión, los valores son de gran importancia. La actual organización de administración pública parlamentaria tiene fuertes valores que se basan en su tradición a largo plazo y el concepto de servicio definido de la siguiente manera: "Hágalo de inmediato y bien". Sin embargo, la discusión sobre valores ha estado continuamente en progreso, por ejemplo, durante un seminario de capacitación de gestión en enero de 2001. El plan para la comunicación interna (Publicaciones de la Oficina Parlamentaria 4 / 2000) sugiere los siguientes valores comunes para el

Parlamento:

- Apertura
- Confiabilidad
- Previsión
- Flexibilidad
- Voluntad de servir
- Cooperación.

Los valores anteriores proporcionarán una base para futuras acciones. Su importancia será consolidada a través de los esfuerzos de desarrollo que se hayan emprendido.

Una etapa de destino de la cultura del trabajo es típicamente abierta y activa, apoya la cooperación, la interacción y el intercambio de conocimientos. El desarrollo de la cultura del trabajo es apoyado por los valores compartidos. Una vez que los valores compartidos han sido internalizados en toda la organización, todas las actividades serán dirigidas por estos valores.

## **6.5 Visión de los parlamentarios sobre la gestión del conocimiento 2004. La misión personal de los parlamentarios**

La capacidad de las personas para hacer frente a la creciente avalancha de información es probablemente el problema más difícil de la gestión del conocimiento. Con respecto a este problema, un equipo de parlamentarios decidió proponer un nuevo enfoque en el que cada parlamentario individualmente define su propia misión personal. Posteriormente, estas definiciones se utilizan como ayuda en los diferentes procesos de GC.

La misión es una descripción personal del parlamentario sobre los elementos esenciales y las áreas centrales de interés en su trabajo. En particular, los parlamentarios aplicarían sus misiones a la organización de su trabajo, y a la comunicación externa. La imagen es un resumen de la misión personal y áreas de interés personal del parlamentario Markku Markkula.



Figura 37: Misión personal y áreas de interés personal del parlamentario Markku Markkula.

La misión proporciona a la organización parlamentaria, el conocimiento que puede ser utilizado como la base de la orientación de su conocimiento y la provisión de información, así como el priorizar el apoyo necesario. La misión también ayudará a la organización a proporcionar servicios individuales junto al nivel de los costos de producción en masa.

Entre otras, la misión del parlamentario puede ser explotada en las siguientes áreas:

- Organizar el trabajo personal de los parlamentarios,
- Estructuras de base de datos,
- Organización de correo electrónico,
- Archivos de documentos en papel,
- Facilitar la cooperación entre los parlamentarios y sus asistentes personales,
- Dar a conocer a los asistentes personales los deberes de los parlamentarios, para indicar los puntos focales,
- Proporcionar un conocimiento común y el método de almacenamiento

de información,

- Facilitar la cooperación entre los parlamentarios y funcionarios públicos,
- Describir los deberes de un parlamentario para indicar las áreas centrales,
- Permitir medidas proactivas, por ejemplo, la gestión del sistema de información puede producir estructuras de base de datos listas para usar y organizar un monitoreo de vigilancia hecho a medida de las fuentes de información que desee,
- Apoyar el desarrollo interno de expertos, tales como los servicios bibliotecarios.

Cada parlamentario será personalmente responsable de producir la imagen de su misión. El objetivo es producir las misiones de acuerdo con una plantilla estándar común, mejorando así la aplicabilidad de la misión, por ejemplo, en el trabajo de los funcionarios. La producción de la misión es voluntaria. Una buena idea sería producir dos versiones de misiones. Una versión detallada para su uso personal y otra más general de los derechos civiles de los funcionarios. Se espera que los modelos sean distribuidos de acuerdo con el principio de buenas prácticas, la producción está ganando terreno mientras la gente se da cuenta de cuántos servicios personales de alto nivel pueden obtener a través de él. El concepto de la misión se utiliza en la mayoría de los programas de reformas actuales para definir las instalaciones y para dirigir la provisión de recursos.

### **Visión de GC 2004**

Como columna vertebral de los esfuerzos de desarrollo futuro, el equipo de parlamentarios esbozó una visión de la etapa de objetivos de las actividades de GC en 2004. En la primavera de 2003, comenzará un nuevo periodo electoral en nuestro Parlamento. Esto proporciona una ocasión natural para poner en práctica los principales cambios en los sistemas de información parlamentaria y el software relacionado. Se ha elegido el 2004 como el espectro de tiempo, debido al hecho de que los parlamentarios electos habrán entonces trabajado durante 12 meses y tendrán, en cierta medida, establecidas las rutinas personales. Un principio práctico es que cada parlamentario avance a su propio ritmo hacia la fase de destino esbozado en esta visión y en la medida en que personalmente considere oportuno.

El equipo de parlamentarios resume los siguientes factores y principios como piedras angulares de la visión de GC:

1. Cada parlamentario tendrá una misión clara.
2. La apertura promueve la democracia y el interés de los ciudadanos en la política.
3. El propio desarrollo profesional de un parlamentario está orientado a

los objetivos.

4. El trabajo de un parlamentario es innovador.
5. Los funcionarios públicos tienen un papel cada vez más de apoyo al parlamentario.
6. La adquisición de conocimientos y de recuperación de información será rápido y eficiente.

Las áreas de visión de GC son las siguientes: La avalancha de información se ha puesto bajo control, el trabajo es menos dependiente de la ubicación, el ambiente físico apoya el intercambio de conocimientos y la privacidad, el apoyo de las TIC es principalmente comunal y en parte personificado, los parlamentarios son los operadores que actúan en red, el conocimiento tácito se explota con creciente eficiencia, los parlamentarios pueden influir en la labor legislativa en la fase preparatoria. Los asesores tienen un papel significativo claramente definido en la adquisición, procesamiento y distribución del conocimiento. El aprendizaje es una parte importante del buen funcionamiento del trabajo de los parlamentarios. El trabajo parlamentario promueve el desarrollo de la sociedad del conocimiento.

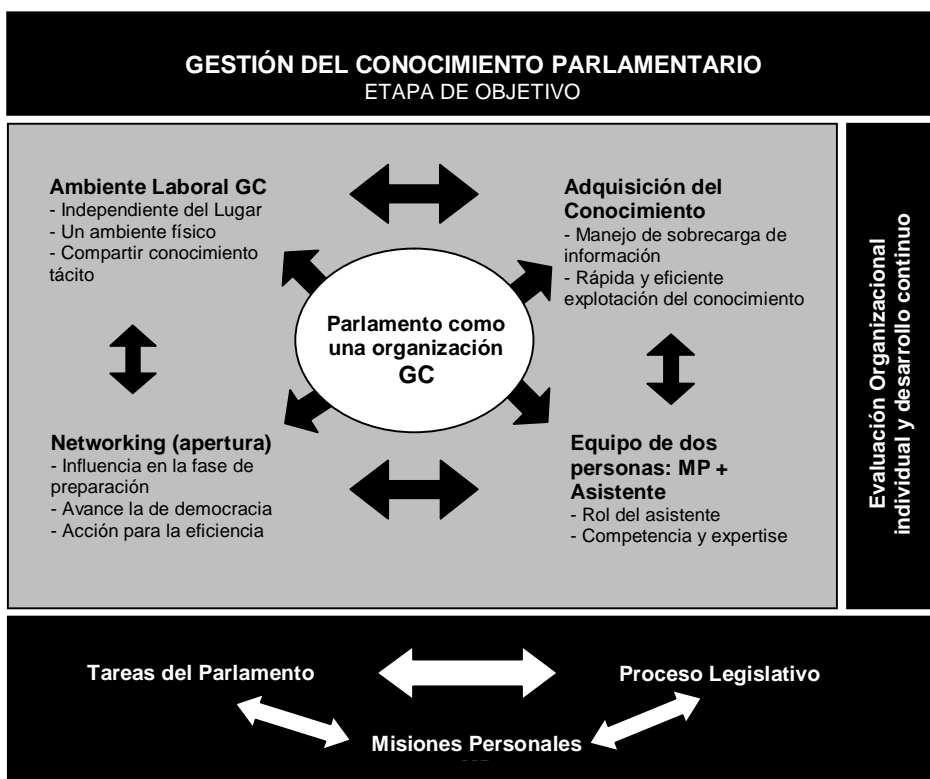


Figura 38. Visión de KM 2004 de los parlamentarios - los principales factores y áreas de actividad en la GC del Parlamento.

Las áreas parciales anteriores se describen en detalle a fin de permitir a los operadores parlamentarios percibir la dirección de la acción requerida y los beneficios que se pueden obtener. Por lo tanto, la visión fue adoptada como base para la implementación.

### Caja personal de herramientas de la gestión del conocimiento

La idea de una caja personal de herramientas de gestión del conocimiento de los parlamentarios se expresó en el Comité para el Proyecto de Evaluación de Tecnología del Futuro. Para habilitar la aplicación práctica de esta idea, Markku Markkula, parlamentario, definió los elementos esenciales que deben figurar en el sistema de caja de herramientas. Su análisis se basó en la experiencia recibida al entrevistar a los parlamentarios para definir sus misiones personales, además de los resultados de la etapa preparatoria de una serie de proyectos piloto asociados. El desarrollo profesional de un parlamentario se basa en los mismos principios que la de cualquier otro trabajador del conocimiento. Esto significa que es natural definir inicialmente un marco de referencia básico general y no embarcarse en la especificación de aplicaciones parlamentarias hasta que se hayan recibido los resultados del proyecto piloto.

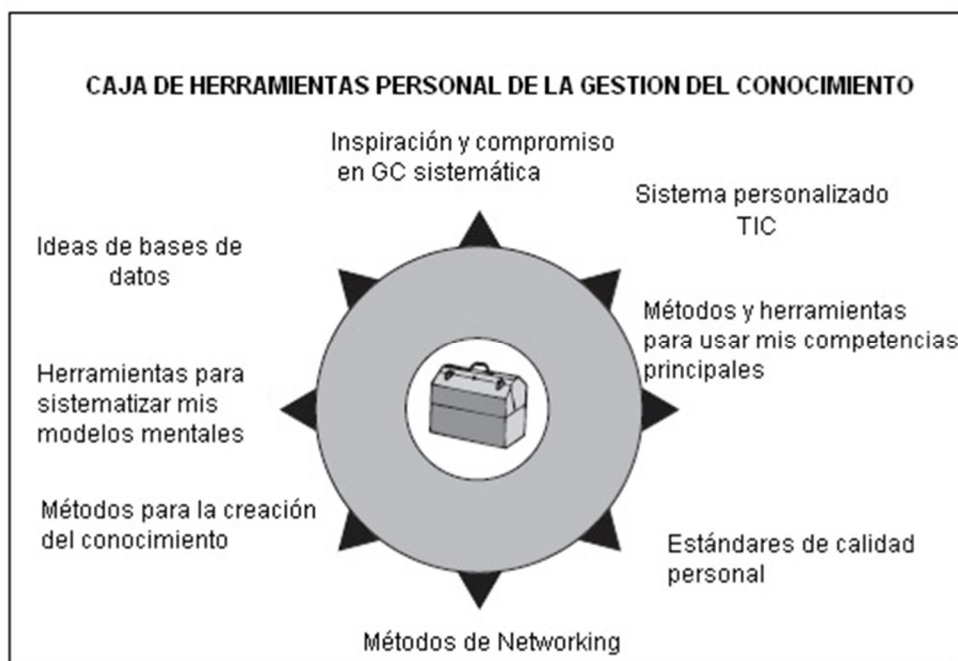


Figura 39: Caja personal de herramientas de gestión del conocimiento.

El principio universal constituye la siguiente premisa: La única forma de mejorar el desarrollo de la competencia de un individuo con éxito es a través de su propio compromiso con la creación y actualización a largo plazo de su caja personal de herramientas de gestión de conocimiento. Esto significa la adopción de una pasión por aprender de por vida, junto con un estilo de vida sistemático de la gestión del conocimiento (GC). Como resultado de ello, el continuo desarrollo de sus talentos personales y los métodos de trabajo serán integrados en la explotación de las capacidades de cooperación en diversas redes interactivas utilizando las últimas tecnologías de información y comunicación (TIC).

Hay ciertas áreas significativas y mutuamente interactivas de desarrollo profesional que no han sido observadas. Estas se pueden destacar a través de la explotación a gran escala de los actuales avances de las TIC. Por lo tanto, los objetivos serán: 1) identificar y aplicar sistemáticamente los pasos de desarrollo que hacen hincapié en la responsabilidad personal de un individuo, y 2) distinguir las necesidades de cambio en la cultura de trabajo de la comunidad de trabajo, además de seguir una política sistemática de GC. Un enfoque y método de acción estratégico de GC requiere un esfuerzo decidido. El diagrama de caja de herramientas es un resumen con ocho herramientas principales de áreas de desarrollo de objetivos que son necesarias para obtener resultados positivos. En pocas palabras, son las siguientes:

- El compromiso con la explotación sistemática de las TIC proporcionará la premisa para impulsar actividades sostenidas, junto con el entusiasmo personal del individuo, sobre todo su pasión por aprender y crear cosas nuevas. Una forma de vida que conduce al descubrimiento del aprendizaje será crucial en la actual era de redes de trabajo, en términos de productividad y de resistencia personal por igual. Las personas pueden recibir información estimulante de sus compañeros mediante la aplicación de los resultados de sus descubrimientos en la vida práctica, por tanto, distribuyendo los beneficios a los demás.
- Producir un sistema personal de TIC para un individuo, requiere de desarrollar métodos de trabajo que sean aptos para él o ella, además de la personalización de las herramientas de su preferencia. Lo que es esencial para estas actividades es que todo debe ser cuidadosamente planificado y documentado. Sin embargo, la gente no tiene que hacer todo por sí misma, hay varios procesos de cooperación que aseguran resultados positivos.
- Por encima de todo, el uso de la caja personal de herramientas se centrará en las áreas centrales de competencia del individuo. Esto significa que el desarrollo de los métodos y herramientas se llevarán a cabo en las propias áreas de fortaleza de contenidos de la persona lo que facilitará también la creación de nuevos métodos.



