

## **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EMPRESA.**

CONIMEIRA. SAN SALVADOR  
Octubre de 2010.

Nelson A. Quintanilla Juárez.  
Universidad Don Bosco.

Director Académico del Centro de Investigación y Transferencia de Tecnología CITT, de la

Universidad Don Bosco.

Ingeniero Electricista por la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas UCA.

Maestría Ejecutiva en Gestión del Conocimiento por la Escuela de Organización Industrial. EOI de España.

[nquintanilla@udb.edu.sv](mailto:nquintanilla@udb.edu.sv)

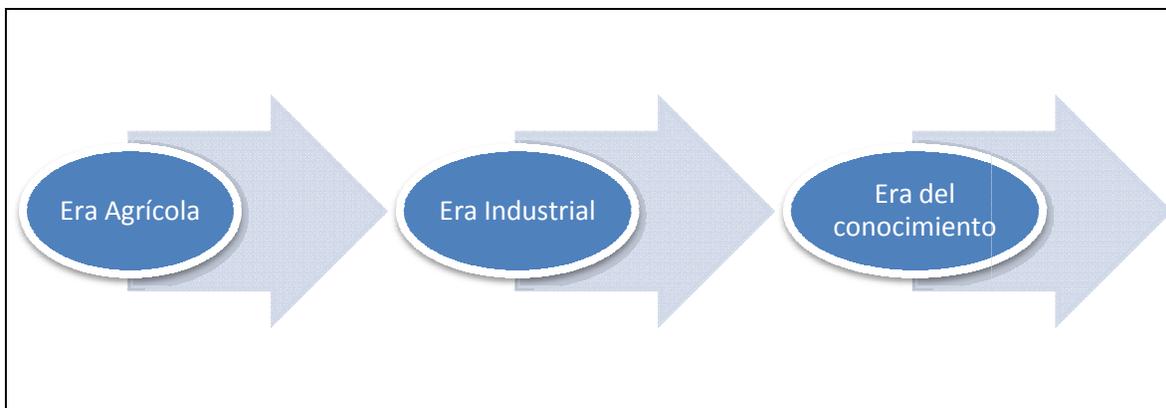
**Abstract:** La gestión del conocimiento, que significa, donde se aplica, para que sirve y como se puede implantar, se aborda de manera básica en el presente artículo, que pretende solo mostrar un pequeño bosquejo de esta actividad, que cada día está tomando la importancia debida que las empresas deben darle.

**Palabra claves:** Conocimiento, Gestión del Conocimiento, Sociedad de la Información y del conocimiento, Capital Intelectual.

### **I. INTRODUCCIÓN.**

“Knowledge is about experience. Everything else is just information” (Albert Einstein).

Las sociedades contemporáneas se enfrentan al reto de proyectarse y adaptarse a un proceso de cambio que viene avanzando muy rápidamente hacia la construcción de Sociedades del Conocimiento, para algunos expertos la ruta ha sido:



Este proceso es dinamizado esencialmente por el desarrollo de nuevas tendencias en la generación difusión y utilización del conocimiento, y está demandando la revisión y adecuación de muchas de las empresas y organizaciones y la creación de otras nuevas con capacidad para asumir y orientar el cambio.

Una Sociedad del Conocimiento es una sociedad con capacidad para generar, apropiarse, y utilizar el conocimiento para atender las necesidades de su desarrollo y así construir su propio futuro, convirtiendo la creación y transferencia del conocimiento en herramienta de la sociedad para su propio beneficio.

La Sociedad del Conocimiento es una realidad en muchos países, que está transformando los modelos de vida, no solo con lo relacionado al trabajo, pero también a casi todos los aspectos de la vida, y que vislumbra perspectivas positivas en lo que al desarrollo económico, social y humano se refiere.

Para las empresas privadas y públicas, esto representa un desafío grande, para adaptarse a este tipo de sociedad y que requiere su flexibilización, de modo de realizar los cambios requeridos para lograr mantener o alcanzar la competitividad requerida en este mundo globalizado.

En la sociedad del conocimiento, las comunidades, empresas y organizaciones avanzan gracias a la difusión, asimilación, aplicación y sistematización de conocimientos creados u obtenidos localmente, o del exterior.

