

Una propuesta para la profesionalización de la gestión del conocimiento en Colombia

Yady Isabelle González Quintero*
Luis Joyanes Aguilar**

Recibido: agosto de 2008. Aprobado: septiembre de 2008

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo presentar al país un programa de posgrado que contribuya a la profesionalización de la gestión del conocimiento (KM, por su sigla en inglés) en Colombia. Este programa se constituye en uno de los retos que la Facultad de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Católica de Colombia se ha trazado para estar a la vanguardia de las oportunidades y desafíos que propone un mundo globalizado, cuya economía está integrada por empresas y trabajadores que producen, intercambian, almacenan y consumen conocimientos. Luego de una breve introducción, en la segunda parte se exponen los motivos que dan sentido a la formulación y puesta en marcha de este programa.

En la tercera parte se presentan los elementos conceptuales que componen el programa y cómo estos se relacionan entre sí para conformar lo que se ha denominado la triada conceptual. Esta triada permite identificar el qué, el cómo y el para qué de la especialización. En el cuarto apartado se destaca la necesidad de establecer un perfil del gestor de conocimiento o Chief Knowledge Officer (CKO) y se hace una propuesta general de sus características, funciones, objetivos y tareas concretas que debe desarrollar. Finalmente, se insiste en que no es suficiente contar con el rol de CKO en la empresa, sino que también es necesario tener un sistema de incentivos que motiven a las personas a participar en el desarrollo de iniciativas asociadas con la gestión del conocimiento.

Palabras clave: gestión del conocimiento o Knowledge Management (KM), aprendizaje, innovación, tecnologías de información y comunicación, gestor de conocimiento, CKO, posgrado, Universidad Católica de Colombia.

* Universidad Católica de Colombia, Facultad de Ingeniería de Sistemas, Bogotá – Colombia. Candidata a doctora en el programa Sociedad de la Información y el Conocimiento, Universidad Pontificia de Salamanca, campus Madrid – España. Correo electrónico: yigonzalez@ucatolica.edu.co.

** Universidad Pontificia de Salamanca – Campus Madrid – España, Facultad de Ingeniería Informática. Correo electrónico: luis.joyanes@upsam.co.

ABSTRACT

This article has an objective to present to the country a program of postgraduate course that contribute to the professionalization of the knowledge Management. This program is constituted in one of the challenges that the Systems Engineering Faculty of the Universidad Católica de Colombia has designed to be to the vanguard of the opportunities and challenges that proposes a world globalized, whose economy is comprising businesses and industrious that produce, they exchange, they store and they consume know-how. After a brief introduction in the second part the motives are expounded that give sense to the formulation and set in motion of this program.

In the third part are presented the conceptual elements that compose that program and how these they are related among itself to conform like the conceptual triad. This triad permits to identify what, how and why of the specialization. In the quarter part the need to establish is emphasized a profile of the agent of knowledge or Chief Knowledge Officer (CKO) and a general proposal of its characteristics is done, functions, objective and concrete tasks that should develop. Finally, is not sufficient to include the role of CKO in the business, but is also necessary to have a system of incentives that motivate the people to participate in the development of initiatives associated with the management of the knowledge.

Key words: Knowledge Management (KM), learning, innovation, technologies of information and communication, agent of knowledge, Chief Knowledge Officer, postgraduate course, Catholic University of Colombia.

I. INTRODUCCIÓN

La *gestión del conocimiento* es un campo relativamente nuevo, amplio y con una importante proyección en Colombia. Este nuevo paradigma del *management* pretende desenredar las complejidades del conocimiento: su creación, acumulación, utilización y transferencia, para maximizar el crecimiento y la eficacia de la organización, en un mundo de dura competencia donde sobreviven solo los mejores. Ya lo afirmaba el primer ministro británico Tony Blair al referirse a la competitividad: nues-

tro éxito depende de cómo estamos explotando nuestros activos más valiosos: nuestro conocimiento, habilidades, y creatividad. Estas son las claves para diseñar bienes y servicios de alto valor y prácticas de negocio avanzadas. Estos activos están en el corazón de una economía moderna conducida por el conocimiento.

Para aproximarse a este tipo de éxito es necesario identificar, adquirir, almacenar, crear y compartir el conocimiento, para aumentar el valor y la eficacia de una organización. El primer elemento a tener en cuenta

para emprender actividades de esta naturaleza es la determinación y disposición de las condiciones organizativas necesarias para poder llevar a cabo las acciones antes mencionadas, siempre pensando y actuando en pro de la generación de valor de cara al cliente, a la comunidad, al país y al mundo.

La gestión del conocimiento destaca la importancia de la cultura y el aprendizaje, poniendo énfasis en la persona (el trabajador), y no exclusivamente en los artefactos. Son justamente las personas los sujetos capaces de transformar su realidad y la de su empresa, basándose en sus capacidades para hacer, aprender y cambiar, así como para encontrar, optimizar, compartir y reutilizar el conocimiento fruto de su experiencia, la de otros, y con otros.

