

DESARROLLO DE CAPÍTULO I



I

CONTENIDO
CAPÍTULO I



Conceptualización de
gestión del conocimiento



Video

Conceptualización de gestión del conocimiento



1

Conceptualización de gestión del conocimiento

En este capítulo se retoman el concepto y la importancia de la **gestión del conocimiento** en las organizaciones, refiriéndose a un proceso sistémico para buscar, organizar, contextualizar, generalizar, usar, divulgar **información** y medir su impacto; pero un poco más allá, refiriéndose además a la capacidad para generar conocimiento, con un objetivo muy claro: crear valor para la organización. (Perego, 2015).

La **gestión del conocimiento** permite que las organizaciones consideren su capital intelectual, conviertan el **conocimiento tácito** en **conocimiento explícito**, logrando de esta manera un mejor desempeño en las diferentes áreas y mejorando sus ventajas competitivas.

Si las organizaciones aprovechan sus recursos, el capital humano y las ventajas que ofrece la evolución tecnológica, podrán implementar procesos de generación de conocimiento, crear estructuras innovadoras y eficientes que les permitan alcanzar sus objetivos estratégicos, potenciar las capacidades de sus colaboradores y obtener mayores beneficios.





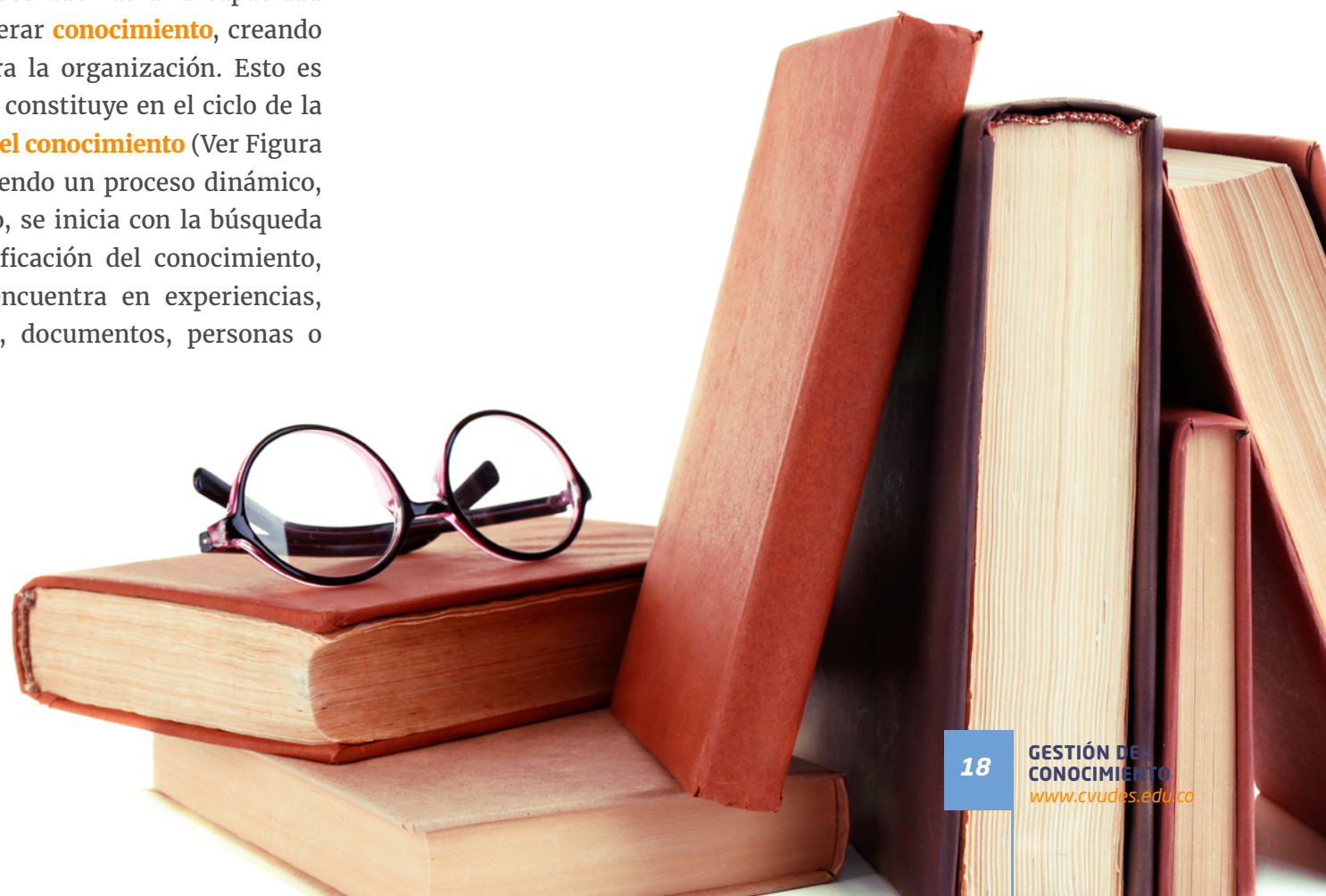
1.1.

