



Gestión del conocimiento para el desarrollo de organizaciones inteligentes

Martha Piedad Godoy Espinoza <sup>1</sup>, Janeth Inés Mora Secaira <sup>2</sup>, Francisco Florencio  
Liberio Roca <sup>3</sup>

1. Universidad Técnica Estatal de Quevedo, [mgodoy@uteq.edu.ec](mailto:mgodoy@uteq.edu.ec)

2. Universidad Técnica Estatal de Quevedo, [jmora@uteq.edu.ec](mailto:jmora@uteq.edu.ec)

3. Universidad Técnica Estatal de Quevedo, [fliberio@uteq.edu.ec](mailto:fliberio@uteq.edu.ec)

## RESUMEN

La gestión del conocimiento se considera un tema en estudio, muchos centros académicos y Organizaciones continúan investigándola, obteniendo resultados importantes en dichas esferas. En este trabajo se presentan algunas consideraciones desde el punto de vista teórico sobre la gestión del conocimiento y su importancia para la eficiencia y competitividad de las organizaciones actuales.

Se destacan las tres líneas fundamentales de investigación dedicadas a la gestión del conocimiento: el desarrollo de modelos teóricos que sirvan para estudiar el comportamiento de la organización para lo que se construyen modelos dinámicos que faciliten el aprendizaje mediante simulaciones; el desarrollo de métodos y herramientas que permitan la implantación de esos modelos teóricos en casos de empresas reales; y por último, se analizan quiénes la vinculan a diversos aspectos estratégico y organizativos en la creación de valor de la empresa.

**Palabras claves:** gestión del conocimiento, modelos gestión conocimiento, competitividad



**Knowledge management for the development of intelligent organizations**

**ABSTRACT**

Knowledge management is considered a topic under study, many academic centers and organizations continue to investigate it, obtaining important results in these areas. This paper presents some theoretical considerations about knowledge management and its importance for the efficiency and competitiveness of current organizations.

It highlights the three fundamental lines of research dedicated to knowledge management: the development of theoretical models that serve to study the behavior of the organization to build dynamic models that facilitate learning through simulations; the development of methods and tools that allow the implementation of these theoretical models in cases of real companies; finally, we analyze who links it to various strategic and organizational aspects in the creation of company value.

**Keywords:** Knowledge management, knowledge management models, competitiveness



## **1. INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones de hoy están inmersas en profundos y constantes cambios provocados fundamentalmente por el proceso de globalización, la fuerte competencia ocasionada por la aparición de nuevos competidores, la disminución del ciclo de vida de los productos y servicios, los cambios tecnológicos asociados de una economía de producto a una economía de servicios centrados en el cliente, marketing, competitividad, transferencia tecnológica e innovación, todo esto unido a las exigencias cada vez más crecientes de los clientes, que se encuentran mucho mejor informados.

El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC) han permitido generar, procesar, gestionar e intercambiar la información y el conocimiento, pero sobre todo han modificado profundamente el uso racional de los mismos, su significado y repercusión en el conjunto de factores de éxito de cualquier empeño humano, de ahí que la gestión del conocimiento haya surgido como un nuevo enfoque gerencial.

Es por ello, que las organizaciones al enfrentarse a estos cambios tienen como única alternativa para generar ventajas competitivas sostenibles el generar valor a través de una eficaz gestión de su activo más valioso, el conocimiento, conocimiento este que marca la diferencia con el resto de las organizaciones. El objetivo de las autoras de este trabajo, fue discutir la importancia de la gestión del conocimiento para las organizaciones y realizar un análisis de las principales líneas de investigación vinculadas con la gestión del conocimiento.

## **2. METODOS**

La investigación desarrollada fue de tipo documental para recopilar los artículos relacionados con las líneas de investigación asociadas con la gestión del conocimiento. La revisión se realizó empleando en lo fundamental el Google Académico.



### **3. RESULTADOS**

#### **Gestión del conocimiento en el centro de los nuevos paradigmas**

en paradigmas la era industrial el valor de una empresa estaba dado por los bienes materiales que esta tuviera (tierra, máquina, materiales, stock en bancos) mientras que en la era del conocimiento se evidencia un cambio radical en la percepción que se tiene de la empresa dándole más valor a los activos intangibles que a los tangibles, que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo de conocimiento estable de la organización.

