

Gestión del conocimiento: Aproximaciones teóricas

Knowledge management: Theoretical approaches

Resumen: La gestión del conocimiento se ha convertido en uno de los principales temas de estudio en el ámbito de la gente. Gestionar el conocimiento significa gestionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad competitiva. De acuerdo con Woodman (1985) "Gestionar conocimiento es un proceso que abarca todo lo relacionado con la obtención de la información adecuada, en la forma correcta, para la persona indicada, al coste adecuado, en el momento oportuno en el lugar apropiado, para tomar la acción correcta". Esta descripción abarca todas las finalidades de la gestión de la información, a saber, potencializar y aprovechar las ventajas derivadas de gestionar la información, minimizar costes de adquisición del conocimiento y asegurar un continuo suministro de información. La consideración del conocimiento como recurso estratégico esencial y la habilidad de las organizaciones para crearlo y aplicarlo como capacidad fundamental, supone un importante avance en la evolución de la dirección estratégica. De acuerdo con algunos autores, el recurso básico de las organizaciones actuales deja de ser el capital para pasar a ser el conocimiento. Si antes el activo central era el capital, hoy día el conocimiento reemplaza el capital como recurso crítico, lo que constituye un desafío para las organizaciones, en la capacidad de generar conocimiento, administrarlo y construir procesos que permitan integrar y apalancar los recursos más importantes, los conocimientos y sus capacidades. En el presente trabajo se exponen desde una lente organizada los aspectos teóricos más relevantes de lo que se conoce como gestión del conocimiento, aproximaciones al concepto, modelos explicativos y aplicación en las organizaciones. La metodología empleada es la revisión sistemática sin metanálisis, a partir del cual se revisa la literatura existente y es organizada con el objetivo de aportar una mirada crítica del tema planteado.

Palabras clave: gestión, conocimiento, organización, aprendizaje.

Abstract: Knowledge management has become one of the main topics of study in the field of people. Managing knowledge means managing the processes of creation, development, dissemination and exploitation of knowledge to gain competitive edge. According to Woodman (1985) "Managing knowledge is a process that covers everything related to getting the right information in the right way, for the right person, at the right cost, at the right time in the right place, in order to take the right action". This description covers all the objectives of information management, that is to say potentiate and take advantage of the benefits of information management, minimize costs of acquiring knowledge and ensure a continuous supply of information. The consideration of knowledge as an essential strategic resource and the ability from the organizations to create it and apply it as a fundamental skill, it leads to an important advance in the evolution of

Matteo Bellinza

bellinzasproject@gmail.com

Economista

Postgrado en Planiamiento y

Desarrollo

Profesional de la economía con

Magister en planeamiento y desarrollo de la Universidad UCL de Londres.

Consultor de múltiples entidades de la Unión Europea en temas de proyectos de desarrollo social y fuentes de cooperación internacional.

Norma Guerrero Barrera

ncguerrero@uniongr.com

Estudiante de grado de Psicología de la Universidad del Magdalena

Sandra Colon Sirtori

sanpedcute_21@hotmail.com

Estudiante de grado de Psicología de la Universidad del Magdalena

Wendy Ramírez Mercado

wenram15@hotmail.com

Estudiante de grado de Psicología de la Universidad del Magdalena

Artículo Tipo: Revisión

Fecha de recepción:

Septiembre 28 de 2010

Fecha de aprobación:

Abril 22 de 2011

strategic management. According to some authors, the basic resource in today's organizations is no longer the capital but the knowledge. If before the core asset was the capital, today knowledge replaces the capital as a critical resource, which constitutes a challenge for organizations, the ability to generate knowledge, manage it and build processes to integrate and leverage the most important resources, the knowledge and its skills. In the present work, from an organized lens are exposed, the most important theoretical aspects of what is known as knowledge management, approaches to the concept, explanatory models and application in organizations. The methodology used is the systematic review without meta-analysis, by which the existing literature is revised and organized with the objective of providing a critical view of the topic brought up.