Origen de la gestión del conocimiento

Como base fundamental de este curso, se deben responder tres preguntas iniciales: ¿Qué es?, ¿De dónde surge? y ¿Por qué es importante la **gestión del conocimiento**? Para responder a la primera pregunta, se debe diferenciar entre **datos**, **información** y **conocimiento** para posteriormente, identificar el nivel de gestión en el que se encuentra una organización.

Seguidamente, hay que reconocer que las organizaciones en la sociedad del **conocimiento** empiezan a dar más valor al talento humano y a su capacidad de gestionar la **información**, las experiencias, los **conocimientos** individuales y los colectivos, para convertirlos en capital intelectual.

Para algunos autores, el anterior es un proceso sistémico para buscar, organizar, contextualizar, generalizar, usar, divulgar **información** y medir su impacto; pero otros van un poco más allá, refiriéndose además a la capacidad para generar **conocimiento**, creando valor para la organización. Esto es lo que se constituye en el ciclo de la **gestión del conocimiento** (Ver Figura 1) que, siendo un proceso dinámico, sistémico, se inicia con la búsqueda e identificación del conocimiento, que se encuentra en experiencias, prácticas, documentos, personas o grupos.





Cuando la **información** inicial es ubicada, se organiza, lo que permite generar, estandarizar, formalizar, a eso se le llama: la creación. A partir de allí ese **conocimiento** empieza a circular, para lo cual el almacenamiento y la divulgación son indispensables. El uso del **conocimiento** generado, además de la medición, que hacen parte también del ciclo de la **gestión del conocimiento**, posibilita llevar el proceso mucho más allá, a escalas de cocreación, de transferencia, de transformación y de **innovación**.

La definición propuesta por Andersen (1999), en donde expresa la **gestión del conocimiento** como 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 usarla para crear valor para los clientes, cobra ahora mayor importancia.

Figura 1.
Ciclo de la gestión
del conocimiento.



Nota Fuente: Elaboración propia, basado en imagen de la ANA- Perú.

En palabras más cercanas, lo expresan Ruestas e Iglesias (2001), como todo el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los **conocimientos** de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos. De esta manera las organizaciones argumentan su poder de competitividad en la capacidad de compartir, buscando obtener ventajas competitivas en pro de las metas institucionales.

Ahora, ¿de dónde surge la **gestión del conocimiento**? Se puede decir que en la relación organización-**conocimiento**, se pasa por una tercera ola, iniciando con la organización basada en la autoridad y el control, pasando por la división en departamentos, hasta la organización basada en la **información** y el **conocimiento**. (Druker, 2003: 21). De acuerdo a varios autores, (Suresh; Wiig, 1997; Davenport y Prusack, 1998; Drucker, 1993, Rivero, 2002, OECD, 2003), ésta última era ha sido motivada por:

- El sistema socioeconómico. La sociedad se mueve en el desarrollo y la demanda de productos y servicios basados en el **conocimiento**.
- El desarrollo de las tecnologías de la **información** y la comunicación, que facilitan el almacenamiento, la difusión de datos e **información**, y la colaboración.
- La importancia del **conocimiento** como base para la efectividad organizacional.
- Desaparición de los modelos financieros tradicionales.
- Desarrollo de sistemas, modelos e indicadores para la medición del **conocimiento** en las organizaciones.
- Los cambios acelerados y el aumento de la competitividad entre las organizaciones, que conlleva la necesidad de desarrollar estrategias de formación continua.

