

1.- TÍTULO:

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. SU IMPORTANCIA COMO RECURSO ESTRATÉGICO PARA LA ORGANIZACIÓN

© **Citar como:** [Sanguino, R.](http://www.5campus.org/leccion/km) (2003): "La Gestión del conocimiento. Su importancia como recurso estratégico para la organización", [en línea] *5campus.org, Marketing* <<http://www.5campus.org/leccion/km>> [y añadir fecha consulta].

2.- PRESENTACIÓN

*“ La riqueza de un pueblo no es la del suelo,
sino la del cerebro”
Emilio Lledó*

En la presente lección se pretende analizar la importancia de las nuevas técnicas de gestión del conocimiento como recursos estratégico. Se pretender aclarar los conceptos relacionados con esta nueva área de estudio para los investigadores, y comprender las tendencias y los modelos que están surgiendo a nivel mundial.

3.- INTRODUCCIÓN

- ¿Sabemos diferenciar entre datos, información y conocimientos?
- ¿Sabemos cuáles son las diferencias entre Aprendizaje Organizativo, Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual y Estrategia?
- ¿Cuáles son los modelos de referencia a nivel internacional para estudiar la Gestión del Conocimiento y la medición y gestión del Capital Intelectual de una organización?
- ¿Por qué se caracteriza el proceso de la creación de conocimientos organizativos?

4.- OBJETIVOS

Los objetivos principales de la lección son:

- 1- Estudiar las tendencias y enfoques más importantes relacionados con la Gestión del Conocimiento (“Knowledge Management”)

- 2- Aumento del reconocimiento del grado de importancia de la Gestión del Conocimiento como recurso para conseguir alcanzar la competitividad de una organización
- 3- Esclarecer los numerosos conceptos asociados a la Gestión del Conocimiento.

5.- APARTADOS

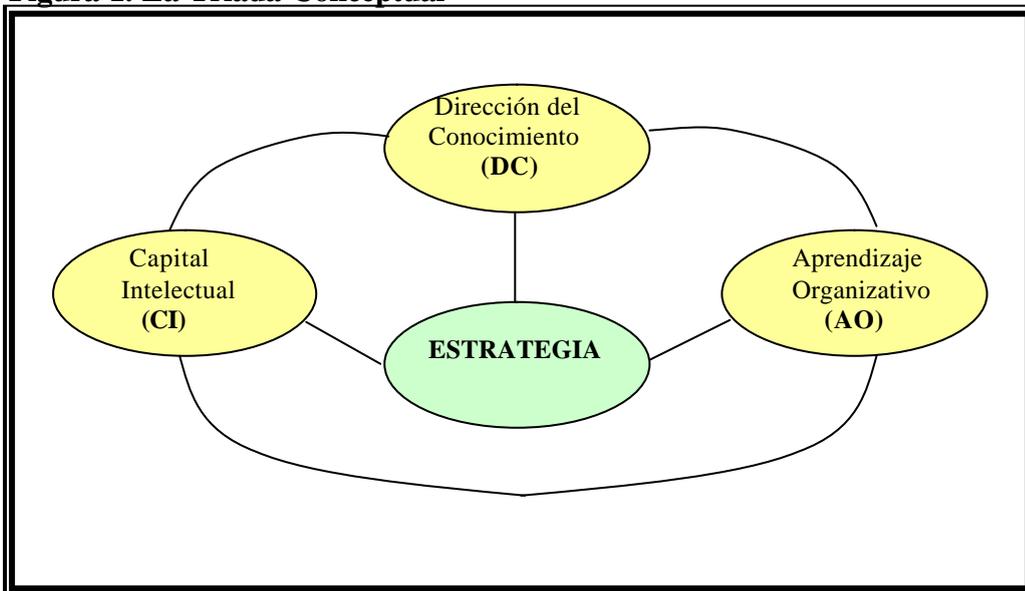
1. El Conocimiento como recurso estratégico. Introducción.....	3
2. De los Datos al Conocimiento Organizacional.....	4
2.1. Las organizaciones que aprenden.....	8
3. El capital intelectual	9
3.1. Aparición y función del Capital Intelectual.....	10
3.2. Modelos y experiencias	13
▪ Balanced ScoreCard (Kaplan y Norton)	13
▪ Intangible Assets Monitor (Sveiby)	13
▪ Navigator (Dolphin) de Skandia (Edvinsson)	13
▪ Universidad de West Ontario (Bontis)	14
▪ Technology Broker (Brooking)	14
▪ El Modelo Intelect (Intellectus)	14
4. La gestión del Conocimiento en el proceso estratégico de la organización	15
4.1. El proceso del conocimiento	18
4.2. El modelo dinámico de creación de conocimiento	19
4.3. La Gestión del Talento	22

6.- CONTENIDO

1.- EL CONOCIMIENTO COMO RECURSO ESTRATÉGICO. INTRODUCCIÓN

Los conceptos clave que se han derivado de las tres palabras protagonistas de la sociedad del conocimiento (información, conocimiento y aprendizaje) son Capital Intelectual, Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizativo. Esta propuesta de naturaleza estratégica ha sido concretada por Bueno (2002) en la denominada Triada Conceptual.

Figura 1. La Triada Conceptual



Fuente: Bueno (2002)

A lo largo de este capítulo vamos a estudiar con detenimiento estos conceptos que definimos sucintamente ahora:

- El **Aprendizaje Organizativo** es el enfoque subyacente que da sentido y continuidad al proceso de creación de valor o de intangibles. El Aprendizaje,

en suma, es la clave para que las personas y la organización puedan ser más inteligentes, memorizando y transformando información en conocimiento. Podemos asociar a este enfoque los conceptos de “organizaciones inteligentes”, “organizaciones que aprenden”(learning organizations).

- El **Capital Intelectual** representa la perspectiva estratégica de la “cuenta y razón” o de la medición y comunicación de los activos intangibles creados o poseídos por la organización. Veremos en su apartado correspondiente varios modelos que intentan medir y gestionar el capital intangible de la organización (principalmente de las empresas privadas) y las dificultades y problemática que conlleva mensurar y potenciar dichos elementos intangibles.
- La **Gestión del Conocimiento** (Dirección del Conocimiento según la propuesta del profesor Bueno) refleja la dimensión creativa y operativa de la forma de generar y difundir el conocimiento entre los miembros de la organización y también con otros agentes relacionados.

Debemos insistir en que la integración de estos tres conceptos emana de un enfoque estratégico de la organización que ha de servirle para mejorar la competitividad.

2.- DE LOS DATOS AL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Por tratarse de un campo de estudio recientemente incorporado a las Ciencias de la Administración, los conceptos asociados y la terminología relacionada todavía se encuentran en fase de desacuerdo por parte de los investigadores y expertos, lo que justifica no sólo la necesidad de explicar los nuevos conceptos (o viejos con nuevo significado) si no también identificar una pauta de nomenclatura para ser utilizada a lo largo del capítulo.