Keywords: management, knowledge, organization, learning.

Introducción

Actualmente la transformación en la manera de actuar de las organizaciones modernas, ha modificado la forma de hacer las cosas, y ello obliga al uso de nuevos enfoques para la gestión y es por ello que comienza a manifestarse la necesidad de utilizar un nuevo enfoque gerencial. Aparece así, la gestión del conocimiento, un modelo en el cual casi todos los autores reconocen la importancia de la información y su relación estrecha con el conocimiento, que caracteriza una nueva etapa del desarrollo (González, Joaquí, Collazos, Karagabi, 2009).

Inicialmente definir la variable "conocimiento" se torna en una compleja tarea, desde tiempos remotos grandes filósofos y pensadores han trabajado para construir un concepto claro y único de este término, sin que se haya conseguido el objetivo. Sin embargo, para objeto de delimitar la unidad de análisis abordada en el presente trabajo, se entenderá por conocimiento "la combinación organizada y estructurada de ideas e información", teniendo en cuenta por supuesto que abarca mucho más que esto; razón por la cual, autores como Nonaka & Takeuchi (1995) el conocimiento es considerado como un flujo de información, esto es, el conocimiento es activo.

La gestión del conocimiento corresponde al conjunto de actividades desarrolladas para utilizar, compartir, desarrollar y administrar los conocimientos que posee una organización y los individuos que en esta trabajan, de manera que estos sean encaminados hacia la consecución de sus objetivos (Alavi&Leidner, 2001). Por lo tanto las actividades relacionadas con la gestión del conocimiento están vinculadas con la generación de nuevo conocimiento, acceso al conocimiento valioso del exterior, explicitación de conocimiento en base de datos, software, documentos, entre otros; medición de la calidad del conocimiento disponible, la transformación de la cultura organizacional hacia una donde se facilite el crecimiento del conocimiento, etc. (Morales, Carrodeguas, Rodríguez y Avilés, 2004).

A pesar del interés creciente que existe en torno al tema de gestión del conocimiento por parte de sectores académicos y gubernamentales, se carece aún de un modelo estructurado para el mismo. Básicamente los avances de la última década apuntan al fortalecimiento de los recursos tangibles, a través de estrategias como los sistemas de calidad, mapa y reingeniería de procesos; aun así, existe la certeza de que lo realmente importante al interior de una organización es la manera en que se usan y combinan los recursos tangibles con los intangibles. (Bueno, 2001).

En la actualidad se ha establecido que la gestión del conocimiento es una tarea de la alta gerencia y los mandos medios. De hecho, la gestión del conocimiento es una cuestión central, debido a que no se reduce a la generación o innovación de productos; es como señala Pedraja-Rejas y colaboradores (2006) una estrategia que conduce a la ganancia de ventajas competitivas para una organización.

Las acciones de crear y transmitir conocimiento, permite el diseño y aplicación de decisiones más racionales, con mayor contraste y enriquecimiento de ideas, todo lo cual favorece la toma de decisiones estratégicas. (Martí, 2006).

El análisis y recopilación de la información se han organizado de la siguiente manera. Inicialmente se dedica un espacio a la definición y revisión del concepto "conocimiento"; posteriormente se describen los hallazgos y enfoques que describen propiamente lo que es "la gestión del conocimiento"; a continuación se presenta un apartado en el que se establece la relación entre "gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional" el análisis prosigue con "los elementos de la gestión del conocimiento" y finalmente se exponen de manera detallada los distintos "modelos en gestión del conocimiento". (Torrado, Carrascosa, Sevillano, Silva, Sanz & Vaquero, 2005).