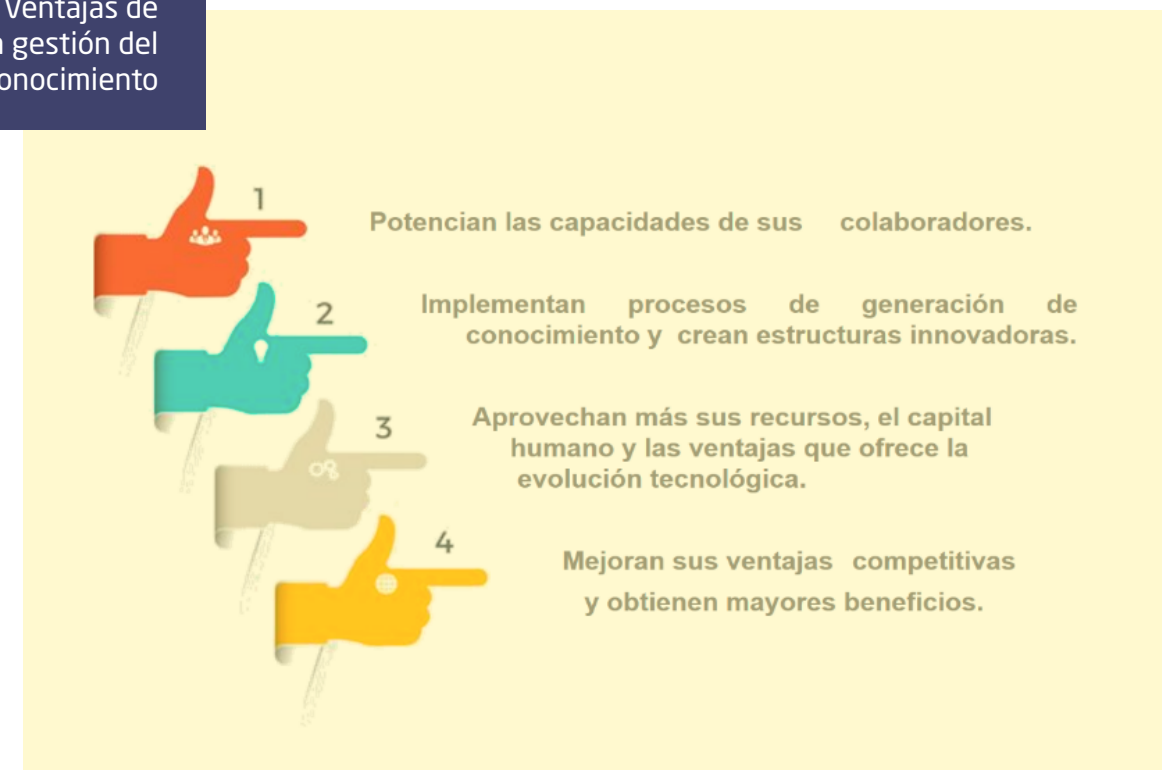
“Sabemos más de lo que somos capaces de expresar”- Conocimiento tácito- (Polanyi)

¿Por qué es importante hoy la **Gestión del conocimiento**? Como un acercamiento a la respuesta se puede decir que, ésta permite que las organizaciones valoren su capital intelectual, conviertan el **conocimiento tácito** en **conocimiento explícito**, siendo el primero, ese **conocimiento** invisible, intangible, que reside en los individuos, difícil de comunicar y concretar, Leonard y Sensiper (1998). El segundo, es el **conocimiento** concreto, organizado, codificado Alavi y Leidner (2001), que puede ser expresado, fácilmente comunicado y compartido en forma de datos, números, fórmulas científicas o procedimientos Alegre Vidal (2004).

Por otro lado, redondeando las ventajas que ofrece la **gestión del conocimiento** para las organizaciones (Ver Figura 2), si éstas aprovechan los recursos que ya tienen disponibles y además, el **conocimiento** que reside en su capital humano, podrán identificar nuevas estrategias y solución a los problemas, implementar procesos de **innovación** y aprovechar ese potencial como motor para impulsarla, potenciar las capacidades de sus colaboradores mejorando así el desempeño individual y corporativo, optimizar las ventajas que ofrece la evolución tecnológica y maximizar los resultados empresariales.

“Se construye sobre la disciplina del desarrollo de una visión compartida. También se construye con maestría personal”
- **Aprendizaje organizacional.**
(Senge)