El proceso de aprendizaje se potencia en común, a través de redes, empresas, gremios, comunicación inter e intrainstitucional, entre comunidades y países, de aquí es donde surge el término: sociedad de aprendizaje que no significa más que una nación y unos agentes económicos más competitivos e innovadores, lo cual también eleva la calidad de vida a todos los ciudadanos.

Las sociedades del Conocimiento, se caracterizan por que su base está en el conocimiento y en los esfuerzos que se hacen para la generación y conversión de la información en conocimiento. Esto implica que la sociedad, en base al uso y aplicación de las TIC por ejemplo, debe tener capacidad para generar información abundante, pero también debe ser capaz de convertir esa información en conocimiento.

Pero otra de las características de estas sociedades es que el nuevo conocimiento generado, ha de buscar la generación de riqueza, elevar el nivel de vida de la mayoría de los miembros de la sociedad y mejorar los productos y servicios generados en las empresas.

## **II. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.**

Antes de plantear cualquier definición de Gestión del conocimiento, es importante crear un entorno el cual nos puede facilitar su comprensión. Para ello es conveniente hacer ver que la preocupación del hombre por el "dato" (entendido este como "unidad de información"), su almacenamiento y procesamiento desató una febril actividad, permitiendo que el computador pasara de un limitado almacenador de datos, a un complejo dispositivo que realiza cálculos infinitos en milésimas de segundo y organiza información que en el pasado ocupaba grandes cantidades de espacio físico.

Hoy en día el computador ha alcanzado niveles muy altos de interactividad que ha llegado a ser fundamental dentro del actual entorno tecnológico y empresarial globalizado.

*"Con la invención de los ordenadores, la humanidad por primera vez estuvo en condiciones de fabricar un portador de información interactivo. Hasta ese momento, el ser humano era el único portador de información interactivo, porque era capaz de aplicar la información almacenada para contestar preguntas y resolver problemas. Apoyándose en la más moderna tecnología, ahora se pueden producir industrialmente máquinas que también van a disponer de semejante capacidad*

*interactiva. Justamente por esta razón, la informática y la tecnología de las comunicaciones constituyen pilares básicos de la sociedad de la información*<sup>1</sup> (Gómez Segade, José A).

La unión del sector de la informática y las telecomunicaciones ha permitido conformar la llamada "Infraestructura Global de Información", fundamento de las grandes autopistas de información, cuyo exponente actual es la Internet.

El conocimiento, se convierte en el factor fundamental de creación de valor, por tanto, es la fuente principal de generación de ventajas competitivas de cualquier organización, así como también la capacidad de aprender cosas nuevas.

El conocimiento, para que proporcione las máximas ventajas debe ser correctamente gestionado, de allí nace el concepto de **Gestión del Conocimiento**, como una disciplina que ha irrumpido con fortuna, en todos aquellos ámbitos en que el conocimiento forma parte esencial en el funcionamiento y en cualquier proceso e innovación.

El fin primordial de la gestión del conocimiento reside en la agregación de valor tomando como base el conocimiento organizacional, por ello es necesario aprovechar la nueva información generada y la experiencia de las instituciones y de sus componentes, para obtener conocimiento nuevo para su uso posterior y por tanto, ventajas estratégicas sostenibles.

El conocimiento no es un recurso lineal, esto significa que un pequeño incremento de este recurso puede generar una proporción más que significativa de valor agregado, en el momento de su uso o aplicación. En el caso de las instituciones universitarias esto es muy relevante por lo que hay que enseñar a aprender y aprender a enseñar, sobre el origen de la necesidad de ampliar la base de conocimiento, que refuerce la necesidad de desarrollar ventajas competitivas fundamentales en el dominio especializado en sus áreas de aplicación. (el aprendizaje de toda la vida)

En este contexto, la misión esencial, de esta gestión, es inculcar una cultura de colaboración y de conocimiento institucional compartido, ya que la gestión del conocimiento es el esfuerzo de capturar y sacar provecho de la experiencia colectiva de la organización, haciéndola accesible a cualquier miembro de la empresa.

### **III. CONCEPTOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.**

Hasta ahora, el enfoque ha sido sobre conocimiento, porque es importante entender que es el Conocimiento, antes de plantear una definición de Gestión del Conocimiento. No se pretende ahora, dar un definición final sobre la Gestión del Conocimiento, ya que de ella ya existen muchas definiciones que son diferentes, pero correctas, completas, lógicas y bien elaboradas; principalmente porque están relacionadas, cabalmente, al contexto en que se esté tratando cada caso. No obstante, se presentará ahora varias definiciones sobre este tema, que se encuentra en la no muy abundante literatura relacionada a dicha temática.

