

Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento

MsC. Magda León Santos¹, Dr. C. Gloria Ponjuán Dante² y Lic. Mahyvin Rodríguez Calvo³

RESUMEN

Se define la gestión del conocimiento, así como sus procesos estratégicos: identificación, adquisición, desarrollo, distribución, uso, retención y medición y se aborda su relación con el aprendizaje organizacional. Una adecuada gestión del conocimiento, soportada en el aprendizaje organizacional, contribuye a elevar y desarrollar el capital Intelectual de una organización.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional.

ABSTRACT

Knowledge management is defined, as well as its strategic processes: identification, acquisition, development, distribution, use, retention and measurement. Its relation to the organizational learning is also dealt with. An adequate knowledge management, supported by an organizational learning, contributes to the enhancement and development of the intellectual capital of an organization.

Key words: Knowledge management, organizational learning.

Copyright: © ECIMED. Contribución de acceso abierto, distribuida bajo los términos de la Licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.0, que permite consultar, reproducir, distribuir, comunicar públicamente y utilizar los resultados del trabajo en la práctica, así como todos sus derivados, sin propósitos comerciales y con licencia idéntica, siempre que se cite adecuadamente el autor o los autores y su fuente original.

Cita (Vancouver): Rodríguez Calvo M, León Santos M. Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. Acimed 200614(2). Disponible en:

http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.htm Consultado: día/mes/año.

La gestión del conocimiento es un nuevo enfoque gerencial que se basa en el reconocimiento y la utilización del valor más importante de las organizaciones: los recursos humanos, su conocimiento y su disposición a colocarlos a su servicio.

Con frecuencia, se afirma que estamos en una “era basada en los intangibles”, un concepto que se aplica a los resultados de las actividades que se basan y se derivan del conocimiento o de la inteligencia puesta en acción. La gestión del conocimiento se soporta en un sistema que permite administrar la recopilación, organización, refinamiento, análisis y diseminación del conocimiento en una organización.

Sus principales objetivos son: contribuir a comprender cómo conseguir organizaciones más competitivas y adaptables, así como crear procesos y mecanismos de gestión que aceleren los procesos de aprendizaje, la creación, adaptación y difusión del conocimiento, tanto en la organización como entre la organización y su entorno.

En la gestión del conocimiento, se administran los activos no materiales de la organización; se genera, busca, almacena y transfiere el conocimiento con el propósito de aumentar la productividad y competitividad de las organizaciones. Las ventajas competitivas que produce una adecuada gestión del conocimiento no dependen de la cantidad de conocimiento que se consiga reunir y almacenar sino del uso que se haga de ellos; por ello, y como parte de ella, es necesario adoptar una cultura corporativa que fomente el intercambio y la colaboración entre los miembros de una organización.

La gestión del conocimiento fomenta la creación y difusión de una cultura organizacional y un entorno de colaboración que favorezca dichas acciones mediante la presencia de un liderazgo, la cooperación mutua y las comunidades de práctica. Asimismo, posibilita la implementación de políticas en la organización, que estimula la capacitación, el aprendizaje y la motivación de cada miembro de la organización, según sus necesidades, además de crear las condiciones necesarias para que la información fluya en forma idónea sobre la base de un soporte tecnológico que facilite y agilice el flujo de la información y el conocimiento. Así, se facilita la toma de decisiones en función del cumplimiento de la misión, visión, metas y objetivos de la organización.

Las organizaciones generan nuevos conocimientos a partir de la experiencia, las aptitudes y actitudes en el desarrollo de una cultura propia; ellas deben crear un ambiente que estimule el conocimiento en el que converjan la calidad de los recursos humanos, la capacidad de gestionar la información y la presencia de un modelo organizativo capaz de implementar e integrar las herramientas, técnicas y métodos adecuados para involucrarse completamente en el proceso de creación del conocimiento.

En este contexto, es imprescindible destacar la inevitable relación entre la gestión del conocimiento, la gestión de la información, la gestión de las tecnologías, la cultura organizacional y la gestión de los recursos humanos como elementos fundamentales para que el proceso resulte eficiente.