Figura 2.
Ventajas de la gestión del Conocimiento



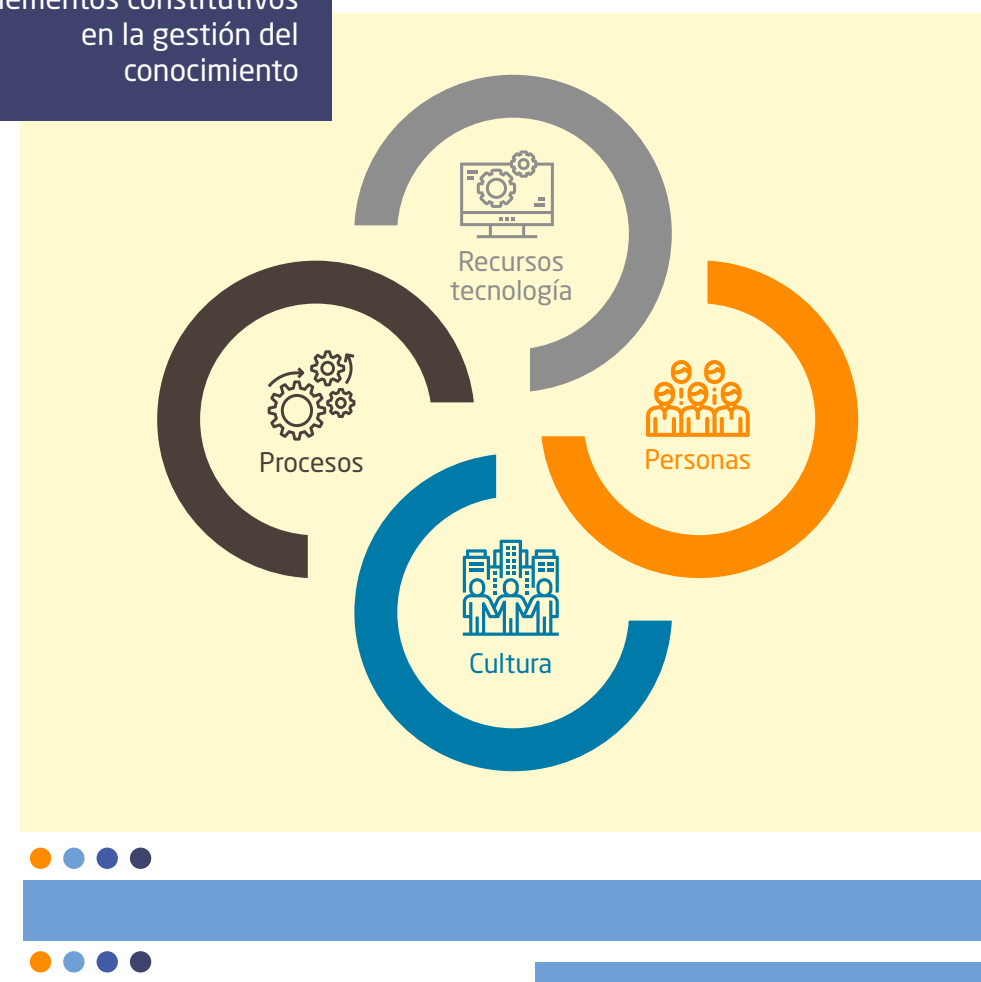


1.2.

Elementos constitutivos de la gestión del conocimiento

Definitivamente, los procesos, la tecnología, los recursos y las personas se conforman como elementos de la **gestión del conocimiento**, generando sinergias que hacen realidad la generación de procesos cognitivos al interior de las organizaciones (Ver figura 3).

Figura 3.
Elementos constitutivos en la gestión del conocimiento



1.2.1. Personas

Parafraseando a Calderon y Mousalli (2011), las organizaciones son en esencia una creación humana y están conformadas por seres humanos que hacen posible su crecimiento y evolución, por lo tanto, hoy toma relevancia el capital humano como elemento esencial en el devenir de la organización a través del **conocimiento** que se consolida como capital intelectual, definiéndolo como “el conjunto de **conocimiento** científico, tecnológico, artístico y comercial aplicable para la generación de la riqueza social del que dispone un individuo, organización o comunidad” Bernárdez (2008).

1.2.2. Los procesos

Los procesos de planificación estratégica definen lo que una organización quiere, en concordancia con sus características y las características del contexto, estableciendo su intención de desarrollo. Es un instrumento esencial para decidir la adecuada gestión.

Para realizar una buena **gestión del conocimiento** se deben determinar procesos para identificar, evaluar y definir ¿Cuáles son los conocimientos que se tienen en la organización?, ¿Cuáles son las necesidades de **conocimiento** en presente y futuro? y ¿Qué lagunas de **conocimiento** existen?



1.2.3. Cultura

La cultura se refiere al sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización y que los diferencia de otras organizaciones: conductas, creencias, valores, percepciones, que determinan en gran medida el clima organizacional.