Este paradigma reconoce que el uso inteligente de las tecnologías de información y comunicación es vital para el éxito de una organización, pero que las tecnologías por sí mismas no pueden soportar el crecimiento y sostenibilidad de una organización. Lo anterior hace que se vislumbren varias oportunidades y desafíos para la Facultad de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Católica de Colombia (FIS – UCC). El primer desafío consiste en comprender que un nuevo paradigma implica, entre otros aspectos:

- 1) Aprender a mirar el mundo de otra forma,
- 2) Asumir el reto de reinventar y/o enriquecer los perfiles profesionales del capital humano de las empresas colombianas, y
- 3) Aprender a ver los cambios como oportunidades para mejorar, aprender, ajustar, crear, innovar, compartir, etc.

El segundo desafío nos habla de dotar a los profesionales colombianos de elementos conceptuales, metodológicos y prácticos, vistos como un todo, para que se desempeñen como gestores de conocimiento en el contexto organizacional. Este desafío nos invita a proveer y a construir con este capital humano un conjunto de herramientas para que la empresa donde trabaja, o su propia empresa, aprenda a sobrevivir / competir en un mundo de alta complejidad, donde lo único constante es el cambio.

Es en este marco en el que la Facultad de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Católica de Colombia ofrece al país y al mundo un programa de posgrado denominado: “Especialización en Gestión del Conocimiento en Organizaciones”. Este programa pretende formar especialistas capaces de comprender la importancia, la aplicación y el impacto que para las organizaciones tiene el hecho de que sus profesionales (talento humano)

desarrollen la capacidad de identificar, adquirir, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento, tanto tácito como explícito, con el fin de incrementar la productividad organizacional y la competitividad de las empresas en sus procesos de negocio.

En este artículo se describen los motivos por los cuales consideramos una oportunidad y un desafío formar profesionales gestores de conocimiento para que diseñen estrategias y programas, los ejecuten y brinden resultados reales a sus empresas, para que de esta forma, y entre todos (el sector productivo, educativo, social) respondamos a los retos que nos propone un mundo globalizado y una sociedad basada en el conocimiento.

II. MOTIVOS FUNDAMENTALES POR LOS CUALES TIENE SENTIDO PROFESIONALIZAR LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN COLOMBIA

A. El conocimiento como factor de producción

El conocimiento es reconocido como el factor de producción y fuente de riqueza que, a diferencia de los demás factores de producción (capital financiero, máquinas), es el único recurso que al utilizarlo no se agota; todo lo contrario, crece o aumenta

con su uso. Es por esto que es el factor central de la nueva economía y da lugar a un nuevo campo de estudio y aplicación: el de la gestión del conocimiento (en el cual confluyen disciplinas como la Administración de Empresas, la Informática, la Comunicación, la Teoría Organizacional y la Psicología Organizacional, entre otras), el cual presenta en su estado actual una relación estrecha con el aprendizaje organizacional y la gestión de la innovación.

B. La economía del conocimiento

Uno de los rasgos fundamentales de la economía del conocimiento es que se encuentra integrada por empresas y trabajadores que producen, intercambian, almacenan y consumen conocimientos; agentes que actúan y trabajan con el intelecto o con la mente, como lo señala Bueno (2004), quien además resalta las ideas de Alfred Marshall (1890) cuando destaca la importancia otorgada al conocimiento poseído por la persona, por encima de su fuerza de trabajo física.

Ciertos cambios importantes en la economía mundial: la reducción del coste de los flujos de información, la liberalización de los mercados de productos y de trabajo en muchos países, la desregulación de los flujos financieros a nivel internacional, etc., están modificando de forma

radical las fuentes tradicionales de diferenciación competitiva y han hecho aparecer un nuevo núcleo fundamental como base de la creación de riqueza (Teece, 2000). Este *fundamental core* está asociado íntimamente al desarrollo y la utilización creciente, por parte de las empresas, de recursos intangibles (conocimientos científicos y tecnológicos; rutinas organizativas; propiedad intelectual; reputación, marcas; relaciones con clientes; proveedores; comunidad en general), que son piezas clave de su estrategia.

C. La gestión del conocimiento - un movimiento mundial

La consultora Accenture, en un estudio presentado en marzo de 2004 sobre la importancia de los recursos intangibles basados en conocimiento, para los altos directivos de todo el mundo de 50 sectores empresariales, destaca que la gestión de los activos intangibles es uno de los tres pilares de gestión fundamentales a los que se enfrentan sus compañías en la actualidad. Además, nueve de cada 10 ejecutivos afirmaron que la gestión de activos intangibles y los relacionados con el capital intelectual son importante para el éxito de las compañías de alto rendimiento. De hecho, más de un tercio (36%) contestó que la acertada gestión de estos activos es sinónimo de un rendimiento empresarial destacable.

En el marco de este estudio se pidió a los directivos consultados que compartieran su opinión sobre el valor que adjudican a la gestión de activos estratégicos, tanto materiales como intangibles. El 94% afirmó que la gestión de activos intangibles y los relacionados con el capital intelectual es una cuestión muy importante. El 37% señaló que es uno de los tres aspectos más importantes, y otro 13% reconoció que es el aspecto primordial.

Asimismo, el 49% considera que los activos intangibles son para el accionista la principal fuente de creación de valor a largo plazo: “Mientras que antes las empresas generaban su futuro crecimiento a través de activos tangibles, como edificios, fábricas y equipamientos, en la economía de hoy en día, basada en los servicios, cada vez más empresas generan valor a partir de activos intangibles, como la propiedad intelectual, la integridad empresarial, la reputación de la marca, la fidelidad de los clientes, el talento de su equipo profesional y las habilidades de liderazgo”, según afirma Gil Gidron, socio de estrategia de Accenture.