La gestión del conocimiento requiere de una eficiente gestión de la información. Por tanto, el éxito de la gestión del conocimiento está invariablemente condicionado a cómo se realice dicha gestión en la organización así como por la calidad de los resultados que este proceso sea capaz de alcanzar. Otros elementos indispensables para lograr una adecuada gestión del conocimiento son: la utilización de las tecnologías como herramientas fundamentales para la rápida y adecuada transmisión, generación y difusión del conocimiento; así como el desarrollo de los recursos humanos y de una cultura organizacional que actúe como elemento globalizador en las organizaciones, que exige de un compromiso a todos los niveles, depende en gran medida de su dimensión humana y busca incrementar el aprendizaje organizacional.

PROCESOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento está compuesta por un grupo de procesos estratégicos que se producen en forma cíclica (figura 1).¹

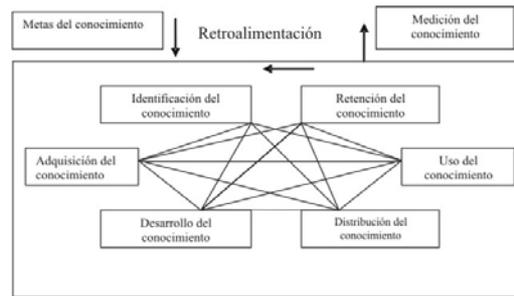


Fig.1. Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento.

Fuente: *Probst G, Raub S Romhardt K* . Administre el conocimiento. México DF: Pearson Educación, 2001.

Identificación del conocimiento

El proceso de identificar el conocimiento en las organizaciones adquiere cada vez mayor importancia. Han surgido alternativas para solucionar los aspectos relativos a la transparencia del conocimiento organizacional. Se eliminan jerarquías y desarrollan estilos horizontales. Los superiores dejan de ser barreras en lo que a la transmisión del conocimiento se refiere y los expertos se comunican entre ellos. Las organizaciones se orientan hacia las redes internas a partir del empleo de determinadas técnicas y herramientas que facilitan estas acciones.

Los miembros de las organizaciones poseen conocimientos, habilidades, experiencias e intuición; sin embargo, ella sólo controla una parte mínima de estos. Por ello, es necesario desarrollar estrategias para lograr que los empleados expliciten sus conocimientos, que se conviertan en información, y que esta se registre en documentos. La actuación de las personas en la organización es indispensable para una adecuada interrelación entre la gestión documental, la gestión de la información y finalmente, la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento posee diversas herramientas para identificar el conocimiento: los directorios y las páginas amarillas de expertos, los mapas de conocimiento, las topografías del conocimiento, los mapas de activos del conocimiento, los mapas de fuentes del conocimientos, que se utilizan indistintamente en función de los objetivos propuestos, pero todos con resultados probados en diversos contextos.

Una vez identificado el conocimiento, las organizaciones deben trazar estrategias que permitan “anclarlo” a estas, y se posibilite su uso.

Adquisición del conocimiento

Una vez identificado el conocimiento en la organización, este crece y se multiplica en la medida en que se utiliza. Esto exige a las organizaciones, que se encuentran en constante proceso de transformación, a trabajar intensamente para renovar su conocimiento. Es precisamente por eso, que la gestión del conocimiento no puede considerarse como un proceso aislado en la organización sino alineado con sus estrategias.

Igualmente y tomando en cuenta que el conocimiento se expresa por medio de la información y que esta debe registrarse en documentos que respalden el accionar de la

organización, se apunta que todo sistema que gestiona conocimiento debe disponer para el desarrollo del proceso de adquisición efectiva de los sistemas de información y de gestión documental.

En caso de que la organización carezca de un conocimiento específico necesario, debe buscarlo en su entorno para adquirirlo o simplemente desarrollarlo en su interior.