La cultura puede facilitar o dificultar la solución de los problemas, la forma de organización que adopta una empresa para lograr una efectividad en su quehacer y un bienestar y por ende, la **gestión del conocimiento**.

Salazar, Guerrero y otros (2009), ubican el clima organizacional como un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura, las cuales son premisa fundamental de su éxito en tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas.

1.2.4. Recursos y tecnología

El **conocimiento** de la organización y de los recursos disponibles tienen un papel muy importante en la gestión del capital intelectual, destacando aquí los recursos tecnológicos que deben cumplir varios roles en el proceso, sin superar el protagonismo del recurso humano.

Según Rodríguez, García y otros (2009), la función que cumplen las TIC (tecnologías de la **información** y las comunicaciones) en el proceso de **gestión del conocimiento**, es la de ser herramienta para facilitar la conservación y almacenamiento, la organización y categorización, la divulgación, pero sobre todo, el de acelerar la velocidad de transferencia

de dicho **conocimiento**. Entre las tecnologías que están enfocadas en la generación, codificación y transferencia de **conocimiento**, se pueden destacar las bases de datos, los sitios web, las redes intranet, los entornos virtuales de **aprendizaje**. Son vistos desde el punto de vista de Dillenbourg (2000), como un espacio social en el que existe interacción social sobre la **información** mediante la tecnología, incluyendo actividades sincrónicas (como el chat) y actividades asincrónicas (como por ejemplo el correo electrónico y los foros), los cuales son un importante medio para organizar, compartir y generalizar **conocimiento**.



