

La gestión del conocimiento como estrategia empresarial (marzo de 2022)

Valencia, Lagunes, Irene.

Resumen - La gestión del conocimiento es una disciplina que tiene la finalidad de promover el desarrollo del capital intelectual en las empresas.

Es evidente que el entorno tan competitivo en el que se encuentran las empresas actualmente ha obligado a éstas a mantenerse en constantes cambios e innovaciones que le permitan seguir compitiendo en el mercado y es precisamente en este punto en donde la gestión del conocimiento es vital como una estrategia competitiva. Esta tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta y hoy en día es utilizada como estrategia empresarial en muchas organizaciones.

Índice de Términos – Gestión del conocimiento, información, organizaciones, procesos.

I. INTRODUCCION

En los comienzos de la era agrícola el principal componente de valor de un producto era la tierra, en esta etapa se realizaba un arduo trabajo y se aplicaba realmente poco conocimiento y así por ejemplo se cultivaban tomates.

En la era industrial (siglo XVIII), se realizó una enorme inversión en capital y el trabajo manual fue dominado por la industria y la manufactura, en esta etapa también se aplicó conocimiento y una buena porción de trabajo, sin embargo, gran porcentaje del valor del producto era el capital.

En la era de la sociedad de la información y el conocimiento, que es lo que estamos viviendo hoy en día, gran parte del valor de un producto es conocimiento, volviendo al ejemplo de los tomates, actualmente tenemos tomates transgénicos, en donde gran parte del valor de este producto es conocimiento.

El conocimiento representa el principal recurso estratégico de una empresa. Todas las empresas saludables generan, comparten y utilizan el conocimiento. A medida que éstas interactúan con el entorno, absorben información, para posteriormente convertirla en conocimiento, todo este conocimiento representa un enorme potencial para las mismas y es clave para la toma de decisiones.

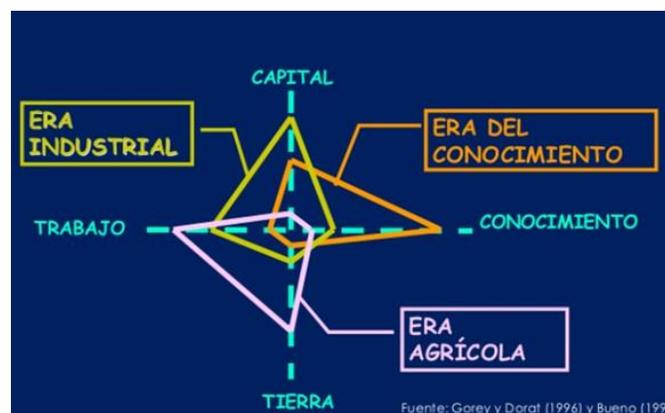


Fig. 1. La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento.

El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información sin duda ha permitido generar, procesar, gestionar e intercambiar información y conocimiento, logrando también cambiar su uso racional, de ahí que la gestión del conocimiento haya surgido como un nuevo enfoque gerencial.

Es evidente que el entorno tan competitivo en el que se encuentran las empresas actualmente ha obligado a éstas a mantenerse en constantes cambios e innovaciones que le permitan seguir compitiendo en el mercado y es precisamente en este punto en donde la gestión del conocimiento es vital como una estrategia competitiva.

II. ANTECEDENTES EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

El inicio de la era del conocimiento se presentó a finales de los años noventa como una respuesta de las organizaciones a los cambios sociales, económicos y tecnológicos caracterizados por el desarrollo tecnológico, la aparición de las tecnologías de la información y la importancia que empezaba a dársele al conocimiento. Este entorno consolidó un escenario competitivo, en el que las empresas tuvieron que dedicarse a fortalecer sus ventajas competitivas por medio de la innovación y el fortalecimiento de sus activos de conocimiento para su supervivencia y éxito dentro del mercado competitivo. [1]

El término “gestión del conocimiento” fue empleado por primera vez por el autor Karl Wiin en 1986, quien lo definió como la construcción, renovación y aplicación explícita y deliberada de conocimiento para lograr maximizar la efectividad relacionada con el conocimiento de una empresa. [2]

En el año 1995 los autores Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi publicaron el libro “The KnowLedge-Creating Company” en el cual presentaron un estudio innovador acerca de la generación del conocimiento y su utilización en empresas japonesas. [3]

Ese mismo año Dorothy Leonard-Barton publicó el libro “Weflspings of Knowledge” en el cual de igual forma exponía a la gestión del conocimiento como factor clave en las organizaciones.