La primera en ser mencionada es la de Wallace Willian: *"La Gestión del conocimiento es la nueva disciplina para habilitar personas, equipos y organizaciones completas, en la creación,*

---

<sup>1</sup> Gomez Segade, José A., "Propuesta de Directiva sobre determinados aspectos de los derechos de autor y los derechos afines en la sociedad de la información", en "Propiedad Intelectual y Nuevas Tecnologías", Editorial Reus S.A., pag. 17, Madrid (España), 1999.

*compartición y aplicación del conocimiento, colectiva y sistemáticamente, para mejorar la consecución de los objetivos del negocio”<sup>2</sup>*

Javier Fernández, lo define como: *Un conjunto de procesos centrados en el desarrollo y aplicación del conocimiento de una empresa, para generar activos intangibles que pueden explotarse y generar valor al cumplir los objetivos de la empresa.”<sup>3</sup>*

Para Sviev, *“Gestión del conocimiento es el arte de crear valor a partir de los activos intangibles de una organización”*

Por último un ejemplo más de definición: *“La gestión del conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa, en relación con sus actividades y su entorno, con el fin de crear una competencias esenciales”<sup>4</sup>*

Por lo tanto podríamos decir, a manera de definición incluyente, que a pesar de haber varias definiciones de Gestión del Conocimiento, el espíritu de esta actividad está relacionado con las diferentes procesos y toma de decisiones acerca de la generación, distribución del conocimiento en una organización, el tratamiento que es requerido imprimirle y la utilización que debe dársele, ya sea en el presente o en el futuro, con el propósito de generar valor agregado y ventaja competitiva en la organización.

#### **IV. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EMPRESA**

Las empresas líderes del mercado han comprendido, o deben comprender, que para mantener la competitividad, es imprescindible conocer y monitorear el ambiente en el cual su empresa está inmersa, para que sean capaces de promover soluciones ágiles y eficientes como resultado de su conocimiento organizacional.

La gestión del conocimiento es una herramienta que ya está dando resultados excelentes, esto debido a la importancia dada al capital humano, los procesos, los factores tecnológicos, el entorno económico, cultural, político y social, los cuales intervienen de manera diferente a la empresa.

Es en este punto, donde un nuevo enfoque de la cultura organizacional puede apoyar los procesos asociados a la gestión del conocimiento, potenciando la generación de nuevas ventajas competitivas; las cuales están en el conocimiento, y es el recurso humano quien lo genera y difunde, por ello la gerencia moderna, centra su atención en la creación y distribución del conocimiento, de manera que las convierta en más competitivas en el mercado en el que se desenvuelve.

Toda organización dinámica, en constante movimiento y en interacción con su entorno, se ve enfrentada cada día a nuevos desafíos en una sociedad que evoluciona en forma permanente y a pasos agigantados, en donde el proceso de socialización organizacional, con base en sistemas abiertos, se hace cada vez más complejo cuando las empresas crecen y se desarrollan; por ello se hace necesaria la gestión del conocimiento, ante las nuevas exigencias y el acelerado procesos de

---

<sup>2</sup> Wallace Willian, “La Gestión del Conociemiento (Knodledge Management today)”. Seminario impartido en Sevilla. Diciembre de 1999.

<sup>3</sup> Fernández, Javier, “El Management del Nuevo Milenio”, en Capital Humano, No. 127.

<sup>4</sup> García Morales, Víctor y otros. “Investigaciones sobre Gestión del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual”, Julio 1999.

cambios que obligan a la gerencia a prepararse para la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

Las organizaciones en general, están caminando hacia un denominado nuevo orden o conjunto de paradigmas, conceptos, estructuras, procesos, formas de asociación, relación y transacción, en donde ahora empieza a tener valor y vigencia el conocimiento y el capital intelectual; en este nuevo orden, las organizaciones están definiendo y redefiniendo, la forma de manejarse con su entorno, en un ambiente que tiende a ser global, con el uso de tecnología de información, donde los resultados dependen cada vez menos del tiempo y la distancia y donde el recurso humano está siendo considerado como el capital más importante de toda organización.

