

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. UNA BREVE DESCRIPCIÓN¹

Mónica Isabel Mejía Rocha²

RESUMEN

¿De qué manera se gestiona el conocimiento? ¿Cuáles son los objetivos de la Gestión del Conocimiento? ¿Qué actividades y herramientas se incluyen en este proceso?, las anteriores interrogantes entre otras más, son las guías para el desarrollo del presente artículo en el cual se intenta dar respuesta a las mismas, a través de un trabajo de investigación documental en donde se revisaron fuentes secundarias: artículos, libros tanto físicos como electrónicos, bases de datos entre otras.

PALABRAS CLAVE: Gestión del conocimiento, modelos, organizaciones

The management of knowledge. A brief description

ABSTRACT:

How do you manage the knowledge? What are the objectives of Knowledge Management? What activities and tools are included in this process?, The above questions among others, are guidelines for the development of this article in which you try to respond to them, through a desk research where reviewed secondary sources: articles, both physical and electronic books, databases and more.

KEYWORDS: Knowledge management, models, organizations

El conocimiento, elemento intangible que se da en y entre las personas es capaz de generar riquezas en las organizaciones actuales (Savage, 1991), pero poseerlo no es suficiente, pues estas, deben de cerciorarse de que el conocimiento sea indicado para la realización de sus tareas, pues bien

¹ El presente artículo forma parte de un proyecto de investigación para la obtención de grado de Doctor en Administración por la Universidad Autónoma de Querétaro de la autora, denominado *La Gestión del Conocimiento en las organizaciones públicas. Estudio de Caso: Dirección General de Turismo Municipal de Guanajuato.*

² ² Profesor Investigador de la Licenciatura en Administración de Recursos Turísticos de la Universidad de Guanajuato, correo electrónico: monicamejia@ugto.mx

identificado y utilizado dará a las organizaciones la posibilidad de cumplir con sus objetivos planteados (Senge, 1994) y adaptarse a las exigencias de su entorno (Vargas, 2008).

Debido a que la Gestión del Conocimiento sigue siendo hoy en día un paradigma reciente dentro de los procesos organizacionales, no existe un modelo universal que represente este proceso, sin embargo, existen varios modelos y aportaciones al respecto, en este trabajo se han incluido las más representativas.

El conocimiento en la organización

El conocimiento, resultado de un proceso humano y dinámico que se orienta a algún fin, con intención y perspectiva (Nonaka y Takeuchi, 1995) y que se asocia con la pericia, la competencia y la capacidad de actuar de cada individuo (Sveiby, 1998). En una organización, cada individuo (Muzard, 2009) se convierte en una parte vital del *cognos* de la misma, debido a que a través de su conocimiento individual, colabora en la edificación del conocimiento organizacional, esto con su aportación en la solución a los problemas específicos de la misma. Los *trabajadores del conocimiento* (Nonaka, 1991), refieren a los colaboradores que generan ideas, acumulan conocimiento, resuelven problemas y toman decisiones, Una organización posee un stock importante de conocimiento cuando a través de este es capaz de crear y ofrecer un producto o servicio de calidad (Liebowitz y Beckman, 1998), para lograr lo anterior, deberá de integrar, coordinar y buscar la colaboración de las personas que en ella laboran, el administrador de toda organización deberá de cerciorarse de que el conocimiento se permee de la mejor manera posible entre

estas (Sveiby, 2000), facilitando además la transformación del mismo (Sainz, 2001 y Snowden, 2002), así como su uso con la intención de que las entidades puedan innovar, eficientar y posicionar sus productos y servicios de mercado (Drucker, 2005), lo que desencadenara en una nueva economía en donde las personas y su conocer representen un elemento decisivo para resultados organizacionales más óptimos (León, Castañeda y Sánchez, 2007).

