

# GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: EVOLUCIÓN Y CONCEPTOS

Zilath Romero González

## RESUMEN

La gestión del conocimiento corresponde al conjunto de actividades desarrolladas para utilizar, compartir, desarrollar y administrar los conocimientos que posee una organización y los individuos que en esta trabajan, de manera que estos sean encaminados hacia la mejor consecución de sus objetivos.

Lo que se persigue con este artículo es mostrar la evolución que ha tenido esta disciplina en los últimos años a través de sus tendencias y tradiciones, las definiciones que se han establecido y los modelos de medición existentes como herramientas para valorar los activos intangibles.

## PALABRAS CLAVES

Gestión del conocimiento, capital intelectual, conocimiento tácito, conocimiento explícito.

## ABSTRACT

Knowledge management is considered as the set of activities to use, share, develop and manage the knowledge that has an organization and individuals in this work, so these are aimed at better achieving its objectives.

The idea behind this article is to show the evolution that has taken the discipline in recent years through their trends and traditions, the definitions that have been established and the existing measurement models as tools for valuing intangible assets.

## KEY WORDS

Knowledge management, intellectual capital, tacit knowledge, explicit knowledge.

## ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: TENDENCIAS Y TRADICIONES

Laurence Prusak<sup>1</sup>, uno de los padres de la gestión del conocimiento, considera como principales detonadores en la aparición de la gestión del conocimiento como disciplina las siguientes tendencias:



Serrandel y Juan (2003) recientemente proponen cuatro factores, permaneciendo tres conceptos propuestos por Prusak y agregando una premisa nueva a esta tendencia.

- El fenómeno de la globalización que interrelaciona las economías de zonas geográficamente dispersas mediante la internacionalización de las empresas, el flujo de capitales, bienes, servicios y personas y la apertura de nuevos mercados.
- El fenómeno de las TIC, y en especial de internet, que ha supuesto un incremento significativo en las posibilidades de comunicación y transmisión de información y conocimiento.

- La tendencia de las empresas e instituciones a organizarse de forma más distribuida, fomentando la aparición de redes geográficamente dispersas y descentralizadas.
- Una creciente intensidad en la aplicación del conocimiento en la producción de bienes y servicios.

Los factores anteriormente planteados propiciaron en el mundo empresarial una preocupación por el conocimiento que llevaron al surgimiento de la gestión del conocimiento como una nueva disciplina que recoge pensamientos provenientes de la economía, la sociología, la filosofía y la psicología. De acuerdo con Laurence Prusak los antecedentes de la gestión del conocimiento en estas disciplinas son:

### ECONOMÍA

Economistas como Kenneth Arrow<sup>2</sup>, identificaron por primera vez la importancia del conocimiento y del aprendizaje en las organizaciones. Variables económicas como la productividad, la definición de la función de producción, o la definición de la unidad de análisis adecuada, están relacionadas con la manera en que se utiliza el conocimiento

### SOCIOLOGÍA

A nivel general, la sociología se ha encargado de la definición y del estudio de la sociedad postindustrial basada en el conocimiento. Daniel Bell<sup>3</sup> o Manuel Castells<sup>4</sup> son autores relevantes en cuanto a este tema.

### FILOSOFÍA Y PSICOLOGÍA

El conocimiento a nivel general ha sido constante en el estudio de la filosofía y psicología. Desde el punto de vista Aristotélico ya se disertaba sobre el conocimiento tácito y

1 Fundador y director ejecutivo del Instituto para la Gestión del Conocimiento. Autor de *Cuál es la gran idea*, creando y capitalizando lo mejor del pensamiento gerencial, *Conocimiento de trabajo*, *Conocimiento en las Organizaciones*; entre otros. En la actualidad dirige "Working Knowledge" un programa de investigación del conocimiento.