Por su parte, Javier Carrillo, director del Centro de Sistemas de Conocimiento en México, en un reciente estudio del Conference Board —una red de investigación a nivel mundial— aplicado a 200 altos ejecutivos de importantes empresas, reporta que

el 80% de ellos tenían proyectos de gestión de conocimiento (KM) y que habían designado un CKO) o contratado consultores de KM. También cita una proyección del Gartner Group donde se estimaba que para 2003 el 50% de las empresas habrán implementado una administración formal de su capital intelectual, con procesos de KM en sus unidades clave. Otro estudio, de 1999, de Data Corporation, da testimonio de que se invirtieron 1.800 millones de dólares en servicios de consultoría especializada en KM y se estimaba que para 2003 se alcanzarían los \$8.000 millones de dólares.

Las siguientes iniciativas nos presentan un panorama de cómo la gestión de conocimiento está adquiriendo fuerza rápidamente. Aunque es temprano afirmar que este movimiento haya llegado para quedarse, y que habrá de sentar las bases suficientes para no representar una nueva moda, que viene y se va, sí es claro que su impacto en organizaciones y en comunidades de interés es alto y que su crecimiento es una realidad.

- *Redes de practicantes*: Entovation International,¹ de alcance

global; Knexus, en Estados Unidos; Cluster del Conocimiento, en España;² Addcoin en México;³ CORGA en Venezuela;⁴ Comunidad Iberoamericana de Sistemas de Conocimiento,⁵ con células establecidas en España, Colombia, Venezuela, México y Perú, entre otras.

- *Revistas especializadas*: sobresalen tres revistas, que siguen las prácticas editoriales de las revistas arbitradas más rigurosas: *Journal of Knowledge Management, Knowledge and Innovation Journal* y *Journal of Intellectual Capital*.
- *Programas de desarrollo regional*: iniciativas encaminadas a promover el desarrollo en diferentes regiones, por ejemplo: Innovation Policy in a Knowledge - Based Economy, de la Comisión Europea; La red Knowledge, Network Exchange and Uses, de la Universidad de Stanford; la Western Hemisphere Knowledge Partnership 21, de Sigma Xi; el Cross-Border Institute for Regional Development, y el Cluster de Conocimiento, del País Vasco.

¹ www.entovation.com

² www.clusterdeconocimiento.com

³ www.addcoin.com

⁴ www.corga.com

⁵ www.sistemasdeconocimiento.org/

D. El conocimiento como fuente de la ventaja competitiva sostenible

La finalidad de las organizaciones en una sociedad de conocimiento es conseguir que el conocimiento sea productivo. Peter Drucker, uno de los pensadores más influyentes del *management* moderno, afirma que la función de las organizaciones en una sociedad de conocimiento es aplicar el conocimiento al trabajo, las herramientas, los productos y procesos, el diseño del trabajo, el propio conocimiento. Además, sostiene que “el conocimiento ha devenido en el recurso económico clave y la fuente dominante de la ventaja comparativa” (Drucker, 1993). Las consecuencias de ello se pueden entrever en los cambios profundos que se están vislumbrando en los negocios, la educación, la salud, el entretenimiento y, en general, en las actividades de todo tipo de las nuevas generaciones. Este autor postula, además, que en la nueva economía, el conocimiento no es otro recurso además de los factores tradicionales de producción (tierra, trabajo y capital), sino el único que genera la ventaja competitiva sostenible.

Crear y explotar adecuadamente el conocimiento implica un proceso complejo, delicado y exigente, que depende de la interacción de múltiples factores, entre los cuales se encuentran:

- La visión estratégica de por qué, con qué, para qué y cómo crearlo y explotarlo;
- La conciencia de la importancia del aprendizaje;
- La voluntad de desarrollar la capacidad de aprender (uno mismo y con otros);
- Elementos cognitivos y de personalidad de quienes lo crean;
- El ambiente adecuado y el diseño organizacional que ofrezca las condiciones necesarias para su creación y explotación y, sobre todo, comprender el hecho de que es un proceso dinámico basado en una cultura de aprendizaje constante. Dicha cultura tiene como base el desarrollo de la capacidad de crear y mejorar procesos, productos, servicios, asociados directamente con las actividades primarias de la cadena de valor de la empresa;
- El cambio de los modelos mentales, y
- La definición o redefinición compartida de creencias y valores tanto individuales como organizativos.

Estos elementos no se consiguen por el simple hecho de desearlos, sino que es necesario, además de un

modelo estratégico, un proceso de construcción conciente y constante a todo nivel (González, 2005).

Drucker destaca que el “trabajador de conocimiento” y sus capacidades para explotarlo, compartirlo y renovarlo, en el contexto del trabajo en equipo, constituyen el activo más importante de las organizaciones. Por su parte, Robert Grant dedujo que una organización posee más activos de aquellos que refleja en sus estados contables y financieros. Afirma que, además de los recursos materiales y financieros, y de determinados activos inmateriales inventariables (patentes, marcas, aplicaciones informáticas, etc.), la organización cuenta con recursos basados en información y conocimiento compartido; en las relaciones de confianza entre los empleados y la dirección; en las relaciones estables entre la empresa y sus clientes, proveedores y comunidad circundante, etc., constituyendo lo que se ha denominado su capital intelectual (Grant, 1991).