Tanto Leonard como Takeuchi y Nonaka extraen sus conclusiones del análisis de casos de empresas como IBM, 3M, Skandia, Honda, Canon, FujiXerox y Sharp para descifrar cómo los flujos de conocimiento dentro de las compañías permiten la generación de ideas y productos que sostienen la competitividad de dichas compañías en sus respectivos mercados.

Cabe señalar que hubo muchos otros autores que aportaron sus conocimientos y experiencia en este tema, por mencionar algunos tenemos a Thomas H. Davenport, Karl-Erik Sveiby, Leif Edvinsson, Thomas A. Stewart, entre otros.

III. DEFINICIONES

Para entender la definición de conocimiento es necesario comprender la transformación que sufren los datos para convertirse en conocimiento, esta transformación se muestra en la figura 2. [4]



Fig. 2. Transformación de datos a conocimiento. Creación propia.

Los datos representan una medición objetiva de algo, según una métrica previamente conocida. De forma aislada realmente no generan valor y tienen poco significado.

La información es el conjunto de datos sustraídos, procesados y clasificados para un contexto específico.

Una vez definidos estos dos conceptos podemos definir al conocimiento como un conjunto de cogniciones y habilidades utilizados por las personas para solucionar problemas, abarcando tanto la teoría como la práctica. El conocimiento se basa en datos e información, pero a diferencia de éstos siempre está ligado a las personas, formando parte integral de éstas. [5]

Los autores Nonaka y Takeuchi en su libro “La creación del conocimiento” plantean la teoría de generación de conocimiento organizacional, dicha teoría está basada en el proceso de comunicación del conocimiento y plantea dos tipos de conocimiento que actualmente conocemos como conocimiento tácito y explícito. [3]

El conocimiento tácito se refiere a los conocimientos que forman parte de nuestro modelo mental, resultado de nuestra experiencia personal, en este tipo de conocimiento se involucran factores intangibles, como lo son nuestros valores, creencias, opiniones y que por tanto no podemos estructurar, almacenar ni distribuir.

El conocimiento explícito es aquel que se puede estructurar, almacenar y distribuir. Por ejemplo, documentos, manuales, información documentada, entre otros. Este conocimiento se puede transmitir fácilmente de una persona a otra.

IV. ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO?

A continuación, se presentan algunas definiciones de gestión del conocimiento para su correcto entendimiento.

“Capacidad de una organización para administrar la creación, la difusión, la adaptación y la utilización de

conocimientos valiosos y su integración en negocios, sistemas, procesos, productos, servicios”. [6]

“Es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización” [7]

“Proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor”. [8]

El autor Nonaka considera que es un “sistema que facilita la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas de los trabajadores de una organización, para convertirlas en conocimiento global, de común entendimiento y útil en la realización de todas las actividades de esta”.

De acuerdo con dichas definiciones podemos comprender a la gestión del conocimiento como un conjunto de acciones coordinadas que realiza una organización para controlar la generación, almacenamiento, difusión y utilización del conocimiento.

Así como las empresas se preocupan por gestionar el recurso financiero, también deben preocuparse por gestionar el conocimiento en todos los departamentos.

La responsabilidad de las empresas es precisamente promover los valores, el clima y la cultura organizacional, a fin de que propicien compartir el conocimiento.

V. PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento está compuesta por un proceso que abarca siete etapas estratégicas detalladas a continuación:



Fig. 3. Proceso de Gestión del conocimiento. Creación propia.