El paso acelerado de la era industrial a la de la información supone, un importante cambio de paradigma o forma de interpretar la nueva realidad a que se enfrentan las organizaciones de hoy.

Qusada. and Casado (2000) afirman: "Existen razones explicativas, tanto internas como externas para este cambio de paradigma que obligan a las empresas a sacar el máximo provecho a su capital intelectual y, por tanto, de su principal intangible: sus conocimientos". Entre las razones externas que estos autores exponen se encuentran: el contexto (global, virtual, y mucho más complejo), los clientes (cada vez más preparados, exigentes y con prioridades que cambian con mucha facilidad), y por último la competencia (aparición de nuevos entrantes, recorte de los ciclos de vida de productos y servicios).

Según Bueno (1998): en la era de los intangibles el conocimiento ocupa el centro del interés, de ahí que la gestión del conocimiento comience a desarrollarse como una nueva filosofía de gerencia para apoyar el desarrollo organizacional. Siendo estudiada tanto por la comunidad académica como por las propias organizaciones. Sin dudas se está en una verdadera revolución del conocimiento como señalará muy acertadamente Peter Drucker.

Al respecto (Calero, 2002)plantea:



El conocimiento esencial que centra el interés de las empresas es aquel que de forma sustancial produce beneficios, que permite innovar y mantener de forma continua posiciones de ventaja competitiva en el mercado. La gestión del conocimiento se centra prioritariamente, por tanto, en buscar y seleccionar de entre todos los que operan en el entorno y en el entorno de las empresas, aquellos conocimientos claves para el desarrollo de las competencias fundamentales y diferenciadoras que requiere el negocio para competir con éxito en el mercado (p. 2).

Para competir con efectividad las organizaciones tienen que aprender a generar, identificar, evaluar, valorar, compartir y administrar sus conocimientos más valiosos.

Es un criterio comúnmente aceptado, especialmente en las "organizaciones inteligentes" que los trabajadores constituyen el recurso más importante con que cuenta una organización para aumentar su competitividad y productividad. Si se tiene en cuenta que son ellos los únicos depositarios del conocimiento acumulado en la organización, adquieren aún mayor trascendencia, especialmente en una época donde el manejo de los activos intangibles es vital en la gestión.

### **Gestión del conocimiento. Aclarando algunos términos**

Antes de entrar a definir la gestión del conocimiento (GC) es necesario primeramente conocer algunos términos importantes que ayudarán a visualizar la gestión del conocimiento.

Para entender la definición de conocimiento es necesario comprender las transformaciones que sufren los datos hasta convertirse en conocimiento.

**Datos:** Son una medición objetiva de algo, según una métrica conocida. Tienen poco significado de forma aislada, aunque son fáciles de almacenar y manipular.

**Información:** Es el conjunto de datos relacionados e interpretados en un contexto específico. Esta información se procesa (base teórica, ecuaciones de interrelación, relaciones empíricas de causa - efecto) para obtener conocimiento. **Conocimiento:** Es una mezcla de experiencia, valores, información y "saber hacer" que sirve como marco



para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores.

En las organizaciones con frecuencia no solo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas.

Davenport, Beer y De Long (2000) plantearon: "el conocimiento ya se ha instalado en la planta de arriba". Con esta metáfora dichos autores ponen de manifiesto dos cuestiones importantes: primero, que la GC ya está en el pensamiento de los altos directivos de las empresas y segundo, que los comités de calidad de las grandes empresas consumidoras de tecnología e innovación apuestan por dicho tema.

### **Dimensiones conceptuales del conocimiento**

#### **Dimensión epistemológica**

Nonaka y Takeuchi<sup>1</sup> (1995) presentan en su libro *The Knowledge- Creating Company* la teoría de generación de conocimiento organizacional. Esta teoría se basa en el proceso de comunicación del conocimiento en torno a modos de conversión entre el conocimiento tácito y el explícito, donde:

Conocimiento tácito: Es el conocimiento que no es de fácil expresión y definición, por lo que no se encuentra codificado.

Dentro de esta categoría se encuentran las experiencias de trabajo, emocionales, vivenciales, el know-how, las habilidades, las creencias, entre otras.