Estos recursos y las capacidades, tanto individuales como colectivas, para explotarlos y generar nuevos productos y/o servicios y, por tanto, nuevo conocimiento, son activos con potencial suficiente como para sustentar la ventaja competitiva de la empresa, ya que por su naturaleza idiosincrásica y porque depende de interrelaciones de factores anteriormente mencionados (González, 2005) y elementos a dis-

tinto nivel de complejidad organizativa, se convierten en recursos escasos, valiosos, poco sustituibles y difíciles de imitar (Grant, 1991).

III. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, APRENDIZAJE E INNOVACIÓN: LA TRIADA CONCEPTUAL COMO ESTRUCTURA DE LA ESPECIALIZACIÓN

La triada conceptual nos permite identificar el qué, el cómo y el para qué de la especialización. El qué lo constituye la disciplina de gestión de conocimiento, como objeto de estudio de la especialización, y su relación con el aprendizaje y la innovación.

El cómo hace referencia a que el aprendizaje (individual, grupal y organizacional) es el motor de la gestión del conocimiento, es decir, que gracias a procesos de aprendizaje se puede crear el conocimiento en la empresa. Justamente para que se promuevan estos procesos, se requiere que la estrategia, las prácticas y la evaluación de iniciativas asociadas con la gestión de conocimiento estimulen la creación de ambientes que fomenten el aprendizaje.

El para qué señala que el propósito o la finalidad de gestionar el conocimiento es promover los espacios y

las condiciones necesarias para que los individuos desarrollen su creatividad y puedan potencializar sus capacidades, con el fin de generar innovación.

Apoyando los tres elementos anteriormente mencionados, aparece un instrumento definitivamente importante: la infraestructura de tecnologías de información y comunicación (TIC), entendida como herramienta de soporte que facilita el desarrollo de cualquier iniciativa de gestión de conocimiento.

A. El aprendizaje organizacional

La idea básica sobre la que se sustenta esta propuesta de especialización es que la creación de conocimiento en la organización ha de apoyarse, necesariamente, sobre el aprendizaje individual y organizativo. El fin primordial de la gestión del conocimiento reside en la creación de conocimiento organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1995; Davenport y Prusak, 1998). El conocimiento creado por la organización, sobre todo el de naturaleza tácita, generado gracias al desarrollo de capacidades organizacionales, es prácticamente fruto exclusivo del proceso de aprendizaje en este ámbito, el cual se puede trasladar e incorporar al acervo individual y grupal de sus integrantes.

B. La innovación

Los procesos innovadores están afectados por circunstancias que deben ser tenidas en cuenta a la hora de abordarlos, entre la que se destacan (Sánchez, 1999):

- Ante la falta de garantía de éxito en las iniciativas innovadoras, se crea la necesidad de realizar múltiples intentos para acertar en el blanco. Estos intentos son fuentes de aprendizaje y, así no sean exitosos, generan conocimiento.
- Una gran innovación no tiene por qué ser el resultado de una investigación básica o una nueva tecnología, sino el resultado de un uso creativo de la tecnología existente.
- Innovan las personas. Ante esta dependencia se deberán establecer las condiciones favorables para que el personal de las empresas se motive y exteriorice sus ideas, conocimientos y creatividad.
- En las bases de la gestión del conocimiento están las fuentes de la innovación. Crear, utilizar el conocimiento en el desarrollo de productos /servicios innovadores y aprender en el proceso y del proceso permite establecer relaciones entre el conocimiento y la innovación.

- Es el capital intelectual, su incremento y la combinación creativa del mismo lo que propiciará el desarrollo de la innovación en la empresa.

C. La gestión del conocimiento

De acuerdo con los conceptos mencionados anteriormente, y con base en los estudios de Yogesh Malhotra, la gestión del conocimiento pretende, por medio del diseño de las condiciones organizacionales, generar espacios, prácticas e iniciativas que favorezcan la sinergia entre el desarrollo y aplicación de varias capacidades, como lo son:

- La capacidad de las personas para aprender, crear o mejorar (procesos, prácticas de negocios, rutinas, productos, servicios), para desenvolverse en contextos complejos y cambiantes y ser capaz de innovar primero y mejor que la competencia.
- La capacidad de aprovechar los servicios que ofrecen las tecnologías en términos de procesamiento de información y de comunicación entre personas y entre personas y fuentes de información (internas / externas).

De cualquier forma, la gestión del conocimiento debe tener un foco

concreto, el cual está compuesto por los procesos del negocio que basados en el conocimiento generan valor agregado de cara a los distintos *stakeholders* (clientes, proveedores, comunidad, etc.); es decir, la gestión del conocimiento pretende direccionar y optimizar los procesos del negocio cuya fuente es el conocimiento tácito (difícil de imitar, fundamentado en la práctica y relacionado con los valores, creencias y personalidad del sujeto (s) que lo posee), procesos que están directamente relacionados con las actividades primarias de la empresa, de acuerdo con su cadena de valor.