Aunque el conocimiento existía desde las más remotas eras de la humanidad, incluso hoy, en la Era de la Información o la era del “trabajo del conocimiento” , continúa la dificultad de definirlo y comprenderlo. Tal vez porque, al pensar en personas poseedoras de conocimiento, la asociación con dueños de la información o

depositarios de datos es inmediata, generando todavía conflictos en torno a la esencia del significado de las palabras “dato”, “información” y “conocimiento”, que son, muchas veces, usadas como sinónimos.

Puede parecer primaria la necesidad de diferenciación de estos conceptos, pero son primordiales para la comprensión y continuación de este trabajo. Hemos realizado una revisión de los principales autores en dichas materias compilando varias acepciones de la palabra, las definiciones más significativas para estos términos serían:

DATO: “Elemento o cantidad conocida que sirve de base para la resolución de un problema” “Principio en el que se asienta una discusión” “Elemento o base para la formulación de un juicio” “Lo que se presenta a la consciencia como inmediato, no construido o no elaborado” “Elemento de información o representación de hechos o de instrucciones, en forma apropiada para el almacenamiento, procesamiento o transmisión por medios automáticos”.

INFORMACIÓN: “Acto o efecto de informar (se) , informe” “Datos acerca de alguien o de algo” “Comunicación o noticia traída al conocimiento de una persona o del público” “Instrucción, dirección” “Conocimiento amplio y bien fundamentado, resultante del análisis y combinación de varios informes” “Según la teoría de la información, medida de reducción de la incerteza, sobre un determinado estado de cosas, por intermedio de un mensaje (En este sentido, información no debe ser confundida con significado y presentarse como función directa del grado de originalidad, imprevisibilidad y valor sorpresa del mensaje, siendo cuantificada en bits de información)”.

CONOCIMIENTO: “Acto o efecto de conocer” “Idea, noción” “Noticia, ciencia” “Práctica de vida, experiencia” “Discernimiento, criterio, apreciación” “Consciencia de sí mismo, acuerdo” “En el sentido más amplio, atributo general que tienen los seres vivos de regir activamente el mundo circundante, en la medida de su organización biológica y en el sentido de su supervivencia”.

De acuerdo con la literatura referente a la Gestión del Conocimiento, “dato”, “información” y “conocimiento” toman cuerpo en forma distinta, lo que justifica la

asimilación correcta de estos conceptos, facilitando el entendimiento de las materias en cuestión.

Davenport y Prusak (1998) **definen datos** como “un conjunto de hechos distintos y objetivos, relativos a eventos”. Resaltan además que “en un contexto organizacional, los datos son utilitariamente descritos como registros estructurados de transacciones”. Los datos apenas registran el hecho, sin proveer ningún juicio de valor o interpretación.

Lo que diferencia a los datos de la información es la dinámica , que entra en las organizaciones, formal o informalmente y es susceptible de variadas interpretaciones. El significado de la información depende de la utilidad que esta incorpore y de la percepción y la necesidad de quien la reciba .

Llegando a la dificultad conceptual de abordar nuevos tópicos sobre Gestión del Conocimiento, Spender (2001) cree que parte de la referida dificultad responde a que el **conocimiento** es “un término fluido y difícil de ser definido”. Indica también que el conocimiento posee características que son convencionales y otras no convencionales como “la extensión y contextualización que lo transforman en un bien público, además de las características que le permiten ser comprado y vendido, pudiendo así, ser un bien privado”.

Sveiby (1998)¹ al responder a la pregunta “¿Qué es conocimiento?” afirma que no existe consenso, ni aceptación de modo general, de ninguna definición de la palabra. Refuerza también los variados significados que la palabra conocimiento tiene en diferentes lenguas y que la definición dependería del contexto donde se aplicara. Afirma que el conocimiento debería tener cuatro **características:**

- **Es tácito:** porque los conceptos cambian o se adaptan a la luz de las experiencias de los individuos.

¹Sveiby (1998) termina explicando el conocimiento como: “el conocimiento humano puede ser visto como una especie de jerarquía donde en la base estaría la capacidad (la más común), en el centro la competencia y, finalmente, en el vértice, la pericia (la más rara). La pericia es intransferible. El poder de la pericia está en la forma como influencia el modo de pensar y el comportamiento de las personas.

- **Es orientado a la acción:** porque posee la cualidad dinámica de generar nuevos conocimientos y superar los antiguos.
- **Está sustentado por reglas:** porque la creación de patrones en el cerebro, con el paso del tiempo, permiten actuar con rapidez y eficacia, de forma automática, en situaciones inconcebibles.
- **Está en constante cambio:** porque el conocimiento puede ser distribuido, criticado y aumentado.

Para llegar a un mejor entendimiento del **conocimiento**, Nonaka y Takeuchi (1997) recorren desde los fundamentos de la epistemología occidental (Platón y Aristóteles) hasta la estrategia basada en los recursos. Muestran la evolución de los conceptos con base en los contextos y visiones en los que el conocimiento es aplicado. Adoptan *creencia verdadera justificada* como definición de conocimiento. Consideran al conocimiento como un proceso humano dinámico que justifica la creencia personal con relación a la verdad:

- El conocimiento quiere decir respeto a las creencias y compromisos. El conocimiento está en función de la actitud, perspectiva o intención específica.
- El conocimiento está relacionado con la acción. Es siempre conocimiento con algún fin.
- El conocimiento quiere decir respeto al significado. Es específico al contexto relacional.

Bueno, Rodríguez y Salmador (1999) clasifican el conocimiento en dos categorías **principales:**

- **Conocimiento explícito:** representando un conocimiento codificado, sistemático y que es transferible a través del lenguaje formal. Nonaka (1991) enfatiza la manera diferente de las empresas japonesas de entender el conocimiento: una pequeña parte de conocimiento explícito es casi la totalidad del conocimiento tácito.
- **Conocimiento tácito:** exponente de un conocimiento personal, no articulado, implícito y difícil de formalizar y comunicar (incluyendo experiencias, acciones, valores, emociones e ideas).

El conocimiento fluye por todas las partes de la organización. Acumulado en documentos, bancos de datos, patentes, normas, rutinas, procesos, en la mente de grupos de personas, interaccionando con otras empresas, con otros grupos de personas, con clientes, proveedores, instituciones de investigación y con el entorno, generando nuevos conocimientos.

El conocimiento organizacional puede ser estático y dinámico. Posee una dinámica diferente del conocimiento individual, pudiendo ser comprado, vendido, cambiado, cedido o fusionado, como también se puede aprender, olvidar, perder o ganar conocimientos. Precisa siempre de ser creado, diseminado y asimilado por la organización, posibilitando la innovación y la mejora de los productos o servicios.