Etapas:
Etapas 1: Identificación del conocimiento: La identificación del conocimiento adquiere cada vez mayor importancia. Las organizaciones empiezan a eliminar jerarquías y a desarrollar estilos de liderazgo horizontales que favorecen la gestión del conocimiento. En esta etapa las organizaciones deben identificar en donde se encuentra el conocimiento. Existen diversas herramientas que se pueden emplear en esta etapa, por ejemplo, los directorios y las páginas amarillas de los expertos de las diferentes áreas, mapas de conocimiento, mapas de fuentes de conocimiento, etc.

Etapas 2: Adquisición del conocimiento: El conocimiento en las organizaciones está en constante evolución y crecimiento conforme se va empleando. Esto les exige trabajar constantemente en renovar y adquirir nuevo conocimiento. En caso de que la organización carezca de un conocimiento en específico debe asegurarse de buscarlo en su entorno para lograr adquirirlo o bien desarrollarlo internamente.

Etapas 3: Desarrollo del conocimiento: Una vez que la organización identifica que carece de un conocimiento y lo adquiere, es necesario ahora desarrollarlo. Esta etapa de desarrollo del conocimiento se refiere a desarrollar las competencias y habilidades de las personas que forman parte de la organización, en esta etapa se debe propiciar un ambiente favorable que favorezca el surgimiento de nuevas ideas que fomenten la innovación.

Etapas 4: Distribución del conocimiento: El conocimiento en las organizaciones puede ser distribuido de diversas formas, como pueden ser grupos de trabajo, de par en par, plataformas, softwares, capacitación, entre otros. Estas técnicas favorecen la conservación del conocimiento organizacional, porque al compartirse se evita que la ausencia de un individuo, por una u otra razón, prive a la organización de un conocimiento que necesita.

Etapas 5: Uso del conocimiento: En esta las organizaciones deben asegurar distribuir adecuadamente el conocimiento para su uso. Para llevar a cabo una gestión efectiva del conocimiento, se deben crear plataformas de conocimientos, intranets, portales, entre otras herramientas, con el objetivo de incentivar a los individuos a incrementar su conocimiento.

Etapas 6: Retención del conocimiento. Esta etapa es crítica en la gestión del conocimiento, esto debido a que de nada servirán los esfuerzos aplicados en la gestión el conocimiento si las organizaciones no logran retener el conocimiento generado dentro de las mismas. Involucra conservar los conocimientos por medio de un sistema documental que respalde la acción y el trabajo de las organizaciones y que facilite su consulta en el momento necesario, con ello podríamos decir que se escribe la historia de la organización y su evolución.

Para llevar a cabo la retención del conocimiento existen tres subprocesos fundamentales, el primero es seleccionar a las personas y los procesos que por valor dentro de la organización deben retenerse. Posteriormente guardar la experiencia en forma apropiada para finalmente garantizar que la memoria organizacional sea actualizada constantemente.

Una excelente alternativa para la retención del conocimiento en las organizaciones es la creación de grupos de trabajo integrados por miembros de estas, con el objetivo de transferir conocimiento de los que tienen más experiencia a los más jóvenes. Las organizaciones deben prever con tiempo de anticipación, por ejemplo, la jubilación de uno de sus empleados con más experiencia y conocimiento y asegurar retener todo ese conocimiento previo a su retirada de la organización, ya que de no hacerlo perderían un gran valor en conocimiento y esto puede traerle problemas a futuro.

Etapas 7: Medición del conocimiento.

La última etapa del proceso se refiere a evaluar en qué medida se cumplen o no los objetivos planteados respecto a la gestión del conocimiento en la organización. Se lleva a cabo mediante observaciones de los cambios en la base del conocimiento organizacional y posteriormente la interpretación de dichos cambios en relación con los objetivos planteados. Los sistemas de medición del conocimiento sólo pueden ofrecer aproximaciones sobre el comportamiento de este activo en la organización, debido a su naturaleza intangible.