Por su parte, Luis Joyanes Aguilar define la gestión del conocimiento como una disciplina de negocios, la cual:

intenta identificar y capturar el conocimiento, almacenar dicho conocimiento, promover la compartición de conocimiento entre personas, aprovechar el conocimiento existente en la creación de nuevo conocimiento y utilizar el conocimiento para definir y mejorar prácticas de negocio, así como su mantenimiento y evolución racional. Esta disciplina incorpora otras áreas del conocimiento como la gestión de relación con clientes, proveedores, la gestión de tecnología, la gestión de riesgos entre otras (Joyanes, 2001: 87).

D. Infraestructura compuesta por tecnologías de información y comunicación (TIC) como herramienta de apoyo a iniciativas de gestión del conocimiento

Amrit Tiwana, citado por Joyanes (2001), sugiere una arquitectura de gestión de conocimiento con siete capas:

1. Interfaz (navegador).
2. Acceso y autenticación (autenticación, reconocimiento, seguridad, cortafuegos (*firewall*)).
3. Filtrado e inteligencia corporativa (herramientas de agentes inteligentes, personalización de contenidos, búsqueda e indización).
4. Aplicaciones (directorio de destrezas, páginas amarillas, herramientas de trabajo colaborativo, mapas de conocimiento, videoconferencias, foros electrónicos, etc.).
5. Transporte (despliegue *web* y TCP/IP, intercambio de documentos, redes virtuales privadas, protocolos de correo electrónico (POP3, IMAP4 y *web*), entre otros).
6. Integración de aplicaciones heredadas (herramientas para integrar

datos de plataformas antiguas (*legacy*) con las nuevas).

7. Depósitos “repositorios” (aplicaciones heredadas o antiguas, almacenes de datos, foros de discusión, bases de datos documentales, y otros).

Es fundamental recalcar que la gestión de conocimiento implica que las personas que trabajan en una organización desarrollen la capacidad de explotar y adaptar los servicios que ofrece la infraestructura de tecnologías de información y comunicación —TIC— (bases de datos, internet, etc.), con el fin de generar información que al utilizarla creativamente derive en valor agregado en productos, servicios o en modelos de gestión.

Para lograr lo anterior, se requiere, entre otros aspectos, una cultura y un diseño organizacional que permitan el despliegue y aprovechamiento de activos intangibles como la creatividad, colaboración, el gusto por trabajar y compartir con otros el conocimiento, el riesgo de aprender haciendo, de aprender en comunidad, porque finalmente son los recursos intangibles los que permiten obtener provecho de recursos tangibles como la tecnología.

Así pues, la gestión del conocimiento se orienta al diseño y adaptación de condiciones y estructuras orga-

nizativas que promuevan el aprendizaje y la innovación y un ambiente para compartir y crear conocimiento (canales, redes que conecten a los expertos con la gente, incentivos, equipos, espacios tanto físicos como virtuales) apoyados por las facilidades ofrecidas por las TIC.

De acuerdo con lo expuesto sobre los elementos que componen la triada conceptual, y que configuran el programa de posgrado, la sociedad colombiana requiere profesionales formados en gestión de conocimiento, los cuales serán los gerentes de proyectos o iniciativas en este campo. A estos profesionales se les denomina gestores de conocimiento o CKO, como se les conoce en los países de habla inglesa. Ellos desempeñarán un papel decisivo en el marco de la economía del conocimiento, papel que implica el desarrollo de capacidades y competencias para crear y explotar el conocimiento en el seno de las organizaciones.

Es así como la sociedad de la información, como ejemplo paradigmático de la actual revolución tecnológica, se está transformando en la sociedad del conocimiento (ver figura 1). En la actualidad, no es suficiente contar con tecnologías de información y comunicación (*software*, redes de comunicación, etc.), sino que se hace necesario aprender a implantar procesos de aprendizaje organizacionales tendientes a sa-

ber cómo, cuándo, dónde, por qué y para qué aprovechar al máximo los recursos tangibles e intangibles, y las capacidades que poseen y/o controlan las personas que trabajan en pro de los objetivos corporativos para poder generar conocimiento. Este será capitalizado en la producción de nuevos o mejores productos y/o servicios, para así desarrollar la capacidad de generar innovación, motor del desarrollo sostenible para nuestro país.

En resumen, la adecuada gestión del conocimiento es la herramienta competitiva que será la base fundamental para el impulso de la innovación en las empresas en la nueva economía. Si consideramos la secuencia conformada por datos – información – conocimiento, esta última dimensión surge de la eficaz gestión de las dos anteriores (Davenport y Prusak, 1998). Es necesario, entonces, aprovechar la nueva información generada y la experiencia de la empresa y de sus componentes, para obtener conocimiento nuevo para su uso posterior (Nonaka y Takeuchi, 1995), uso representado en crear valor sobre productos, procesos o servicios, buscando el desarrollo de la capacidad de innovación y, por tanto, una clara ventaja estratégica sostenible.