- El desarrollo de la caja personal de herramientas se basa en la generación de los propios “estándares de calidad” y en comunicarlo a sus propios pares. En primer lugar, esta es una cuestión de que las partes se familiaricen con las culturas TIC de unos y otros, lo que les permitirá beneficiarse de los materiales y métodos de otras personas.
- Es justificado decir que las redes se han convertido en una forma de vida. Las mejores redes se basan en la profunda cooperación, que es la alegría de dar y recibir las actividades conjuntas y aprender juntos. La interacción convencional, que consiste en turnarse en influir, no será suficiente. Apertura y confianza, que son los valores básicos de GC, son visibles en todas las actividades y proporcionan las condiciones necesarias para actividades innovadoras y el mantenimiento de un conocimiento común y el espacio de experiencia permanente. Esto expandirá considerablemente el conocimiento disponible y el espacio de experiencia.
- La capacidad de innovación es, probablemente, el factor de éxito fundamental para las organizaciones y las naciones. Los desarrollos de software están proporcionando continuamente nuevas oportunidades para modelar diversos asuntos y fenómenos. En comparación con los que trabajan solos o en equipos convencionales, ahora hay una oportunidad para genuinas actividades conjuntas. Esto se basa en la utilización de un conjunto basado en plataformas de red y descripciones comunes e ilustrativas del proceso, que puede inspirar a un número creciente de personas para unirse en un mutuo intercambio de ideas para el beneficio colectivo.
- Las personas pueden utilizar sus cajas personales de herramientas más efectivamente para crear e ilustrativamente documentar sus modelos personales de pensamiento y acción mediante la explotación de los programas de diferentes gráficos y paquetes de software visual. El núcleo de la caja de herramientas está constituido por modelos de acción mental que son fáciles de editar para diversas situaciones y temas, permitiendo así el desarrollo continuo y sistemático de su propio modelo de pensamiento y acción.
- El procesamiento simultáneo de varios proyectos es un rasgo característico en la innovación. Algunos consisten en etapas de trabajo productivo estresante; en forma conjunta por varias personas dentro de las redes, y algunos están a la espera de un componente vital para madurar, mientras que otros se están ultimando, etc. Una de las áreas más exigentes de la caja de herramientas consiste en tener la resistencia para documentar las ideas y mantener el propio “banco de ideas”, así como el que es compartido por los demás, al menos parcialmente.

Todos estos componentes de la caja de herramientas requieren de inversión personal, es decir, sobre todo, centrado en el desarrollo de contenidos, desarrollo de software, y en la explotación de las nuevas oportunidades ofrecidas por otros avances de las TIC. Con frecuencia surgen diferencias significativas entre las personas debido a los servicios de apoyo disponibles, la accesibilidad de las redes de desarrollo, y los métodos de cooperación aplicados

Cuando se desarrolla un modelo de caja de herramientas para los parlamentarios, es conveniente producir un número de ejemplos prácticos. Para ello, hemos solicitado que unos cuantos parlamentarios procesen sus cajas personales de herramientas. Esto nos permitirá optimizar el nivel de los servicios de apoyo, el hardware y software requeridos. Como vemos, la pregunta crucial es: ¿Cuánto tiempo y esfuerzo está dispuesto un parlamentario a gastar en el desarrollo de su caja de herramientas personal a largo plazo? La experiencia que se obtenga puede ser puesta a disposición de todos los parlamentarios a su debido tiempo para su posterior distribución y difusión, como son las ventajas o problemas previsibles.

## 6.6 Desarrollo de áreas y proyectos

Durante el Proyecto SI&GC, se examinaron los procesos de trabajo a la luz de sus objetivos globales. Las siguientes preguntas fueron las que orientaron el proyecto:

¿Cuáles son los asuntos clave en las actividades de mantenimiento y el desarrollo para alcanzar los objetivos comunes?

¿Cuáles significados y medidas de la gestión del conocimiento son importantes cuando se hace esfuerzos por los objetivos?

Las actividades de desarrollo en los próximos años se basarán en la etapa de objetivos definidos y la visión de GC 2004. Las áreas seleccionadas deben ser utilizadas como puntos focales para el desarrollo de medidas activas que se están adoptando en las áreas en cuestión. Además, un programa de capacitación de gestión debe ser puesto en marcha por separado para promover activamente las capacidades de las personas y los métodos de gestión y su cultura de liderazgo.

Para que la gestión del conocimiento parlamentario tenga éxito, es muy importante definir las áreas de desarrollo y poner en práctica los proyectos que promueven el cambio deseado. Las áreas de desarrollo son las siguientes:

### 1. Desarrollar la competencia y la expertise

Los recursos centrales, que apoyan la labor parlamentaria, son la competencia, expertise y su explotación efectiva. Ya que la edad promedio de los funcionarios de

servicio parlamentario es relativamente alta, la continuación de actividades de alta calidad se ve amenazada por la jubilación del personal. Para poder garantizar actividades sostenidas, es importante asegurar la competencia de los individuos y la expertise, su desarrollo sistemático y su transferencia a la posesión de la organización en una base amplia. Como los parlamentarios y sus asesores claramente establecieron durante las entrevistas de equipo, esto es también, en gran medida, una cuestión de voluntad de cada individuo y el compromiso de desarrollo a largo plazo de sus métodos de trabajo y hábitos personales. Los proyectos piloto que se pusieron en marcha también se orientarán hacia el desarrollo de la llamada modelo de acción del kit de herramientas.

## **2. Desarrollar la cooperación e interacción**

El objetivo es generar una cultura de la cooperación e interacción que apoye las necesidades prácticas (y objetivos) para la acción.

## **3. Desarrollar servicios en entidades orientadas al cliente**

El objetivo es describir los servicios prestados por la Oficina Parlamentaria como una entidad, permitiendo así el desarrollo de la prestación de servicios con la explotación mínima de los recursos disponibles, centrándose en los asuntos pertinentes. Las premisas para las descripciones de los servicios y el desarrollo orientado a los objetivos son las necesidades del cliente y los objetivos de servicio formulados por la dirección. La misión de los parlamentarios y descripciones de la visión provee las bases para una posterior mayor especificación de las necesidades del servicio. Estos se pueden utilizar, por ejemplo, para especificar las necesidades de servicio de información sobre una base de persona por persona.

## **4. Desarrollar canales de comunicación y servicio**

El objetivo es coordinar el desarrollo de la comunicación y diversos canales de atención: servicios tecnológicos y funcionales, haciéndolos amigables, fáciles de identificar y de fácil acceso. En el desarrollo de los canales de servicio, la variedad de necesidades de los usuarios y los niveles de competencia entre el personal de parlamentarios debe tenerse en cuenta. El objetivo es producir una comunicación y portal de servicios orientados al usuario.

A pesar de la alta disponibilidad de las herramientas TIC en el Parlamento, todos los usuarios no están completamente preparados para explotar toda la variedad de sus beneficios. La utilización sistemática de estas herramientas se ve afectada también por altos límites de la organización y la falta de objetivos comunes. Los objetivos comunes y la erosión de los límites de la organización animarían a la gente a compartir

sus conocimientos y experiencias con los demás. El siguiente diagrama muestra como los distintos puntos focales para el desarrollo (áreas de desarrollo) cubren las fases de creación del conocimiento.

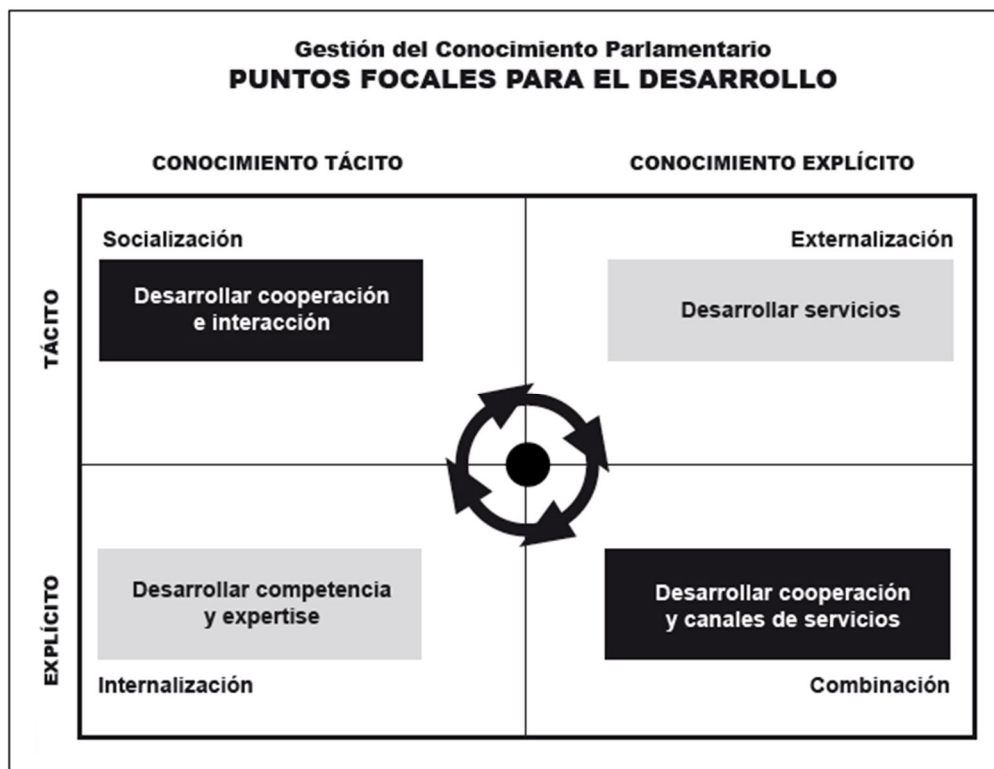


Figura 40. Puntos centrales para el desarrollo.

La siguiente tabla muestra las áreas de desarrollo y proyectos relacionados.

## Área de desarrollo y proyectos asociados

### 1. Desarrollar la competencia y la expertise

1.1 Describir la gestión del conocimiento y el proceso de formación.

1.2 Desarrollar la oferta de formación.

1.3 Transferencia de las competencias de los individuos y los conocimientos en posesión de la organización.

1.4 Formación de provisión y entornos de aprendizaje.

1.5 Servicios de información basados en: familiarización, formación y apoyo orientado a los contenidos para la recuperación del conocimiento.

## **2. Desarrollar la cooperación y la interacción**

2.1 Describir las necesidades de cooperación e interacción.

- Oficina Parlamentaria

2.2 Las soluciones tecnológicas para promover la cooperación y la interacción.

- Encuesta
- Proyectos piloto

## **3. Desarrollar los servicios**

3.1 Consolidar las necesidades del servicio sobre la base de las definiciones y los miembros del Parlamento (visiones y misiones).

3.2 Describir los servicios – descripción general de la prestación de servicios parlamentarios.

## **4. Desarrollar canales de comunicación y de servicios**

4.1 Desarrollar la estructura de contenidos y servicios de la Intranet.

4.2 Definir el desarrollo de servicios de información basada en la Intranet.

4.3 Conocimiento de vigilancia y los servicios de detección.

4.4 La transmisión digital de programas de TV.

Además de los proyectos mencionados, el equipo parlamentario propone la puesta en marcha de los siguientes proyectos piloto con especial énfasis en la perspectiva de los parlamentarios:

- Terminales móviles como herramientas personales de los parlamentarios.
- Bases de datos electrónicas para los parlamentarios.
- Encuestas a los usuarios y experimentos de software.
- Métodos de trabajo basados en la web.

Los proyectos piloto, en los que unos 30 parlamentarios están involucrados, se pusieron en marcha en enero de 2002. Un objetivo especial de estos proyectos piloto es el desarrollo coordinado de varios canales de servicio en el Parlamento: servicios tecnológicos y funcionales, haciéndolos fácil de usar, fácil de identificar y de fácil acceso. En el desarrollo de los canales de servicio, la amplia variedad de necesidades de los usuarios y los niveles de competencia entre los parlamentarios y el personal del Parlamento debe ser tomada en cuenta.



Gestión del conocimiento práctico consiste en explotar las fortalezas personales de los individuos, competencia y expertise para beneficio de la organización. Involucra la habilitación del aprendizaje conjunto, la explotación de las buenas prácticas, seguimiento continuo, búsqueda y aporte de conocimientos, estímulo, además de la creación e intercambio de conocimientos, competencias y expertise.

---

## 7. Resumen

---

Una de las tareas asignadas a la Comisión para el Futuro es conocer los métodos de futuros estudios y evaluar el impacto social de la tecnología. Uno de los proyectos de tecnología organizados durante los años 2000-2001 por el Comité ha sido la “Gestión del Conocimiento”, con especial énfasis en los cambios que afectan a la cultura del trabajo y métodos de trabajo. Además de esto, el Comité se ha aprovechado de las nuevas tecnologías de la información de varias formas en sus propias actividades. En un sentido más amplio, el Parlamento ha tenido actividades especiales en el desarrollo de su propia gestión del conocimiento.