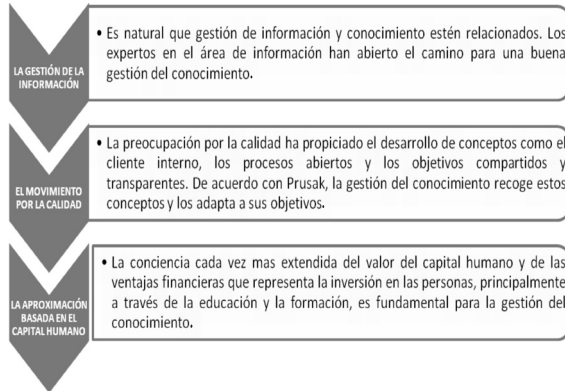
2 Economista estadounidense. Se hizo acreedor al premio nobel de Economía en 1972 junto a Jhon Richard Hicks

3 Sociólogo y profesor emérito de la Universidad de Harvard. Es miembro de la Academia Americana de las Artes y las Ciencias

4 Sociólogo y profesor en la Universidad de California en Berkeley, así como director del Internet Interdisciplinary Institute en la Universidad Oberta de Catalunya

explícito, en cuanto a la psicología cognitiva atiende al estudio de procesos mentales relacionados con el conocimiento.

En cuanto a tradiciones profesionales Prusak identifica como antecedentes en algunos aspectos de la gestión del conocimiento los siguientes:



En cuanto a la teoría precursora de la gestión del conocimiento se encuentra como pilar fundamental en la década de los ochenta la Teoría de Recursos y Capacidades, la cual se centra en analizar los recursos y las capacidades de las organizaciones como base para la formulación de su estrategia. Esta teoría se enmarca en el análisis estratégico y produce un giro del exterior al interior de la organización en el momento de analizar su situación estratégica. Se basa en los siguientes fundamentos:

- Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado. Estos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones. Esto explica sus diferencias de rentabilidad.
- Los recursos y capacidades tienen cada vez

un papel más relevante en la estrategia. La pregunta que hay que contestar es: ¿Qué necesidades puedo satisfacer? y no ¿Qué necesidades quiero satisfacer?.

- El beneficio de una empresa es función de las características del entorno y de los recursos y capacidades de que dispone.

La teoría de Recursos enlaza con los conceptos asociados a la Gestión del Conocimiento, ambas teorías se centran en la generación de capacidades distintivas (recursos y capacidades de carácter intangible) a largo plazo.

A través de estos antecedentes se puede vislumbrar que la gestión del conocimiento ha atravesado un largo recorrido, en ningún momento improvisado, para lograr el auge y la importancia que tiene hoy como disciplina.

## CONCEPTOS Y DEFINICIONES

Existen múltiples definiciones con respecto a la gestión del conocimiento, las cuales en muchos casos generan un alto grado de confusión; se puede decir que es la gestión del capital intelectual<sup>5</sup> en una organización con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente.

Karl Erich Sveiby<sup>6</sup> lo define como “Arte de crear valor a partir de los activos intangibles, representados en clientes, proveedores y en el conocimiento de las personas que es tácito, compartido, dinámico y relevante para la empresa”.

Otra definición aceptada ampliamente es: gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. Entendiendo

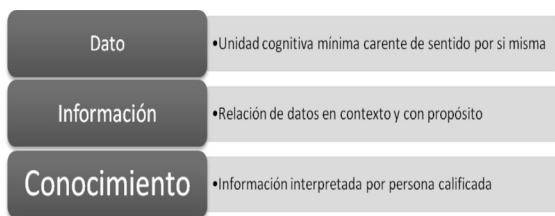
5 Patrick H Sullivan define el capital intelectual como conocimientos que pueden convertirse en beneficios. Incluye el conocimiento tácito de la empresa y el explícito, su know-how y su conocimiento no codificado, así como sus planes escritos, sus procedimientos, sus patentes y sus listas de clientes. Los conocimientos tácitos residen en un individuo como destreza o habilidad y ejecutamos de una manera mecánica sin darnos cuenta de su contenido. El conocimiento explícito es el que sabemos que tenemos y somos plenamente conscientes cuando lo ejecutamos, es el más fácil de compartir con los demás ya que se encuentra estructurado y muchas veces esquematizado para facilitar su difusión

6 Profesor de la Macquarie Graduate School of Management de Sydney Australia. Experto en gestión del conocimiento, es un prolífico autor. The New Organizational Wealthes es su último libro

los activos intangibles como procesos relacionados con la captación, estructuración y transmisión del conocimiento.