Conocimiento explícito: Es el conocimiento que está codificado y que es transmisible a través de algún sistema de lenguaje formal. Dentro de esta categoría se encuentran los documentos, reportes, memos, mensajes, presentaciones, diseños, especificaciones, simulaciones, entre otras.

#### **Dimensión ontológica**



Individual: Poseído por las personas.

Social: Poseídos por los grupos y la organización.

Debido a lo novedoso del término gestión del conocimiento, existen un número considerable de definiciones, por lo que es necesario visualizar algunas de ellas para entender y establecer en forma práctica el significado de dicho término:

Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en un área específica de interés.

Encarna el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las tecnologías de la información, y las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos.

Es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización.

Es el 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.

### **Tecnología**

La aparición de las NTIC (datamining, datawarehouse, internet, televisión interactiva, satélite y muchas otras) ha facilitado el análisis, procesamiento, almacenamiento y distribución de la información y el conocimiento, han servido de catalizadores en el impulso que ha tenido en estos últimos años la GC.

En una entrevista realizada a Carla O'Dell, presidenta de la APQC (American Productivity Quality Center), afirma que: "La tremenda madurez que han alcanzado las NTIC ha estimulado el desarrollo de la GC". Igualmente plantea: "La gestión del conocimiento no es tecnología pero desafío a quien trate de llevarla a cabo sin ella".



Para Nuñez, "La informática y las TIC juegan un papel crucial como apoyo a la interacción y procesamiento de la información que sirve de base para la GC, reconociendo siempre que son las personas las únicas capaces de generar, transferir, actualizar, asimilar, internalizar y aplicar el conocimiento según el nivel de motivación alcanzado, lo cual con la ayuda de las TIC se hace más eficientemente".

McCunepor su parte afirma: "La GC abarca todo un abanico de actividades relacionadas con el software, tales como programas de groupware, almacenes de datos, intranets y software para la gestión de documentos. Cualquier tecnología que permita almacenar, recuperar, encontrar o analizar datos informáticos aparece como producto afín a la GC".

### **Líneas fundamentales de investigación dedicadas a la gestión del conocimiento**

Internacionalmente la gestión del conocimiento está tomando cada vez mayor relevancia en el desarrollo sustentable de las organizaciones, en tal sentido se destacan los esfuerzos realizados por empresas consultoras (Ernst & Yong, Arthur Anderseng conjuntamente con APQC, KMPG Consulting, Norton y Kaplan); los realizados por instituciones financieras y compañías de seguro (Canadian Imperial Bank, SKANDIA) y los realizados por empresas de alta tecnología (Hewlett Packard, Dow Chemical y Microsft).

Algunos de los autores interesados por el estudio de la gestión del conocimiento la abordan desde diferentes aristas de investigación:

1. El desarrollo de modelos teóricos que sirvan para estudiar el comportamiento de la organización para lo que construyen modelos dinámicos que faciliten el aprendizaje mediante simulaciones, en tal sentido, se distinguen los modelos de medición del capital intelectual desarrollados por Steward (1994);

Edvinsson y Malone; Bueno; Sveiby; Medellín; Norton y Kaplan; Brooking; Euroforum; Carisoto; y Sarriegui, y los modelos de clasificación y medición de la gestión del conocimiento desarrollado por Nonaka y Takeuchi; Tejedor y Aguirre; Andersen; e Iriarte.



2. El desarrollo de métodos y herramientas que permitan la implantación de esos modelos teóricos en casos de empresas reales, en tal sentido se destacan las diferentes herramientas tecnológicas para la gestión del conocimiento abordadas por Pavez; Núñez; Valerio; Grau; Losano, Sevilla y Valtueña; y Pérez y Coutin.
3. Los que vinculan la gestión del conocimiento a diversos aspectos estratégico y organizativos en la creación de valor de la empresa, en tal sentido se encuentran quienes consideran la información como recurso estratégico para la organización, destacándose Owen; Horton y Burk; Cornella; Rodríguez; Chaín; Paños; Ponjuán; Rezende; y los que consideran a los recursos y capacidades claves de la organización como elementos imprescindibles para el éxito empresarial, desarrollados por Pavez; Barney; Grant; Jacobsen; Navas y Guerras; López Sintas; y Sáinz. Sin pretender ser exhaustivos se comentará de las aportaciones más sobresalientes en cada línea de investigación identificada.