El Proyecto SI & GC (Sistemas de Información y Gestión del Conocimiento) llevado a cabo en el período 2000-2001, se ha orientado hacia la definición de un contenido conjunto y marco de referencia para la gestión del conocimiento, para crear una visión de la gestión del conocimiento en el Parlamento, y la consolidación de los diversos objetivos operativos para la gestión del conocimiento. El proyecto evaluó la disposición de medios para alcanzar los objetivos, y definir propuestas de solución para una revisión concreta del programa. Varios proyectos piloto han comenzado a implementar estas propuestas. Entre otros, el Comité para el Futuro opera como una unidad de prueba para los nuevos métodos de gestión del conocimiento emergentes.

El propósito de este libro es presentar nuestros puntos de vista de la gestión del conocimiento, y describir los diferentes procesos que hemos utilizado en nuestro Parlamento para esbozar y analizar el papel y la importancia de la gestión del conocimiento, sus componentes esenciales y la aplicación en la práctica durante los años 2000-2001. En esta publicación, la expresión “nosotros” en realidad no es usada en referencia a las opiniones de los autores, sino más bien para referirse a las opiniones de los parlamentarios y funcionarios públicos del Parlamento que participaron en estos proyectos. Las reuniones conjuntas y procesos generan una realidad compartida, lo que indica el estado actual de las cosas, y cómo deseamos que debiera cambiar hacia la visión de la gestión del conocimiento que se describe en esta publicación. En Finlandia, por lo menos, una visión general de la sociedad es que los parlamentos nacionales debieran generar condiciones para las actividades eficientes e innovadoras de los ciudadanos y las comunidades, y mostrar ejemplos de tales actividades en su propio trabajo, con el objetivo general de mejorar la calidad de vida.

El estímulo inicial para este libro vino de la Comisión para el Futuro, de su obligación de evaluar los impactos sociales de la tecnología y el objetivo de mejorar su eficiencia en el propio trabajo. Para que el libro sirviera como una contribución de Finlandia en la cooperación internacional para desarrollar los conceptos básicos de la democracia,

el parlamentarismo. Por ello también es necesario describir exhaustivamente los procesos de gestión del conocimiento y el desarrollo de medidas tomadas en este campo del propio Parlamento finlandés. La transición de una sociedad industrial a través de una sociedad de la información a una sociedad de conocimiento, la comprensión y la sabiduría, son grandes desafíos tanto para los individuos como para las comunidades.

Los resultados deseados sólo se pueden lograr a través de trabajo duro y determinado. Es responsabilidad de la sociedad crear condiciones de igualdad y un ambiente de inspiración para el cambio necesario de llevarse a cabo. Todos y cada uno deben construir una fuerte base educativa personal para el aprendizaje permanente, uno que les permita regenerarse en vista de la venida cambios en la vida de la sociedad, profesional y personal. De acuerdo con el Informe de Futuros del Gobierno finlandés de 1998, las competencias de los ciudadanos, sus habilidades y experiencia son la única base para el éxito de Finlandia.

En particular, el Gobierno definió las tres siguientes políticas:

1. Constante aumento de los recursos disponibles para investigación y desarrollo desde el año 2000. Al mismo tiempo, tratar de aumentar los retornos de esa inversión.
2. Liderar la transición a una sociedad de la información, buscando un papel en la Unión Europea como un "laboratorio de la sociedad de la información". Utilizar la información de la sociedad como una herramienta para aumentar el capital humano y social de Finlandia.
3. Introducir un sistema de aprendizaje permanente alentando la mejora de la capacitación y la movilidad durante el ciclo de vida individual completo. En política de negocios enfatizar la calidad, la educación, la capacidad de gestión y el desarrollo personal.

Es extremadamente importante que estas políticas también fueran aprobadas por el Parlamento, como consolidadas en el memorando del Comité para el Futuro. Además de estas tres estrategias nacionales, nuestro sistema nacional de innovación merece ser destacado como el cuarto. Desde la década de 1980, Finlandia ha hecho esfuerzos con determinación, a través de la colaboración entre los sectores públicos y privados, para desarrollar un sistema de innovación nacional. Este sistema es una acción versátil del entorno intelectual y materialmente sólido, que fomenta la creación de un conocimiento nuevo e intuitivo.

El capital humano tiene conexiones muy cercanas con el capital social, debido al hecho de que el aprendizaje es un evento y proceso comunal además de sus fuertes aspectos individuales. El capital social es generado por una cultura intelectual, porque el entorno de la acción crea las condiciones para el nacimiento y el desarrollo.



Componentes esenciales del capital social son las redes, los procesos de trabajo, ambientes, valores compartidos y métodos de trabajo, la confianza y la capacidad de pensar y actuar con otras personas.

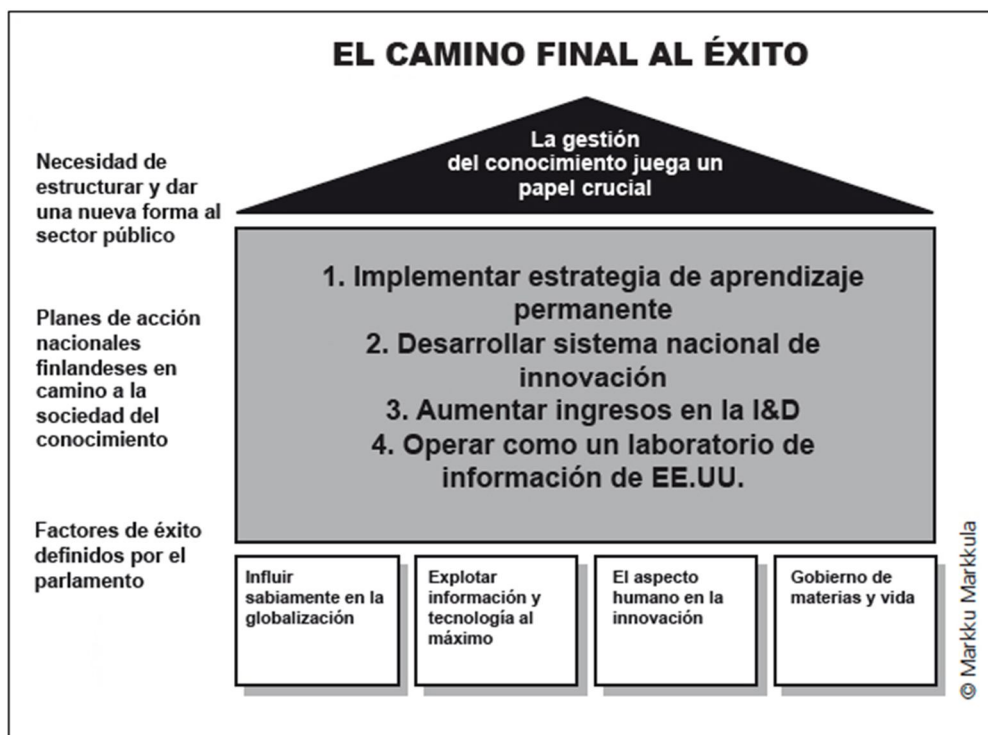


Figura 41: Una visión general de los factores que constituyen determinadas políticas futuras de Finlandia durante la década de 1990 y principios de siglo 21.

Esta publicación se basa en las decisiones del Comité para el Futuro de los últimos años. El Comité ha adoptado la costumbre de procesar los resultados más significativos de todos los proyectos de asistencia técnica. La continuidad es sumamente importante. Cada proceso de AT genera una serie de ideas y descubrimientos que merecen ser procesados en la acción política, tales como la transmisión de los retos que plantea la consideración de otros actores. En consecuencia, el Comité ha logrado resultados significativos a través de su propia red de actividades asumimos la responsabilidad y participación. El anexo de este documento es una descripción de este método de acción nuestro. Incluye un resumen y propuestas de medidas que fueron aceptadas por el Comité. Las experiencias de los parlamentarios, así como las conclusiones de algunas de las evaluaciones externas,

Lema: Tenemos que trabajar juntos y crear los procesos de cambio continuo para el futuro juntos.

nos han convencido de que los proyectos de evaluación de la tecnología sobre todo, debe interpretarse en conjunto con los procesos de aprendizaje para los parlamentarios y varios expertos. Además, cada proyecto de evaluación, naturalmente, produce un documento de informe para su uso por todos los parlamentarios y otras partes interesadas. Los procesos de evaluación producen conocimiento tácito que se puede utilizar para familiarizarse con las soluciones tecnológicas y opciones de valores relacionados. Cómo se seleccionan los valores afectará de manera decisiva la posibilidad de contribuir a la cultura del trabajo a través del conocimiento. Estamos constantemente involucrados en el proceso de construcción del futuro. El Grupo Directivo de asistencia técnica hace hincapié en que debemos trabajar conjuntamente para el futuro. Los expertos y quienes toman las decisiones en forma conjunta deben crear un lenguaje que pueda ser utilizado para generar la sabiduría efectiva. La sabiduría no funciona a través de declaraciones solamente. Saldrá del trabajo en conjunto.

Esto significa que las actividades de evaluación son esfuerzos creativos del futuro, no meras colecciones de hechos y declaraciones de expertos para su uso por los parlamentarios. El Capítulo 2 describe el multifacético tema que incluye el uso del fenómeno de que los efectos de la tecnología pueden ser manejados y explotados. Esto significaba que los valores, el aprendizaje y actividades de orientación específica se materializaron como los temas básicos de la gestión de los conocimientos. Estos son los elementos del aprendizaje permanente. Un ciudadano del futuro debe aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser y aprender a elegir.

Estas dimensiones de aprendizaje deben ser consolidadas a nivel práctico para que las personas puedan hacer frente a la avalancha de información y contribuir a la construcción de una cultura en la que el conocimiento puede ser sabiamente administrado y llevado a cabo. El conocimiento genera nuevo conocimiento. El trabajo del conocimiento implica aumentar los requisitos de la capacidad de innovación. El número de puestos de trabajo basado en la repetición mecánica disminuye y cada vez será reemplazado por el trabajo que sea mentalmente más exigente.



Todo el mundo está realizando estrategias y proyectos de puesta en marcha en toda Finlandia. "Esto no es suficiente, sin embargo. Para lograr las metas se requiere que todos participen además de los programas, acciones y procesos de trabajos prácticos. Trabajos prácticos y nuevas innovaciones son las actividades y resultados más importantes. Nosotros, y esto se aplica a todos los finlandeses, tenemos incluso que ensuciarnos las manos y tenemos ir más allá con el trabajo futuro y los procesos prácticos.

**Grupo Directivo AT.**

El perfil de un profesional del conocimiento consiste en el conocimiento, la experiencia y la sabiduría. Con una cantidad cada vez mayor de trabajo de conocimiento en una comunidad de trabajo, una persona tendrá una mayor responsabilidad respecto a su propia competencia. Las organizaciones tendrán que analizar qué significa el conocimiento para la comunidad, qué tipo de valor agregado produce, donde reside el capital de conocimiento en la comunidad, y cómo medir, evaluar y desarrollar bienes de capital intangibles.

La nueva tecnología tiene un gran impacto en el volumen de conocimientos, y en sus métodos de elaboración. Según los expertos, el creciente cambio y las posibilidades de acción que se ofrezcan a las personas, además de las actividades globales, imponen cada vez mayores requisitos en el desarrollo tecnológico y su explotación. Este aumentará la presión para el aprendizaje y el desarrollo de culturas de cooperación. Innovación genera innovación - pero sólo en un ambiente de crecimiento confiable y de confianza. Para ser confiable, uno debe confiar en los demás. Sólo en una comunidad de trabajo confiable, que también agradece las contribuciones varias en áreas del conocimiento por los diferentes empleados, toda la capacidad disponible de competencia puede ser aumentada y exitosamente explotada.

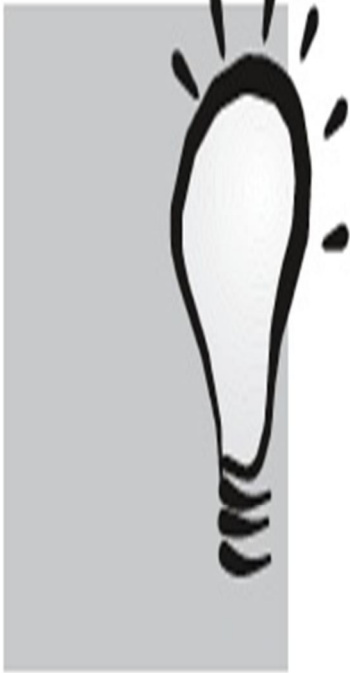
Preguntar y cuestionar- la actitud de curiosidad positiva - también es importante en una cultura de trabajo a futuro. Los nuevos métodos deben ser desarrollados para el liderazgo, la práctica, el aprendizaje permanente, las redes y la cooperación entre los sectores público y privado. La gente ya no puede ser conducida con los métodos de una sociedad industrializada. Los políticos también deben modernizar sus métodos de trabajo y tomar conciencia de los valores subyacentes en sus actividades, así como las enormes posibilidades que ofrece la GC. En la capacidad de un usuario del conocimiento y creador del conocimiento, el individuo siempre estará en el punto focal de la gestión del conocimiento.