1.3.

Modelos de gestión de conocimiento

En el estudio de la **gestión del conocimiento** se determinan los 'Modelos', como una herramienta para representar de forma esquemática los procesos y orientar estrategias. Aunque hay variedad de modelos, Gómez (2006), los clasifica en tres grandes grupos, de acuerdo al núcleo, los objetivos, la metodología, los participantes, ellos son los modelos de almacenamiento, los de desarrollo sociocultural y los tecnológicos:

Almacenamiento

Acceso y transferencia de **conocimiento**: modelos que no suelen distinguir el **conocimiento** de la **información** y los datos y que lo conciben como una entidad independiente de las personas que lo crean y lo utilizan. (por ejemplo: «páginas amarillas del **conocimiento**», archivos de **información** de las personas, etc.).

Sociocultural

Modelos centrados en el desarrollo de una cultura organizacional, por lo cual fomentan confianza, estimulan la creatividad, promueven cambios de actitudes, la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización.

Tecnológicos

Modelos en los que destaca el desarrollo y la utilización de sistemas y herramientas tecnológicas para la **gestión del conocimiento**.

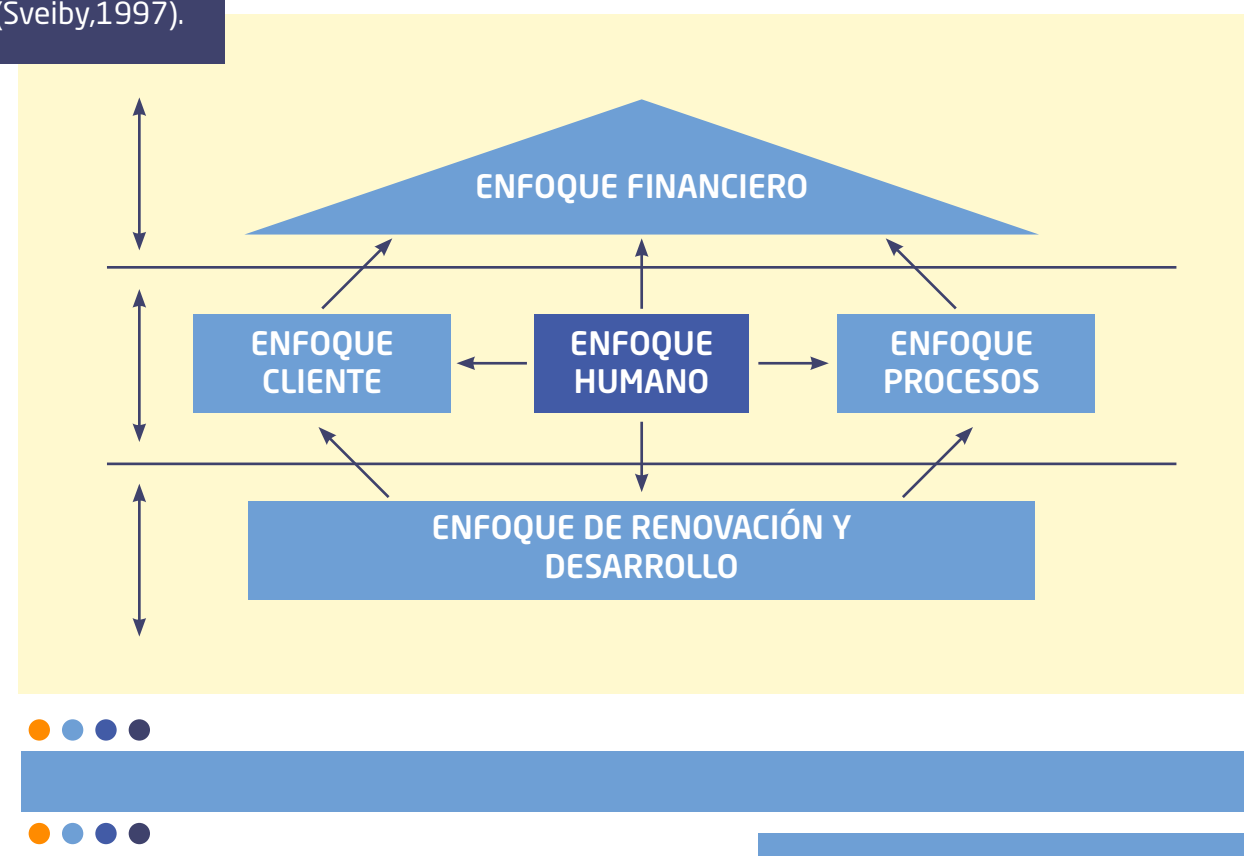
Dentro de muchos otros que servirán de guía para identificar o estructurar el proceso que cada organización implementa, se resaltan aquí el Modelo *Balanced Scorecard*, el Modelo *Technology Broker*, el Modelo *Canadian Imperial Bank*, el Modelo Universidad de West Notario y el Modelo de activos intangibles como los más reconocidos de acuerdo a Sánchez (2005).