La forma en la que Sveiby (1998) define el **conocimiento** (una capacidad de acción) demuestra la fuerza en una organización y su influencia en la toma de decisiones. Desarrollar el concepto de competencia fue la forma encontrada por este autor para obtener una descripción más práctica de conocimiento en el contexto empresarial, englobando conocimiento real, habilidades, experiencia, juicios de valor y las redes sociales.

2.1.-LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

El concepto de Learning Organizations (organizaciones que aprenden, organizaciones inteligentes) ha sido bastante difundido en el medio empresarial y está intrínsecamente ligado al concepto de Gestión del Conocimiento

Algunas características de las organizaciones que aprenden según Senge (1992) son:

- Reconocimiento explícito del valor económico del conocimiento.
- Capacidad de desarrollo know-why (conocimiento amplio) además de know-how (conocimiento de cómo se hacen las cosas).
- Capacidad de cuestionar valores, cultura y cambiar el comportamiento.

- Estimular la experiencia y el aprendizaje a través de la detección y corrección de errores.
- Habilidad de compartir pericias, experiencias e informaciones individuales.
- Habilidad creadora.
- Capacidad de articular conocimientos conceptuales sobre una experiencia.
- Utilización de la capacidad creativa de sus empleados.
- Busca activa de informaciones en el ambiente donde se inserten.

Una organización que aprende, una organización inteligente en la nueva economía, en la sociedad el conocimiento será una organización con capacidad de respuesta y adaptación, con facultad de emergencia y evolución, con capacidad de memorización o de incorporar rutinas o pautas espacio-temporales en un proceso evolutivo.

El **aspecto financiero** es un fuerte condicionante de la iniciativa privada para que los procesos de cambio sean implantados en cuanto se identifiquen los factores de riesgo y la continuidad de la organización. De esta forma, la aplicación de estrategias de Gestión del Conocimiento y del concepto de Learning Organizations en las grandes corporaciones se ha convertido en un camino sin vuelta atrás, una forma de diferenciación y una estrategia fundamental de supervivencia.

3.- EL CAPITAL INTELECTUAL

Comencemos con la ya mítica definición de Edvinsson, Director de Capital Intelectual de Skandia y pionero en la creación de modelos de medición y gestión del Capital Intelectual de una organización:

“Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y otra parte que es oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por recoger las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, las raíces debe estar sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo te preocupas de los resultados financieros e ignoramos los valores escondidos, la empresa no sobrevivirá en el largo plazo”.

Estamos de acuerdo en que no es una definición muy habitual y tampoco es excesivamente meticulosa (no divide el concepto en bloques, no establece elementos ni indicadores), pero si profundizamos en el significado de lo que nos quiere decir, es la visión más acertada que hemos encontrado dentro de los autores estudiados.

Vamos a realizar en este apartado una revisión de los principales modelos de clasificación y medición del Capital Intelectual

3.1.- APARICIÓN Y FUNCIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

Es complicado atribuir una paternidad única al concepto de Capital Intelectual. En la pasada década se comienza a utilizar este término en Estados Unidos, Canadá, Australia y especialmente en Suecia.

Para Aguirre y Tejedor (1997) es Suecia el país pionero en la materia con la constitución en los años 80 de un grupo de trabajo (“The Swedish Community of Practice”) que aglutinaba las aportaciones teóricas y prácticas de las universidades y empresas suecas relativas a los sistemas de medición y gestión centrados en los activos intangibles.

Los antecedentes más claros de este concepto los podemos encontrar en capital intangible o activos intangibles (que no aparecen contabilizados en el balance de la empresa pero que generan valor o lo harán en un futuro). Las técnicas para controlar y gestionar el Balance Visible son por todos conocidas pero tenemos que crear, analizar, desarrollar y testar técnicas y herramientas para controlar, medir y gestionar el Balance Invisible. Esta diferenciación queda patente en la figura 2.

El Concepto de Capital Intelectual es una expresión que combina, siguiendo a Edvinsson y Malone (1999) dos ideas fundamentales: la inteligencia en acción o los resultados provenientes del ejercicio intelectual y su valoración o medida, en términos similares a los empleados para explicar el capital financiero. Representa el valor total de los activos intangibles que posee la empresa en un momento dado del tiempo (se trata

de documentos estáticos), igual que en su balance “habitual” aparece el valor de su recursos propios o el equivalente financiero de sus activos tangibles netos.

Figura 2. Diferencias entre balance visible e invisible

BALANCE VISIBLE	Activos Tangibles	Financiación Visible
	Inmovilizado material	Capital
	Realizable (Deudores + Existencias)	Deuda a L.P.
	Disponibile	Deuda a C.P.
<hr/>		
BALANCE INVISIBLE	Estructura Interna	Capital Invisible
	Estructura Externa	
	Competencias personales	Compromisos
	Activos Intangibles	Financiación Invisible

Fuente: Aguirre y Tejedor (1997)

En la actualidad, uno de los problemas más importantes en los que están trabajando numerosos académicos, consultores y empresarios es la concreción de modelos que consigan medir, gestionar, crear, multiplicar y controlar este capital intangible que genera valor para la empresa e incrementa su competitividad.

Además, el Capital Intelectual es importante para cualquier empresa, no sólo para las grandes corporaciones (aunque estas tengan mayores facilidades para su medición y gestión) y tanto del sector privado como del público.

Para Ortiz (2002), todavía hay poco desarrollo en el campo de estudios empíricos de empresas, por lo que la metodología que se emplea es la del caso. Dada la poca literatura que desarrolla de forma teórica la gestión del conocimiento en el caso de otras organizaciones, parece interesante mostrar un caso que se está llevando a cabo en la actualidad por el Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC).

El proyecto denominado “**Programa de Elaboración de un Sistema de Gestión del Capital Intelectual y del Conocimiento en las Universidades y los Organismos Públicos de Investigación(OPI’s) de la Comunidad de Madrid**”, está siendo dirigido por Morcillo y se encuentra actualmente en pleno desarrollo.

En uno de los informes realizados hasta el momento, han diseñado unos indicadores que han de permitir inventariar y medir el potencial y la calidad de la investigación desarrollada en las universidades y OPI’s de la Comunidad de Madrid (es decir, su capital intelectual).

En la Tabla 1 se especifican algunos de los indicadores más importantes a los que se ha llegado tras una investigación de casi dos años, tanto para Universidades como para OPI’s.