El capítulo 3 se refiere a la naturaleza del conocimiento y las dimensiones de la gestión del conocimiento. Analizamos e iluminamos los conceptos y la intención de crear un entendimiento común de lo que significa la gestión del conocimiento en el trabajo del Parlamento. Crear un lenguaje común es muy importante para el pensamiento innovador en actividades conjuntas. El análisis y la traducción de los conceptos en lenguaje llano son muy importantes en la cooperación parlamentaria y en otros sectores de la vida laboral. Si las discusiones siguen siendo un mero intercambio de opiniones, la gente dejará de producir una sinergia que proporciona un amplio espacio para la articulación de nuevas ideas. Por lo tanto, el conocimiento, conversión y creación de procesos introducidos por el profesor Ikujiro Nonaka y el concepto Ba (lugar y espacio físico, mental y virtual), donde el nuevo conocimiento es creado, se tratan en un grado relativamente extenso. El pensamiento de Nonaka también puede ser aplicado al desarrollo de las redes. Reflexionando sobre el concepto de conocimiento tácito se plantearon varias propuestas para el desarrollo del trabajo parlamentario (capítulo 5). Los parlamentarios son expertos del conocimiento cuyo proceso personal de regeneración es muy importante para todas las naciones.

El capítulo 4 contiene un proyecto del perfil de un profesional del conocimiento que predice cambios en las descripciones de puestos y los desafíos para el aprendizaje. El problema no sólo se restringe al aprendizaje profesional y asuntos específicos de información y tecnologías de comunicación, sino que también implica la creación de un nuevo tipo de cultura de trabajo donde se enfatizan las actividades innovadoras y orientadas a objetivos concretos. La acción innovadora voluntaria y ética en amplias redes internacionales exige una redefinición de la relación entre empleadores y empleados. El diálogo, es decir, una discusión de aprendizaje entre diferentes personas es importante, tanto cara a cara como a través de arreglos virtuales. Educar a la gente en la creatividad y la responsabilidad desde la primera infancia es un serio desafío para la sociedad de la información. Para lograr este objetivo, debemos aspirar a una sociedad del conocimiento.

Si no prestamos suficiente atención a los procesos de aprendizaje y la cultura del trabajo, la carga de trabajo será demasiado pesada y nuestras visiones no se realizarán. Los efectos de la tecnología pueden llevar a las generaciones futuras en una dirección donde la ya expresada amplia interacción y trabajo en red se reducirá en lugar de aumentar. Los profesionales del conocimiento de una sociedad de la información del futuro tendrán que dominar los tres temas principales y el desarrollo de estos durante toda su vida. El conocimiento es algo que ya tenemos, lo que se requiere es la capacidad de aplicar y explotar el conocimiento, a llevarse bien con personas de diferentes orígenes culturales, y aprender sobre la responsable gestión de finanzas tanto a nivel personal como social.

El trabajo está cambiando en la prestación de servicios, lo que significa que el trabajo mecánico no será suficiente. Al mismo tiempo, el negocio se realizará global y virtualmente, y de manera cada vez más orientada al individuo, de acuerdo con los deseos del cliente y sus requisitos. Esto significa que todos los empleados deben pensar por sí mismos. El conocimiento se crea en la práctica y por los procesos conjuntos, no existe en algún lugar listo para la distribución mecánica a los demás.



Tres son los temas principales a lo largo de la vida de las personas-a partir de la edad escolar:

1. Capacidades de redes-blandas y duras.
2. Capacidades de negocio-blandos y duros.
3. Competencia de desarrollo de capacidades-blandas y duras.

Estos son los temas y las capacidades que necesitaremos en el futuro. Todo lo demás se puede obtener de la realidad virtual de las TIC que nos rodea. La competencia futura requiere de habilidades para convertirse en experto. Este crecimiento comienza en el hogar desde comienzos de la infancia.

La humanidad es un proceso de aprendizaje permanente. Lo mismo se aplica a la apertura y la democracia. Si no aprendemos que vivir significa conseguir y no perder, sólo podremos lograr una fracción de lo que nuestro cerebro y la capacidad de sentir nos permita tener.

Tenemos que utilizar conjuntamente toda la capacidad de la compleja mente humana. Entendiendo y aplicando esto, comenzamos el viaje para nosotros y la apreciación y administración de nuestra humanidad.

**Grupo Directivo AT.**

En el trabajo parlamentario se requiere conocimiento oportuno. La información general meramente estadística no será suficiente para atender a los futuros ciudadanos que estarán en una mejor posición para acercarse fácilmente a quienes toman decisiones a través de Internet y teléfonos móviles. El conocimiento debe ser creado en la solución de problemas aquí y ahora. Por lo tanto, todos y cada uno, deben ser capaces de adquirir, procesar y distribuir por sí mismos. El conocimiento también y sobre todo, es creado a través de actividades y el aprendizaje conjunto. Para ello será necesario el aprendizaje de nuevos métodos en el trabajo del Parlamento, y en la administración pública en general.

La cooperación es un reto del futuro. Naturalmente, esto siempre ha sido así, sin embargo, contendrá una serie de paradojas adicionales: la cooperación debe ser cada vez más individual, pero más extensa, más rápida, pero cada vez más innovadora, cada vez más productiva, pero más ética. En términos de política regional, diversos centros de excelencia, es decir, entornos innovadores, serán factores importantes en una sociedad del conocimiento para la creación de riqueza tanto a nivel local y nacional. Regiones de aprendizaje de este tipo tendrán las mejores condiciones para el éxito en

un mundo cambiante. En un entorno de innovación, las relaciones de trabajo son a menudo las redes y las redes de "emerger" del medio ambiente. Los centros de excelencia de este tipo deben ser explotados para el beneficio de toda la nación, que exigirá la gestión racional de los conocimientos, destrezas y habilidades. Uno de los retos para el desarrollo regional en la sociedad del conocimiento es el garantizar una calidad suficiente de vida y la infraestructura tecnológica para las personas que pasan parte de su vida fuera de dichos centros innovadores de crecimiento.

Los factores que afectan el nacimiento de una economía en red se manifiestan a sí mismos como los cambios culturales, sociales y estructurales. En general, una red se considera como una entidad interconectada de componentes mutuamente independientes. Una red de éxito se basará en la iniciativa empresarial intelectual, habilidades de cooperación, y eficiente distribución y explotación de conocimientos y competencias desarrolladas por diferentes factores. Las actividades personales de la gente se enfatizarán. Dentro de la producción y sectores de consumo, y entre ellas, así, un sistema interactivo de economía en red emergerá con efectos multifacéticos.



Las redes de conocimiento cambian las culturas de trabajo. El aprendizaje es la cooperación, ya que nadie por sí solo puede aprovechar todas las oportunidades encontradas. El intercambio efectivo de información y las redes de conocimiento han cambiado potencialmente la cultura de trabajo, de trabajar solo en actividades conjuntas y de aprender en conjunto, es decir, construir una realidad del conocimiento compartido, que es utilizada activamente por todos los involucrados. Esta cultura común puede nacer sólo a través de esfuerzos decididos y libre interacción. La tecnología puede permitir a una red eficiente, pero una red intelectual se puede desarrollar sólo a través de la cooperación y la inspiración a otras personas.

**Grupo Directivo AT.**

En una economía global, con la disminución de los obstáculos geográficos para ubicar actividades de negocio, y menos restricciones a la libre circulación de personas entre países, una sociedad que funcione bien es un factor de éxito esencial para la competencia. El éxito de la economía y la sociedad finlandesa dependerán decisivamente de las capacidades de gestión del sector público, en otras palabras, el éxito que tengamos en la construcción de asociaciones público-privadas y el clima propicio para el profundo curso de la cooperación, en general. Mantener la financiación del sector público sano es un desafío especial que requiere, sobre todo, invertir en el futuro, lo que se debe hacer, sin embargo, de acuerdo con los deseos y

expectativas de los ciudadanos tanto en el desarrollo de servicios a corto plazo y con respecto al desarrollo sustentable.

El Capítulo 5 resume los puntos de vista de la gestión del conocimiento, y los medios para la regeneración y creación de nuevos conocimientos mediante el uso de un Dínamo de Gestión del Conocimiento. Este dínamo proporcionará un proceso de regeneración continua a través de los valores y el aprendizaje de la explotación metódica de la sociedad del conocimiento, oportunidades y actividades conjuntas. Con los componentes de Dínamo de GC en marcha, un movimiento continuo se generará para sostener el proceso de regeneración. La puesta en marcha de los diversos componentes requiere de soluciones profesionales y éticas, tanto de los individuos y de la comunidad involucrada. El Dínamo de GC proporcionará a los parlamentarios una excelente herramienta para crear una misión personal en cooperación con los ciudadanos y expertos. El método de trabajo puede ser, por ejemplo, con la competencia personal de un parlamentario para el trabajo legislativo en colaboración con funcionarios del gobierno.

Al final del capítulo 5 se describe en breve, una serie de diferentes métodos de trabajo e ideas para el desarrollo de las actividades parlamentarias de gestión del conocimiento. Las propuestas se refieren a la información y la comunicación y su uso, el desarrollo de la cooperación y la construcción de una caja de herramientas para la gestión del conocimiento para los parlamentarios.

El parlamento ahora hace un uso extensivo de las TIC. El capítulo 6 describe los aspectos más destacados de los procesos llevados a cabo con el fin de poner en práctica los últimos avances de la gestión del conocimiento en el Parlamento. Con los años, las funciones y procesamiento de datos básicos parlamentarios se han integrado de tal manera que ahora es difícil, o prácticamente imposible distinguirlos. Por un lado, esto ofrece nuevas oportunidades para la gestión del conocimiento. Por otro lado, satisfacer las técnicas de soluciones de TIC muy sofisticadas, puede obstruir el sólido desarrollo de estas actividades.

Las actividades parlamentarias se caracterizan por una tasa de tareas de alto rendimiento, en parte imprevisible, de carácter integral y multidimensional, y la movilidad de los parlamentarios. Una característica importante en las actividades de gestión es la cultura de trabajo de cada parlamentario, su método de trabajo individual de las TIC, así como la cooperación y la división del trabajo entre los parlamentarios y sus asesores. Todos estos factores imponen un especial requisito en la tramitación y gestión del conocimiento.

La premisa para un análisis en profundidad de los principios de GC y su aplicación en el Parlamento, fue tomar conciencia de que podemos desarrollar nuestros procesos de trabajo en un grado significativo. Para permitir que los parlamentarios promuevan el desarrollo deseado de una sociedad del conocimiento, es absolutamente necesario que ellos actúen personalmente en la vanguardia del desarrollo, en ciertos aspectos, por lo

menos. De este modo, también personalmente, entender, a través de sus propias experiencias, las oportunidades que ofrecen las TIC, así como las dificultades encontradas en su aplicación práctica.

La creación de redes, aspectos multiculturales, y la erosión de las fronteras, están haciendo el trabajo legislativo cada vez más exigente. Los legisladores deben estar al tanto del desarrollo, de manera más estricta que nunca. La tecnología tiene un rol importante que desempeñar en lo que respecta a responder a los desafíos de los procesos de trabajo cada vez más complejos. Los profesionales del conocimiento requieren hardware y software avanzado con el fin de tener la posibilidad de trabajar en cualquier lugar, en un momento que mejor se adapte en cada situación.

La visión de la gestión del conocimiento de la Oficina Parlamentaria se definió como lo siguiente: “El Parlamento es una organización de conocimiento abierto y competente con una cooperación orientada a la cultura del trabajo y la capacidad y voluntad de aprender”. Naturalmente, esta visión se convirtió en objetivo específico del propio desarrollo de cada área parcial de GC incluyendo la adopción de medidas. Para permitir avanzar en la dirección seleccionada, se decidió poner en marcha una serie de proyectos piloto, y definir las rutas más adecuadas, tanto operativa como económicamente, en base a la experiencia de los pilotos. Esfuerzos decididos se realizarán durante los próximos años a cambio de las actividades indicadas. El objetivo de los proyectos piloto es el coordinado desarrollo de los diferentes canales de comunicación y servicios: servicios tecnológicos y funcionales, haciéndolos fácil de usar, fácil de identificar y de fácil acceso. En el desarrollo de los canales de servicio, la amplia variedad de necesidades de los usuarios y los niveles de competencia entre los parlamentarios y el personal parlamentario se debe tomar en cuenta. Uno de los objetivos es desarrollar y personalizar estaciones de trabajo y de comunicación y portales de servicios orientados al usuario.

Alrededor de 30 parlamentarios de un total de 200, participarán en los proyectos piloto, además de un número de funcionarios públicos. El principio fundamental es la voluntad personal de cada participante para lograr familiarizarse con las nuevas oportunidades, y para emplear una cantidad considerable de tiempo en este esfuerzo. Hacia fines de 2002, los resultados se utilizarán para tomar las decisiones finales con respecto a cuales elementos de hardware y software instalar a continuación de las Elecciones Parlamentarias de 2003, qué funciones de apoyo para GC reemplazar y qué procesos de GC desarrollar. Para mantener la funcionalidad democrática, es crucial que las condiciones óptimas de trabajo se creen para nuestros parlamentarios y funcionarios públicos, incluso en comparación con todos los otros profesionales del conocimiento.