Los rasgos interpersonales de los trabajadores (Goleman, 1996), son elementos determinantes para el correcto desempeño de estos dentro de la organización, es decir, la autorregulación, el manejo de pensamientos y sentimientos, los predisponen en su interrelación con los demás para la resolución de conflictos y adquisición de nuevos conocimientos.

A finales del siglo pasado, varios autores según Valhondo (2008), consideraron que la compartición del conocimiento es el resultado de un fenómeno social que tiene que ver con el comportamiento de los individuos en las organizaciones, en donde el conocimiento, deberá de recibir aportación de todos los colaboradores.

Generadores de conocimiento en la organización

Con la intención de considerar las acciones que pueden permitir la obtención del conocimiento en la organización, Tobin (1996), sugirió las siguientes:

- *Comprar conocimiento*, refiriendo a la adquisición de productos y nuevos empleados, inversión que generalmente se prevé a largo plazo;
- *Alquilar conocimiento*, cuando este se requiere por tiempo determinado y de corto plazo, considerando las subcontrataciones de terceros, es decir, valuadores y consultores.

- *Creación de conocimiento propio*, resultado de la investigación y expansión debido al uso de los recursos propios de la entidad.

Atendiendo a la misma interrogante, sobre la génesis del conocimiento en las organizaciones, Sveiby (1998) enlisto los siguientes generadores:

- *Las personas*, con su experiencia, resultado de su interlocución con el exterior y con su formación propia;
- *La organización misma*, a través de su cultura, procesos, *know – how* y su capital intelectual.
- *El entorno*, considerando a los clientes internos, gobernanzas, comportamiento socio económico del mercado así como los resultados de investigaciones científicas.

El conocimiento de la organización (Davenport y Prusak, 1998), tiene su origen en la generación, codificación y transferencia del conocimiento. La obtención del conocimiento organizacional se genera mediante un proceso activo (Cope, 2001) mediante el cual los colaboradores participan de manera constante en eventos tales como: trabajo en equipo, asistencia a congresos, convenciones, etc., mientras que la codificación del mismo, se da al ordenar este conocimiento de manera legible y entendible, quedando accesible para las personas que lo requieren en la organización.

Generación de conocimiento: Nonaka y Takeuchi

Nonaka y Takeuchi (1995), para muchos considerados como los precursores de la Gestión del Conocimiento, sostuvieron que las firmas capaces de innovar serían las que sentaran sus acciones en la creación del

conocimiento organizacional para tal efecto propusieron una secuencia para la creación de conocimiento en la organización, a través de su Espiral del Conocimiento, en donde aseguran que el conocimiento debe distinguirse en dos dimensiones de creación, la epistemológica, en donde se considera la naturaleza como tal elemento y la ontológica, que considera el contexto en donde se genera el conocimiento, pudiendo este darse en lo individual y grupal, refiriendo desde el individuo hasta los grupos y organizaciones. Los anteriores autores en su modelo de Creación del Conocimiento, enlistan cuatro fases:

1. *Socialización (tácito a tácito)*, refiere a la adquisición de conocimiento a través de la compartición de experiencias entre las personas a través de pláticas informales, exposiciones orales, rutinas, seguimiento, imitación y demostraciones.
2. *Combinación (explícito a explícito)*, consiste en la creación de conocimiento a partir de la suma de dos o más conocimientos explícitos, es decir, correos, conversaciones, videoconferencias, reuniones, integración e bases de datos, etc.
3. *Exteriorización (tácito a explícito)*, refiriendo al proceso de transformar conocimiento tácito de la experiencia humana en explícito, es decir hacer tangible lo intangible, más complejo que los dos anteriores, se apoya en elementos que permitan la explicación general, tales como: conceptos, metáforas, analogías, hipótesis y modelos.
4. *Interiorización (explícito a tácito)*, Alude a la generación del conocimiento, resultado de la operación, es decir la aplicación de lo

explícito en la práctica, se apoya en manuales de operación y esquemas. Con este paso se sugiere el cierre de una onda en la espiral y el inicio de la siguiente, que se supone con mayor dimensión de esta que termina.