Cada una de estas etapas que interactúan en el proceso de gestión del conocimiento, son susceptibles de medirse por medio de diversos indicadores con el objetivo de determinar su cumplimiento y tomar medidas correctivas en caso necesario. Esto permite potenciar una adecuada gestión del conocimiento que contribuye directamente al incremento del capital intelectual en las organizaciones.

VI. MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

La gestión del conocimiento es una disciplina que tiene la finalidad de promover el desarrollo del capital intelectual en las empresas, debido a que éstas buscan continuamente optimizar sus procesos. Desde este enfoque se le asume como la gestión de los activos intangibles que generan valor. La gran mayoría de estos activos intangibles tienen que ver con la captación, estructuración y la transmisión del conocimiento. Por tal motivo la gestión del conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. En este sentido la Gestión del Conocimiento es comprendida como un concepto dinámico o de flujo. Existen varios modelos de gestión del conocimiento, los

cuales tienen como objetivo principal ser punto de referencia para aplicar la gestión del conocimiento en una organización. [9]

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de los principales modelos de gestión del conocimiento desarrollados por diferentes autores, los cuales a través de sus propuestas teóricas basadas en sus investigaciones y experiencia buscan aproximarse a una explicación de cómo el conocimiento en una organización debe organizarse, gestionarse y fluir.

Comparación modelos de gestión del conocimiento						
Modelo	Descriptor					
	Motor de la GC	Uso de TICs	Contacto	Actores	Tipo conocimiento	Cultura organizacional
Wig (1993)	TICs	Uso de las TICs en el proceso de distribución de conocimiento	Organizaciones en general	Miembros de la organización Expertos	Factual, conceptual, explicativo y metodológico	Abierta al aprendizaje colaborativo
Nonaka Takeuchi (1995)	Procesos humanos	Un medio, sin inclusión indispensable	Empresarial	Individuos Equipos de trabajo	Tácito Explícito	Abierta al aprendizaje colaborativo
Swabe (1997)	Procesos humanos	Sistemas de información Web Intranet Bases de datos	Empresarial	Miembros de la organización Clientes Proveedores	Formal	Participativo
Bustelo Amarilla (2001)	Procesos humanos	Bases de datos corporativas Aplicaciones informáticas	Empresarial	Miembros de la organización Expertos en informática	Formal	Participativo
Keruberg (2001)	TICs	Páginas web Correo-e Bases de datos Portal corporativo Dominios Mensajería electrónica Video conferencias <i>Web mining</i>	Empresarial	Legados de conocimiento Expertos Comunidades de las TICs Grupos de discusión	Tácito Explícito	Comunicativo Colaborativo
Risco (2004)	TICs Procesos humanos	Redes	Empresarial	Comunidades de práctica Equipos de gestión de conocimiento	Formal Experiencias	Colaborativo
Panagua y López (2007)	TICs Procesos humanos	Apoyo de las TIC (entornos Colaborativos o Entornos de Acceso y Transferencia del Conocimiento)	Empresarial	Miembros de la organización Expertos Lider de la organización	Tácito Explícito	Colaborativo
Angulo Negris (2008)	TICs Procesos humanos	Páginas web Software libre Internet	Académico	Individuos Grupos	Tácito Explícito	Comunicativo Colaborativo

Fig. 4. Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques.

VII. MODELO ESPIRAL DE NONOKA Y TAKEUCHI (1995).

El modelo propuesto por dichos autores hoy en día es el más conocido y aceptado, se base en la generación de conocimiento visualizando el conocimiento individual y colectivo, es decir es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito, de naturaleza dinámica y continua. La visión de este modelo es hacia la organización.

Cabe señalar que en este modelo se enfatiza en que crear conocimiento no es crear información, sino más bien procesarla y hacerla útil para la organización por medio de la fusión de ideas e intuiciones de quienes son partícipes de esta interacción. Es decir, se visualiza a la organización como un organismo vivo y en constante evolución.

Este modelo está constituido en un espiral de transformación interna de conocimiento y se desarrolla en 4 fases tal como se muestra en la siguiente imagen:

Modelo SECI (Nonaka & Takeuchi) "La Espiral del Conocimiento"



Fig. 5. Fuente <https://triplead.blog/2017/05/12/pioneros-en-la-gestion-del-conocimiento-nonaka-en-60-segundos/>.