Desarrollo del conocimiento

Como se refirió en el proceso de identificación del conocimiento, cuando la organización no posee un determinado conocimiento, esta debe crear condiciones e invertir para su desarrollo en la propia organización. Este proceso de creación o desarrollo del conocimiento no es más que un proceso de desarrollo de las competencias y habilidades de los individuos que pertenecen a la organización, es un proceso donde se propicia el establecimiento de un ambiente que favorezca el surgimiento de nuevas ideas para fomentar la innovación y de esta forma, generar soluciones que contribuyan al progreso de la sociedad en general.

Distribución del conocimiento (compartir)

El conocimiento organizacional puede proceder de fuentes internas, propias de la organización, o externas, cuando se adquiere de otras. Si se encuentran localizados e identificados los activos del conocimiento en la organización, entonces es posible compartir y distribuir el conocimiento.

Las organizaciones enfrentan problemas para distribuir y colocar a disposición de sus miembros el conocimiento que ellos necesitan. Es preciso considerar, que el conocimiento se transfiere mediante acciones personales y por tanto, este proceso puede realizarse desde un centro de distribución del conocimiento hacia uno o varios grupos específicos de individuos, entre y dentro de los grupos y equipos de trabajo de la organización o entre individuos. Para esto, se soportan en herramientas tecnológicas, crean determinadas plataformas, software que facilitan compartir y distribuir el conocimiento, aunque ello no significa que este último se utilice igualmente por todos los individuos en la organización. Se trata de proporcionar el conocimiento que necesita cada individuo para la realización de sus tareas específicas.

También, puede difundirse el conocimiento mediante su reproducción, es decir, por medio de la capacitación. Tanto esta como el desarrollo profesional forman parte de la reproducción del conocimiento que se cumple mediante la realización de actividades como son los eventos, los forum-debate, etcétera. Estas técnicas también favorecen a la conservación del conocimiento organizacional, porque al compartirse se evita que la ausencia de un individuo, por una u otra razón, prive a la organización de un conocimiento que necesita.

Uso del conocimiento

En el ciclo de los procesos estratégicos de la gestión del conocimiento, el uso del conocimiento se ubica casi al final; sin embargo, esta ubicación es relativa, debido a que los procesos de identificación, adquisición, desarrollo y distribución del conocimiento siempre se encuentran en consonancia con las necesidades de los usuarios. Por eso, es necesario considerar un sistema de gestión de información que facilite información

actualizada sobre las necesidades de los usuarios con vistas a lograr una eficiente gestión del conocimiento.

Para obtener una gestión efectiva del conocimiento, se deben crear plataformas de conocimientos, intranets, portales, escenarios, entre otras herramientas, con el objetivo de incentivar a los individuos a consumir información e incrementar su conocimiento.

Existen determinados elementos como los estilos de dirección, las políticas y la cultura de la organización que inciden en el uso del nuevo conocimiento. Estos elementos deben manejarse con el objetivo de potenciar el proceso de gestión del conocimiento. Es necesaria una actitud proactiva ante los retos que impone un entorno organizacional cada día más complejo y cambiante. También deben aceptarse los retos y fomentar el aprendizaje. El conocimiento en la organización constituye un recurso cuyo uso proporcionara relevantes beneficios.

Retención del conocimiento

La retención del conocimiento constituye un proceso esencial en la gestión del conocimiento. Si no es posible retener los conocimientos en la organización, se perderán los esfuerzos realizados en los procesos anteriores.

La retención del conocimiento significa conservar la información y los conocimientos utilizados por medio de un sistema de gestión documental que respalde la acción de la organización y que facilite su consulta en el momento necesario. Con ello, se escribe la historia de la organización, su evolución, como una manera más de enfrentar los nuevos cambios y desafíos, que renovada y de manera constante, impone la sociedad moderna a sus instituciones.

El nuevo conocimiento organizacional sólo puede desarrollarse sobre la base del conocimiento previo. Ni los individuos ni las organizaciones borran sus experiencias anteriores con las nuevas. Ellas se apartan y no se utilizan en las circunstancias actuales, no obstante, permanecen como una opción.

Para la retención del conocimiento, existen tres subprocesos fundamentales:

- Seleccionar, a partir de los múltiples sucesos que vive la organización, las personas y procesos que por su valor deben retenerse.
- Guardar la experiencia en forma apropiada.
- Garantizar que la memoria organizacional se actualice constantemente.