En esta publicación, nos hemos concentrado en la descripción de una serie de procesos que se pueden utilizar para conseguir nuevos conocimientos y competencias. Se trata de procesos que puedan ser promovidos, sin vacilar, para su uso por los individuos, las organizaciones y la sociedad. La gestión del conocimiento ofrece una variedad de



oportunidades. Sin embargo, también se requiere la definición de objetivos comunes, además de los esfuerzos decididos para alcanzar estos objetivos.

El Grupo Directivo AT produjo una definición de gestión del conocimiento que también sirve como una conclusión de la actitud, habilidades y acciones que se necesitarán en el futuro:

La gestión del conocimiento significa el aprendizaje por descubrimiento.

- La gestión del conocimiento es un problema, que consiste en la atención y el sabio desarrollo de conocimientos, habilidades y comunicación basada en una deseada visión de futuro.
- La gestión del conocimiento se basa en valores compartidos definidos a través de un proceso conjunto.
- La gestión del conocimiento requiere de un liderazgo innovador y responsable.

Esta definición surgió de la necesidad de encontrar un lenguaje común, lugar y espacio para el aprendizaje **Ba**-donde el Grupo Directivo fue capaz de esbozar y desarrollar el trabajo del conocimiento parlamentario fuera de las fronteras de los partidos políticos y los puntos de vista. El propósito de esta definición no es ganar control sobre el tema, sino permitir la difusión, descripción y manejo racional del conocimiento aprendido en conjunto. Un método de trabajo de este tipo requiere de apertura y confianza.

Como lo vemos, el Parlamento está llevando a cabo un desarrollo determinado de sus propias actividades, de acuerdo con estas decisiones. Al mismo tiempo, la decisión adoptada por el Comité para el Futuro incluida en el anexo indica claramente, los parlamentarios deben promover el curso de desarrollo deseado en la sociedad de varias maneras. En particular, deben influir de manera proactiva sobre las actitudes y el desarrollo de la cultura del trabajo.



Lo que el hombre desea es tener éxito, para lograr calidad en su trabajo y tener éxito en la vida en general. Las personas están conscientes de las oportunidades disponibles para esto, y cada vez más dispuestos a hacer esfuerzos decididos para alcanzar sus objetivos. Habrá una mayor apertura para mostrar con claridad estos objetivos. La gente será cada vez más consciente de que deben pedir ayuda a otros, y ayudar a otros al mismo tiempo. El éxito se logra en conjunto a través de redes. En el trabajo del conocimiento, las nuevas aplicaciones de las TIC han hecho posible un cambio completo del paradigma de la persona basada en el trabajo efectivo trabajando juntos hasta el nivel de la

construcción y el uso de una realidad compartida de conocimientos, que se basa en la articulación de modelos mentales, y que es constantemente más desarrollado a través del trabajo en equipo eficaz y el aprendizaje en equipo. La mejora continua del dominio personal está cada vez más orientada al desarrollo de competencias en los procesos de trabajo. El dominio personal también es dirigido para ayudar a los demás miembros de la red para lograr los objetivos deseados, que se pueden lograr mejor trabajando juntos. Estas son las características funcionales que debemos practicar en conjunción con el Parlamento con los proyectos piloto puestos en marcha a principios de 2002. Los proyectos se centran en el aumento de la movilidad de las TIC, la adopción de métodos de trabajo basada en la web y estaciones de trabajo y la personalización de los hábitos de trabajo de los parlamentarios.

Este cambio de paradigma, y los cambios correspondientes en las culturas de trabajo y métodos de trabajo, quedarán cada vez más de manifiesto durante los próximos años, incluso a nivel del Parlamento, especialmente si y cuando nosotros, como parlamentarios queremos hacer de nuestro país uno de las más competitivos del mundo. Y lo que queremos destacar aquí, es que la competitividad significa sobre todo, compromiso a largo plazo para aumentar la calidad de vida de todos nuestros ciudadanos.

**Markku Markkula, MP.**

# Referencias

## CAPITULO II

- 1 Handy 1995.
- 2 Koski 1999.
- 3 Holma&Lappalainen&Pilkevaara 1997; Wiig, 1997; Liebowitz&Beckman 1998; KM-ohjausryhmä 2000.
- 4 VN 1997.
- 5 Tuomi 1999.
- 6 Tuomi 1999.
- 7 Teikari 1999.
- 8 Ojala 1999.
- 9 Ojala 1999; Stähle 2000; Nonaka 2000.
- 10 Pehrman 2000.
- 11 Koski 1999; Koivula, & Teikari 1996; Savolainen &Himanen 1995.
- 12 Kuusi 1989; Luukkainen 2000.
- 13 Levomäki 1999.

## CAPITULO III

- 14 Holma, Lappalainen&Pilkevaara 1997; Aho&Leppänen&Tamminen 1998.
- 15 Holma, Lappalainen&Pilkevaara 1997; Wiig,1997; Liebowitz&Beckman 1998; KM-ohjausryhmä2000.
- 16 Kaivo-Oja&Kuusi 1999.
- 17 Hautamäki 1996; Kuusi 1986.
- 18 Kuusi 1986.
- 19 Holma & Lappalainen & Pilkevaara1997; Liebowitz & Beckman 1998.
- 20 Holma&Lappalainen& Pilkevaara1997.
- 21 Nonaka 1991;Holma&Lappalainen&Pilkevaara1997.
- 22 Holma, Lappalainen&Pilkevaara 1997; Niiniluoto 1989; Kasvi&Vartiainen 2000; Allee1997.
- 23 Niiniluoto 1989; Kasvi&Vartiainen 2000.
- 24 Niiniluoto 1989.
- 25 Kuusi 1986.
- 26 Wikström et al. 1994.
- 27 Niiniluoto 1989.
- 28 Niiniluoto 1989.

## CAPITULO IV

- 46 Csikszentmihalyi 1996; Davenport Prusak 1998;
- Kilpi 2000; Koski 1999; Kyrö 1998; Nonaka 2000;Raivola&Vuorensyrjä 1998; Stewart 1997.
- 47 Kilpi 2000; Cortada 1998.
- 48 Kilpi 2000.
- 49 Kilpi 2000.
- 50 Davenport &Prusak 1998.
- 51 Kyrö 1998, 2000.
- 52 Csikszentmihalyi 1996; Koski 1999; Markkula & Suurla 1997; Nonaka 2000.
- 53 Csikszentmihalyi 1996; Kilpi 2000; Koski 1999.
- 54 Koski 1999.
- 55 Järvinen 2000.
- 56 Järvinen 2000.
- 57 Järvinen 2000.
- 58 Raivola&Vuorensyrjä 1998; Stewart 1997.
- 59 Raivola&Vuorensyrjä 1998; Negroponte 2000.
- 60 Kilpi 2000.
- 61 Kilpi 1999 ja 2000.
- 62 Ogbeide 2000.
- 63 Ogbeide 2000; Markkula & Suurla 1998.
- 64 Suurla et al. 1999.
- 65 Rogers 1983; Lampikoski 1997; Botkin et al. 1981;
- Suurla, Markkula& Centro Leonardo Finlândia. 1999.
- 66 Ogbeide 2000.
- 67 Autio-Tuuli& al. 2000.
- 68 Stähle&Grönroos 1998.
- 69 Ministerio del Trabajo 1999.
- 70 Ministerio del Trabajo 1999.
- 71 Castells 1996; Väyrynen 1999; Kostainen 2000.
- 72 Kostainen 2000.
- 73 Kostainen 2000.
- 74 Kilpi 2000; Autio 2000.
- 75 Cohen &Levinthal 1990; Nahapiet&Ghoshal 1998.

29 Nonaka& Toyama &Konno 2000.  
30 Kasvi&Vartiainen 2000.  
31 Kasvi&Vartiainen 2000.  
32 Ministerio del Trabajo 1999.  
33 Polanyi 1958.  
34 Nonaka 1991.  
35 Sveiby 1997.  
36 Raivola&Vuorensyrjä 1998.  
37 Nonaka& Toyama &Konno 2000;  
Jaspers 1953.  
38 Nonaka& Toyama &Konno 2000.  
39 Nonaka&Takeuchi 1995; Kulkki 1996;  
Kalthoff&Nonaka&Nuevo 1997;  
Nonaka&Konno 1998;  
Nonaka&Umemoto&Sasaki 1998;  
Nonaka&Toyama &Konno 2000; von  
Krogh&Nonaka&  
Nishiguchi 2000.  
40 Nonaka 1991.  
41 Nonaka 1991; Suurla 1998.  
42 Nonaka 2000.  
43 Nonaka& Toyama & Konno 2000.  
44 Nonaka& Toyama & Konno 2000.  
45 VATT 2000.

76 Autio 2000.  
77 Autio 2000.  
78 Ministerio del Trabajo 1999.  
79 Karivalo 2000.  
80 Halme 2000.

#### **CAPITULO V**

81 Suurla, Markkula& Centro Leonardo  
Finlandés  
1999.  
82 Frösén 2000; Mustajärvi 2000;  
Vilavaara 2000;  
Tiihonen 2000.  
83 Suurla, Markkula& Centro Leonardo  
Finlandés  
1999.  
84 Kaivo-Oja&Kuusi 2000.  
85 Raivola&Vuorensyrjä 1998.  
86 Nonaka& Toyama &Konno 2000.

---

## **Anexo: Decisión de la Comisión para el Futuro: Conclusiones y propuestas de acción basadas en el Proyecto de AT**

---

Los expertos que contribuyeron en este Proyecto de Evaluación de Tecnología fueron unánimes sobre la importancia de la apertura y aprender juntos. Sin embargo, la cuestión seguirá siendo solo palabras a menos que seamos capaces de desarrollar métodos concretos a través de los cuales todas las partes puedan ganar. Actividades conjuntas, el crecimiento del capital y la confianza mutua, mejorar el aprendizaje conjunto, no se puede lograr a menos que todos y cada uno comience consigo mismo. Esto significaba que los miembros del Proyecto de Asistencia Técnica del Grupo Directivo asignado por el Comité para el Futuro del Parlamento, también comenzó el necesario desarrollo de actividades de gestión del conocimiento. El proyecto fue puesto en marcha a través de seminarios conjuntos de trabajo donde un programa de desarrollo se diseñó conjuntamente. La implementación de este programa ya ha comenzado. El objetivo es, además de producir perfiles personales más precisos, desarrollar la gestión del conocimiento del Parlamento mediante la explotación de la creatividad, el diálogo, la participación de aprendizaje, etc. (véanse los capítulos 5 y 6).

### **Las culturas de trabajo deben cambiarse en Finlandia / Puntos de vista del Grupo Directivo de AT**

- El éxito a largo plazo sólo puede lograrse mediante el desarrollo de los aspectos de trabajo comunitario. Medidas deliberadas se deben tomar para desarrollar la cultura interna de las comunidades de trabajo y métodos de trabajo para el aprendizaje conjunto, y para aumentar la red en sus actividades. Las partes deben buscar más allá de los límites convencionales, de una variedad de entornos de acción y culturas.
- La creación de redes exitosas requiere que el individuo en cuestión tenga consciencia de su misión personal y sus valores subyacentes. Estos son los medios para generar nuevas soluciones. Lo que va a surgir es un proceso sostenido: las personas desarrollan tecnología, y la tecnología ofrece nuevas oportunidades desafiantes a los pioneros para desarrollarse. Los valores y el debate relativos al valor, no deben ser

separados de las comunidades de trabajo y del desarrollo vocacional y aprendizaje permanente de las personas.

- Las innovaciones significativas se producen, sobre todo, mediante la combinación de la profundidad del conocimiento, experiencia y conocimientos de diversos campos. Nosotros debemos iniciar los foros para el intercambio donde experiencias y opiniones contrastantes sean escuchadas, aplicadas y se ilustren en forma conjunta para los nuevos sectores.
- La información, las comunicaciones, y servicios de información, no son suficientes para garantizar el éxito de las actividades realizadas, no importa lo eficientes que sean. Importantes inversiones financieras también resultan insuficientes, a menos que los usuarios se conviertan en defensores comprometidos y desarrolladores de la adquisición de conocimientos requeridos y métodos de gestión del conocimiento. Nuevas ideas e innovaciones se difunden a través de agentes internos de cambio, y no mediante el aumento de avalanchas de información.
- A medida que la tecnología permite a las personas, como ciudadanos, miembros del municipio y empleados, y como una gran variedad de comunidades humanas, tomar una posición en asuntos que les conciernen o no, este desafío debe ser aceptado. La confianza depende de escuchar a la gente, y en su participación, no de las órdenes e instrucciones emitidas desde los niveles superiores. Tenemos una razón para considerar el complementar el modelo de democracia representativa que se ha utilizado durante miles de años. El propósito de este Proyecto de Evaluación de Tecnología ha sido, por un lado, proporcionar al Parlamento los conocimientos necesarios sobre la gestión del conocimiento, y, por otro, servir como un proceso que promueve el aprendizaje personal de los parlamentarios. Para permitir que las opiniones generadas por el proyecto cambien el desarrollo de Finlandia como es deseado, el Grupo Directivo define la aceleración y el progreso de las medidas deseadas como su principal objetivo.

