

## La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones

Yadira Nieves Lahaba<sup>1</sup> y Magda León Santos<sup>2</sup>

### Resumen

Se expone un conjunto de conceptos y reflexiones sobre la categoría conocimiento y la gestión del conocimiento, sus ventajas, objetivos y herramientas esenciales. Se expresa además, la relación que existe con otras herramientas de gestión, así como el papel del gestor del conocimiento y las cualidades de los profesionales de la información para desempeñarse en dicha función.

DeCS: CONOCIMIENTOS; GESTION DEL CONOCIMIENTO/ventajas; GESTOR DEL CONOCIMIENTO/aptitud.

Actualmente se habla y escribe con frecuencia sobre la necesidad de prestar mayor atención a los activos inmateriales de la organización, sobre todo de aquellos capaces de aportar valor económico a la empresa.

En este contexto, el conocimiento se ha convertido en uno de los activos más importantes para las organizaciones, a causa de que su gestión crea riqueza o valores añadidos, que facilitan alcanzar una posición ventajosa en el mercado.

El conocimiento es información analizada y organizada. "Es la representación simbólica de aspectos de algún universo del discurso nominado: Saber + Experiencia + Destreza + Habilidad".<sup>1</sup>

El conocimiento se refiere a las características internas y al comportamiento de un sujeto, tanto en las reacciones como en

sus relaciones con los estímulos del ambiente. Se refiere a la diferenciación perfecta con relación a otras cosas que pudieran parecer iguales, es todo lo que un ser humano ha aprendido, aplicado y organizado, supone una reflexión en correspondencia con la información asimilada. La información es el conocimiento transformado, su forma representa dicho conocimiento.<sup>2</sup> Asimismo, el conocimiento tiene las propiedades de comunicar, revelar, manifestar y de recomendar las determinaciones para actuar de forma productiva.

El conocimiento del que disponen las personas en la organización y su recopilación no sólo genera valor económico para la empresa, sino que, en la nueva era de la información, es el activo para marcar la diferencia. El conocimiento de una organización

<sup>1</sup> Licenciada en Información Científica y Bibliotecología. Máster en Gestión de Información. Equipo de Servicio de Traductores e Interpretes (ESTI).

<sup>2</sup> Máster en Gestión de Información. Centro Internacional de La Habana.

forma parte de un nuevo capital de la empresa. Aprovecharlo se ha convertido en un arma poderosa para maximizar el potencial de la compañía. Atesorar el conocimiento ha dejado de ser símbolo de poder. Al gestionar el conocimiento se da el paso que permitirá darse cuenta de en qué momento el conocimiento ha pasado a ser parte de la cultura empresarial. La gerencia del conocimiento es el resultado de un alto grado de consolidación de la cultura de la organización.

Identificar lo que realmente es útil y lo que falta por incorporar a la empresa, además de no ser nada nuevo, es una tarea intensa y complicada; lo novedoso es considerar al conocimiento como activo de la organización y reconocer que este se crea, se adquiere, se aplica, se protege y se transfiere dentro de las organizaciones.

¿Qué es la gestión del conocimiento?

Es un instrumento básico para la gestión empresarial. Es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas.

La gestión del conocimiento convoca a determinar los conocimientos, incrementarlos y explotarlos para ganar magnitud competitiva; impulsa a comprender que compartir el conocimiento en la empresa aumenta los niveles de rentabilidad y crea un nuevo valor para el negocio, al unir a los integrantes de la organización y aprovechar sus conocimientos de modo que estén en condiciones de enfrentar desde los problemas más simples hasta los más complejos.

Mientras más inteligente es una empresa y más conocimiento acumula, mayor es la posibilidad de lograr ventaja frente a los competidores del mercado. Las empresas que aprovechan al máximo sus conocimientos no tienen que repetir tareas, ni perder tiempo en realizarlas; están preparadas para mostrar su rentabilidad, para compar-

tir y para no acaparar el conocimiento en la organización, están en el camino del *know-how* particular al aprendizaje compartido. Evolucionan en un espacio propio, tienen la capacidad de conducirse con la efectividad requerida y se desarrollan tanto dentro como fuera de la organización.

Los objetivos de la gestión del conocimiento son:

- Incrementar las oportunidades de negocio.
- Aumentar la comunicación.
- Aumentar la competitividad presente y futura.
- Elevar el liderazgo de las empresas en su mercado.
- Elevar el rendimiento.