Tabla 1. Relación indicadores para la medición del capital intelectual

UNIVERSIDADES		ORGANISMOS PÚBLICOS DE INVESTIGACIÓN	
1	Indicadores de primer nivel	1	Indicadores de primer nivel
1.6	Nº de proyectos de investigación activos, competitivos y de carácter internacional subvencionados por Administraciones supranacionales.	1.6	Nº de licencias de explotación vigentes gestionadas
1.12	Nº de artículos publicados en revistas extranjeras con evaluación.	1.12	Nº de patentes registradas a nivel internacional.
1.17	Nº de patentes, marcas, modelos de utilidad registrados a nivel nacional		
2	Indicadores de segundo nivel	2	Indicadores de segundo nivel
2.1	Nº de libros publicados / profesores numerarios (Catedráticos y Titulares equivalentes a tiempo completo)	2.1	Nº de libros publicados con ISBN/ total plantilla
2.5	Nº de artículos publicados en revistas nacionales con evaluación / profesores numerarios	2.5	Nº de patentes registradas a nivel nacional / total plantilla
2.11	Nº de tesis doctorales leídas / doctorandos	2.11	Nº de becarios / total plantilla
3	Indicadores de tercer nivel	3	Indicadores de tercer nivel
		3.1	% de la financiación procedente del Plan Nacional
		3.2	% de la financiación procedente de la Unión Europea
		3.3	% de la financiación procedente de convenios con empresa

Fuente: elaboración propia a partir de documentación disponible para miembros del Foro del Conocimiento Intellectus

3.2.- *MODELOS Y EXPERIENCIAS*

Siguiendo a Bueno (2001), la confluencia de intereses por la evaluación de los activos intangibles surge con fuerza desde diferentes ámbitos (el mundo empresarial, el mundo contable-auditor, las administraciones públicas, el mundo financiero-inversor y por último, el mundo académico).

En este apartado, y sin ánimo de abarcar todos los posibles modelos que hayan desarrollado los diferentes agentes, vamos a realizar una revisión de las aportaciones que se han considerado en estos últimos años como las más importantes y de referencia para cualquier persona (académica o no) interesada en el tema de los activos intangibles.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) – KAPLAN Y NORTON-

Es una de las primeras investigaciones que supera la perspectiva financiera para tener una visión integral y sistémica de la estrategia de la organización. El modelo aporta un conjunto de indicadores interrelacionados y enlazados con la estrategia lo que supone un avance y una evolución hacia una herramienta de gestión.

INTANGIBLE ASSETS MONITOR (SVEIBY)

Es el primer modelo que diferencia entre capital humano y capital estructural, lo que se ha mantenido en todos los modelos posteriores con las modificaciones pertinentes que cada autor haya estimado oportunas para el desarrollo de su modelo.

Se centra en la medición y gestión de los intangibles, aunque desatiende en cierta forma su repercusión en los resultados financieros de la empresa .

NAVIGATOR (DOLPHIN) DE SKANDIA (EDVINSSON)

Para Edvinsson y Malone (1999), el capital intelectual es la composición de los siguientes factores: capital humano, capital estructural y el capital de clientes (que se trabajan de forma conjunta). No basta invertir en personas, sistemas o clientes separadamente, se apoyan los unos en los otros, integrados en un sistema.

El capital humano estaría compuesto por la experiencia, el poder de innovación, y la habilidad de los empleados para realizar las tareas cotidianas. Incluye también la cultura, los valores y la filosofía de la empresa.

Definen el capital estructural como la capacidad organizacional que sostiene al capital humano. Incluye toda la infraestructura de los sistemas físicos utilizados para transmitir y almacenar el capital intelectual, factores como la calidad y el alcance de los sistemas informáticos, la imagen de la empresa, los bancos de datos exactos, los conceptos organizacionales y la documentación. Incluye también la propiedad intelectual (patentes, marcas registradas y derechos de autor).

El capital estructural permite acondicionar, organizar y distribuir los frutos del pensamiento individual y colectivo con el fin de compartir y transmitir el conocimiento acumulado de capital humano a través de soportes electrónicos tales como sistemas de información, redes de computación electrónica, o incluso a través de otros soportes físicos como patentes, productos, procesos y laboratorios.

Por capital de cliente, Edvinsson y Malone entienden el valor de las relaciones de la empresa con las personas con las que hace negocios. Es en esta relación con el cliente donde el capital intelectual se transforma en dinero. El capital del cliente aumenta cuando la empresa y sus clientes aprenden unos con los otros, cuando se empeñan activamente en cambiar sus interacciones informales.

UNIVERSIDAD DE WEST ONTARIO (BONTIS)

En este modelo quedan fijados los tres bloques que son comunes a la mayoría de los modelos revisados: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional, haciendo especial énfasis en el primero, comprobándose (a través de una investigación rigurosa) como es un factor explicativo muy importante y que podemos considerar vital.

En este sentido, Stewart (1997) asegura que el individuo inteligente no es sinónimo de empresa inteligente. Se considera brillo colectivo cuando la empresa moldea y hace un patrón de su conocimiento a través de la cultura y estimula continuamente su crecimiento.

TECHNOLOGY BROKER (BROOKING)

Destaca la incorporación de la Propiedad Intelectual con tratamiento específico. Sin embargo, no llega a la definición de indicadores cuantitativos. En cualquier caso, aporta a los modelos la idea de que para generalizar la medición del capital intelectual (tarea aún imposible) es necesario desarrollar metodologías para auditar la información y el conocimiento.

MODELO INTELECT (INTELLECTUS)

Vamos a ver detenidamente el modelo desarrollado por el Instituto Universitario Euroforum Escorial (Intelect) así como definir las principales características de la revisión que se está realizando actualmente por una comunidad de expertos (el modelo Intellectus) y que tiene prevista su finalización para el año 2003.

El objetivo del Proyecto Intelect era diseñar un modelo de medición del capital intelectual de las organizaciones. Concretamente, como apuntan Aguirre y Tejedor (1997), respondía a la necesidad de recoger en un esquema fácilmente comprensible todos aquellos elementos intangibles que generan o generarían valor para la empresa.

Por lo tanto, no se trata de inventariar todos los elementos intangibles de la organización (objetivo poco menos que imposible) sino únicamente en la medida en la que sean capaces de generar rentabilidad (que es lo que realmente interesa a la organización y lo que puede repercutir en su competitividad).

Este modelo tenía en cuenta todos los modelos estudiados con anterioridad, pero incluía un rasgo diferenciador y es que integraba la teoría y la praxis, ya que la definición final del modelo estaba en función de tres experiencias de aplicación práctica².

El modelo se estructura en tres grandes bloques que agrupan, según su naturaleza, los elementos intangibles de la empresa y que debe ser medido y gestionado en el presente y teniendo en cuenta el futuro (en la revisión actual del modelo se realiza especial énfasis en este extremo con el llamado “Multiplicador o Componente Dinamizador”, como veremos a continuación).

4.- LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL PROCESO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

En la última década se ha escrito mucho acerca de conocimiento organizacional en general y de Gestión del Conocimiento en particular (especialmente en los últimos tres o cuatro años), en un intento de posibilitar la concienciación de la importancia del asunto para las empresas, ayudándolas en la implantación de proyectos dirigidos al conocimiento.