Muchos autores recomiendan aclarar el término información y conocimiento pues se utilizan indistintamente. Algunos argumentan que la información son datos y el conocimiento es lo que permite que las personas asignen un significado a la información. La información también puede consistir en datos y flujos de mensajes que están organizados para describir una condición o situación especial, mientras que el conocimiento consiste en conceptos, creencias, perspectivas, juicios, metodologías y know how que han sido procesados previamente por las personas (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Para comprender claramente estos conceptos se hace pertinente hacer claridad referente a los términos dato, información y conocimiento.



Los datos están localizados en el mundo, el conocimiento en personas, organizaciones y la información adopta un papel mediador entre ambos conceptos; los datos una vez asociados a un objeto y estructurados se convierten en información, la información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento. El conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría y finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual.<sup>7</sup>

Gestionar el Conocimiento significa hacer que la empresa/organización aprenda todos los días, y que gracias a ese aprendizaje

sea más competitiva, que produzca mejores resultados, que sea más eficiente y efectiva.<sup>8</sup>

## MODELOS DE MEDICIÓN

Se han desarrollado modelos para medir los activos intangibles. Entre los más conocidos dentro de la gestión del conocimiento se encuentran:

### Modelo espiral del conocimiento ó Proceso de creación del conocimiento (Nonaka, Takeuchi)

Para Nonaka y Takeuchi existen dos tipos de conocimiento: explícito y tácito. El explícito se define como el conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado con palabras, números, fórmula, etc. Y el tácito aquel incorporado en la mente, cultura y puede estar compuesto por: Ideas, experiencias, destrezas, habilidades, costumbres, valores, historia, creencias...; - Conocimiento del contexto o ecológico (geografía, física, normas no escritas, comportamientos de personas y objetos, etc.), - Conocimiento como destreza cognitiva (comprensión de la lectura, resolución de problemas, analizar, visualizar ideas, etc.) que permiten acceder a otro más complejo o resolver problemas nuevos. Se puede definir como aquel que físicamente no es palpable sino que es propiedad de cada individuo en particular.

Este modelo se basa en un proceso de interacción entre estos dos tipos de conocimiento caracterizados por su naturaleza dinámica y continua siguiendo cuatro fases que son: la socialización, la exteriorización, la combinación y la interiorización; este movimiento genera la espiral del conocimiento.

### Knowledge management assessment tool (KMAT)

Herramienta de evaluación y diagnóstico basada en el modelo de administración del conocimiento organizacional desarrollado por

7 Tomado de internet <http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm>

8 Itziar Ortega Paniagua. <http://www.sapiens.net/sapiens/comunidades/gconarti.nsf/>

Arthur Andersen y APQC. El KMAT propone cuatro factores (liderazgo, cultura, tecnología y medición) que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional. Manuel Riesco González en su libro “El negocio es el conocimiento” las define de la siguiente manera:

- El liderazgo comprende la estrategia, la definición del negocio y la utilización del conocimiento.
- La cultura refleja como la organización entiende y favorece el aprendizaje y la innovación. Incluye acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.
- La tecnología analiza como la organización prepara a las personas para una comunicación eficiente.
- La medición incluye la medida del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento valioso.
- Los procesos se refieren a la identificación, captura, transferencia y aplicación del conocimiento.

### **Modelo Andersen (Arthur Andersen)**

Destaca la importancia que tienen los trabajadores de compartir y hacer explícito el conocimiento, plantea la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan utilizarla para crear valor para los clientes. Su novedad radica en que, desde la perspectiva individual existe una responsabilidad personal por compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización y desde la perspectiva organizacional también implica una responsabilidad con la

creación de la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, se desarrollen los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan adquirir, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento<sup>9</sup>.