1.3.1. De activos intangibles

No está estructurado en tipos de capital, se compone de cinco áreas de enfoques. Proporciona un equilibrio entre: el pasado (enfoque financiero); el presente (enfoque de cliente -mide un tipo distinto de capital intelectual), el enfoque humano -en el centro, la primera mitad del modelo de capital intelectual- y el enfoque de proceso - mide una gran parte del capital estructural-; así como el futuro - enfoque de **innovación** y desarrollo -la otra parte del capital estructural.

Figura 4.
Modelo de Activos Intangibles
(Sveiby,1997).

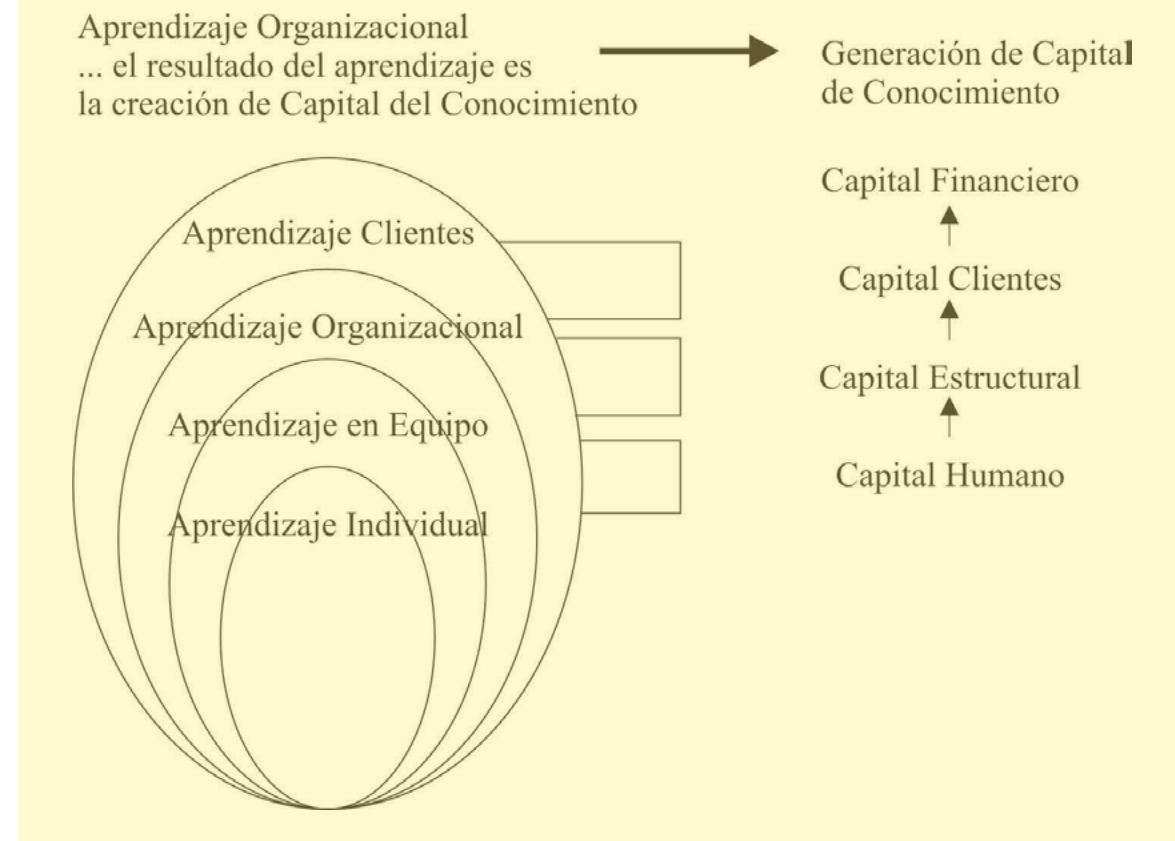




1.3.2. U de west

Estudia la relación entre el capital intelectual y su medición, así como el **aprendizaje organizacional**. El capital del **conocimiento** está compuesto por un sistema holístico de tres elementos: capital humano, capital estructural y capital clientes.

Figura 5.
Modelo Universidad
de West Notario
(Bontis,1996).





1.3.3. Canadian imperial bank

Se basa en la revisión de una lista de cuestiones cualitativas. Incide en la necesidad de desarrollar una metodología para auditar la información relacionada con el capital intelectual. Los activos intangibles se clasifican en cuatro categorías, que constituyen el capital intelectual: activos de mercado, activos humanos, activos de propiedad intelectual, activos de infraestructuras.

Figura 6.
Modelo Canadian Imperial Bank (Hubert Saint-Onge, 1996).





1.3.4. Technology bróker

Suministra una lista de recursos intangibles susceptibles de gestionarse y de tratarse desde el punto de vista del **conocimiento**. Propone dos campos de reflexión: uno de ellos de base -pretensión estratégica de la formación- y el otro operativo -cómo establecer la jerarquía de los vacíos de formación.

Introduce en el sistema de **información** a disposición de los que toman decisiones, variables estratégicas a considerar más allá de las convencionales y que pueden indicar vacíos de formación sustanciales, antes olvidados o difíciles de justificar.

Figura 7.
Modelo Technology Broker (Annie Brooking, 1996).