Para cualquier empresa, conseguir posicionarse y permanecer viva en el mercado globalizado (donde paradigmas como el tiempo, la distancia y el espacio fueron rotos con la realidad de las tecnologías de la información) debe ser su objetivo. Y para esto es necesario tener una serie de recursos, una buena administración, ser ágil, producir con calidad y, por encima de todo, ser innovadora. La capacidad de tener nuevas ideas es fundamental para las organizaciones del siglo XXI.

Para Mendes (2002), en esta nueva realidad, el factor humano impera en las organizaciones, ya que es el único recurso disponible capaz de tener perspicacia, presuponer o inferir. Por mayores y mejores que sean los sistemas de información y los bancos de datos, por más nuevas que sean las investigaciones en el área de inteligencia artificial, hasta hoy no se han conseguido ordenadores que piensen como seres humanos, capaces de tomar decisiones basadas en la sensibilidad.

² Las empresas seleccionadas fueron Financia (Grupo BBVA), TSAI (Grupo Telefónica) e Idom.

Según Stewart (1997) estamos viviendo una revolución que, lejos de ser una moda pasajera, es fruto de fuerzas incontrolables e irreversibles: la globalización, la informatización, la desintermediación económica y la intangibilización.

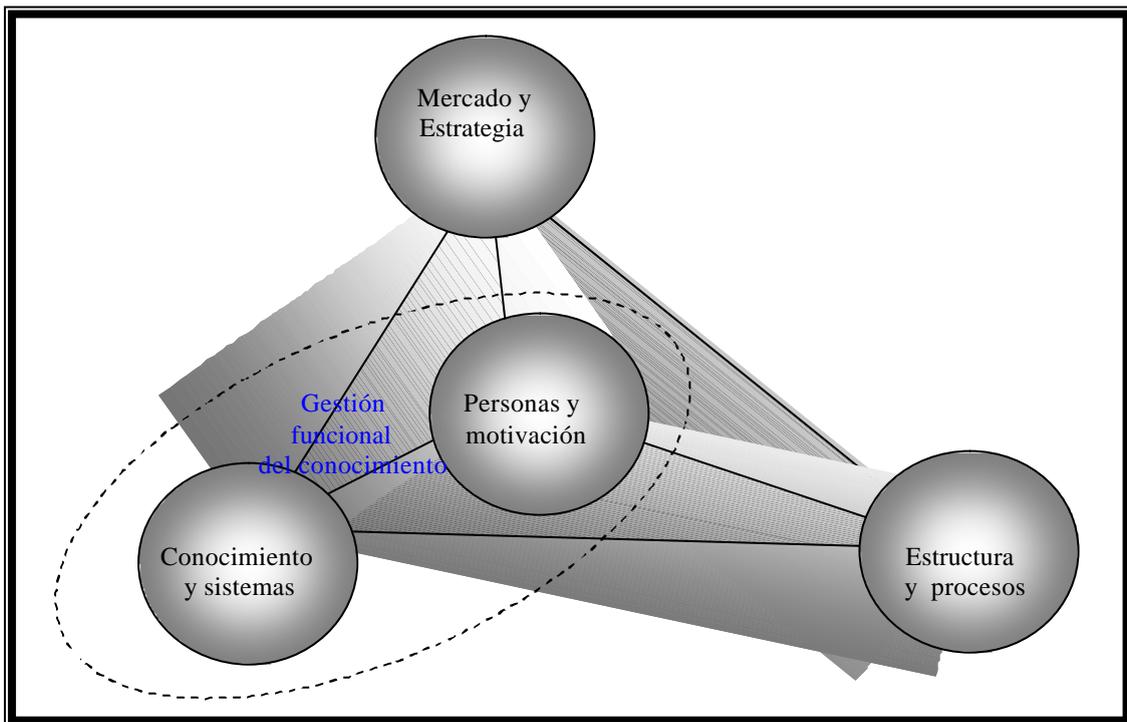
Según un informe de la consultora Ernst & Young (1998), la Gestión del Conocimiento se basa en la premisa de que el conocimiento es la capacidad para crear lazos más estrechos con los clientes, la capacidad para analizar informaciones corporativas y atribuirles nuevos usos, la capacidad para crear procesos que habiliten a los trabajadores de cualquier local a acceder y utilizar información para conquistar nuevos mercados, y finalmente, la capacidad para desarrollar y distribuir productos y servicios para estos nuevos mercados de forma más rápida y eficiente que los competidores.

Para Garvin (1998), la gestión del conocimiento obtiene y comparte bienes intelectuales, con el objetivo de conseguir resultados óptimos en términos de productividad y capacidad de innovación de las empresas. Es un proceso que engloba generar, recoger, asimilar y aprovechar el conocimiento, con vistas a generar una empresa más inteligente y competitiva.

Tissen, Andriessen y Lekanne (2000) dividen la gestión del conocimiento en:

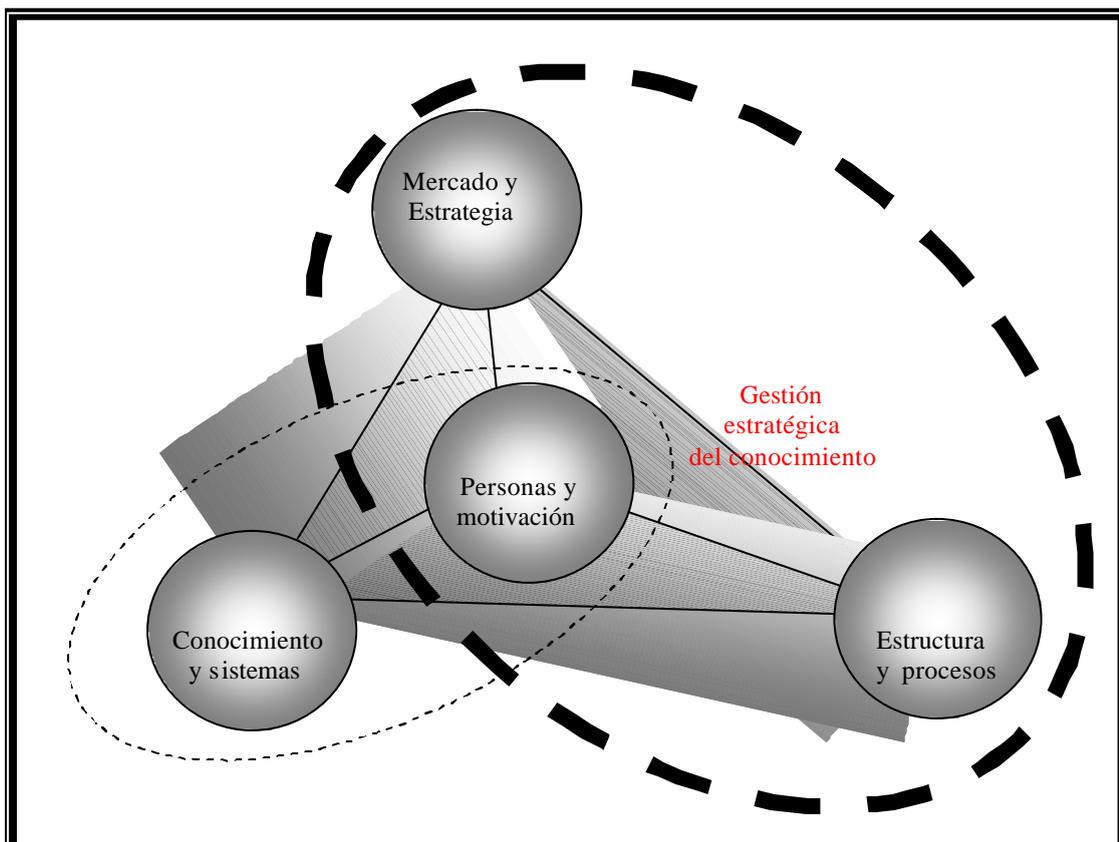
- **Gestión funcional del conocimiento:** las compañías, conscientes de la necesidad de distribuir información en la organización, están empleando una serie de técnicas de gestión funcional del conocimiento con la principal preocupación de conectar a las personas con el sistema que se utiliza para la distribución y la transferencia de conocimiento.
- **Gestión estratégica del conocimiento:** establece un equilibrio al vincular la creación del conocimiento de una compañía con su estrategia empresarial, prestando atención al impacto de la informática y a la necesidad de diseñar la estructura de la organización en conformidad.