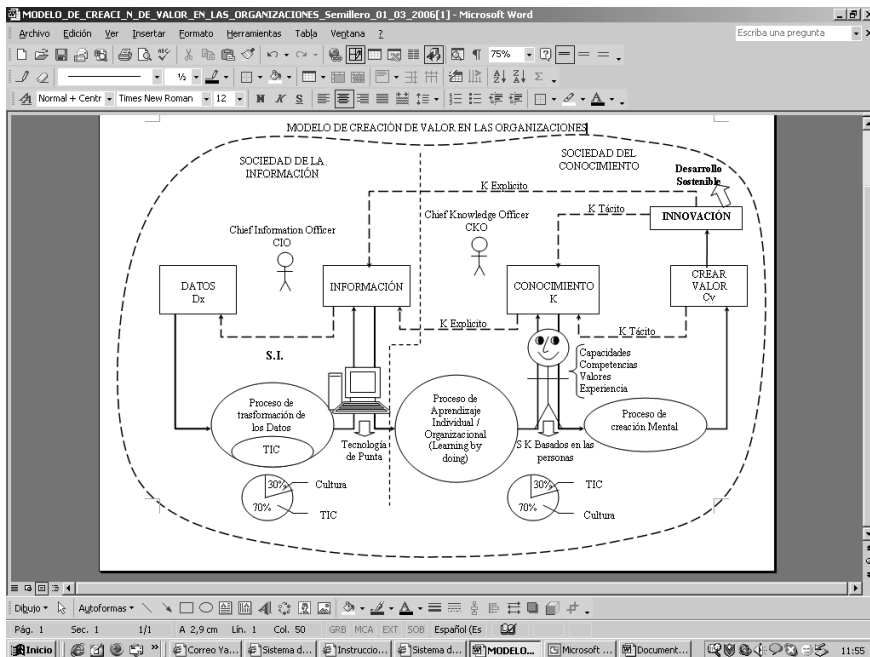
La creación de valor manifestada en la innovación genera conocimiento tácito y explícito, logrando que inicie un nuevo ciclo virtuoso de creación

de valor en las organizaciones, basado en la creación de conocimiento. En este contexto, la misión esencial de la gestión del conocimiento es inculcar una cultura de colaboración y de conocimiento institucional compartido. Precisamente, la gestión del conocimiento es el esfuerzo de capturar y sacar provecho de la experiencia colectiva de la organización, haciéndola accesible a cualquier de sus miembros (Porter y Millar, 1986).

IV. LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO REQUIERE GERENTES O GESTORES DEL CONOCIMIENTO: LA PROPUESTA DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

Los recursos clave de un negocio —p. ej., el capital financiero y las máquinas— tienen funciones organizacionales dedicadas a su administración y gerencia. El conoci-

Figura 1



Fuente: basado en Bueno (2004), y elaboración propia.

miento, entendido como otro activo del negocio, debe ser gestionado por un equipo de personas entusiastas, sensibilizadas, capacitadas y comprometidas con el conocimiento y su gestión. Generalmente, este grupo es liderado por un gestor de conocimiento, CKO. Este equipo desempeñará tareas encaminadas a recolectar y categorizar el conocimiento, establecer una infraestructura orientada al conocimiento y monitorear el uso del conocimiento.

A. Una propuesta de perfil de gestor de conocimiento (CKO) desde la Universidad Católica de Colombia

La Universidad Católica de Colombia quiere estar presente y participar activamente de la revolución basada en el conocimiento. Como institución educativa al servicio del país, y en cumplimiento de su misión, se siente comprometida a actuar en un entorno social que se transforma constantemente y que requiere profesionales los cuales, con sus capacidades, estén a la altura de los cambios que debe enfrentar la sociedad a la que pertenecen, en los aspectos sociales, económicos, ambientales, estratégicos, en el marco de lo que hoy se denomina *sociedad del conocimiento*.

Por estos motivos, la Universidad ha querido ofrecer al país un programa de posgrado que esté a la vanguardia

de los últimos adelantos, tanto estratégicos como tecnológicos, en el campo de la gestión del conocimiento, ya que de esta especialización saldrán en gran medida los gestores o gerentes que tendrán como misión fundamental iniciar, impulsar y coordinar los programas o prácticas de gestión de conocimiento en empresas y organizaciones.

La creación del programa de posgrado “Gestión del Conocimiento, aprendizaje e innovación en las organizaciones”, primero en el país con estas características, responde por un lado a la preocupación e interés por dar respuesta a la misión institucional en el sentido de destacar la importancia de la apropiación, desarrollo, aplicación y generación de conocimiento en nuestra sociedad, y por otro, a la necesidad de crear programas de posgrado que contribuyan al proceso de fortalecimiento organizacional y al desarrollo de la competitividad en las empresas colombianas, como fuente y motor del crecimiento del país.

B. El rol del gestor de conocimiento no es equivalente al de desarrollador de *software*

El gestor del conocimiento egresado de la Universidad Católica de Colombia focalizará su accionar en diseñar las condiciones organizativas o el ambiente necesario para facilitar

la maximización de la creación, el descubrimiento y la diseminación de conocimientos en la organización. Este gestor no debe ser, necesariamente, un experto desarrollador de *software* o un especialista en *hardware*, pero sí debe tener una visión gerencial de las tecnologías de información y comunicación (TIC) que puedan apoyar el proceso de gestión de conocimiento, lo cual implica estar lo suficientemente informado para determinar qué especificaciones y oportunidades ofrecen estas tecnologías, cuáles, por qué y para qué adoptarlas y comprender las implicaciones en términos del nivel de dificultad de implementación que éstas acarrearían.

