

# Gestión del Conocimiento

En las Organizaciones

*Ing. Ingrid Vania González Cisneros*

*Maestría en Ingeniería Administrativa*

*Tecnológico Nacional de México Campus Orizaba*

## Contenido

Introducción.....	2
Antecedentes de la Gestión del Conocimiento .....	3
Conceptos Generales .....	4
¿Qué es la Gestión del Conocimiento?.....	5
Tipos de Conocimiento.....	6
Ciclo del Conocimiento .....	8
Conclusión .....	14
Tesis.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Objetivo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Agradecimientos .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Bibliografía.....	16

*“Sabemos más de lo que somos capaces de expresar”*

*Michael Polanyi*

# Gestión del Conocimiento

En las Organizaciones

## Introducción

En la Actualidad estamos constantemente rodeados de grandes cantidades de información. Y por tanto, es necesario administrar toda esa información.

La gestión del conocimiento se refiere esencialmente a facilitar los procesos por los cuales se crea el conocimiento, se comparte y se utiliza en las organizaciones.

En el presente artículo se dará a conocer en que consiste la gestión del conocimiento y los conceptos que integra dicho tema, la importancia y como se ha convertido en una poderosa herramienta para favorecer los procesos de aprendizaje del ser humano.

## Antecedentes de la Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento se remonta desde los máximos exponentes de la filosofía griega. Platón (Atenas, 427 - 347 a. C.) quien afirmaba: “la existencia de un mundo de ideas, invariables e invisibles sobre las que es posible adquirir un conocimiento certero.”

Platón influido por Sócrates, estaba convencido de que el conocimiento podría alcanzarse. Consideraba al conocimiento el punto más alto del saber, ya que concierne a la razón en vez de la experiencia.

Mientras que otros filósofos como Aristóteles (384-322 a. C.) afirmaban que todo conocimiento se deriva de la experiencia y que la percepción es el punto de partida de todas las ciencias. También clasificaba al conocimiento en varios tipos: *Experiencia* que era el conocimiento de las cosas concretas sin preguntarse el porqué de las cosas, la *Ciencia* que es el conocimiento de las causas y principios de las cosas y la *Inteligencia* que es el conocimiento de los primeros principios de los cuales solo se tiene intuición, la cual es sabiduría. Numerosas corrientes ideológicas sobre el conocimiento surgieron en la Edad Media y hasta la Edad Contemporánea, sin embargo fue hasta la época de los 80's se vio el desarrollo de los sistemas de gestión del conocimiento los cuales se basaban en sistemas expertos e inteligencia artificial, fue así como comenzaron a surgir los conceptos de Ingeniería del Conocimiento, Sistemas basados en el Conocimiento, etc.

La gestión del conocimiento como disciplina se desarrolló de la forma de pensar de pioneros y académicos como Peter Drucker en la década de 1970, Karl-Erik Sveiby a finales de 1980, y Nonaka y Takeuchi en la década de 1990.

Para el año de 1991 la gestión del conocimiento comenzó a convertirse en un término empresarial.

## Conceptos Generales

Según el diccionario Webster (2015) define los siguientes términos relacionados a la gestión del conocimiento:

***Conocimiento.** El hecho o condición de saber algo con familiaridad adquirida a través de la experiencia o de la asociación*

***Gestión.** El acto o el arte de la gestión: la realización o la supervisión de algo (como negocio).*

***Datos.** Hechos o datos utilizados habitualmente para calcular, analizar, o piensa algo.*

***Información.** La comunicación o la recepción de conocimiento o inteligencia. El conocimiento obtenido de la investigación, el estudio, o instrucción.*

Otros autores como Thomas Davenport y Laurence Prusak (1998) definen al conocimiento como:

*“Una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones está a menudo, embebido no solo en los documentos y bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, prácticas y normas”.*

Donde el conocimiento deriva de la información como esta deriva de los datos, y son los humanos los que realizan el trabajo para que esa transformación tenga lugar; mediante otra serie de acciones:

- Comparación
- Consecuencias
- Conexiones
- Conversación

## ¿Qué es la Gestión del Conocimiento?

La gestión del conocimiento esta basada en la idea de que el recurso más valioso de una organización es el conocimiento de su gente. Por lo consiguiente, el grado en que una organización realiza conocimiento, dependerá, entre otras cosas, de la eficacia de su gente para crear nuevos conocimientos, compartir conocimientos en torno a la organización, y el uso de dicho conocimiento de la mejor manera.