Su propósito principal es traducir el conocimiento en acción y este en resultados. Actualmente las empresas son cada vez más dependientes del conocimiento, ¿a qué se debe esto?

- Es necesario aprovechar las aptitudes de los empleados y elevar su productividad. Hacer comprender que atraer a personal calificado hará sobrevivir a la empresa ante la competencia.
- El período de vida del conocimiento es cada vez más corto.
- Las telecomunicaciones e Internet aminoran el tiempo y las distancias geográficas.
- Los productos y servicios son cada vez más sofisticados y, por consiguiente, contienen un valioso conocimiento, no sólo en cualidad, sino también en cantidad.

Las organizaciones se distinguirán cada vez por su cultura. Aquellas que exploten el conocimiento acumulado a la hora de innovar o resolver algún problema para hacer las cosas bien y de forma rápida, se convertirán en empresas inteligentes. Una

organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir el conocimiento y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e interpretaciones.

Al analizar el conocimiento que posee la organización, existen al menos siete fuentes:<sup>3</sup>

- *Capacitación*: Es el conocimiento básico que una persona posee para desempeñar con decisión el cargo que ostenta.
- *Recursos*: Es el conocimiento sobre los recursos que se utilizan para el desarrollo de un proceso. Por ejemplo, la forma de operar la maquinaria o las herramientas.
- *Procesos*: Es el conocimiento que se encuentra en los procesos, son una serie de actividades que a partir de los recursos generan cambios en ellos con un fin preestablecido.
- *Historia*: Es todo el conocimiento que aparece en la “experiencia”.
- *Información*: Es el conocimiento que se halla dentro de los libros, manuales, todos aquellos medios audiovisuales y al alcance de las personas.
- *Talento humano*: Es el conocimiento que posee cada persona, propio de sus estudios, y que si bien son de cada una de ellas, de acuerdo con ellos es que la compañía contrata cada empleado.
- *Heurística*: Es el conocimiento que aparece como resultado de la iniciativa que tienen las personas de innovar o mejorar.

Este nuevo enfoque sobre el conocimiento, como la clave fundamental para un futuro exitoso, es un movimiento que nace en el interior de las empresas. Los integrantes de la organización aprenden tanto de los errores como de los éxitos propios y ajenos. Este movimiento basado en el co-

nocimiento está cambiando los enfoques sobre cómo una organización comienza, progresa y madura, muere o se reforma. En él no sólo se incluye el conocimiento que los empleados tienen sobre un tema, sino también la cultura general de los integrantes de la empresa.

Entre las herramientas para la gestión del conocimiento se hallan:

- Bibliotecas digitales
- Bases de datos
- Sistemas de expertos. Las bases de conocimiento están relacionadas con la inteligencia artificial.
- Bases documentales
- Intranets
- Software

Estas herramientas sirven para digitalizar y hacer accesible el conocimiento recogido, permiten un tratamiento versátil del conocimiento, que enlazan con los documentos asociados. Permiten la difusión y rápido acceso al conocimiento. El valor del conocimiento aumenta únicamente si es accesible a la organización, sin esta condición, el conocimiento no podría convertirse en una ventaja competitiva.

Se trata de tener una idea clara de todo el patrimonio intelectual que se almacena en la organización y de ubicarlo de forma que el acceso sea rápido, lo importante es saber dónde se encuentra, para qué sirve y cómo utilizarlo.

Entre sus fuentes se encuentran: manuales de cursos, conferencias, software, patentes, prácticas y normas, rutinas organizacionales, procesos, *know-how* técnico, diseño de productos y servicios, estrategias de marketing, comprensión del cliente, experiencia aplicada, relaciones con los consumidores y contactos empresariales, así como la creatividad personal y la innovación.

## **CLAVES PARA EL ÉXITO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

- Las acciones para desarrollar la gestión del conocimiento deben corresponderse con la estrategia de la compañía.
- Realizar un estudio de las actividades de la empresa para concentrar los esfuerzos en las que generan ventajas competitivas.
- Transformar el conocimiento implícito en explícito.
- Asegurar que la recogida, almacenamiento y recuperación del conocimiento, es realmente la que produce un aumento de valor en la empresa.
- Asegurarse de que la herramienta escogida para el almacenamiento y recuperación es la más cercana a la ideal.
- Transmitir el conocimiento recolectado a toda la organización.
- La gerencia debe estar en disposición de apoyar las iniciativas que se desarrollen como resultado del proceso.