En todos ellos, el especialista en información tiene un lugar y una función muy importante, estos constituyen gran parte de su responsabilidad.

Una alternativa para retener el conocimiento puede ser la creación de grupos de trabajo integrados por miembros de la organización, con independencia de su nivel de experiencia, y con el objetivo de generar una transferencia del conocimiento de los más experimentados a los más jóvenes. Así, es posible minimizar los riesgos de la organización ante cualquier eventualidad con los individuos más calificados y experimentados que ella posee.

Medición del conocimiento

Medir el conocimiento no significa calcular su valor monetario, sino evaluar en qué medida se cumplen o no los propósitos del conocimiento en la organización. Para esto, se aplican diferentes técnicas. El proceso de evaluación y medición del conocimiento puede dividirse en dos fases:

- Una, donde se observan los cambios en la base del conocimiento organizacional.
- Y otra, donde se interpretan estos cambios en relación con los objetivos de dicho conocimiento.

El problema fundamental para medir el conocimiento radica en las características que poseen los sistemas de contabilidad tradicionales, los cuales deben transformarse para poder contabilizar las operaciones con los activos intangibles; ellos sólo posibilitan otorgarle un valor financiero tangible al conocimiento una vez que este se haya incorporado a los bienes comercializables.

Probst afirma que: “La idea de que el conocimiento puede medirse induce a esperar objetividad donde sólo puede haber aproximación”.² Por tanto, en este sentido, los sistemas de medición pueden sólo ofrecer aproximaciones sobre el comportamiento de este activo (el conocimiento) en la organización, debido a su propia naturaleza intangible.

Cada uno de estos procesos estratégicos, que interactúan en la gestión del conocimiento, son susceptibles de medirse por medio de diversos indicadores con el objetivo de determinar en qué medida se cumplen o no con eficiencia y tomar medidas correctivas en caso necesario. Esto, sin dudas, permite potenciar una adecuada gestión del conocimiento que contribuye directamente al incremento del capital intelectual en las organizaciones.

El conocimiento parte de admitir y conocer su variabilidad y sus causas, estas son imposibles de conocer sin medición. Conocer esto es precisamente la clave para administrar el proceso, para conquistar los objetivos de excelencia que se plantea una entidad particular.

En la denominada tríada conceptual propuesta por *Bueno*, en la que, en forma estratégica, se relacionan los tres conceptos claves, derivados de las tres palabras protagonistas de la sociedad del conocimiento (información, conocimiento y aprendizaje), se evidencia que la gestión del conocimiento es un enfoque holístico donde se relacionan elementos como el aprendizaje organizacional y la gestión del capital intelectual, además de la gestión del conocimiento propiamente dicha (figura 2).³

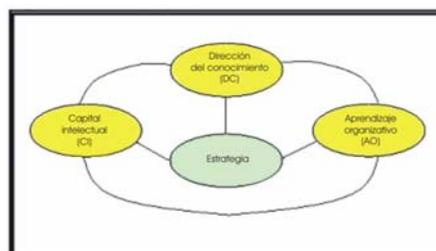


Fig. 2. La información, el conocimiento y el aprendizaje: una triada conceptual.
Fuente: *Bueno E* . Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento. En:
Gestión del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones. *Cáceres* : Ediciones La
Coria , 2002.

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

El aprendizaje organizacional es el resultado de un proceso continuo de creación de valores e intangibles. A partir del aprendizaje individual y de los procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento, puede llegarse a hablar de aprendizaje organizacional. Mediante un uso adecuado de las habilidades del personal; la creación de un ambiente competitivo, que incentive a las personas a que aprendan cada vez más; la generación de un ambiente favorable para compartir y distribuir la información entre todos los miembros de la organización para que ellos puedan utilizarla y convertirla en conocimiento individual y posteriormente en conocimiento organizativo; se desarrollan las capacidades de la organización para enfrentar problemas cada vez más complejos.