Figura 3. Gestión funcional del conocimiento



Fuente: Tissen, Andriessen y Lekanne (2000)

Figura 4. Gestión estratégica del conocimiento



Fuente: Tissen, Andriessen y Lekanne (2000)

En este momento es importante conocer el mecanismo del conocimiento dentro de las organizaciones, es decir, como el conocimiento se desarrolla, los procedimientos para su archivo, registro y, finalmente, como se propaga y solidifica en las organizaciones.

4.1.-EL PROCESO DEL CONOCIMIENTO

Davenport y Prusak (1998) definen el mecanismo de conocimiento dentro de las organizaciones como un proceso de conocimiento, dividiéndolo en tres etapas:

- Generación del Conocimiento.
- Codificación del Conocimiento.
- Transferencia del Conocimiento.

Al igual que en el mercado de bienes tangibles, existen fuerzas que mueven el conocimiento organizacional. La visión completa de esas fuerzas, la manera en la que afectan al mercado y el reconocimiento de la existencia de los referidos mercados fortalecen las iniciativas ligadas al conocimiento. Las fuerzas son básicamente las existentes en el mercado de bienes y servicios y, como en éste, los mercados del conocimiento poseen compradores, vendedores, corredores y empresarios como también formas de pago.

Para Cope (2001), el **“descubrimiento” del conocimiento** es el proceso por el cual ampliamos la cantidad y calidad de nuestro almacén de conocimiento. Esto se puede llevar a cabo a través de una serie de procesos que incluyen la lectura, escritura, conferencias, trabajo en equipo, sueños diarios o trabajo en un equipo directivo.

El objetivo de la **codificación** es colocar al conocimiento en alguna forma legible, entendible y organizada, para que pueda ser utilizado por todas las personas que necesiten de él.

Los conocimientos explícitos son codificados con mayor facilidad. Por su complejidad y por residir en la mente de las personas, habiendo sido desarrollados y

asimilados básicamente por experiencias, la codificación del conocimiento tácito no siempre es posible. Una forma de proveer un mayor acceso a este tipo de conocimiento es la elaboración de un mapa de conocimiento donde se encuentre, dentro de la organización, el conocimiento que se precisa. Este mapa apunta a las personas, documentos, bancos de datos, ... puede ser usado como índice de conocimiento o como herramienta para evaluar el stock corporativo de conocimiento organizativo.

La **difusión del conocimiento** consiste en compartir esquemas mediante un proceso de interacciones de colaboración y retos. Es el proceso de compartir conocimiento cuyo objetivo es ampliar o mejorar el valor y la calidad del contenido y no permutar y comercializar su valor en el mercado abierto (Cope, 2001).

De acuerdo con Davenport y Prusak (1998) existen medios formales e informales para la transferencia de conocimiento. Se considera todavía que, los medios informales como el intercambio espontáneo y no estructurado de conocimiento, son elementos esenciales en este proceso. Para esto, surgen estrategias específicas:

- “Máquinas de café y conversaciones”: son oportunidades para encuentros con potencial de generar nuevas ideas o resolver viejos problemas.
- Ferias y forums abiertos de conocimientos: la oportunidad para que las personas circulen y conversen como quieran.

Medios más formales también deben ser utilizados como tutorías, instalación de herramientas tecnológicas para transferencia de conocimientos y elaboración de mapas de conocimiento. En cualquier caso, debemos tener en cuenta que hay muchos factores que no facilitan, retardan o impiden la transferencia del conocimiento imponiendo barreras que pueden ser culturales, falta de confianza, falta de tiempo, intolerancia con los errores,

4.2.-EL MODELO DINÁMICO DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO

De acuerdo con el modelo dinámico de creación de conocimiento (fundamentado en la espiral de creación de conocimiento), defendido por Nonaka y Takeuchi (1997); para la creación de conocimiento organizacional es necesario, en primer lugar, el conocimiento tácito de los miembros de la organización, pues constituye la base de ésta. En segundo lugar, la organización precisa movilizar y

ampliar el conocimiento tácito acumulado por cada individuo, creando el conocimiento organizacional.

Para que sucedan los procesos de movilización y ampliación de conocimiento, los autores defienden que debe existir una interacción social entre el conocimiento tácito y el explícito, similar al que acontece con el conocimiento humano. A esta integración es lo que denominan “conversión de conocimiento”.