Favorecer en los integrantes de la empresa la capacidad de aprendizaje del entorno, para lograr una mejor adaptación a los cambios.

## **MODELOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Entre los modelos expuestos para el establecimiento de la gestión del conocimiento en una empresa, se destacan:

Gopal & Gagnon (1995), que dividen su modelo en tres áreas:

- Administración del conocimiento
- Administración de información
- Administración de aprendizaje

En este modelo se transforma el conocimiento tácito -caracterizado por ser indi-

vidual e intuitivo; constituido por modelos mentales, creencias, perspectivas que no pueden ser fácilmente articuladas ni compartidas- en explícito, formal y sistemático; por lo tanto, fácil de comunicar y de compartir en un ciclo compuesto por tres etapas.

1. Administración del conocimiento. Constituye un encuentro o descubrimiento del capital intelectual de la organización, con el objetivo de establecer la situación actual del conocimiento (diagnóstico) y de definir la situación deseada.
2. Administración de información. Es la consolidación de la información como base del conocimiento; es decir, se busca establecer la calidad y las características que debe presentar la información para alcanzar la situación definida en la primera etapa.
3. Administración del aprendizaje. Cierra el ciclo de transformación del conocimiento tácito en explícito al establecer propuestas y prototipos de aprendizaje, así como formas para cuantificarlo, de manera que el conocimiento y el aprendizaje organizacional se integren en la cultura de la empresa como valores y motive el crecimiento y desarrollo de los individuos. Esta etapa genera la mejora continua; crece la espiral de conocimiento para cerrar un ciclo de aprendizaje y dar inicio a otro.

### **Modelo de Nonaka (1991)**

Este consta de seis pasos:

- Construir equipos autorregulados.
- Incrementar el conocimiento individual por medio del conocimiento tácito compartido.
- Convertir el conocimiento tácito en explícito.
- Transformar el conocimiento en un producto o sistema.

- Crear nuevos conceptos.
- Integrar los nuevos conceptos en la base del conocimiento.

En estos modelos se afirma implícitamente que la gestión del conocimiento deberá asociarse a algunos métodos más importantes de la gestión empresarial como son la gestión de los recursos humanos y el liderazgo, debido a la importancia de los recursos humanos en la generación y aplicación de los conocimientos, así como del liderazgo, sin el cual la organización es incapaz de comprender la importancia de aprender de los empleados.

Para cualquier gerencia debe estar claro que sin un liderazgo efectivo el programa de gestión del conocimiento tendría muchos contratiempos. La gerencia debe fomentar un clima favorable, con prácticas e incentivos que permitan compartir del conocimiento.

El conocimiento, como se ha tratado anteriormente, puede estar en el cerebro humano o en un documento, cualquiera que sea su soporte, pero este conocimiento, particular e individual, está relacionado con una persona o con un grupo de personas en el contexto organizacional. Por esta razón, la gestión de los recursos humanos recobrarán nueva importancia en la gestión empresarial.

Para los empleados es un cambio brusco en el tratamiento de la información. Pueden ver este programa como un despojo de su valor, porque al disponer la compañía de su *know-how*, ella no dependerá de ellos en caso de que no estén. Es aquí donde el trabajo del líder deberá ser más creativo; a él le toca desarrollar un conjunto de acciones que den seguridad a sus empleados, que expanda sus posibilidades y aumente su compromiso. Así se logrará que el conocimiento se incorpore a los productos y servicios, que los empleados deseen conocer más sobre aquello que le interesa a la organización, y que esta aproveche mucho mejor los conocimientos de sus empleados. El líder deberá centrarse en explotar las ca-

pacidades gerenciales basadas en el cambio y en los valores.

Pero alguien –y aquí no se hace referencia al nombre que se le da a este individuo, porque existen disímiles, sólo al papel que este juega dentro de la organización- debe apreciar, dar coherencia y relacionar los procesos que conforman la gestión del conocimiento. Esta persona (o grupo de personas) ayuda a los integrantes de la empresa a entender mejor el conocimiento, y potencia el manejo de las nuevas tecnologías.