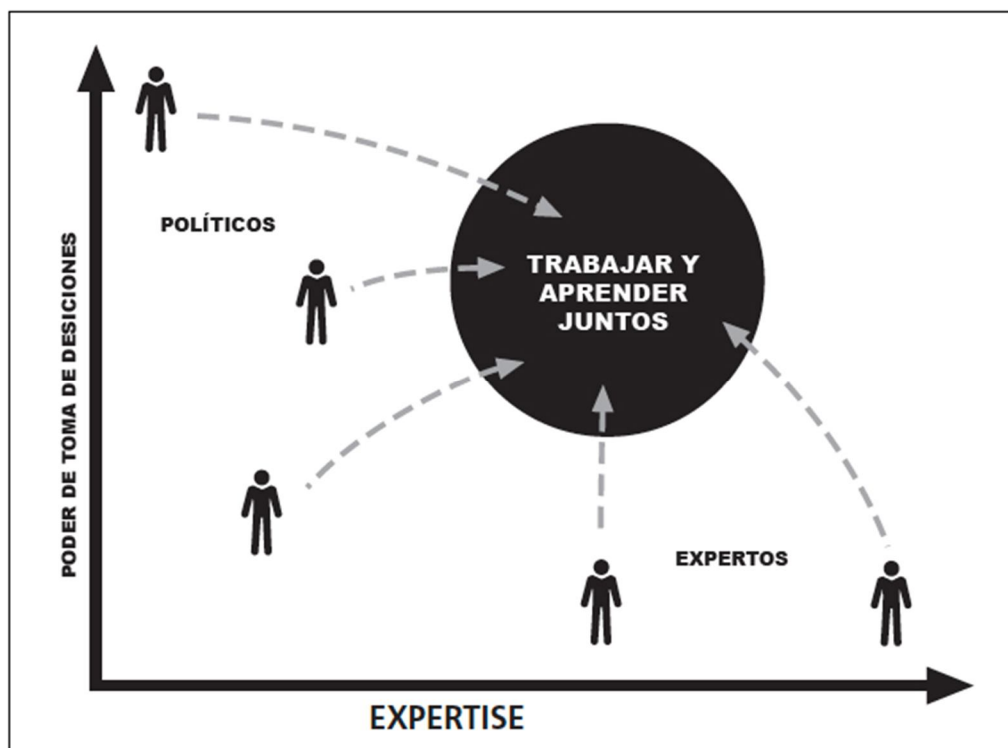


Figura 42: La construcción de una realidad de conocimiento compartido

Este informe no es un resumen de resultados convencionales. En cambio, se buscaron socios cooperadores durante el proyecto, que estuvieran dispuestos a promover las siguientes medidas. Las ideas sobre las medidas a tomar, y las organizaciones responsables de los proyectos posteriores se expresaron en los seminarios del Grupo Directivo durante las visitas educativas y en reuniones de discusión.

Es mucho más fácil poner en marcha proyectos propios que estar de acuerdo con las otras partes sobre las medidas que se habrán de adoptar. El papel de la Comisión para el Futuro es la de expresar su bien justificada visión de la dirección de desarrollos futuros, y, sobre todo, lograr que otros pongan en marcha las medidas que consideren necesarias, y monitorear su progreso con el fin de proveer la toma de decisiones parlamentarias, con conocimiento y experiencias útiles.

En sus informes, el Comité para el Futuro destaca el papel de las redes y la cooperación activa de los progenitores de las innovaciones sociales. El Comité quiere promover la puesta en marcha de las siguientes propuestas para la acción, y explotar los resultados en su propio trabajo.

## **1. El Comité para el Futuro como un evaluador de las actividades innovadoras**

"Aspectos humanos en la innovación" es uno de los factores de éxito penetrante que ha sido definido por el Comité para el Futuro. En el ámbito internacional, Finlandia ha obtenido buenos resultados a través del desarrollo de sus actividades innovadoras nacionales. La necesidad de aumentar las actividades innovadoras de los individuos y las comunidades fue enfatizada fuertemente en el Proyecto de Asistencia Técnica. En su trabajo, es útil para el Comité para el Futuro tener una visión más profunda de las actividades de innovación, evaluando los resultados de las investigaciones más recientes y las llamadas buenas prácticas.

### **a) El desafío de desarrollar un sistema de innovación nacional.**

En 1999, el Fondo Nacional Finlandés para la Investigación y Desarrollo SITRA puso en marcha un programa de investigación sobre las actividades de innovación. Este programa está dirigido hacia la identificación de los desafíos centrales de desarrollo y oportunidades del Sistema de innovación finlandés. El tema de investigación más importante es el funcionamiento de los procesos de innovación moderna y redes de innovación. Las innovaciones más importantes surgen de la cooperación entre varios expertos y organizaciones.

El programa consta de 12 sub-proyectos. Entre otras cosas, éstas se concentran en la investigación de las diferencias entre las actividades de innovación de sectores de alta y baja tecnología, la creación de redes en las actividades de investigación y desarrollo, el intercambio de experiencia a través de las redes, conocimiento intensivos en empresas de servicios, la importancia estratégica del diseño en la vida de los negocios, el papel de los consumidores en el proceso de innovación, la dinámica de las redes de expertos, los retos de la regulación en la vida laboral del punto de vista del cambio y la regeneración, la naturaleza de la transición en el mercado laboral, la cooperación entre las instituciones politécnicas y la vida empresarial, los incentivos ofrecidos por el sistema de regulación de las actividades de innovación finlandés, además de la base científica de políticas de innovación.

SITRA publicará los resultados del programa en otoño del 2001.

*El Comité para el futuro se familiarizará muy bien con las fortalezas y debilidades de nuestro sistema nacional de innovación y evaluará las medidas necesarias a nivel nacional mediante el programa de investigación para la innovación de SITRA que deben finalizar en otoño de 2001.*

### **b) Gestión del Conocimiento y actividades de innovación regional**

En cuanto al éxito de Finlandia en la competencia internacional, las actividades



regionales de innovación constituyen un punto de vista interesante y un nivel de acción con un considerable número de posibilidades inexploradas. Las discusiones internacionales llevadas a cabo en los proyectos (con los EE.UU., Japón y la UE), indicaron que existe un amplio interés en este tema. Uno de los puntos se centró en el papel natural de Finlandia, un laboratorio que ofrece una experiencia en la creación de nuevos modelos de acción para la Gestión del Conocimiento a través de un consenso determinado entre los principales sectores. La importancia nacional de este tema es también subrayada por el hecho de que varios ministerios han tomado medidas para definir el contenido de sus políticas de capacidad de innovación regional, entre otras cosas.

En sus propias actividades, el Comité para el Futuro explotará, entre otras cosas, la "Gestión del Conocimiento y Actividades de Innovación Regional" del proyecto que es organizado por la Asociación Finlandesa de Ingenieros Graduados TEK. El proyecto, que se llevará a cabo durante el período 2001-2002, combina los últimos hallazgos de investigación a nivel internacional de nuestras universidades con las actividades que promueven un espíritu innovador, un nuevo espíritu empresarial y la creación de nuevos puestos de trabajo a nivel regional.

### **c) El rol de las regiones y municipios como promotores del desarrollo de la sociedad del conocimiento.**

Además de los servicios creados a través del desarrollo de la sociedad mundial y nacional, la vida cotidiana de los ciudadanos se ve afectada significativamente por la sociedad de la información, la cultura que prevalece en sus municipios. La Junta de Asociación Finlandesa de Autoridades Locales y Regionales ha definido el papel de los municipios con cinco puntos de vista:

1. Desarrollo de servicios,
2. Contribución de los municipios para el desarrollo de las industrias y empleo,
3. Posibilidades de influir a través de datos locales, información y conocimiento del contenido,
4. Importancia del conocimiento y la experiencia, y
5. Economía basada en infraestructuras eficientes, rentables y competitivas.

La Asociación hace hincapié en que cada municipio debe lanzar sus actividades activamente con sus propias condiciones previas como base para poder beneficiarse de las posibilidades que ofrece una sociedad de la información. Incluso si un modelo conjunto no existe para estas actividades, la ayuda puede ser proporcionada por los proyectos individuales y externos y su experiencia acumulada. El Fondo Nacional Finandés para la Investigación y Desarrollo, SITRA, ha asumido el papel de organizador y promotor de proyectos que generen nuevos modelos de acción. Una serie de proyectos piloto concentrados en las regiones de aprendizaje se pondrá en

marcha en distintas partes de Finlandia durante el período 2000-2001. Estos aplicarán la experiencia adquirida y el modelo de acción utilizados por el Proyecto de Aprendizaje Ylä-Karjala. Sin embargo, un número de nuevas, posibilidades totalmente inexploradas también se pondrá a prueba, tales como pequeñas empresas la creación de redes y la comercialización, desarrollo de nuevas industrias en las zonas rurales, servicios de ayuda electrónica a domicilio y teletratamiento de la participación en el comercio, participación ciudadana, la democracia de la red, actividades para los desempleados, evitar la exclusión de los jóvenes, el desarrollo de la industria turística y los servicios relacionados, así como el establecimiento de centros de teletrabajo. Posteriormente, la experiencia de los proyectos piloto será utilizada para construir una estrategia nacional.

*El Comité para el Futuro propone al Ministerio del Interior que las asociaciones regionales y otras partes interesadas colaboren para elaborar los resultados de los proyectos de la sociedad regional e información municipal de una manera tal, que el Comité pueda explotar los resultados para la preparación de su próximo Futuro Informe por el Parlamento, y por sus otros proyectos.*

#### **d) Generar masa crítica para la Gestión del Conocimiento científico en Finlandia**

Las nuevas soluciones son necesarias en diversos sectores, para los procesos sociales y de negocios por igual.

El papel de la ciencia tendrá cada vez mayor importancia al volverse más complejas las funciones sociales y procesos sociales. Comunidades y redes científicas relacionadas, operan en el punto focal de una sociedad de la información y la dotan de un vibrante flujo de energía vital. La política directiva de investigación científica de la UE hace hincapié en los aspectos de sencillez del uso de una sociedad de la información. Además, la tecnología constituye una parte esencial de las innovaciones sociales. El papel de los usuarios como desarrolladores de la innovación social se está volviendo crucial. Las soluciones tecnológicas no sólo se generan en el estrecho laboratorio especializado, sino también como parte de una sociedad desarrollada a través de la cooperación entre expertos de diversos campos. Documentación, adaptación y distribución de buenas prácticas en la curiosidad que provoca el aprendizaje y la promoción de modelos y materiales ilustrativos de enseñanza y aprendizaje, se han convertido en un factor clave de éxito en la competencia global entre las naciones.

*El Comité para el Futuro considera que es importante que el Centro de Conocimiento e Innovación de la Escuela de Economía y Administración de Empresas de Helsinki esté cooperando estrechamente con dicho proyecto de innovación regional para clarificar la importancia de la gestión del conocimiento para la administración de la sociedad de la información y los procesos de regeneración. Es esencial crear las condiciones para generar una masa crítica de investigación y desarrollo de actividades en este campo, y para el desarrollo de métodos de cooperación en Finlandia.*

## **2. Los futuros foros aclaran el papel de los profesores como educadores y desarrolladores de métodos para el aprendizaje entusiasta y actividades conjuntas**

Durante las últimas décadas, la vida laboral ha cambiado muy rápidamente, de trabajar solo a trabajar en equipo y en red. El deseado desarrollo de ambientes de trabajo comunitario, culturas y métodos de trabajo, exige nuevos valores, actitudes y medidas. En cuanto al nivel de los conocimientos nacionales y las habilidades laborales de los ciudadanos, capacidades y actitudes, para las próximas décadas, los maestros tienen un papel decisivo. Esto significa que los profesores deben revisar sus estrategias de enseñanza para ser más versátiles y alentar más el aprender a aprender, y a dar más apoyo al aprendizaje y la exploración. Este tipo de desarrollo deseado sólo puede lograrse como resultado de una serie de medidas de apoyo mutuo.

*El Comité para el Futuro llevará a cabo las acciones preparatorias en cooperación con los departamentos de cultura provinciales, todas las otras unidades de administración de la educación, los sindicatos de docentes, y otras partes interesadas en organizar futuros seminarios de laboratorio concentrados en la gestión del conocimiento y el futuro del trabajo.*

## **3. El capital social como fuerza impulsora en la vida laboral, más el desarrollo del concepto de Hoja de Balance del Personal como parte de la vida de negocios y otras actividades de la organización.**

Como las actividades se están volviendo más y más intensivas en conocimiento y las organizaciones cada vez más dependiente de las innovaciones, el personal de mantenimiento de los recursos requerirá de un nuevo tipo de visión y nuevos métodos. Una cuenta convencional de utilidad y pérdidas establece la riqueza de la organización (balance) y su flujo de caja (cuenta de ganancia y pérdida). Como los cambios que tienen lugar en capital intelectual son apenas visibles o invisibles en la contabilidad convencional, las empresas, en particular, se han embarcado en la creación de nuevos sistemas de evaluación del capital. La hoja de balance del personal, como ejemplo, es un informe que describe el capital humano de una empresa.

Cada comunidad es una comunidad de aprendizaje. Con el desarrollo de una sociedad del conocimiento, el capital intelectual ha adquirido un papel fundamental entre los bienes de capital de una comunidad de aprendizaje. Se compone de tres elementos básicos centrales entrelazados, que son: las competencias de la persona relacionada con los procesos de trabajo, la cultura interna de la organización y estructuras, además de las redes externas de la organización.