Capital Intelectual, Aprendizaje Organizacional y Organizaciones que Aprenden

Al pretender hablar de los elementos que integran, tocan o sientan las bases para que se dé la Gestión del Conocimiento, es inevitable considerar el Aprendizaje Organizacional, el Capital Intelectual y Organizaciones que Aprenden.

El Capital Intelectual (Stewart, 1997), engloba el conocimiento, información y experiencia que puede utilizarse para generar riqueza dentro de la organización, parte inmaterial de la misma (Jiménez, 1999) que susceptible de ser identificado y cuantificado.

Una organización desarrolla su conocimiento (Sainz, 2001), cuando busca, crea y difunde su capital intelectual entre sus colaboradores con la intención de buscar el acrecentamiento de la misma. El Capital Intelectual, refiere al “saber hacer” de las organizaciones, integrándose por el saber de las personas que lo componen, también llamado Capital Humano, por la infraestructura organizativa que permite el desarrollo de este saber, Capital Estructural y el desarrollo de sus capacidades producto de las relaciones con sus interlocutores, Capital Relacional (González, Carbonell de la Fé y Pérez, 2012).

El Aprendizaje Organizacional se da en la organización (Garvin, 1993), cuando a partir de la memorización, de la información y su transformación en conocimiento, es cuando la entidad se percibe más capaz para ejecutar sus procesos.

En el 2000, Gherardi, intento metaforizar el concepto, refiriendo a la organización como un sujeto que aprende, poseedor de información con experiencias y conocimientos previos, más sin embargo, Tsang (1997) distinguió los conceptos de Aprendizaje Organizacional y Organizaciones que Aprenden, aludiendo a que lo primero consiste en el aprender de y entre las organizaciones, y que el segundo, alude a la capacidad de aprender y prosperar; así mismo, Montaña (1999), sugirió que el Aprendizaje Organizacional, engloba la generación, adaptación y difusión del conocimiento en el contexto laboral, mientras que las organizaciones que aprenden, refieren a entidad que posee estructuras, procesos y acciones que promueven la generación de nuevos conocimientos a su interior.

En una organización, los equipos de trabajo (Gallardo y Jiménez, 1999), deben de dar continuidad a una estrategia de aprendizaje acorde a las metas organizacionales, previendo el involucramiento de todos los colaboradores.

Todo error en la organización, puede ser asociado a la falta de correlación entre las causas y los resultados efectivos, en donde el aprendizaje sería una herramienta importante en la corrección de estos. En la organización se pueden encontrar dos tipos de aprendizaje, el que se produce por la

modificación de rutinas, y además, el que promueve la creación de nuevas prácticas y hábitos (Argyris, 1999).

La Gestión del Conocimiento

La Gestión del Conocimiento surge como una respuesta al cumulo de información y conocimiento accesible a cada vez más personas a partir de la Sociedad de la Información y del Conocimiento, además de otros factores tales como (Drucker, 1993 y Davenport y Prusak, 1998):

- La reorientación de productos a servicios basados en conocimiento durante la Posguerra
- El desarrollo, auge y accesibilidad de la Tecnologías de la Información y Comunicación
- La cada vez mayor importancia que se le da al conocimiento dentro de las estrategias organizacionales
- El contexto cambiante y competitivo que envuelve a las organizaciones actuales
- El cada vez mayor número de indicadores de calidad que miden y valúan a las organizaciones.

La Gestión del Conocimiento refiere a la habilidad organizacional para que sus colaboradores adquieran y utilicen el conocimiento en sus procesos (Logon, 1995), apoyados estos, en las TIC's (Dutta y De Meyer, 1997). Tissen, Adriessen y Lekanne (2000), consideraron que la Gestión del Conocimiento se puede analizar desde dos puntos:

Funcional del conocimiento, cuando las organizaciones toman conciencia de la necesidad de adquirir el conocimiento externo y utilizan TIC's como apoyo para la transferencia del mismo a sus colaboradores.