Estas tecnologías, de todas formas, deben ser vistas como herramientas de apoyo y no como fines en sí mismas. Estas, y las prácticas de gestión de conocimiento que apoyan, deben estar articuladas con la estrategia del negocio. Esto significa que las TIC representan la infraestructura física de la economía del conocimiento, pero no son suficientes para transformar información en conocimiento e incorporarlo al proceso productivo. Para esto es necesario, entre otros aspectos, invertir en la formación de trabajadores, clientes y empresarios en el tema de la gestión del conocimiento, de forma tal que comprendan y puedan aprovechar al máximo procesos relacionados con el conocimiento al interior de la

empresa: producción, integración y explotación del conocimiento.

La misión del CKO es, justamente, desarrollar, basado en el liderazgo, la función corporativa de gestionar las condiciones organizacionales para contar con un ambiente propicio o un entorno social, de forma tal que las personas involucradas con la organización puedan crear, acceder, compartir y utilizar el conocimiento que poseen, con el objetivo macro de contribuir a la eficacia y eficiencia de la organización, a la calidad de los resultados, así como a la consecución de los objetivos del negocio (Earl & Scott, 1999). Sostenemos que el CKO puede tener cabida sólo en tanto se hubiere logrado un nivel colectivo de visualización de las oportunidades, desafíos y cambios a todo nivel que implica la implantación de proyectos relacionados con la gestión del conocimiento en la organización. De lo contrario, su aparición sólo devendría en “una moda más” sin impactos reales sobre la mejora del desempeño corporativo.

C. Objetivos que debe cumplir un CKO

Entre otros, los objetivos que debe desarrollar un CKO son:

- 1) Formular estrategias para el aprovechamiento de la información y el conocimiento alineadas con los objetivos corporativos.

- 2) Liderar iniciativas transversales de localización, adquisición, generación, transferencia y salvaguarda del conocimiento y la información.
- 3) Diseñar e implementar políticas, procesos, prácticas y herramientas que contribuyan al aprovechamiento y uso efectivo de los sistemas y tecnologías de la información, en el marco de una estrategia de gestión de conocimiento.
- 4) Aseguramiento del cumplimiento de la legislación en cuanto a protección de datos y capital intelectual (marcas, patentes, *copyright*).
- 5) Promover políticas y planes de innovación a partir de la gestión del conocimiento, con marcada inclinación hacia la creación y/o mejoramiento de procesos, productos y/o servicios basados en la cadena valor de la empresa.
- 6) Impulsar estrategias y acciones orientadas a desarrollar una cultura basada en el aprendizaje, tanto individual como colectivo, para potenciar el desarrollo de capacidades y competencias, sobre todo aquellas relacionadas con la innovación.

D. El perfil de un CKO

Con lo anterior, el gestor del conocimiento es un perfil híbrido que requiere un conjunto de conocimientos y competencias muy extenso. El CKO es una mezcla de consultor, investigador, analista, estratega, vendedor, líder y gestor. Es un profesional de amplia cultura, interesado en dominar al menos dos idiomas, con experiencia en gestión de proyectos, conocedor del papel facilitador de la tecnología de información y comunicación. Se caracteriza por su afán innovador, curiosidad innata y gran capacidad de aprender. Asimismo, no tiene miedo de aprender de las fallas originadas por procesos de cambio y aprendizaje, se mantiene al día en los últimos avances tecnológicos y aprovecha las potencialidades de la web 2.0, como paradigma que promueve la colaboración entre pares para crear nuevo conocimiento.

El CKO, además, aplica las tendencias y nuevas metodologías de gestión empresarial que le permitan proponer las reglas del juego en su sector de actividad; se adapta a múltiples sectores y áreas de la organización y dispone a la vez de visión global de empresa, proceso y negocio. Trabaja bien en entornos de incertidumbre y cambio constante y está orientado a la calidad, al negocio y tiene gran

resistencia al fracaso. Líder en el aprovechamiento de la información y el conocimiento plasmados en el diseño e implementación de proyectos intraemprendedores, conoce, mide y capitaliza los recursos intangibles como generadores de ventajas competitivas sostenibles

El CKO lidera tareas relacionadas con:

1. *Gestión de información y documentación*

- Análisis de requerimientos;
- Auditoria de información y de conocimiento;
- Análisis de necesidades de información y conocimiento;
- Gestión documental;
- Análisis de información (económica, etc.);
- Búsqueda y localización de información y conocimiento;
- Elaboración de páginas amarillas, mapas del conocimiento, redes virtuales, herramientas y técnicas de aprendizaje, servicios hipermedia, etc.;
- Ingeniería *web* corporativa (extranets, portales);

- Diseño y desarrollo de contenidos: *web* semántica;
- Ingeniería multimedia y realidad virtual;

2. *Gestión de la comunicación interna*

- Diseño de intranets, portales del empleado, etc.;
- Desarrollo de boletines de noticias, servicios de alerta, tableros virtuales, foros de conocimiento, etc.;
- Encuestas de clima y opinión;
- Diseño de espacios corporativos (*knowledge environmentalist*) persona a persona y mediados por tecnologías;