En este contexto es donde la gestión del conocimiento se está posicionando como el gran paradigma de la dirección de empresas del nuevo milenio, pero hay que afrontar un reto importante; convertirla en una disciplina práctica que ayude a mejorar la gestión interna a través de la gerencia del conocimiento, en una era donde la velocidad del cambio tecnológico es alta y aumenta diariamente. Por eso es que ya se están usando los términos “knowledge worker” y “Chief knowledge manager” CKO.

Por lo tanto, para las empresas, es necesario plantearse necesidades de conducir procesos de generación y difusión de conocimiento, adecuar sus estructuras organizacionales de gestión de las actividades de investigación y desarrollo, así como los procesos propios con el objeto de plantear mecanismos y procedimientos de fortalecimiento del capital intelectual individual y colectivo, que promueva ventajas competitivas en las áreas en las cuales se agrupa el conocimiento de la empresa.

Las organizaciones empresariales y públicas disponen de un recurso vital e intangible que les permite desarrollar su actividad esencial, ese recurso es el conocimiento. El conocimiento reside en el complejo sistema de procesos que da como resultado, la materialización de los bienes o servicios. Existen dos soportes básicos del conocimiento:

- ⊕ Los recursos humanos. Que intervienen en los procesos de producción o de soporte organizacional (formación, capacidades, cualidades personales, entre otras).
- ⊕ La información manejada en dichos procesos, que capacita a estas personas a incrementar su formación o habilidades para el desarrollo de sus tareas.

De la fusión de estos dos soportes emerge el conocimiento, de manera que, en la medida que la estructura organizacional facilite la sincronía entre persona e información se creará un entorno de conocimiento, este es uno de los objetivos esenciales de la gestión del conocimiento.

Las condiciones necesarias para la creación de un entorno de conocimiento se presenta como una red de orden superior que enlaza los recursos constituidos por:

- ⊕ La calidad del recurso humano.
- ⊕ La capacidad de gestionar la información.
- ⊕ La habilidad del modelo organizativo para implementar e integrar las herramientas, técnicas y métodos adecuados.

Una de las ventajas más significativa de este enfoque es que una organización dotada de un sistema de gestión del conocimiento tendería a maximizar el rendimiento del aprendizaje, es importante que la organización funcione como una totalidad, es decir que la energía de cada uno de los miembros del equipo se encauce en una misma dirección, también es necesario los recursos

tecnológicos estén alineados en este esfuerzo de la gestión del conocimiento, tal alineamiento de recursos genera costos de aprendizaje menores.

En la actualidad, hay al menos dos factores que coadyuvan a favor de la concepción e implantación de sistemas de gestión del conocimiento en las empresas:

- ⊕ Una mayor conciencia de los gerentes hacia la información como un recurso más de la organización y como fundamento del capital intelectual.
- ⊕ El avance tecnológico en informática documental, telecomunicaciones y la integración de ambos, tanto a nivel de Internet, y de las Intranets.

Hasta hace poco, las empresas podían tener éxito basado en el conocimiento individual de un conjunto de individuos estratégicamente posicionados, sin embargo la utilización plena de la base de conocimiento organizacional, acoplada con el potencial de habilidades individuales, las competencias, pensamientos, innovaciones e ideas permitirán a una organización competir más eficazmente.

## V. TIPOS DE CONOCIMIENTO.

Según Nonaka y Takeuchi (1995) existen dos tipos de conocimiento: el Conocimiento Explícito; que se ha definido como el conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado con palabras, números, fórmula, etc. Entendiendo que es transmisible de una manera sistemática.

Por otro lado tenemos el Conocimiento Tácito; que es aquel que una persona, comunidad, organización, tiene incorporado o almacenado en su mente, en su cultura y es difícil de explicar, de formalizar y de transmitir. Es necesario explicar que este conocimiento está constituido por la percepción subjetiva y las emociones y puede estar compuesto por: ideas, experiencias, destrezas, habilidades, costumbres, valores, historia, creencias, etc.