*Gestión del Conocimiento. Es algo que empieza con los objetivos y los procesos de la empresa, y con el reconocimiento de la necesidad de compartir información. La gestión del conocimiento no es más que gestionar los flujos de la información y llevar la correcta a las personas que la necesitan de manera que sea posible hacer algo con prontitud. (Gates, 2000)*

La gestión del conocimiento es sobre la aplicación de los conocimientos colectivos de toda la organización para alcanzar objetivos específicos de la misma.

El objetivo de la gestión del conocimiento no es necesariamente para gestionar todos los conocimientos, sólo de aquellos conocimientos que son más importantes para la organización. Se trata de asegurar que las personas tienen el conocimiento que necesitan, cuando lo necesitan, el conocimiento correcto, en el lugar correcto, en el momento adecuado. (Servin, 2005)

## Tipos de Conocimiento

El Conocimiento, a su vez puede diferenciarse en dos clases:

*Conocimiento Explícito.* El que es transmisible a través del lenguaje formal, de una manera sistemática, al poder expresarse en palabras y números.

*Conocimiento Tácito,* que es aquel constituido por la percepción subjetiva y las emociones. Reside en la mente de las personas y se caracteriza por no poder instrumentalizarse, por lo que es difícil de codificar, formalizar y transmitir, ya que está enraizado en la experiencia individual. (Perego, 2014)

La interacción entre conocimiento explícito y conocimiento tácito, que es la que origina la creación de conocimiento, puede realizarse mediante cuatro procesos diferentes y complementarios. Es los que se denomina el modelo SECI (Socialización-Externalización-Combinación-Internalización) (Nokala & Takeuchi, 1995):

**Socialización:** consiste en la conversión de conocimiento tácito en tácito. Supone la participación de los conocimientos tácitos de cada persona. La mejor manera de lograr esta socialización del conocimiento es compartiendo experiencias, ya que ello nos ayuda a comprender la forma de pensar y de sentir de los demás.

**Externalización:** en este caso se trata de la conversión de conocimiento tácito en explícito, lo que supone traducir el conocimiento implícito de manera que pueda ser entendido por los demás. Este proceso se apoya en el diálogo y se refuerza mediante el uso de analogías y metáforas.

**Combinación:** supone la conversión de conocimiento explícito en explícito. Dado que el conocimiento explícito ya es, per se, transmisible, el valor añadido de este proceso está en la transformación de dicho conocimiento explícito en partes más complejas, de una manera ordenada y sistematizada.

**Internalización:** es la conversión de conocimiento explícito en tácito, mediante la interiorización del mismo. El principal mecanismo utilizado es la formación práctica mediante simulaciones y experimentos, que permiten practicar y consolidar dicho conocimiento.

Este modelo *Ilustración 1* describe un proceso dinámico, de manera que cuando se da dentro de una organización, las personas que forman parte de la misma van más allá del conocimiento propio, favoreciendo la creación activa de conocimiento dentro de la organización.



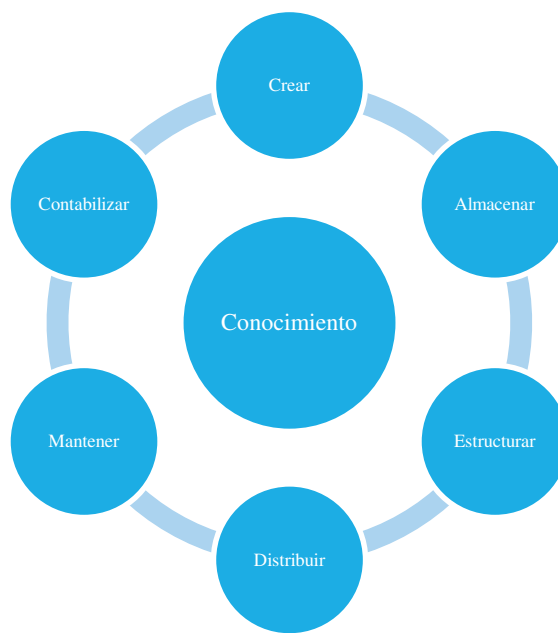
*ILUSTRACIÓN 1. ESPIRAL DEL CONOCIMIENTO*