Gestión Estratégica del conocimiento, intentando estar en equilibrio al alinear el conocimiento con su estrategia empresarial.

Varios son los autores que han hecho aportaciones sobre el concepto de Gestión del Conocimiento, considerando que este recurso estratégico organizacional, es un proceso que se apoya en elementos como son el Aprendizaje Organizacional, el Capital Intelectual y la Cultura Organizacional, en el que se alinea de manera ordenada el conocimiento con los objetivos de la organización apoyándose en la adquisición y compartición del conocimiento impactando favorablemente en sus procesos previendo el logro de sus objetivos (Garvin, 1993, Firestone, 2002, Bueno, 2002, Rivero, 2002 y Molina, 2006).

El objetivo primordial de la Gestión del Conocimiento consiste en la selección y aplicación del conocimiento idóneo en los procesos organizacionales con la intención de prever la reducción de gastos innecesarios (tiempo /recursos) para el logro del nivel de competencia deseado. Siendo los objetivos particulares según Probst, Raubs y Romhardt (2001):

- Permitir la revaloración del conocimiento en la organización
- Prever las necesidades y fuentes del nuevo conocimiento que necesita la organización
- Aplicar el conocimiento idóneo para el logro de los objetivos organizaciones

Aunado a lo anterior debe notar que la Gestión del Conocimiento en las organizaciones, les facilitara la transformación de conocimiento tácito en explícito garantizando que aun cuando el recurso humano se retire de la organización, su conocimiento adquirido para la misma, permanecerá como conocimiento organizacional a disposición de otros.

Existen muchas opiniones en cuanto a secuencias para que se dé la Gestión del Conocimiento en las organizaciones (Holsapple y Joshi, 1997; Beckman, 1997; Sallis y Jones, 2002; Duran, 2002; Tiwana, 2002; García, 2004; entre otros), siendo las fases más usuales y consideradas en este trabajo de investigación: Identificación, adquisición, creación, clasificación, almacenamiento, distribución y aplicación del conocimiento.

El proceso de Gestión del Conocimiento engloba algo más que el uso adecuado de Tecnologías de Información, implica la confianza y cooperación de las personas que intervienen en la organización, mismas que comparten una visión organizacional y que se desenvuelven en un ambiente organizativo que promueve el aprendizaje organizacional con la conversión del conocimiento tácito a explícito (Colin y Mejía, 2013: 17).

Resultados

La Gestión del Conocimiento es un proceso que incluye la confianza y la cooperación de las personas que intervienen en la organización y que además comparten una visión organizativa y se desenvuelven en un ambiente de aprendizaje organizacional, procurando en sus rutinas diarias la conversión del conocimiento tácito en explícito. Este proceso que debe de considerar al menos las siguientes fases:

1. *Identificación del Conocimiento:* Determinar los conocimientos necesarios para realización de los actuares propios de la organización, así como preferentemente la ubicación de los mismos.
2. *Adquisición del conocimiento:* La obtención del conocimiento, interno o externo para la transformación del existente en la organización.
3. *Creación del Conocimiento:* Creación del nuevo conocimiento
4. *Clasificación y almacenamiento del conocimiento:* Codificación del conocimiento, atendiendo a su naturaleza, fuente y utilización.
5. *Distribución del conocimiento:* Acción que incluye los medios, herramientas o canales que la organización utiliza para la transferencia del conocimiento entre los interesados.
6. *Aplicación del conocimiento:* Consiste en la utilización de este recurso como un insumo en los procesos y actuares propios de la organización.

Conclusiones

La Gestión del Conocimiento es un proceso que sienta sus bases en varios elementos organizacionales, dentro de los que destacan el Capital Intelectual y el Aprendizaje Organizacional.