*El Comité para el Futuro propone que el Ministerio de Trabajo evalúe el progreso de las propuestas que figuran en el informe final de 1997-1999 por su Equipo de la*

*Sociedad del Conocimiento titulada "De la Sociedad de la Información a la Sociedad del Empleo basado en el Conocimiento por la Innovación" con respecto a Finlandia. El Comité especialmente propone medidas para acelerar el desarrollo y la adopción del modelo de hoja de balance personal en Finlandia.*

#### **4. e-Learning como un negocio en rápida expansión y factor de éxito nacional**

Varios organismos de expertos han evaluado que el e-learning se encuentra actualmente en una similar explosión de crecimiento y desarrollo como hicieron las telecomunicaciones hace 10 años. Hay muchas cosas que ocurren en Finlandia. Dentro de la esfera administrativa del Ministerio de Educación, se han puesto en marcha proyectos en escuelas virtuales, institutos politécnicos virtuales, y universidades virtuales. Un proyecto puesto en marcha para la producción de contenidos de la cultura nacional está en curso. La Academia de Finlandia se encuentra en el proceso de lanzamiento de su proyecto de investigación "Nuevos entornos del aprendizaje". Varias empresas del sector TIC ya están ofreciendo parte de su formación personal interna con equipos y métodos de aprendizaje electrónico, y están desarrollando servicios comerciales en ese campo. La Agencia Nacional de Tecnología (TEKES) ha incluido importantes proyectos de e-learning en sus programas de tecnología. Radiodifusión de televisión digital con canales de cultura y educación se iniciarán en otoño de 2001. Sin embargo, estas medidas no serán suficientes para mantener los métodos y productos de Finlandia en la vanguardia del desarrollo en el mercado global. Nuestras actividades están excesivamente centradas en Finlandia, los pasos que se han dado son demasiado cortos, y, lo que hace las cosas peor aún, se concentran en el mercado interno. Sin embargo, los finlandeses tienen una excelente posibilidad de convertirse en desarrolladores y operadores dominantes de la industria, gracias al alto nivel de conocimientos tecnológicos, especialmente en el sector de las TIC móviles, y el sistema educativo del país, que hace hincapié en el aprendizaje permanente y está, cualitativamente y globalmente a la vanguardia del desarrollo.

*El Comité para el Futuro propone que TEKES debe considerar la puesta en marcha de un programa de tecnología de e-learning. El propósito de este programa sería coordinar e intensificar la cooperación en este sector, mejorar la difusión de los resultados su utilización, y multiplicar el desarrollo de proyectos que están actualmente en progreso en el campo, de tal manera que las empresas finlandesas y la administración pública en esencia, pueda acelerar el proceso de convertir la tecnología del sector, métodos y contenidos en productos vendibles y por lo tanto, adquirir un papel importante para los finlandeses en el mercado global de la industria.*

## **5. Gestión del Conocimiento en las propias actividades del Parlamento**

Una de las tareas asignadas a la Comisión para el Futuro es lograr conocer profundamente los métodos de futuros estudios para evaluar el impacto social de la tecnología. El Comité ha explotado nuevos métodos de información y comunicación tecnológica de diversas maneras en sus propias actividades. El Parlamento está desarrollando la gestión de los conocimientos propios con Tieto-Enator Oy como consultor. Entre otras cosas, este proyecto está orientado a la definición de un conjunto de contenidos y de marcos de referencia para la gestión del conocimiento, para crear una visión de gestión del conocimiento en el Parlamento, y la consolidación de los diversos objetivos operativos para la gestión del conocimiento. El proyecto evaluará los medios disponibles para alcanzar los objetivos y definir propuestas de solución para un programa de revisión concreto.

*El Comité para el Futuro propone que los principios y sugerencias establecidos en el informe de evaluación de la tecnología sean procesados por los distintos equipos del proyecto del Parlamento de Gestión del Conocimiento, y que las conclusiones sean incluidas en las propuestas de acción. El Comité propone también ser nominado como una unidad de prueba para los nuevos métodos de gestión del conocimiento emergentes.*

## **6. Tema anual de Gestión del Conocimiento ETPE para el año 2001 con Finlandia presidiendo la red**

El impacto social de la tecnología está atrayendo una atención creciente, incluso en actividades parlamentarias en diferentes países europeos. Finlandia tendrá la presidencia de la red EPTA (Evaluación de Tecnología del Parlamento Europeo, <[www.eptanetwork.org](http://www.eptanetwork.org)>) para el año 2001. Finlandia ha propuesto la gestión del conocimiento como tema anual. Entre otras cosas, abordarán los siguientes temas, sobre todo a la luz de un futuro móvil: Democracia en red, Interoperabilidad, Ética y Valores, e-business, e-learning y e-Administration. Entre los principales asuntos operativos anuales se está intensificando la cooperación, especialmente basada en el trabajo en red sobre la utilización de los proyectos de evaluación llevados a cabo en varios países, además del lanzamiento potencial de proyectos conjuntos. El evento principal del año será la reunión anual con un seminario temático en Helsinki en octubre-noviembre.

*El Comité para el Futuro mejorará sus propios métodos de trabajo mediante el desarrollo de su red basada en actividades, por ejemplo. El Comité propone que las distintas partes, que explotarán los resultados de la prospectiva tecnológica y la evaluación en sus propias actividades, tales como el Instituto de Investigación de Economía finlandesa (ETLA), el Instituto de Trabajo para la Investigación*

*Económica, Fondo Nacional Finlandés para la Investigación y el Desarrollo (SITRA), el Centro Nacional de Investigación del Desarrollo para el Bienestar y la Salud (STAKES), la Academia de Finlandia, la Agencia Nacional de Tecnología (TEKES), Academias Finlandesas de Tecnología, la Red de Academias de Estudios para el Futuro, el Consejo Finlandés de Políticas de Ciencia y Tecnología, el Instituto de Gobierno de Investigaciones Económicas (VATT) y el Centro de Investigación Técnica de Finlandia (VTT), participen en la preparación y ejecución de las actividades que se realizarán durante el período de presidencia y designen personas de contacto para esta cooperación (y otras actividades conjuntas con el Comité para el Futuro).*

Helsinki, Diciembre 13, 2000

Las siguientes personas participaron en el manejo decisivo de este tema:

Presidente: Martti Tiuri / Partido de Coalición Nacional

Miembros: Jouni Backman / Partido Social Democrático

Christina Gestrin / Partido de la gente Sueco

Leena-Kaisa Harkimo / Partido de Coalición Nacional

Leea Hiltunen / Unión Cristiana

Ulla Juurola / Partido Social Democrático

Reijo Kallio / Partido Social Democrático

Kyösti Karjula / Partido de Centro

Markku Markkula / Partido de Coalición Nacional

Rauha-Maria Mertjärvi / Partido Verde

Petri Neittaanmäki / Partido de Centro

Juha Rehula / Partido de Centro

Esko-Juhani Tennilä / Unión Ala Izquierda

Pekka Vilkuna / Partido de Centro

Paula Tiihonen, Consejero del Comité, actuó como secretaria del Comité

---

## Fuentes

---

- Aho, H. & Leppänen, M. & Tamminen, T.** 1998. Tieto on kuin ilo – se kasvaa jakamalla. [El conocimiento es como la alegría- aumenta cuando se comparte] INFO 1998:7. Universidad de Tecnología de Helsinki, Centro Dipoli del Aprendizaje Permanente. 30. Capacitación para el Servicio de Información y Gestión de Recurso del Conocimiento 1997–98. Asignación especial. Espoo, Finlandia.
- Allee, V.** 1997. La Evolución del Conocimiento. Expandiendo la Inteligencia Organizacional. Butterworth-Heinemann. USA.
- Autio, E.** 2000. Alue, yrittäjyys ja talouskasvu: Vertailu Sophia Antipoloksen ja Espoon Otaniemen välillä. [Regiones, Empresa y Crecimiento Económico: Comparación entre Sophia Antipolis, sur de Francia, y el Área Espoo Otaniemi, Finlandia.] Artículo en una publicación de Kostiainen, J. & Sotarauta, M. (eds.) 2000. Kaupungit innovatiivisina toimintaympäristöinä. [Areas Urbanas como Entornos de Acción Innovativas.] Asociación Finlandesa de Ingenieros Graduados TEK. Helsinki, Finlandia.
- Autio-Tuuli, M. & Javanainen, P. & Kananen, A. & Rinne, M.** 2000. Organisaation liiketoimintaympäristö– Tehoa inteligencia de negocios – toiminnalla. [Entornos de Organizaciones de Negocios—Aumentar la Eficiencia a través de Actividades de Inteligencia de Negocios.] Universidad de Tecnología de Helsinki, Centro de Capacitación Dipoli. 32. Capacitación para el Servicio de Información y Gestión de Recurso del Conocimiento 1999–00. Asignación Especial. Espoo, Finlandia
- Botkin, J. W. & Elmandjra, M. & Malitza, M.** 1981. Nuevos Desafíos para el Aprendizaje. Informe para el Club de Roma. Espoo, Finlandia.
- Bukowitz, W.R. & Williams, R.L.** 1999. El Libro de la Gestión del Conocimiento. Financial Times. Prentice Hall. UK.
- Castells, M.** 1996. El Auge de la Sociedad de Red—La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura, Blackwell Publishers.
- Cohen, W. & Levinthal, D.** 1990. Capacidad de Absorción: Una nueva perspectiva sobre aprendizaje e innovación. Ciencia Administrativa Trimestralmente. 35.
- Cortada, J.W.** 1998. Auge del Conocimiento del Trabajador. Butterworth-Heinemann. USA.
- Informe del Consejo de Estado al Parlamento. Parte 2: Destreza y Fair Play—Una Finlandia Activa y Responsable. Helsinki, Finlandia. Oficina del Parlamento, 1997.
- Csikszentmihalyi, M.** 1996. Creatividad, Flujo y Descubrimiento y Psicología del Descubrimiento e Invención. Nueva York: Harper Collins Publishers / Harper Perennial Division.
- Davenport, T.H. & Prusak, L.** 1998: Conocimiento del Trabajo. Como administran las Organizaciones lo que Saben. Prensa de la Escuela de Negocios de Harvard, Boston. Massachusetts.
- Finlandia: Una Sociedad de Conocimiento, Competencia y Expertise. Helsinki,

- Finlandia. Consejo de Políticas de Ciencia y Tecnología de Finlandia, 1996. Desde las Carreteras del Conocimiento a las Fuentes de la Creatividad. Un Enfoque Humano a las Políticas Sociales de Información Laboral. 1999. Ministerio del Trabajo. Helsinki, Finlandia.
- Handy, C.** 1995. La Era de la Sinrazón. Arrow Business Books. Londres.
- Hautamäki, A. (ed.)** 1996. Suomi teollisen ja tietoyhteiskunnan murroksessa. [Finlandia en la Transición de una Sociedad Industrial a una Sociedad de Información.] SITRA 154.
- Hintikka, K.A.** 1994. Virtuaalinen tila. Julkinen olohuone. [Espacio Virtual. Un Living Room Público.] Helsinki, Finlandia.
- Hintikka, K.A.** 1999. Puheenvuorojen kirjasto 2. Keskustelua tietoyhteiskuntastrategiasta. [Declaración del la Biblioteca 2. Debate sobre la Estrategia de la Sociedad de la Información.] SITRA 219. Helsinki, Finlandia.
- Holma, A. & Lappalainen, K. & Pilkevaara, S.** 1997. Näkymätön näkyväksi – tieto, osaaminen ja Knowledge Management. [Hacer Visible lo Invisible —Conocimiento, Competencia y Gestión del Conocimiento.] INFO 1997:8. Universidad de Tecnología de Helsinki, Centro Dipoli del Aprendizaje Permanente. 29. Capacitación para el Servicio de Información y Gestión de Recurso del Conocimiento 1996–97. Asignación Especial. Espoo, Finlandia.
- Härmä, P.** Tietotyöhön ihmisläheinen näkökulma. [Introduciendo el Aspecto Humano al Trabajo del Conocimiento.] Helsingin Sanomat 7th May 2000.
- Ilmakunnas, S. & Kiander, J. & Parkkinen, P. & Romppanen, A.** 2000. Globalisaatio ja työn loppu? Talous ja työllisyys vuoteen 2030. [¿Globalización y Fin del Trabajo? Economía y Empleo hasta 2030.] Informe del Instituto de Gobierno de Investigación Económica.
- Jaspers, K.** 1953. Introducción a la Filosofía. Otava, Helsinki.
- Noora Jokinen & Heli Suominen.** Grandes Empresas— ¿Defensoras de los Menos afortunados? Helsingin Sanomat Noviembre 26 2000.
- Kaivo-oja, J. & Kuusi, O.** 1999. Arvioita ja analyysejä tietoyhteiskunnan työmarkkinoiden kehityspiirteistä Suomessa. [Evaluaciones y Análisis del Desarrollo del Mercado Laboral en una Sociedad de Información Finlandesa.] Publicación ESR 42/99. Helsinki, Finlandia.
- Kalthoff, O. & Nonaka, I. & Nueno, P.** 1997. Luz y Sombra. Como la Innovación de Avanzada Perfila los Negocios Europeos. Fundación Roland Berger. Cronwall.
- Kasvi, J.J.J. & Vartiainen, M. (ed.)** 2000. Organisaation muisti – Tieto työn tukena. [El recuerdo de la Organización —El Conocimiento como Apoyo del Trabajo.] Edita. Helsinki, Finlandia.
- Kilpi, E.** 1999. Tietoperusteisen toiminnan haasteet yksilön ja yhteisön välisessä vuorovaikutuksessa. [Desafíos de las Actividades basadas en el Conocimiento en la Interacción Entre las Personas y sus Comunidades.] Työn Tuuli (Viento de Trabajo) 2/1999.
- Klein, A.** 2000. Trabajo y Salud, Futuros Desafíos en la Promoción de Salud y Seguridad.
- Artículo publicado de: Congreso Profesional sobre el Futuro Laboral. Convención de Ingenieros del Mundo. . Expo 2000. Hannover, Alemania.