La transmisión del conocimiento tácito no resulta fácil y para que pueda ser rentabilizado es necesario sustraerlo del contexto de origen y formalizarlo, con lo que se genera un "ciclo de conversión" que los mismos, Nonaka y Takeuchi (1995), describen en cuatro procesos:

- ⊕ Socialización: El conocimiento tácito individual se transforma en conocimiento tácito colectivo que se produce cuando las personas comparten experiencias.
- ⊕ Externalización: El conocimiento tácito se transforma en explícito. Las formas en las que el conocimiento tácito se puede representar son metáforas, analogías, hipótesis, modelos o procesos. Al conocimiento que se genera en este proceso lo llaman conocimiento conceptual.
- ⊕ Combinación: El conocimiento explícito se transforma en conocimiento explícito. En este proceso se sistematizan los conceptos en un sistema de conocimiento. Como ejemplo de transformaciones de conocimiento explícito a conocimiento explícito tenemos el intercambio y asociación de documentos, correos electrónicos, informes, etcétera.
- ⊕ Internalización: El conocimiento explícito se transforma en conocimiento tácito. Esta transformación se lleva a cabo cuando el individuo hace suyo el conocimiento a través de la experiencia. Es el proceso que lleva a cabo en el aprendizaje, el conocimiento teórico se asimila tras haberlo experimentado.

Las interacciones que se producen entre ambas modalidades de conocimiento, tácito y explícito, juegan un papel central en el aprendizaje organizativo y en la producción de innovaciones. Cuando el conocimiento tácito interactúa con el explícito, la innovación emerge. Las empresas innovan

transformando el conocimiento individual (fundamentalmente tácito) en organizativo (ya sea tácito o explícito).

*Proceso de conversión del conocimiento en la organización de Nonaka y Takeuchi.*



## VI. Herramientas de Gestión del Conocimiento: Tecnologías de la Información

Ya vimos en los apartados dedicados al almacenamiento, estructuración y distribución del conocimiento la importancia de contar con unas herramientas adecuadas para realizar estas fases del ciclo, herramientas que mayoritariamente iban a estar basadas en las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Las mismas, aunque no deben confundirse con la Gestión del Conocimiento propiamente dicha, sí que son un soporte básico, hasta el punto que su aparición es la que ha provocado que se comience a hablar de Gestión del Conocimiento en sentido estricto (ya que, como ya se indicó, la filosofía que hay debajo de la Gestión del Conocimiento está vigente desde hace siglos).

Estas herramientas, suelen tener como finalidad facilitar la creación de conocimiento, bien mediante la conversión de conocimiento tácito en explícito, bien mediante la distribución de conocimiento explícito. Por tanto, se suelen centrar en el almacenamiento, estructuración y acceso al conocimiento.

No obstante, las arquitecturas utilizadas que soportan estas herramientas son diversas. En general, se caracterizan por tener situada a un nivel superior el portal de conocimiento y, por debajo, los servicios de conocimiento, que son los componentes que gestionan, analizan, buscan y distribuyen el mismo. Partiendo de este punto común, existen distintas plataformas, que son utilizadas para realizar estas actividades, tanto aplicaciones propietarias como de código abierto.

No es el propósito enumerar todas esas herramientas de gestión del conocimiento, porque cada empresa adoptará la mejor para su organización, de acuerdo a su proyecto propio de gestión del conocimiento, pero sí es cierto que en el mercado existen muchas de ellas, lo cual dificulta su selección.

Para fines de orientación se presenta un resumen de herramientas, desde el punto de su funcionalidad, siendo una lista resumida de acuerdo a su tipología.

⊕ Herramientas de Búsqueda y Clasificación de la información.

Se incluyen todas aquellas herramientas que permiten buscar, clasificar y almacenar información, así como extraer información de la misma. De este modo, los usuarios pueden disponer de todos aquellos documentos y contenidos justo en el momento en que necesitan consultarlos. A esto se le ha llamado en ocasiones Gestión de la Información o Gestión Documental.

⊕ Herramientas de Filtrado y de distribución personalizada de la información.

Son herramientas de clasificación, búsqueda, almacenamiento y extracción. En muchos casos estas herramientas van más allá de las simples herramientas de datos o gestión de información, porque realizan tareas más complejas como la posibilidad de realizar una interacción efectiva, con el conocimiento de la organización y facilitar los canales colaborativos entre los miembros de la organización. Por tanto, se incluyen aquí las herramientas que proporcionan automáticamente información al usuario en función de su perfil.

⊕ Herramientas de trabajo en grupo.