Cuando una organización gestiona el conocimiento desde su cúspide, lo anterior le permitirá al líder contar con la certeza de que sus colaboradores están realizando sus tareas como deben de hacerlo.

En este proceso se debe de considerar al menos la transformación de la información en conocimiento, su identificación, adquisición, resguardo,

transferencia y su aplicación a los actuareos organizacionales. Es un sistema holístico, debido a que el conocimiento se da en y entre las personas que requiere para su gestión herramientas tangibles y actuareos técnicos.

Cuando una organización es capaz de gestionar su conocimiento, no pierde el tiempo en la repetición de tareas innecesarias, es capaz de compartir conocimiento, evoluciona en el interno y el externo de sí misma. Si el conocimiento es inaccesible, este elemento no puede ser visto como una herramienta estratégica de la organización.

Por lo tanto, la gestión del conocimiento es un proceso en el cual el líder debe de ser capaz de integrar a los colaboradores y fomentar entre ellos una cultura para compartir saberes y experiencias, considerando que el tiempo de vida del conocimiento como tal es cada vez más corto en esta Era del Conocimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar obstáculos del cambio en la organización*. México: Granica.

Beckman, T. (1997). *A methodology for Knowledge Management*. International Association of Science and Technology for Development (IEATED) and Soft Computing Conference. Canada: Banff.

Bueno, E. (2002). *Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento (Knowledge Management)*. Cásares: Ed. La Coria

Cope, M. (2001). *El conocimiento personal: un valor seguro*. Madrid: Prentice Hall

Colin M. y Mejia M. (2013). Gestión del Conocimiento: una aproximación teórica y propuesta para su observación, *Revista Desarrollo Gerencial*, volumen 5-1. Venezuela: Universidad Simón Bolívar.

Davenport, T. y Prusak, L. (1998). *Ecología de la información. Porque la tecnología no es suficiente para lograr el éxito en la era de la información*. México: Oxford University Press.

Drucker, P. (1993). *Post Capitalist Society*. Estados Unidos: Harper Business

Drucker, P. (2005). *La administración en una época de grandes cambios*. (2ª ed.) Buenos Aires: Sudamericana.

Durán, M. (2002). *Auditoría general d'una empresa d'alta tecnologia comaprocediment inicial en la implementació d'una estrategia de formació continuada: la gestió del coneixement*. Tesis doctoral en línea. Recuperado desde: <http://www.tdcat.cbuc.es/TDX-0203103-184602/index.html>

Dutta, S. y De Meyer, A. (1997). *Knowledge Management at Arthur Andersen. Building Assets en Relat Time ans in Virtual Space*. INSEAD: Fontainebleau. Recuperado desde: <http://www.redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ForazarDescargaArchivo.jsp>

Firestone, J.M. y McElroy, M.W. (2002). *Generations of Knowledge Management*. Recuperado desde. <http://www.mailxmail.com/curso-manual-gestion-comercio-segunda-parte/piramide>

- Gallardo, V. y Jiménez, T. (1999). *Aprendizaje organizacional. Del departamento pensante al equipo de trabajo*. México: Administración y Organización
- García, L. (2004). *Estrategías de Gestión para la capitalización del conocimiento en el contexto de la relación Universidad – Sector Productivo*. Educare, Vol. 8. Pp. 507 – 516. Venezuela: Universidad de los Andes.
- Garvin, D. A. (1993). *Building a learning organization*. Harvard Business Review. Recuperado desde: <http://hbr.org/product/building-a-learning-organization/an/93402-PDF>
- Gherardi, S. (2000). *Where Learning is: Metaphors and Situated Learning in planning group*. Human Relations. (53)8 pp. 1057 – 1080 Recuperado desde: <http://hum.sagepub.com/content/53/8/1057>
- Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional en la empresa*. Edit. Vergara: Argentina pp. 231 – 244.
- González, D., Carbonell de la Fé, S. y Pérez, Y. (2012). *La Gestión del Conocimiento. Perspectiva pragmática en la editorial. Ediciones Futuro*. Ciencias de la Información. Vol. 43 pp. 73 – 79. Recuperado desde: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181423784012>
- Holsapple, C. y Joshi, K. (1997). *Knowledge Managment; A three-fold Framework*. Kentucky Initiative for Knowlede Management. USA
- Jiménez, A. (1999). *Las Competencias y el Capital Intelectual: la manera de gestionar personas en la Era del Conocimiento*. Madrid: Euroforum, Vol. 2, pp. 2 - 5