### ***Conocimiento Viejo y Nuevo***

La mayoría de las estrategias de gestión del conocimiento en general, tienen una (o en ocasiones ambos) de dos ejes. El primero es hacer un mejor uso de los conocimientos que ya existen dentro de la organización, y la segunda es la creación de nuevo conocimiento.

### Ciclo del Conocimiento



***ILUSTRACIÓN 2. CICLO DEL CONOCIMIENTO***

El ciclo comienza con la creación del mismo, entendiendo como tal el momento en el que el mismo surge o aparece dentro de la organización. Una vez que dicho conocimiento surge, es posible almacenarlo y estructurarlo, para facilitar su posterior distribución, de manera que sea compartido por toda la organización.

Asimismo, es necesario mantenerlo, con el fin de que no se vuelva obsoleto o desactualizado. Para finalizar el ciclo, es necesario "contabilizar" dicho conocimiento y reflejar cuál es su "valor" real para la organización. Como resultado de esta valoración, se potenciará aquel conocimiento que resulte útil y, sobre todo, rentable, comenzando de nuevo el ciclo.

### ***Ciclo de Conocimiento en una Organización***

#### ***Paso 1. Identificar Conocimiento***

Este proceso constituye el núcleo del ciclo, y, a la vez que es su punto de partida, es el elemento necesario para poner en marcha cualquiera del resto de las fases del ciclo, ya que éstas girarán siempre sobre los conocimientos identificados aquí. Es fundamental, por tanto, que una organización identifique cuáles son sus conocimientos, los explicita y formalice dicho proceso en un documento escrito, que permita su comunicación a la organización.

#### ***Paso 2. Crear Conocimiento***

Son todas las actividades y procesos encaminados a creación de conocimiento, tanto individual como organizacional. Permiten la puesta a disposición de toda la organización del conocimiento de los expertos.

#### ***Paso 3. Almacenar Conocimiento***

El conocimiento es necesario interpretarlo, para darle un sentido coherente antes de hacerlo público. Así, el conocimiento debe ser almacenado de manera que pueda ser reutilizado por cualquiera, independientemente de quién originara dicho Conocimiento.

Debe de almacenarse en formatos que sean accesibles por parte de toda la organización.

#### ***Paso 4. Estructurar el Conocimiento***

Al almacenarse, el conocimiento debe estructurarse de manera adecuada, ya que si no, será imposible el acceso al mismo. Un almacenamiento sin un orden o estructura coherente haría que el mismo resultara inútil. El conocimiento podría ser almacenado, de manera simple, con la siguiente estructura:

- **Casos Prácticos:** Experiencias prácticas reales de la empresa que pudieran ser de utilidad para el futuro, para resolver situaciones análogas aparecidas.
- **Metodología:** Reglas y pautas en base al conocimiento poseído. Dicho de otra manera, se extrapolan casos particulares para obtener una regla general. Es el denominado conocimiento abstracto.
- **Herramientas:** Serie de herramientas que le puedan resultar útiles a los empleados de la compañía.
- **Preguntas Frecuentes:** Listado de preguntas frecuentemente realizadas y se le daría respuesta por parte de aquel personal de la organización.
- **Fuentes de Información:** Fuentes donde se pudiera acceder a información adicional sobre la materia consultada.
- **Foros:** Lugar donde se compartiera conocimiento de una manera interactiva.

### ***Paso 5. Distribuir el Conocimiento***

El conocimiento de la organización es distribuido de tal manera que, las personas que accedan a él podrán completarlo, matizarlo, modificarlo, etc. con su propio Conocimiento. Se estará, por tanto, intercambiando Conocimiento, compartiendo Conocimiento y, de alguna manera, creando nuevo Conocimiento.

La distribución del conocimiento se puede distribuir de forma interna entre los empleados de la empresa o puede distribuirse de manera externa con personas ajenas a la organización.