Para esto propone dos tipos de sistemas: Sharing Networks, comunidades virtuales o reales, foros sobre los temas de mayor interés de un determinado servicio o industria; y Conocimiento empaquetado, donde se insertan las mejores prácticas, metodologías y herramientas, biblioteca, informes, etc.

### **Modelo de gestión del conocimiento de KPMG consulting**

Expone los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados. Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que se conectan entre ellos<sup>10</sup>.

### **CONCLUSIONES**

- Los principales detonadores en la aparición de la gestión del conocimiento como disciplina son: la globalización, la generación de las tecnologías de la información y la comunicación y la visión de la organización centrada en el conocimiento.
- Gestionar el Conocimiento significa hacer que la empresa aprenda todos los días, y que gracias a ese aprendizaje sea más competitiva, que produzca mejores resultados, que sea más eficiente y efectiva; por lo tanto tenga mayor ventaja competitiva.

9 Pérez Rodríguez Z. Un enfoque sobre la gestión del conocimiento desde la perspectiva de la calidad [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/70/gesconperscal.htm>

10 Modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting [en línea]. 1998. Disponible en: [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_kpmg](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg)

- Existen múltiples modelos de medición del capital intelectual. El gerente de acuerdo con sus necesidades hace uso del que mas se adapte a su empresa.
- La sociedad industrial ha sido reemplazada por la sociedad del conocimiento, no reconocer esta premisa es negarse a la realidad del diario vivir.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBORNIES ORTIZ Ángel y ALDAZABAL BASAURI Jon. (2005) MIK S. COOP. SUSSEX UNIVERSITY. España.
- Brooking A. Intellectual Capital. N(1996) Core Asset for the Third Millennium Enterprise, 1ª ed. London: International Thomson Business Press.
- BUENO Campos E. El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. Boletín de Estudios Económicos 1998;LIII(164):207-29.
- Dow Chemical. Modelo. Disponible en: [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_dow\\_chemical.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_dow_chemical.htm)
- Edvinsson Leif, Michael S. Malone, Intellectual Capital, HarperCollins Publishers, 1997
- Intellectual Asset Monitor. Modelo. Disponible en: [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_intellectual.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_intellectual.htm)
- Kaplan RS, Norton DP (1996) “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” Harvard Business Review 1996;
- Karl E Sveiby. El valor del conocimiento. Revista Gestión. Volumen 5. Marzo –Abril 2000 pág. 110 -113
- Modelo de gestión del conocimiento de KPGM Consulting [en línea]. 1998. Disponible en: [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_kpmg](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg)
- Modelo Nova. Club de Conocimiento y la innovación de la Comunidad Valenciana. Disponible en [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_nova.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_nova.htm)
- Nonaka I, Takeuchi H. La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México DF: Oxford University Press, 1999.
- Pérez Rodríguez Z. Un enfoque sobre la gestión del conocimiento desde la perspectiva de la calidad [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/70/gesconperscal.htm>
- Sabater Sánchez R, Meroño Cerdán AL. Creación de valor empresarial a través del capital intelectual y la gestión del conocimiento [en línea]. Disponible en: <http://www.um.es/eempresa/inves/GC-CI.pdf>
- SERRADELL LÓPEZ Enric y PEREZ Ángel. La gestión del conocimiento en la nueva economía. España. 2004
- Sznirer D, Saracho J M. Gestión por competencias. La gestión del capital intelectual en la empresa orientada a resultados. Disponible en: [http://www.adca.org.ar/articulos/08\\_gestion\\_por\\_competencias.htm](http://www.adca.org.ar/articulos/08_gestion_por_competencias.htm)
- Skandia Navigator. Modelo. Disponible en: [http://www.gestiondelconocimiento.com/\\_modelo\\_navigator\\_de\\_Skandia.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/_modelo_navigator_de_Skandia.htm)
- Stewart TA. La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. Buenos Aires: Granica, 1998.
- SULLIVAN, Patrick H. Rentabilizar el capital intelectual. Técnicas para optimizar el valor de la innovación. Editorial Paidós. Buenos Aires. 2001