Inicia con la socialización que es la fase en donde se adquiere conocimiento tácito por medio de experiencias compartidas, ya sea mediante exposiciones orales, intercambios de experiencias, inducciones, observaciones, etc.

La segunda fase se centra en la exteriorización, es decir en convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, es decir volver tangible el conocimiento. Esta es una actividad vital en la creación de conocimiento y se lleva a cabo por medio de la documentación de manuales, diagramas de flujo, instructivos, prototipos, conferencias, etc.

La tercera fase es la combinación y en ésta se crea conocimiento por medio de la recopilación de información de diferentes fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, video llamadas, reuniones, correos, etc., para posteriormente categorizar y clasificar esa información en bases de datos convertidas en conocimiento explícito.

La cuarta y última fase interiorización se refiere a la incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, analizando las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se integra en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización mediante modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo. Ejemplo de esto podemos mencionar las pruebas piloto de una nueva línea de producción, el periodo de prueba de un nuevo empleado recién capacitado, etc.

VIII. PILARES EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

La gestión del conocimiento está constituida por cuatro pilares fundamentales que permiten que ésta pueda ser aplicada correctamente en las organizaciones.

El primer pilar está compuesto por las personas que forman parte de las organizaciones, está claro que sin ellas no existiría la gestión del conocimiento, debido a que éstas son las encargadas de aportar su conocimiento y experiencia para llevar a cabo la gestión del conocimiento y lograr las estrategias planteadas por la organización.

Cada persona posee un conocimiento único, el cual está ligado a sus competencias, debido a que constituyen sus habilidades, contribuyendo con ello a su desempeño dentro de la organización.

En el segundo pilar se encuentra la cultura organizacional y representa uno de los aspectos más importantes para poder implementar un proyecto de gestión del conocimiento, debido a que influye directamente sobre las personas que la conforman, lo cual puede ayudar o interferir en la gestión del conocimiento, la organización debe asegurar tener políticas adecuadas y un buen ambiente organizacional y una cultura de trabajo orientada a compartir el conocimiento.

El tercer pilar se refiere al proceso, es decir al conjunto de actividades interrelacionadas que persiguen la creación de valor y que su resultado final o salida es la creación de un producto o servicio. Este pilar es importante debido a que el conjunto de estas actividades interrelacionadas hace posible que se lleve a cabo una gestión del conocimiento dentro las organizaciones.

El cuarto y último pilar se refiere a la tecnología de la información y está relacionado con la infraestructura tecnológica que poseen las organizaciones para poder llevar a cabo una adecuada gestión del conocimiento.

IX. HERRAMIENTAS EMPLEADAS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Dentro de las herramientas empleadas en proyectos de gestión del conocimiento se encuentran las siguientes:

Coaching empresarial

Metodología que desarrolla el talento de las personas y equipos de trabajo con el objetivo de mejorar su desempeño y alcanzar sus metas.

Focus group

Metodología que tiene como objetivo conocer las opiniones de un grupo de personas sobre un producto o

servicio, a través de una entrevista cualitativa y discusión grupal.

Mapas de conocimiento

Guías que facilitan la localización del conocimiento dentro de la organización mediante el desarrollo de guías y listados de personas, áreas o documentos, por áreas de actividad a material de dominio.

Minería de datos

Conjunto de técnicas orientadas al descubrimiento de la información contenida en grandes conjuntos de datos. Analizando comportamientos, patrones, tendencias, asociaciones y otras características del conocimiento inmerso en datos.

Brainstorming

Brainstorming o lluvia de ideas es una técnica grupal que tiene como objetivo crear ideas novedosas que aporten a la solución de problemas o para efficientar un proceso determinado.

Foros de discusión

Espacio físico o virtual que se emplea para reunirse, intercambiar ideas y opiniones sobre diversos temas de interés común.