### ***Paso 6. Mantener el Conocimiento***

El conocimiento también debe evolucionar, para mantenerse al día de los cambios que se producen en el entorno. De lo contrario, perderá su valor. Esto requiere de programas específicos cuya finalidad sea aprovecharla experiencia acumulada, estimular los procesos creativos, innovaciones, etc.

### ***Paso 7. Contabilizar el Conocimiento***

Es valorar la contribución del Conocimiento existente en la empresa al valor de la misma y constituye el cierre del Ciclo, ya que es el paso que nos permite medir la efectividad con la que hemos gestionado dicho ciclo (y, por tanto, el conocimiento). Una forma de contabilizar el conocimiento es a través del Cuadro de Mando Integral, el cual es un método para medir el rendimiento de la organización más allá de las medidas típicas financieras.

El Cuadro de Mando Integral (*Ilustración 3*) se basa en que cada organización tienen múltiples “accionistas” (grupos de personas que tiene interés en la empresa, como los empleados, clientes e inversores) con los que interacciona para desarrollar sus negocios. En donde se deben satisfacer los requisitos demandados por tres grupos de individuos:

- Los inversores, que requieren rendimientos financieros, medidos a través de la rentabilidad económica y el valor de mercado.
- Los clientes, que exigen calidad, medida a través de la cuota de mercado, el compromiso y retención del cliente.
- Los empleados, que desean un lugar de trabajo próspero, que se puede medir como las acciones de los empleados y la organización.

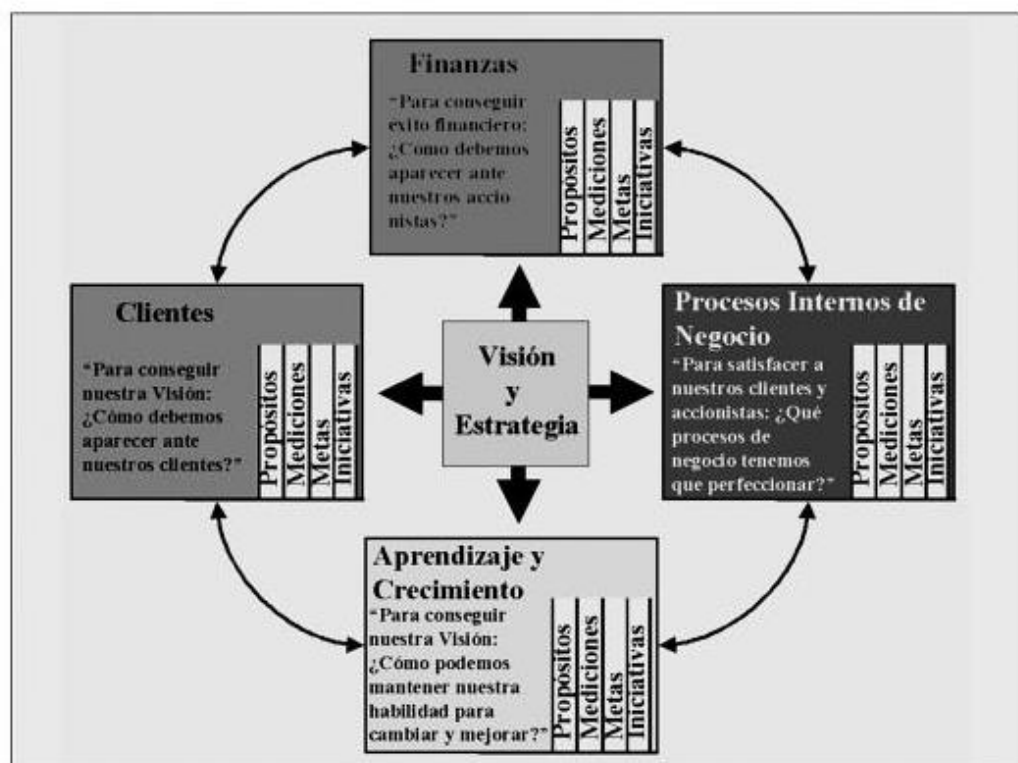


ILUSTRACIÓN 3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (NORTON & KAPLAN, 1996)