En grandes empresas, donde se ejecutan múltiples procesos, es conveniente que las personas encargadas de la gestión del conocimiento sean organizadas por niveles. Por ejemplo:

- Un empleado sería el responsable de recoger, ordenar y diseminar conocimientos -generalmente por encargo de la organización.
- Otro coordinaría el conocimiento de los procesos -lo cual se requiere, a menudo, en los negocios donde el conocimiento de los procesos está aislado.
- Un tercero se encargaría de toda la dirección del conocimiento. (Será entonces, el individuo responsable de los procedimientos, las prácticas y del contenido; y quién controlará las soluciones dadas a los diferentes problemas en el marco de la gerencia del conocimiento.)

Los profesionales de la información reúnen condiciones excelentes para la realización de esta actividad, porque tienen la capacidad para comprender y para realizar análisis, diagramas de flujos, auditorías, diseño de sistemas, etcétera. Además poseen capacidad para la localización de documentos, y para garantizar el acceso a ellos desde cualquier lugar y en cualquier momento. Él está familiarizado con los lenguajes técnicos y los naturales (generalmente, son personas relacionadas con el manejo de las tecnologías); su imaginación y visión de futuro, y el amar la información, también favorecen su desempeño en esta gestión.

Si se planea establecer un gran programa de identificación, recopilación, almacenamiento y recuperación de los conocimientos en la organización es recomendable que la persona encargada de esas acciones reúna las características antes mencionadas.

*Gloria Ponjuán* afirma que el profesional de la información tiene orientada su profesión hacia “la solución de problemas informacionales, la difusión de la cultura y del conocimiento. Se trata de un comunicador cuyos valores y prioridades están muy relacionados con el universo de personas que sirven”,<sup>4</sup> y que posee “conocimientos especializados acerca del propio conocimiento los cuales utiliza para mejorar las tareas intelectuales de las personas”.<sup>5</sup>

La gestión del conocimiento puede facilitarle al profesional de la información la posibilidad de desarrollar como nunca an-

tes, el trabajo en equipo en la empresa, y de constituirse en un punto de partida para nuevos proyectos y servicios de información.

A modo de generalización, puede decirse que el propietario del conocimiento debe estar convencido de las razones y de la importancia de convertir en explícito su conocimiento, y de que compartirlo no sólo producirá un beneficio para la empresa, sino también para él. Esta es la esencia de la gerencia del conocimiento. Se necesita una forma comprensible para representar el conocimiento, de herramientas para su utilización lógica, así como de un grupo de personas con características especiales para entregar el conocimiento adecuado en el momento oportuno.

## Abstract

Knowledge management: a new perspective in the management of organizations.

A group of concepts and reflections on the category knowledge and the knowledge management, their advantages, objectives and essential tools are set forth. Also, the relationships with other management tools as well as the role of knowledge agent and the qualities of the information professionals to perform this function are also stated.

Subject headings: KNOWLEDGE; KNOWLEDGE MANAGEMENT/advantages; KNOWLEDGE AGENT/ability.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Blanco Encinosa L. Notas para un curso sobre inteligencia artificial. La Habana: Universidad de La Habana, 1998.
2. Sherider YA. A dual appearance of present-day informatics. *Prioda* 1988;(5):64-71.
3. Administración del conocimiento. [Disponible en: [http://www.logos.upb.edu.co/~silas/know-how/Admon\\_Conocimiento.htm](http://www.logos.upb.edu.co/~silas/know-how/Admon_Conocimiento.htm).] (Consultado 20/4/99).
4. Ponjuán Dante G. Ser o parecer: reflexiones en torno a la imagen del profesional de la información. *Cienc Inform* 1997;28 (3): 175-84.
5. \_\_\_\_\_. La gestión de información en las organizaciones, principios, conceptos y aplicaciones. Santiago de Chile:CECAPI, 1998:203.

Recibido: 17 de enero del 2001. Aprobado: 12 de febrero del 2001.

Lic. *Yadira Nieves Lahaba*. Equipo de Servicio de Traductores e Intérpretes (ESTI). Línea 507 entre D y E. Vedado Ciudad de La Habana. Cuba  
Correo electrónico: [yadira@esti.cu](mailto:yadira@esti.cu)