La conversión de conocimiento ocurre de cuatro formas:

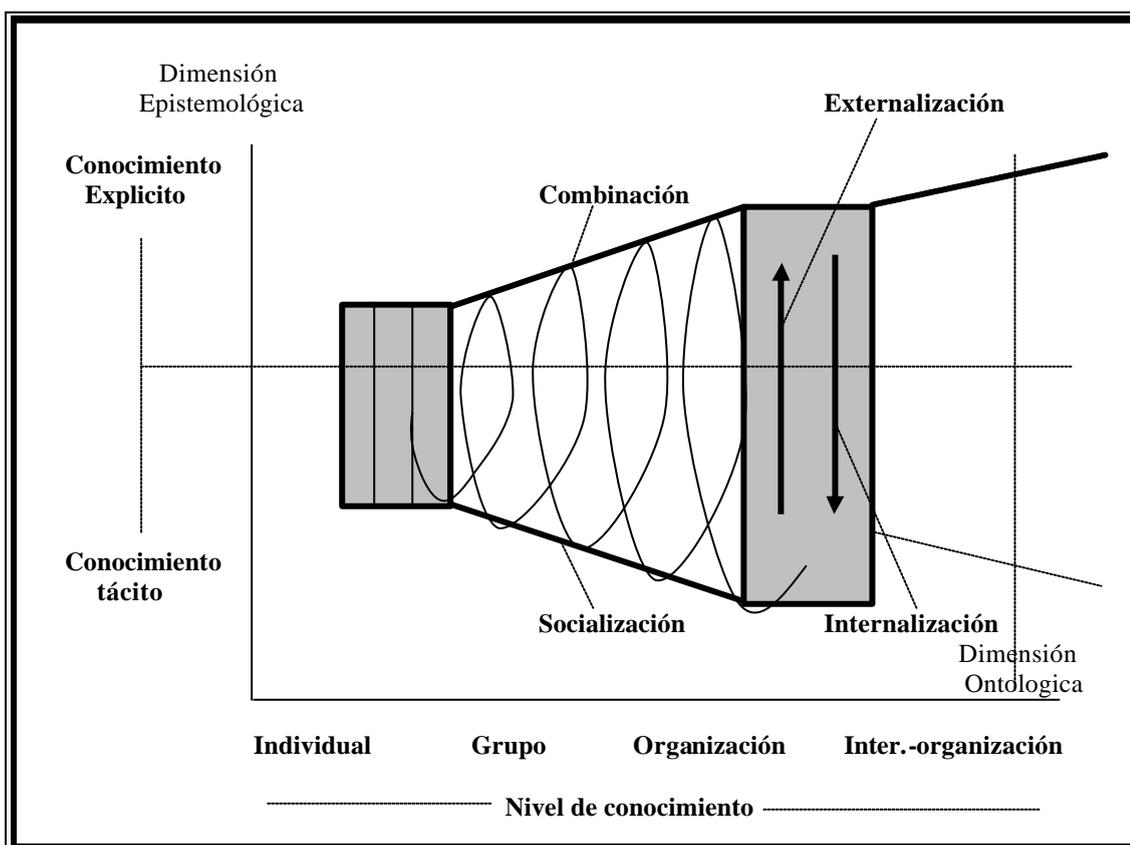
- **Socialización:** de conocimiento tácito a conocimiento tácito. El ser humano puede adquirir conocimiento tácito directamente con otras personas, sin usar el lenguaje. Los aprendices aprenden con sus maestros por la observación, imitación y práctica. Los autores citan la experiencia como un secreto para la adquisición de conocimiento tácito. La experiencia compartida así como los entrenamientos prácticos contribuyen al entendimiento del raciocinio de otro individuo. El contenido generado por este modo es el conocimiento compartido.
- **Externalización:** de conocimiento tácito a conocimiento explícito. La expresión del conocimiento tácito en forma de metáforas, conceptos, hipótesis, analogías o modelos. Este modo de conversión es considerado la llave o la clave para la creación de conocimiento, generando el conocimiento conceptual.
- **Combinación:** de conocimiento explícito a conocimiento explícito. La combinación de conjuntos diferentes de conocimientos explícitos, a través de reuniones, documentos, conversaciones o redes de conocimiento. Se crea, con la combinación, el conocimiento sistémico.
- **Internalización:** de conocimiento explícito a conocimiento tácito. El conocimiento explícito es incorporado en la base de conocimiento tácito de las personas, en la forma de modelos mentales, lo que ocurre a través de la experiencia, generando como contenido el conocimiento operacional.

Para comenzar una nueva espiral de creación de conocimiento es necesario que el conocimiento tácito acumulado sea socializado con otros individuos de la organización

haciendo viable entonces la creación de conocimiento organizacional. Los contenidos de conocimiento generados en las cuatro formas de conversión interactúan entre sí en una espiral de creación de conocimiento organizacional, generando una nueva espiral y así sucesivamente.

Toda organización es responsable de su proceso de creación de conocimiento, siendo la facilitadora de las condiciones que permitan un ambiente favorable para actividades en grupo y para la creación y acumulación de conocimiento a nivel individual.

Figura 5. Espiral de creación de conocimiento organizacional



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1997)

4.3.-LA GESTIÓN DEL TALENTO

El talento es la capacidad de una persona o grupo de personas comprometidas para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados (Jericó, 2001). El talento estaría formado por la suma de Capacidades (conocimientos y competencias), Compromiso y Acción.

Para Jericó, el talento es más que conocimiento, ya que implicaría unos resultados derivados del compromiso, la acción y las capacidades. En la figura 6 recogemos su propuesta de la pirámide del conocimiento (o del talento).

Figura 6. La pirámide del talento



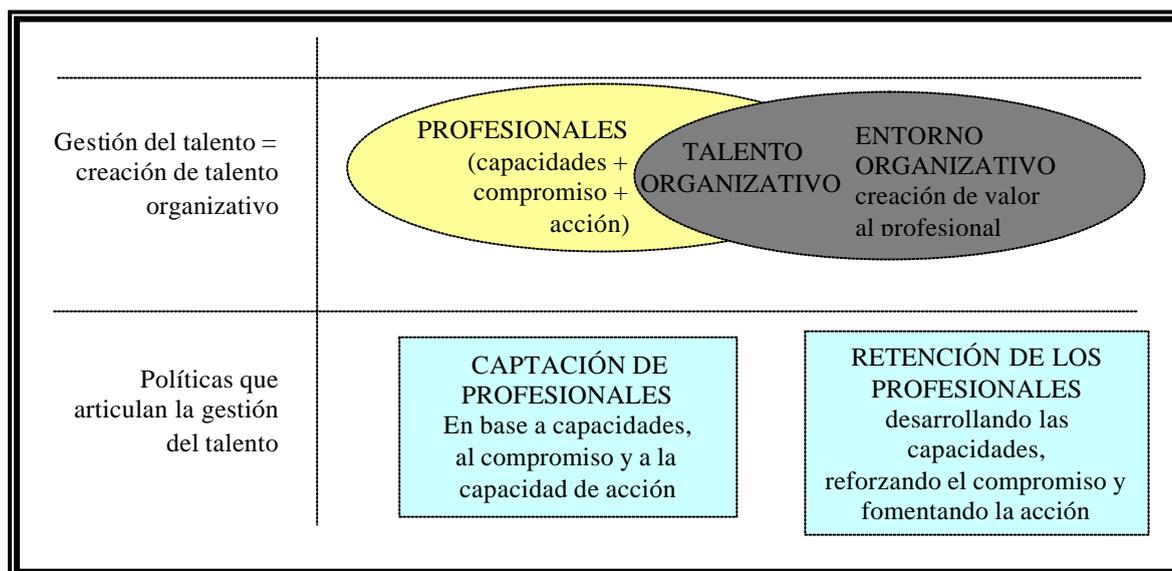
Fuente: Jericó (2001)

Lo que interesa a la organización es la creación y desarrollo del talento organizativo y eso es precisamente lo que se obtiene gestionando el talento, principalmente de dos formas:

- **Seleccionando a profesionales con capacidades**, potencial de acción y compromiso acorde con lo que la empresa necesita y puede gestionar. Es decir, a través de las políticas de captación.