Work coffee

Espacio en donde las personas dentro de la organización tienen una reunión en donde pueden conversar de diversos temas de interés mientras disfrutan de un café.

X. CONCLUSIÓN

La gestión del conocimiento representa una nueva forma de gerenciar los procesos organizacionales y su objetivo principal es identificar, capturar, desarrollar, distribuir y retener el conocimiento en las organizaciones.

Las organizaciones que deciden llevar a cabo la gestión del conocimiento aseguran a largo plazo obtener ventajas competitivas en el actual mundo globalizado.

Es importante señalar que la comunicación interna de las organizaciones puede ayudar o entorpecer los procesos de generación y gestión del conocimiento, esto debido a que si las organizaciones no cuentan con políticas y objetivos definidos, sistema de documentación o un flujo dinámico de la información difícilmente podrán aplicar la gestión del conocimiento adecuadamente.

El aprendizaje es la principal herramienta de la gestión del conocimiento. Una correcta gestión del

conocimiento, que esté soportada en el aprendizaje organizacional, contribuirá a elevar y desarrollar el capital intelectual de una organización.

XI. REFERENCIAS

- [1] C. L. M. y. L. F. Marulanda, «La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (pymes) de Colombia.,» *Informacion tecnologica*, vol. 27, n° 6, pp. 3-10, 2016.
- [2] V. Voronov y O. Lavrinenko, « Knowledge management and the increase of SME competitiveness: a case study.,» *Baltic Region*, vol. 3, n° 21, pp. 22-32, 2014.
- [3] I. Nonaka, *The Knowledge-creating company*, New York: Oxford, 1995.
- [4] D. Gómez y M. Pérez, «Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones,» *Industrial*, vol. 26, n° 2, pp. 38-46, 2005.
- [5] R. y. R. Probst, *Administre el conocimiento*, Madrid: Prentice Hall, 2001.
- [6] C. Medellín, «Gestión del conocimiento y la entrega de valor en las organizaciones,» *La Habana*, pp. 97-108, 2002.
- [7] K. E. SVEIBY, *Capital intelectual. La nueva riqueza de las empresas*, Paris: Máxima Laurent du Mesnil, 2000.
- [8] A. PAVEZ SALASAR, «Modelo de implantación de la gestión del conocimiento,» 2000.
- [9] V. Pérez y M. Flores, «Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques,» *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, vol. 4, n° 10, pp. 201-227, 2016.
- [10] T. F. & R. Quejada, «La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento,» *DIMENSIONES EMPRESARIALES*, vol. 9, n° 1, pp. 80-87, 2011.
- [11] R. D., «Modelos para la creación y gestión del conocimiento: Una aproximación teórica,» *EDUCAR*, vol. 37, pp. 25-39, 2006.
- [12] A. E., «Modelo Holístico para la Gestión del Conocimiento,» *Negotium*, vol. 11, n° 4, pp. 38-51, 2008.
- [13] Y. y. M. G. D., *La gestión del conocimiento*, Bogotá: Universidad del Rosario, 2006.
- [14] M. & Z. A. Handzic, *Knowledge management: Cultivating Knowledge professionals.*, Chandos Publishing, 2005.

- [15] S. Al-Hawamdeh, Knowledge Management Cultivating knowledge professionals, England: Chandos Publishing, 2003.
- [16] O. Gómez, Gestión del conocimiento. Tecnología e Innovación, México: Limusa, 2001.
- [17] V. Hernandez, La gestión del conocimiento en las organizaciones, México: Alfaomega, 2016.
- [18] A. Canals, La gestión del conocimiento, Valencia: Gestión 2000, 2013.

Biografía Autor.

Estudiante de Maestría en Ingeniería Administrativa.
Instituto Tecnológico de Orizaba.
Ingeniero en Procesos Bioalimentarios. Universidad
Tecnológica del Centro de Veracruz.
Coordinador de Gestión de Calidad en CAFIVER.S.A.
de C.V.
Supervisor de producción en AB MAURI S.A de C.V.
Analista de Calidad en AB MAURI S.A. de C.V.