- León, S.M., Castañeda, V.D. Y Sánchez, A.I. (2007). *La gestión del conocimiento en las organizaciones: procesos y métodos para medir*. Acimed. (15,3). Recuperado desde: <http://bvs.sld.cu/revistas/aci>
- Logon, R. (1995). *The fifth language learning and living in the computer age*. Toronto:Stoddard.
- Montaño, H.L. (1999). *Aprendizaje Organizacional y Organizaciones que Aprenden*. México: Universidad Tecnológica de México.
- Muzard, J. (2009). *La conception enactive d'un outl pour facilitier le travail cognitive d'un grupe sur le web*. Ottawa: ACFAS
- Nonaka, I. (1991). *La empresa creadora de conocimiento*. Harvard Bussines Review, recuperado desde: http://biblioteca.ucn.edu.co/repositorio/Especializaciones/Esp.Psicologia-Organizacional/Desarrollo-Potencial-HUmano/documentos/La_empresa_creadora_de_conocoimiento_ok.pdf
- Nonaka, I. y Takeuchi, H (1995). *La organización creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford
- Riesco, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. España: Díaz de Santos
- Rivero, S. (2002). *Claves y pautas para comprender e implantar la gestión de conocimiento: un modelo de referencia*. Las Arenas: SOCINTEC
- Sainz, M. (2001). *Construyendo el Capital Intelectual de la Organización: Gestión del Conocimiento*. Recuperado desde: www.gestiondelconocimiento.com

- Sallis, E. y Jones, G. (2002). *Knowledge Management in Education: enhancing learning and education*. Londres: Kogan Page Limited.
- Savage, CH. (1991). *The international trade show for Digital Equipment Corporation*. Boston: Digital Equipment Corporation.
- Senge, P. (1994). *La quinta disciplina*.
- Snowden, D. (2002). *Preparong for Conversations with David Snorden Draft Chapt on KM Generation*. Recuperado desde: <http://kwork.org/stars/snowdem.html>
- Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday.
- Sveiby, K. (1998). *The new oeganzizational wealth: managing and measuring intangible assets*. San Francisco: Berret – Koelher Publishers.
- Sveiby, E. (2000). *Capital Intelectual. La nueva riqueza de las empresas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Tissen, R., Andriessen, D. y Lekanne, F. (2000). *El valor del conocimiento para aumentar el rendimiento en las empresas*. Madrid: Prentice Hall.
- Tiwana, A. (2002). *The knowledge management toolkit: orchestrating IT, strategy, and knowledges platforms*. New Jersey: Prentice Hall.
- Tobin, D. (1996). *Transformational Learning: Renewing ypur Company through knowledge and skills*. New York: John Willey.
- Tsang, E. (1997). *Organizational Learning and the learning organization: A Dictionary Between Descriptive Research*. Human Relations. (50)1 pp. 73 –

Valhondo, D. (2008). *Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad*. Madrid: Díaz de Santos.

Vargas, E. (2008). *Arquitectura del cambio organizacional: liderazgo, gestión del conocimiento e innovación tecnológica*. Revista de Ingeniería. Bogotá: Universidad de los Andes. Recuperado desde: <http://redalyc.uaemex.mx/redalycyc/pdf/1210/121015051002.pdf>

Wiig, K.M. (2000). *Knowledge managment: An emerging discipline rooted in a long history*. Boston: Butterworth – Heinemann.