Aquí se incluyen herramientas que permitan generar procesos colaborativos, distribuir y sincronizar tareas en la organización, de forma que se pueda reducir el tiempo y aumentar la eficacia: Estas herramientas permiten generar procesos colaborativos dentro de la organización y compartir, todos esos conocimientos tácitos que no pueden ser transmitidos de otro modo. Pueden ir desde sencillas aplicaciones basadas en el correo electrónico a complejos programas de Trabajo en Grupo. (Por ejemplo, aplicaciones work-flow)

⊕ Portales Corporativos.

Los portales corporativos constituyen un punto de entrada a un conjunto de servicios e información, a los que se accede de forma sencilla, unificada y segura. Mediante los portales, los individuos tienen acceso a contenido personalizado y, además, son una herramienta que ayuda a crear ambientes colaborativos. Otra particularidad de los portales de conocimiento es que, indirectamente, se permite el acceso a una cantidad inmensa de información que no necesariamente está depositada en los repositorios de la organización, sino que proviene de fuentes externas.

⊕ Herramientas de simulación.

Estas herramientas permiten simular, como coordinar una determinada tarea de trabajo; de este modo se puede mejorar la eficiencia y evitar posibles errores antes de que se produzcan. En la mayoría de los casos están basadas en los procesos de pensamiento humano, con la finalidad de poder reproducir sus esquemas principales y corregir los errores que puedan producirse al planificar una tarea compleja dentro de una organización.

**VII. CONCLUSIONES.**

Hoy en día, el mundo empresarial, está en un proceso de transformación continua, pero vertiginosa, en todos los niveles: estratégico, estructural, tecnológico, formativo, etc. En estas condiciones, las empresas para sobrevivir, deben potenciar no solo sus activos tangibles o financieros, pero también sus activos intangibles, entre los que destaca el conocimiento.

Ante estas nuevas “reglas del juego”, Las empresas que aprovechen las capacidades intelectuales de la organización, que desarrolle su capacidad de aprendizaje, que potencie la innovación constante y la creación y difusión de nuevo conocimiento, estará lista para afrontar los retos futuros.

Es importante que el conocimiento se ponga a disposición de los empleados de distintas maneras, de modo que pueda ser utilizado para la toma de decisiones.

La principal forma en que se realiza esta distribución es mediante la utilización de los sistemas de Información corporativos, normalmente integrados en una red interna (interactivos).

Otras opciones son la realización de publicaciones internas, sin embargo, este tipo de soportes cuentan con el inconveniente de ser estáticos.

Es importante reconocer que no solo pensemos en la distribución del conocimiento, sino también en que haya realimentación y que el conocimiento sea compartido y por tanto, mantenerse. Sin embargo, se debe conseguir incentivar a las personas para que compartan sus conocimientos.

Para lograr el involucramiento de todos en un sistema de gestión del conocimiento, es necesario que cada empleado tenga claro qué es lo que la organización va a aportarle, como contrapartida a su utilización de estos sistemas.

Es conveniente la inclusión de la participación en los sistemas de gestión del conocimiento entre los objetivos anuales del empleado, así mismo, esta participación puede ser uno de los factores a valorar en una Evaluación del desempeño.

Por otro lado la filosofía de gestión del conocimiento surge como consecuencia de la aparición y generalización de nuevas y potentes tecnologías de la información. Ahora bien estas tecnologías son condición necesarias, pero no suficientes para lograr la eficacia real de la gestión del conocimiento.

#### BIBLIOGRAFÍA:

- Cruz, Tadeu. Gerencia do conhecimento. 2ª Edición. E-Papers Serviços editoriais Ltda. 2007
- Edvinsson, Leif y Malone, Michel S., “El Capital Intelectual.” Barcelona, Ediciones 2000, 1998.
- Pessôa Perreira, Fernando Flavio; Ulhôa Cintra Ferreira, José Antonio. A Prática de Gestão do Conhecimento em Empresas Públicas. E-Papers Serviços editoriais Ltda. 2002.
- Tapial Arregui, Joaquín García. “Gestión del conocimiento y empresa” Editorial: colección EOI empresa. 2007.
- Zapata López, Fernando. Sociedad del Conocimiento y Nuevas Tecnologías. Publicaciones OEI.

- ARTHUR ANDERSEN. (1997). Knowledge management at Arthur Andersen (Denmark):
- NONAKA, I. (1995): The knowledge creating company. Oxford: Oxford Press.
- SVEIBY, K. (1997). The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets. Brisbane: Berrett Koehler.