Se debe llevar a cabo una implantación estratégica de la Gestión del Conocimiento. Por lo que es necesario realizar los siguientes pasos:

- Definir cómo queremos que la Gestión del Conocimiento contribuya a nuestra Misión empresarial.
- Definir los Objetivos de Negocio a cubrir o a apoyar.
- Definir los procesos de Gestión de Conocimiento a implantar y planificar su implantación, mediante la definición de los correspondientes proyectos.
- Establecer los Roles Clave en el proceso e identificar las personas más adecuadas para cada uno de ellos.
- Identificar los Conocimientos Críticos para la Organización (Mapa de Conocimientos).
- Establecer los criterios de evaluación de la Gestión del Conocimiento.
- Crear las estructuras, procesos, tecnologías, etc. necesarios para soportar el Sistema de Gestión del Conocimiento definido.
- Implantar los procesos de Gestión del Conocimiento, abordando gradualmente los distintos proyectos definidos.
- Comunicar el proyecto: este paso se olvida en muchas ocasiones, sin reparar que en el mismo reside el éxito o fracaso, ya que sin el apoyo y el compromiso de todos los miembros de la organización, cualquier iniciativa en materia de Gestión del Conocimiento fracasará. (Perego, 2014).

Las empresas de la era de la información tendrán éxito si invierten en sus activos intelectuales y los gestionan. Para David N. & Robert K. (Norton & Kaplan, 1996) El Cuadro de Mando Integral llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener un feedback sobre la estrategia. El Cuadro de Mando Integral se convierte en uno de los principales cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información y conocimiento.

## Conclusión

Un principal activo de las organizaciones es el personal que labora dentro de la misma, en donde la información, conocimientos y experiencias que gestionan y crean, se ha convertido en un factor clave de poder de competitividad para las empresas. La gestión del conocimiento se ha convertido en una nueva cultura empresarial con el objetivo de aumentar las oportunidades del negocio, liderazgo de las organizaciones en sus respectivos mercados, competitividad y mayor productividad.

La gestión del conocimiento es un capital que no se extingue, es una actividad con grandes posibilidades de desarrollo para las próximas décadas, por lo que las organizaciones deberán incursionar de alguna u otra manera dentro de la misma si desean tener una ventaja competitiva dentro del mundo de los negocios.

## Sobre el Autor

*Ing. Ingrid Vania González Cisneros*

*Ingeniero en Sistemas Computacionales, en el campo laboral se ha desempeñado en diferentes entidades privadas, participando en la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad, Desarrollo Organizacional y Producción; actualmente cursa el posgrado en Ingeniería Administrativa en el Tecnológico Nacional de México Campus Orizaba*

*c.e. gocivannya@gmail.com*

## Agradecimientos

*El desarrollo de este artículo no hubiera sido posible sin el apoyo y contribución de las siguientes personas a las cuales les dedico este trabajo:*

*Al Tecnológico Nacional de México Campus Orizaba mi alma mater por su apoyo y colaboración para formar profesionales preparados para los retos del futuro.*

*Al CONACYT por apoyar e incentivar a los estudiantes de posgrado a seguir incrementando nuestras capacidades tecnológicas y científicas, para estimular el desarrollo de nuestro país.*

*Al Dr. Fernando Aguirre y Hernández por su constante estímulo a la innovación e investigación de la Ingeniería Administrativa.*

*A todos ellos muchísimas gracias.*



## Bibliografía

- Company, E. B. (21 de 03 de 2015). *Merriam-Webster*. Obtenido de <http://www.merriam-webster.com/dictionary>
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. USA: Harvard Business School Press.
- Gates, B. (2000). *LOS NEGOCIOS EN LA ERA DIGITAL*. Barcelona, España: Plaza&Janes.
- Nokala, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. NY, USA: Oxford University Press.
- Norton, D., & Kaplan, R. (1996). *The Balanced Scorecard*. USA: Harvard Business School Press.
- Perego, L. (2014). *Innovación e Inteligencia Estratégica*. Eumed.
- Servin, G. (2005). *ABC of Knowledge Management*. USA: NHS National Library for Health.