### **Aportes en la primera línea**

Los modelos de medición del capital intelectual

El objetivo fundamental de estos modelos es servir de herramienta para identificar, clasificar y valorar los activos intangibles en las organizaciones.

1. Norton y Kaplan: Desarrollaron el modelo Balanced Scorecard para medir los resultados obtenidos por la organización a través de una serie de indicadores financieros y no financieros.

Este modelo presenta cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos internos de negocio, y aprendizaje y mejora) y dentro de cada bloque se distinguen dos tipos de indicadores: indicadores driver (factores condicionantes de otros); indicadores output (indicadores de resultado). Este es uno de los primeros trabajos en que se busca una visión integral de los sistemas de medición para la gestión. Su aportación fundamental está en que además de considerar los aspectos financieros considera otras distintas naturalezas (mercado, procesos internos y aprendizaje).





### **Los recursos y capacidades claves de la organización como elementos imprescindibles del éxito empresarial**

La Teoría de Recursos enlaza completamente con los conceptos asociados a la gestión del conocimiento. Ambos enfoques se centran en la generación de capacidades distintivas (también llamadas competencias fundamentales) a largo plazo.

La realidad es que esas capacidades distintivas se basan en recursos y capacidades de carácter intangible.

Este enfoque ha ido tomando fuerza a partir de la década del 90 del pasado siglo, en la que un grupo de autores han realizado aportaciones considerables, destacándose entre ellos:

- a) Barney : Para este autor las empresas de una industria pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos que controlan pudiendo estos recursos no ser perfectamente móviles a través de las empresas por lo que dicha heterogeneidad puede ser duradera en el tiempo, posibilitando el sostenimiento de ventajas diferenciales y, en consecuencia, de los mayores beneficios obtenidos. Establece tres categorías de recursos (recursos de capital físico, humano y organizacional), para él la clave para la consecución del éxito estratégico radica en la capacidad de la empresa para establecer una ventaja competitiva duradera, ventaja esta que se evidencia cuando la empresa implementa una estrategia de creación de valor que no está siendo implementada por ningún otro competidor actual o potencial y es sostenible cuando las empresas de la competencia no pueden duplicar los beneficios de esta estrategia.
- b) Grant: Para él los recursos de la empresa constituyen la fuente primaria del beneficio empresarial y proporcionan la dirección básica de su estrategia, propone seis categorías de recursos (financieros, físicos, humanos, tecnológicos, reputación y organizacionales), entiende que una capacidad es la habilidad de un conjunto de recursos para realizar una tarea, de este modo los recursos son la fuente de las capacidades de la organización y, a su vez, las capacidades constituyen la fuente de ventaja competitiva. Para este autor existen dos formas



de generación de capacidades a partir de la utilización de los recursos: estableciendo pautas de comportamiento y reglas instauradas por el equipo de dirección y, a través de las rutinas organizacionales

#### **4. CONCLUSIONES**

La gestión del conocimiento es un tema que ha generado gran interés tanto en las instituciones académicas como en las empresas, muchos se han dedicado a su estudio por lo que se encuentra una amplia gama de definiciones que aunque se diferencian, todas llegan a un análisis similar al considerarla como un proceso sistemático que posibilita la conversión del conocimiento de las personas y equipos en conocimiento colectivo de forma que permita obtener ventajas competitivas sostenibles.

La gestión del conocimiento supone trabajar en equipo, compartir conocimientos, crear nuevos estilos de dirección, compromisos, etc., que generen una nueva cultura en la organización, que facilite compartir todos los tipos de conocimientos que conlleven realizar las metas y objetivos de la organización de la forma más eficaz posible.

La gestión del conocimiento es un nuevo método de gestión que involucra a todos los miembros de la organización, que se sustenta en pilares básicos como la gestión de recursos humanos, la gestión de la información y la utilización de las nuevas tecnologías de información.

Se destacan en la literatura tres líneas fundamentales de investigación dedicadas a la gestión del conocimiento: el desarrollo de modelos teóricos que sirvan para estudiar el comportamiento de la organización para lo que se construyen modelos dinámicos que faciliten el aprendizaje mediante simulaciones; el desarrollo de métodos y herramientas que permitan la implantación de esos modelos teóricos en casos de empresas reales; y por último, se analizan quiénes la vinculan a diversos aspectos estratégico y organizativos en la creación de valor de la empresa.



## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Steward, T.A (1994). "Your Company Most Valuable Assets: Intellectual Capital". *Fortune*, pp. 28-33, October 3., citado por Ortiz de Urbina Criado, M. La gestión del conocimiento y el capital intelectual: modelos de clasificación y medición, Documento elaborado para las Jornadas sobre Gestión del Conocimiento, Universidad de Salamanca, Salamanca, del 18 al 20 de octubre de 2001. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com>, 12 de noviembre 2002.

Edvinsson, L. Y M. S. Malone (1997).: El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa, p. 255, Ediciones Gestión 2000,

Vieira Da Cunha, M. (2001): Las nuevas tecnologías y los profesionales de la información. ¿Nuevos perfiles? *Ciencias de la Información*, 32, (3): 33 - 37, Ciudad de La Habana, 2001.

Quesada, M Y J. M. Casado (2000) "Principios para una eficaz gestión del conocimiento", *Training & Development Digest*, pp.83-86, España, mayo,.

Bueno Campos, Eduardo (2003): Conferencia capital Intelectual, cuenta y razón. Tomado de [deconocimiento.org/Portal/oferta\\_academica/recursos\\_materia/sc227/1\\_2002/cuenta\\_razon.pdf](http://deconocimiento.org/Portal/oferta_academica/recursos_materia/sc227/1_2002/cuenta_razon.pdf), 20 junio 2003.

Davenport, T.H. (2000): Capital humano. Creando ventajas competitivas a traves de las personas, p. 264, Ediciones Gestión 2000, Barcelona

Hamel, G. Y C. K. Prahalad (1993): "Strategy and Stretch and Leverage", *Harvard Business Review*, pp. 74 - 85, March- April, 1993.

Davenport, T.H. And L. Prusack (1998): *Working Knowlegde: How Organizations Manage what they Know*, Business School Press, 1998.

Davenport, T. H.; M. C. Beer Y D.W. De Long (2003): "Proyectos exitosos de gestión del conocimiento", *Harvard Deusto Business*: 85, 4-19, 1998. Citados por Ruiz



Llavero, G. Una reflexión sobre la gestión del conocimiento. Tomado de <http://www.gestion del conocimiento.com>, 12 abril, 2003.

Nonaka, I. And H. Takeuchi (1995): *The Knowledge Creating Company*/ Oxford, University Press, Oxford, New York: 1995.

Davenport, T. H. (1997): *Some Principles of Knowledge Management*. Graduated School of Business. University of Texas at Austin, 1997. Citado por Zorrilla, H. La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica. Tomado de <http://www.geocities.com/researchtriangle/1872/km.htm>, 5 diciembre, 2002.

Malhotra, Y. (2003): *Knowledge Management, Knowledge Organization and Knowledge Workers: A view from the front lines*. Entrevista realizada al doctor. Yogest Malhotra. Tomado de <http://www.brint.com/interview/maeil.htm>, 13 mayo 2003.

Sveiby, Karl Eric (2000): *Capital intelectual. La nueva riqueza de las empresas*, p. 319, Máxima Laurent du Mesnil, París, 2000.

Pavez Salazar, A. A. (2000): "Modelo de implantación de la gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas", Trabajo de diploma para optar por el título de ingeniero informático, Universidad Técnica Federico Santa María, 2000. Tomado de [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_kpmg](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg), 12 abril 2003.

Cuauhtemoc Valdiosera, R. (2000): *Por una gestión del conocimiento*. PC Magazine en Español, pp. 86 -87, España, mayo, 2000

Medellín Cabrera, E. (2002): *Gestión del conocimiento y la entrega de valor en las organizaciones de investigación y desarrollo tecnológico*, Seminario Iberoamericano sobre Tendencias Modernas en Gerencia de la Ciencia y la Innovación Tecnológica. IBERGECYT'2002, pp. 97-108, Editorial Academia, La Habana, 2002.

Saavedra, J. J.; D. Verdugo Y A. Lacruz (2002): *Gestión del conocimiento*. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com>, 8 octubre, 2002.