En las organizaciones, cuando las personas comienzan a trabajar en grupos, al principio suelen producirse problemas de coordinación, sin embargo, en la medida que transcurre el tiempo, los procesos se perfeccionan cada vez más y las tareas se realizan en forma integrada. Por tanto, puede afirmarse que el aprendizaje organizacional quiere decir, sin dudas, “aprender juntos a resolver problemas con efectividad”.

El aprendizaje es la clave para que las personas y la organización sean cada vez más inteligentes, a partir de la memorización y transformación de la información en conocimiento. El aprendizaje organizacional, muy ligado a los conceptos de “organizaciones inteligentes” y de “organizaciones que aprenden” (*learning organizations*), defienden que: “Una organización inteligente es una organización que aprende y que tiene las habilidades necesarias para crear, adquirir y transferir conocimiento, así como para modificar su comportamiento para reflejar el nuevo conocimiento.”⁴

Por tanto, el aprendizaje comienza con un nuevo conocimiento, que puede generarse internamente o proceder del exterior y que debe aplicarse correctamente para modificar las metas organizacionales y los comportamientos. El aprendizaje organizacional ocurre cuando sus miembros responden a los cambios que se producen en el ambiente interno y externo, mediante la modificación de las estrategias y normas existentes con el objetivo de ajustar propósitos a la realidad de la organización.

CONSIDERACIONES FINALES

La gestión del conocimiento es una nueva forma de gerenciar los procesos organizacionales. Su objetivo fundamental es identificar, capturar, desarrollar, distribuir y retener el conocimiento organizacional, y que tiene su origen y reside en las personas que componen la organización. Permite obtener ventajas competitivas, para sobrevivir en el mundo globalizado.

La gestión del conocimiento comprende la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. Dichos intangibles abarcan recursos que pertenecen a la organización, pero que no se registran y valoran desde el punto de vista contable.

Los activos intangibles son también las capacidades que se generan en la organización cuando sus miembros comienzan a trabajar en grupo. La mayoría de estos intangibles se relacionan con los procesos de captación, estructuración y transmisión de los conocimientos. Es precisamente en este punto, donde se refleja la relación de la gestión del conocimiento con el aprendizaje organizacional y por ello, se afirma que la gestión del conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta.

Una adecuada gestión del conocimiento, soportada en el aprendizaje organizacional, contribuye a elevar y desarrollar el capital intelectual de una organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ponjuan G. Gestión del conocimiento. La Habana. Editorial Félix Valera, 2005. [en impresión].
2. Probst G, Raub S, Romhardt K. Administre el conocimiento. México DF: Pearson Educación, 2001.
3. Bueno E. Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento. En: Gestión del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones. Cáceres: Ediciones La Coria, 2002.
4. Garvin DA. Building a learning organization. Harvard Business Review 1993;71(4):78-9.

Recibido: 27 de marzo del 2006. Aprobado: 2 de abril del 2006.

MsC. *Magda León Santos*. Departamento de Bibliotecología y Ciencia de la Información. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. Calle G No.506 entre 21 y 23. El Vedado. Plaza de la Revolución. Ciudad de La Habana. Cuba. CP 10400. Correo electrónico: magdaleon@infomed.sld.cu

¹Máster en Gestión de Información en las Organizaciones. Departamento de Bibliotecología y Ciencia de la Información. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.

²Doctora en Ciencias de la Información. Jefa del Departamento Docente de Bibliotecología y Ciencia de la Información, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.

³Licenciada en Bibliotecología y Ciencia de la Información.

Ficha de procesamiento

Términos sugeridos para la indización

Según DeCS¹

CONOCIMIENTO; GERENCIA DE LA INFORMACIÓN.

KNOWLEDGE; INFORMATION MANAGEMENT.

Según DeCI²

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO; APRENDIZAJE.

KNOWLEDGE MANAGEMENT; LEARNING.

¹BIREME. Descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS). Sao Paulo: BIREME, 2004.

Disponible en: <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>

²Díaz del Campo S. Propuesta de términos para la indización en Ciencias de la Información. Descriptores en Ciencias de la Información (DeCI). Disponible en: <http://cis.sld.cu/E/tesauro.pdf>