- Generando un entorno organizativo, que cree valor al profesional, y que le motive a aportar y a **continuar en la empresa**. Y esto se alcanza, básicamente, forzando su compromiso con la organización a través de las políticas de retención del talento.

Figura 7. Factores y políticas para crear talento organizativo



Fuente: Jericó (2001)

7.- RESUMEN

En la presente lección se pretende demostrar la importancia de la gestión del conocimiento como recurso estratégico clave para la competitividad de una organización. Se comienza aclarando conceptos como datos, información y conocimiento que guiarán el resto de la lección

A continuación, basándose en la Triada Conceptual de Bueno, se estudian las organizaciones que aprenden. Posteriormente se analizar los principales modelos de prestigio internacional para gestionar y medir el Capital Intelectual de una organización.

Para finalizar se analiza la Gestión del Conocimiento en el proceso estratégico de la organización haciendo especial énfasis en el proceso del conocimiento: su creación, codificación y transferencia. Se ilustra con el conocido modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi

8.- BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, A. y Tejedor, B. (1997): “*Proyecto Intellect: un modelo de Capital Intelectual aplicado a la empresa española*”. Iniciativa Emprendedora, pp. 74-79.
- Bontis, M. (1998): “*Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models*”. Management Decision, pp. 67-76 .
- Brooking, A. (1997): “*El Capital Intelectual*”. Paidós, Barcelona.
- Bueno, E. (2002): “*Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento (Knowledge Management)*”. Capítulo del libro “*Gestión del Conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones*”. Ediciones la Coria, Cáceres.
- Bueno, E.; Rodríguez, P. y Salmador, M. P. (1999): “*Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual: análisis de experiencias en la empresa española*”. Actas X Congreso AECA. Zaragoza.
- Centro de Investigaciones sobre la Sociedad del Conocimiento –CIC- (2001): “*Identificación y Medición del Capital Tecnológico de la Empresa*”. Documentos Intellectus nº 1.
- Centro de Investigaciones sobre la Sociedad del Conocimiento –CIC- (2002): “*Identificación y Medición del Capital Relacional*”. Documentos Intellectus nº 2.
- Cope, M. (2001): “*El conocimiento personal: un valor seguro*”. Prentice Hall, Madrid.
- Davenport, T. y Prusak, L. (1998): “*Working Knowledge*”. Harvard Business Scholl Press. Boston.
- Edvinsson, L. y Malone, M. S. (1999): “*El capital intelectual*”. Gestión 2000, Barcelona.
- Ernst & Young Consulting (1998): “*Blueprint for success: how to put knowledge to work in your organization*”
- Garvin, D.A. (1998): “*Building a learning organization*”. Harvard Business Review, pp. 78-91.
- Jericó, P. (2001): “*Gestión del Talento*”. Prentice Hall. Madrid.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997): “*Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*”. Gestión 2000. Barcelona.
- Mendes, M. (2002): “*O alinhamento estratégico e o ambiente para Gestao do Conhecimento: um estudo nos orgaos do poder executivo do Estado da Bahía*”. Trabajo Fin de Master en Administración de Empresas y Comercio Internacional. Salvador de Bahía.
- Nonaka (1991): “*The knowledge-creating company*”. Harvard Business Review, pp. 96-104.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1997): “*The knowledge-creating company*”. Oxford University Press, Nueva York
- Ortiz, M. (2002): “*Modelos de Capital Intelectual y gestión del conocimiento: aplicaciones prácticas*”. Seminario de Gestión del Conocimiento: Aplicación Empresarial. Trujillo.
- Senge, P. (1992); “*La Quinta Disciplina*”. Granica, Barcelona.
- Spender, J.C. (1996): “*Making knowledge, collective practice and Penrose rents*”. International Business Review, vol. 3.
- Stewart, T.A. (1997): “*Intellectual capital. The new wealth of organizations*”. Nicolas Brealey Publishing. London.

- Sveiby, K. (1998): *“The new organizational wealth: managing and measuring intangible assets”*. Berret-Koehler Publishers, San Francisco.
- Tissen, R.; Andriessen, D. y Lekanne Deprez, F. (2000): *“El Valor del Conocimiento para aumentar el rendimiento en las empresas”*. Prentice Hall. Madrid.

9.- ENLACES

- www.forodelconocimiento.com
- www.knowledgeboard.com
- www.gestiondelconocimiento.net
- www.corporatelongitude.com
- www.gestiondeltalento.com
- www.clusterconocimiento.com
- www.humantec.it
- www.tekniker.e-locus.es
- www.netmaker.org
- www.portaldelconocimiento.com
- www.cenorm.be/iss
- Grupo Gestión Empresas Uex: <http://gge.unex.es>

10.- CURRÍCULUM VITAE

Ramón Sanguino Galván sanguino@unex.es



Profesor Ayudante a tiempo completo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Extremadura. Impartiendo asignaturas: Planificación y Distribución Comercial, Proyectos y Decisiones Empresariales (4º de LADE), Marketing Internacional , y Decisiones de Marketing Estratégico(2º LITEM), Dirección Comercial, y Marketing Industrial e Internacional (5º de Ingeniería en Organización Industrial).

Ha obtenido el Diploma de Estudios Avanzados que acredita la Suficiencia Investigadora con el trabajo titulado: **“La Gestión del Conocimiento. Su importancia como recurso estratégico para la organización”**. Calificación obtenida: Sobresaliente

Fue **PREMIO NACIONAL FIN DE CARRERA DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA 1999-2000 para los estudios de Licenciado en Ciencias Empresariales**; Premio Extraordinario Fin de Carrera 1999 y 1997 "Ramón Carande"; Alumno Distinguido por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, en el curso 1998-99 y en 1996-97 y Premio Extraordinario "ARGENTARIA" Fin de Carrera 1997.

Miembro del Grupo de Gestión de Empresas de la Universidad de Extremadura desde junio del 2000. El Grupo de Gestión de Empresas de la UEX nace en 1997 con la idea de integrar y desarrollar las áreas que actualmente configuran el mundo de la gestión empresarial en todas sus vertientes de organización, finanzas, comercialización y operaciones.