3. *Gestión del aprendizaje organizativo*

- Coordinación de comunidades de práctica y grupos de discusión: aprender de otros y aprender con otros;
- *Coaching, mentoring*;
- Diseño de sistemas de detección, análisis y comunicación de mejores prácticas;

- Elaboración de planes de formación;
 - Diseño funcional de plataformas *e-learning*;
 - Desarrollo de sistemas de gestión por competencias;
 - Colaboración en tareas de selección de personal;
4. *Gestión del cambio y la innovación*
- Desarrollo de políticas y procedimientos;
 - Análisis y rediseño de procesos;
 - Gestión de tecnología e innovación;
 - Participación en proyectos y programas de I+D;
 - Vigilancia tecnológica;
5. Entre las implicaciones de su función se encuentran, entre otras:
- Comunicación con la alta dirección;
 - Comunicación con todas las áreas y funciones de la organización;
- Coordinación y liderazgo de equipos;
 - Gestión de proyectos;
 - Participación en proyectos multidisciplinares;
 - Aseguramiento de la legalidad en protección de datos y capital intelectual;
 - Gestión de la calidad;
 - Diseño de servicios y productos;
 - Desarrollo de propuestas;
 - Análisis de viabilidad económica de proyectos;
 - Establecimiento de indicadores;
 - Redacción y publicación de resultados e informes;
- La función del CKO y su equipo pudiera inspirar preocupaciones y miedos en una organización; esto es, si se desvirtúa su función pretendiendo controlar todo el conocimiento. El gestor de conocimiento no pretende establecer nuevos mecanismos para someter a las personas, más aun teniendo en cuenta que, por ejemplo, el proceso de compartir con otros lo

que se sabe no es una acción natural y espontánea de todas las personas.

Sería un grave error si la imagen del CKO pasa por demostrar que es “el más instruido” o que posee más y mejores conocimientos que los demás. De hecho, una característica clave de su personalidad es que no padece la grave enfermedad del “egoísmo”. Él y su equipo de trabajo deben dirigir sus acciones sobre la base de que gestionar el conocimiento implica facilitar espacios, modos, prácticas y encuentros para que las personas puedan crear, compartir y usar el conocimiento, desde su voluntad. Estas personas deben saber que compartir su conocimiento no les quitará ese “poder” individual que han tenido; antes bien, les ayudará a empoderarse para construir con todos y entre todos.

Para ello, las políticas y estrategias que respaldan las iniciativas de gestión de conocimiento deben estar apoyadas por mecanismos coherentes de incentivos para aquellos que están dispuestos a formar parte de dichas iniciativas. No funciona la frase del gerente tradicional: “haz tu trabajo, hazlo muy bien, comparte lo que sabes con tu grupo, crea nuevas ideas, que yo por ahora no te puedo incentivar, tampoco mejorar tus condiciones salariales ni sociales... quizá más adelante”.

V. CONCLUSIÓN

Los párrafos anteriores nos presentan el qué deseamos y por qué lo necesitamos. Ahora sigue lo más interesante: actuar; porque caminando el camino acomodamos las cargas, afinamos los detalles, aprendemos y creamos un espacio y un servicio para poder contribuir con el desarrollo de las empresas colombianas, a partir del aprovechamiento de sus activos intangibles.

Invitamos a los profesionales colombianos a que se den la valiosa oportunidad de ser gestores de conocimiento para seguir sirviendo y creciendo, y así poder enfrentar los retos que propone la sociedad del conocimiento. Estos retos suponen contar con las herramientas necesarias para saber cómo atender y satisfacer fundamentalmente las necesidades que tienen las empresas, en términos de obtener beneficios basados en el uso o explotación de su capital intelectual, sobre todo aquel basado en conocimiento e información.

Esto significa un gran reto, tanto para la universidad o como para los empresarios, que a la postre acabará forjando un nuevo tipo de empresa en Colombia; esto es, empresas más dinámicas y coherentes con las realidades de nuestro entorno. En definitiva, empresas más competitivas e innovadoras, que crean nuevo conocimiento.

REFERENCIAS

- Bueno, E. (2004). *Gestión de conocimiento*. Madrid: AECA.
- Davenport, T. y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. (1993). *Administración para el futuro La década de los noventa y más allá*. Barcelona: Parragón, D.L.
- Earl, M. y Scott, I. (1999). "What is a Chief Knowledge Officer?". *Sloan Management Review* 1999; (40), 2, 29-38.
- González, Y. (2005). *Los recursos y capacidades como eje central del logro y sostenimiento de la ventaja competitiva*. Sustentación de suficiencia investigadora, diploma de Estudios Avanzados, Doctorado en Ingeniería Informática, Programa "Sociedad de la Información y el Conocimiento." Madrid, España, julio 7 de 2005.
- Grant, R.M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review* 1991; 33 (3): 114-135.
- Joyanes, L. (2001). "La gestión del conocimiento el nuevo paradigma organizativo", *Sociedad y Utopía. Revista de Ciencias Sociales* 2001;(18).
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M. y Millar, V. (1986). "Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información", *Harvard-Deusto Business Review* 1986, (25).
- Sánchez, F. (1999). *Modelo de empresa innovativa*. Valencia, España: ALTEC.
- Teece, D.J. (2000). *Managing the Intellectual Capital*. Nueva York: Oxford University Press.