- Koivula, A. & Teikari, V.** 1996. Pyramidi murenee – näkökulmia tietotyön prosessijohtamiseen. [La Pirámide se está Desmoronando—Perspectivas de Gestión de Proceso en el Trabajo del Conocimiento.] “Llegando al Futuro a través de la Rentabilidad” Programa. Hakapaino Oy. Helsinki, Finlandia.
- Koski, J.T.** 1999. Infoähky ja muita kirjoituksia oppimisesta, organisaatiosta ja tietoyhteiskunnasta. [Avalancha de Información y Otros Artículos sobre Aprendizaje, Organización y Sociedad de la Información.] Saarijärvi, Finlandia.
- Kostiainen, J.** 2000. Helsingin, Oulun ja Tampereen kaupunkiseudut innovatiivisina miljöinä. [Areas Urbanas de Helsinki, Oulu y Tampere como Entornos Innovadores.] Artículo en una publicación por Kostiainen, J. & Sotarauta, M. (ed.) 2000. Kaupungit innovatiivisina toimintaympäristöinä. [Areas Urbanas Como Entornos de Acción Innovadores.] La Asociación Finlandesa de Ingenieros Graduados TEK. Helsinki, Finlandia.
- Von Krogh, G. & Nonaka, I. & Nishiguchi, T.** 2000. Creación del Conocimiento. Una Fuente de Valor. Macmillan Press Ltd. R.U.
- Kulkki, S.** 1996. Creación del Conocimiento de Corporaciones Multinacionales. Creación del Conocimiento a través de la Acción. Escuela de Economía y Administración de Empresa de Helsinki. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingis. A-115, Helsinki, Finlandia.
- Kuusi, O.** 1986. Kohti osaamisen yhteiskuntaa. Artikkeleita tietoyhteiskunnan alueellisesta etenemisestä. Aluepoliittisia tutkimuksia ja selvityksiä 4/1986. [Hacia una Sociedad del Know-how. Artículos sobre Progreso Regional de la Sociedad de la Información. Investigación y Encuestas sobre Política Regional 4/1986.] Ministerio del Interior, Departamento para el Desarrollo Regional. Helsinki, Finlandia.
- Kuusi, O.** 1989. Osaaminen ja ammattirakenne. Uuden tietotekniikan vaikutuksia ammatteihin. [Know-how y Perfiles Ocupacionales. El Impacto de Nueva Tecnología de la Información en las Ocupaciones.] Centro de Investigación Económica. Helsinki, Finlandia.
- Kyrö, P.** 1998. Yrittäjyyden tarinaa kertomassa. [Una historia de Empresas.] Juva, Finlandia.
- Kyrö, P.** 2000. Educación Empresarial en un Ambiente de Aprendizaje Virtual. Discurso de Conferencia: Conferencia Mundial ICSB 2000. Interempresa SMEs— Motores para el Crecimiento en el Nuevo Milenio 7–10 Junio 2000.
- Lampikoski, K. & Suvanto, P. & Vahvaselkä, I.** 1997. Markkinoinnin menestystekijät. [Factores de Exito en Marketing.] Porvoo, Finlandia. Aprendizaje: El tesoro dentro de él. 1996. Informe para UNESCO de la Comisión Internacional de Educación para el Siglo Veintiuno. París, Francia: Publicación Unesco.
- Levomäki, I.** 1999. Arvojen moninaisuus tietoyhteiskunnassa. [La Variedad de Valores en la Sociedad de la Información.] SITRA.
- Lipponen, P.** 2000. Sähköisellä asiointilla kilpailukykyisempään hallintoon. [Logrando una Administración más Eficiente a través de E-business.] Edistys (Progress) 3/2000.
- Liebowitz, J. & Beckman, T.** 1998. Organizaciones del Conocimiento. Lo que Debiera Saber Todo Gerente. St. Lucie Press. EE.UU.
- Luukkainen, O.** 2000. Opettaja vuonna 2010. Opettajien perus- ja

täydennyskoulutuksen ennakointihankkeen [Profesores en el 2010. Encuesta Previa a Profesores de Educación Básica y Proyecto de Posterior Capacitación.] (OPEPRO) Informe 15. Informe Final. Directorio Nacional de Educación. ESR. Helsinki, Finlandia.

**Markkula, M. & Suurla, R.** 1997. Elinikäisen oppimisen hyvät käytännöt. [Buenas Prácticas en el Aprendizaje Permanente.] Segunda edición modificada. Apéndice del Informe del Comité de Aprendizaje Permanente (1997:14). Helsinki, Finlandia.

**Markkula, M. & Suurla, R.** 1998. Pasiön por Aprender. Buena Práctica de Aprendizaje Permanente de Benchmarking. Informe IACEE No 9/1998.

**Markkula, M.** 1999. Tulevaisuusvaliokunta luo polkuja menestykseen. [El Comité para el Futuro Abre Nuevos Pasos para el Éxito.] Futura 4/99. Asociación de Futura Investigación.

**Nahapiet, J. & Ghoshal, S.** 1998. Capital Social, Capital Intelectual y ventaja organizacional. Academia de Revisión de Gestión. 23 (2).

**Niiniluoto, I.** 1988. Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsiteanalyysi. [Información, Conocimiento y Sociedad. Un Analisis Conceptual Filosófico.] Centro de Impresión del Estado. Helsinki, Finlandia.

**Negroponte, N.** 2000. Preguntas y Respuestas. Nicholas Negroponte en Siguiendo Tu Pasiön. Capacitación, Mayo 2000.

**Nonaka, I.** 1991. La Empresa de Creación del Conocimiento. Harvard Business Review. Noviembre—Diciembre.

**Nonaka, I. & Takeuchi, H.** 1995. La Empresa de Creación del Conocimiento. Oxford University press. Nueva York.

**Nonaka, I & Konno, N.** 1998. El Concepto “Ba”: Construyendo una Fundación para la Creación del Conocimiento. Revisión de Gestión de California. Vol. 40, No 3.

**Nonaka, I & Umemoto, K. & Sasaki, K.** 1998. Gestionando y Midiendo el Conocimiento en Organizaciones. (von Krogh, G. & Roos, J. & Kleine, D. Saber en las Empresas. Entendiendo, Gestionando y Midiendo el Conocimiento.) Publicaciones SAGE. R.U.

**Nonaka, I., Toyama, R, & Konno, N.** 2000. SECI, Ba y el Liderazgo: Un Modelo Unificado de la Creación del Conocimiento Dinámico. Planificación de Largo Alcance. Vol. 33, 5–34. 2000.

**Otala, L.** 1999. Oppijohtaminen, 2000-luvun johtamishaaste. [Gestión del Aprendizaje—Un desafío del Liderazgo para el siglo 21.] Aristos 2/1999. Academia de Habilidades Ltd. Helsinki, Finlandia. Puntos dolorosos en el Trabajo del Futuro (Comité para el Futuro e Instituto del Gobierno para la Investigación de la Economía, 10/2000)

**Pehrman, T.** 2000. Oppiva johtajuus. Energiaa työyhteisöön ja liiketoimintaan. [Aprendizaje, Liderazgo. Energía para la Cooperación y Actividades de Negocio.] Universidad de Jyväskylä. Investigación MBA. **Polanyi, M.** 1958. Conocimiento Personal. Hacia una Filosofía Post-Crítica. Routledge.Londres.

**Polanyi, M.** 1966. La Dimensión Tácita. Londres.

**Raivola, R. & Vuorensyrjä, M.** 1998. Osaaminen tietoyhteiskunnassa – selvitys kansallisen tietoyhteiskuntastrategian uudistamisen taustaksi. [Competencia y Expertise en la Sociedad de la Información—Encuesta para Reformar la Estrategia

- Nacional de la Sociedad de la Información.] SITRA 180. Helsinki, Finlandia.
- Rask, M. & Eela, R. & Heikkerö, T. & Neuvonen, A.** 1999. Teknologian arviointi, arvot ja osallistuminen – kokemuksia geenitekniikka-arvioista. [Evaluaciones de Tecnología, Valores y Participación - Experiencias en Evaluaciones Tecnológicas de Genes.] VTT. Espoo, Finlandia.
- Rogers, E.** 1983. Difusión de Innovaciones. Tercera Edición. The Free Press. Nueva York.
- Rogers, E. & Shoemaker, F.** 1971. Comunicación de Innovaciones. Segunda Edición. The Free Press. Nueva York.
- Savolainen, V-A. & Himanen, P.** 1995. Kohtaamisyhteiskunta. [Una Sociedad de Encuentro.] Edita. Helsinki, Finlandia.
- Skyrme, D.J.** 1999. Conocimiento en Red. Creando la Empresa Colaborativa. Butterworth-Heinemann. EEUU.
- Ståhle, P. & Grönroos, M.** 1999. Gestión del Conocimiento – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. [Gestión del Conocimiento —Activos del Conocimiento como Factores de Exito para las Empresas.] Porvoo, Finlandia.
- Stewart, T.** 1997. Capital Intelectual. Nicholas Brealey Publishing. Londres.
- Suurla, R.** 1998. Laadukas elämä ja yhdessä oppiminen. [Vida de Alta Calidad y Aprendiendo Juntos.] Aristos 1/1998.
- Suurla, R. & Markkula, M. & Finnish Leonardo Centre.** 1999. Métodos y Herramientas para la Difusión Efectiva. Guía para la Difusión de los Resultados de Proyectos Educativos Internacionales. Jyväskylä, Finlandia.
- Sveiby, K.E.** 1997. El Nuevo Bienestar Organizacional. San Francisco.
- Teikari, V.** 1999. Yhteiskunnan muutos ja yliopistoyksikön selviytymishaasteet. [Cambio Social y Hacer Frente a los Desafíos Encontrados por Unidades de la Universidad.] Educación Adulta 1/99.
- Tiihonen, S.** 2000. Miten nostaa valtioneuvoston hallintakapasiteettia tietoyhteiskunnassa? [¿Cómo Aumentar la Capacidad de Gestión del Gobierno en una Sociedad de Información?] Investigación Administrativa 4/2000. Helsinki, Finlandia.
- Tuomi, I.** 1999. Conocimiento Corporativo. Teoría y Práctica de Organizaciones Inteligentes. Metaxis. Helsinki, Finlandia. TuVM 1/1997 vp Informe del Comité para el Futuro del Consejo de Estado (Gobierno) Informe Parte 1 “Finlandia y el Futuro de Europa” TuVM 1/1998 vp Informe del Comité para el Futuro sobre el Consejo de Estado (Gobierno) Informe parte 2 “Habilidad y Fair Play—Una Finlandia Activa y Responsable” TuVL 1/2000 vp Declaración del Comité para el Futuro del informe del Consejo de Estado de la Comunicación de la Comisión
- Wickens, P.** 1999. Energice su Empresa. Macmillan Press Ltd. UK.
- Wiig, K.** 1997. Gestión del Conocimiento: ¿De Dónde Vino y A Dónde Irá? Sistemas Expertos con Aplicaciones, Pergamon Press / Elsevier, Vol.14.
- Wikström, S. & Normann, R. & Anell, B. & Ekvall, G. & Skärvad, P-H.** 1994. Conocimiento & Valor.
- Väyrynen, R.** 1999. Suomi avoimessa maailmassa.[Finlandia en un Mundo Abierto. Globalización y sus Consecuencias.] SITRA. Helsinki, Finlandia.
- Yli-Remko, H. Autio, E. & Sapienza, H.** 2000. Capital social, adquisición del conocimiento y ventaja competitiva en nuevas empresa basados en tecnología.

Enviado a la Revista de Gestión Estratégica.

### **Fuentes no impresas**

Entrevistas conducidas por el Gerente de Proyectos Riitta Suurla:

Entrevista a Klaus Frösén en Helsinki, 6 de Julio, 2000.

Entrevista a Merja Karivalo en Espoo, 6 de Agosto, 2000.

Entrevista a Esko Kilpi en Espoo, 8 de Febrero, 2000.

Entrevista a Osmo Kuusi en Helsinki, 22 de Junio, 2000.

Entrevista a John Lorriman en Espoo, 7 de Agosto, 2000.

Entrevista a Ikujiro Nonaka en Helsinki, 21 de Julio, 2000.

Entrevista a Olli Mustajärvi en Helsinki, 26 de Julio, 2000.

Entrevista a Anja Stenius en Helsinki, 8 de Marzo, 2000.

Entrevista a Pirjo Stähle en Helsinki, 19 de Abril, 2000.

Entrevista a Auni-Marja Vilavaara en Helsinki, 22 de Junio, 2000.

Otras fuentes no impresas:

Informe de viaje desde EEUU por Kimmo Halme, 2000.

**Järvinen, E-M.** 2000. Yleissivistävä teknologiakasvatus. [Educación Tecnológica para Propósitos de Educación General.] Documento de un Discurso para Información y Ocasiones de Capacitación en Educación Tecnológica – (“Educación Tecnológica ¡AHORA!”) Ylivieska y Oulu, Finlandia, 16 y 23 de Marzo, 2000.

Discurso de Ikujiro Nonaka en el seminario de Espoo el 22 de Junio, 1998.

Discurso de Terhi Ogbeide en Helsinki, 5 de Enero, 2000.