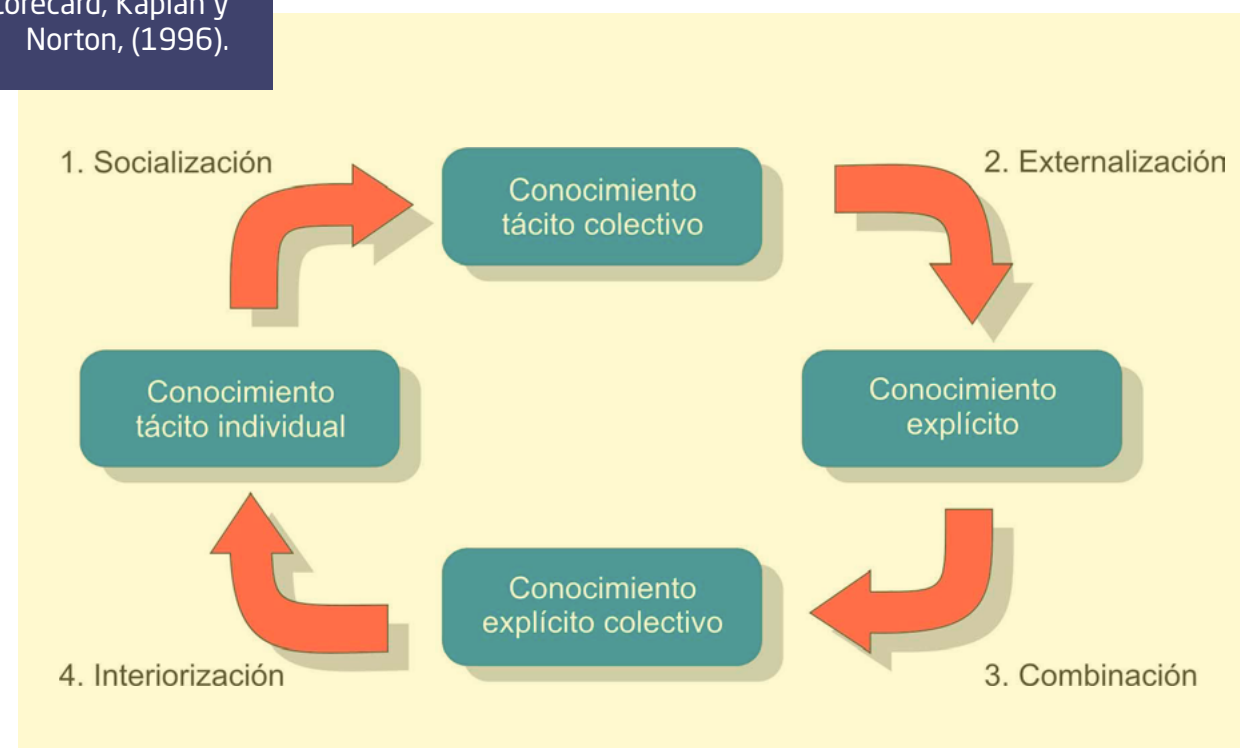


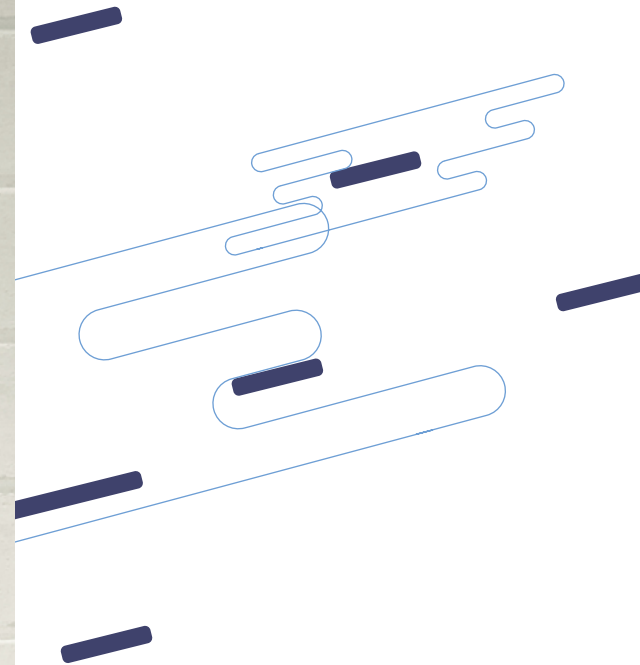
1.3.5. Balanced Scorecard

El mecanismo dinámico y constante de relación existente entre el **conocimiento tácito** y el **conocimiento explícito** se constituye como base del modelo. Da a conocer los procesos de conversión del **conocimiento**.

Es importante recordar, como en cualquier otro campo, que estas descripciones teóricas difícilmente se darán en estado, porque tienden a mezclarse unas con otras. Por ello, la mejor opción para desarrollar un modelo para la creación y **gestión del conocimiento**, es basarlo en un enfoque que considere los aspectos fundamentales de todas ellas de acuerdo al contexto particular y a los objetivos estratégicos planteados.

Figura 8.
Modelo Balanced Scorecard, Kaplan y Norton, (1996).





1. Aprendizaje.
2. Información.
3. Gestión de la información.
4. Innovación.
5. Conocimiento tácito.
6. Conocimiento organizacional.
7. Conocimiento explícito.
8. Gestión del conocimiento.



Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Revista UPB- Informes Psicológicos* 17, (1), 53-70. Recuperado de: <https://aulavirtual-eew.cvudes.edu.co/publico/lems/L.000.014.MTDA/gestion/Anexos/Cap1/3.pdf>

Espinoza, M., Secaira, J., & Liberio, F. (2017). Gestión del conocimiento para el desarrollo de organizaciones inteligentes. *Revista Publicando*, 3(9), 660-673. Recuperado de: <https://aulavirtual-eew.cvudes.edu.co/publico/lems/L.000.014.MTDA/gestion/Anexos/Cap1/4.pdf>

Rull, L. (2008) Gestión del conocimiento de una organización y nuevos medios de comunicación interna: el caso de Sonotech. Recuperado de: <https://aulavirtual-eew.cvudes.edu.co/publico/lems/L.000.014.MTDA/gestion/Anexos/Cap1/5.pdf>