El concepto de conocimiento

Dar respuesta a la pregunta ¿Qué es el conocimiento? No se constituye de ninguna manera en una tarea sencilla, teniendo en cuenta que es un concepto estudiado ampliamente por la Filosofía la Pedagogía, la Psicología y la Administración, no se puede contar con una definición universal para el mismo. Se podría decir que el conocimiento son las herramientas necesarias para que un sujeto o grupo de sujetos desempeñen una tarea de manera adecuada, no obstante, definirlo de esta manera sería incorrecta y limitado puesto que no abarca el carácter dinámico y las múltiples aplicaciones del mismo.

Puntalmente (Buck,2000) define el conocimiento como "un conjunto de creencias externamente justificadas, basadas en modelos formales, generales y establecidos acerca de las relaciones causales entre fenómenos y de las condiciones que afectan esas relaciones". Complementando la definición anterior, se encuentra (Von Krogh, 1998) para quien el conocimiento es "un acto de construcción o creación creativo, no universal y que depende de la percepción humana de la realidad".

Algunos autores han ligado el concepto de conocimiento con la resolución de problemas, en esta línea se encuentran autores como (Liu , Chen & Tsai,2005) quienes manifiestan que el conocimiento es “una capacidad para resolver un determinado problema con una efectividad específica, esta capacidad estaría determinada por el significado que le dan las personas a los datos e información del entorno, la evaluación de las opciones disponibles, la elección de la opción más acertada y por supuesto la incorporación de nuevas experiencias como resultado de este proceso (Honeycutt, 2001); (Pedraja-Rejas , Rodríguez & Rodríguez, 2006a).

Sería inadecuado realizar este análisis sin revisar los aportes de (Polanyi, 1962); (Jacobs, 2002) quien con su célebre expresión “Es posible saber más de lo que se expresa” centra el estudio sobre un aspecto fundamental en el estudio del conocimiento; la diferenciación entre conocimiento tácito y explícito.

El conocimiento tácito es aquel en el que una persona, comunidad, organización o país, tiene incorporado o almacenado en su mente, en su cultura y que es difícil de explicar. Es necesario comentar que este conocimiento puede estar compuesto por: ideas, experiencias, destrezas, habilidades, costumbres, valores, creencias, historia, etc. conocimiento del contexto o ecológico (geografía, física, normas no escritas, comportamiento de personas y objetos, etc.), conocimiento como destreza cognitiva (comprensión de lectura, resolución de problemas, escribir, visualizar ideas, analizar, sintetizar, etc.) que le permite acceder a otro más complejo o resolver problemas nuevos. (Mcgaughey, 2002).

Cuando estos conocimientos permiten actuar se llaman competencias o conocimiento en acción. El problema que presenta este tipo de conocimiento que es personal y difícil de transferir a otros por medio de un lenguaje que los otros entiendan o puedan comprender. Por ejemplo, la experiencia de un trabajador calificado y experto. Por ello, es necesario gestionarlo creando códigos que faciliten su transmisión o una infraestructura del conocimiento y generalmente se recoge por medio de la observación. En los bienes intangibles es el más difícil de transferir y el que se constituye en condición para el éxito de una actividad determinada. (Díaz & Contreras, 2009).

Por su parte el conocimiento explícito se ha definido como el conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado con palabras, números, fórmulas, etc. también se lo denomina explícito. Se puede transmitir más fácilmente que el anterior. (Gold, Malhotra & Segars, 2001).

Con base en el stock existente entre estos dos tipos de conocimiento se evalúa la capacidad de una persona o un grupo en generar nuevo conocimiento.

Para la Gestión del Conocimiento la dimensión tácita del Conocimiento es una parte del conocimiento personal y organizacional, se hace visible cuando se utiliza para ciertas situaciones donde el conocimiento codificado o explícito es

insuficiente para enfrentar dicha situación. Hasan & Al-Hawari (2003). Es lo que permite que alguien pueda:

- Predecir si algo va o no a funcionar, visualizar ciertos riesgos o peligros que no son proporcionados por el conocimiento explícito un cierto orden de relación nueva entre datos, generar ideas a partir de una situación nueva, el caso de los inventores, los emprendedores, los visionarios, o las personas que sobresalen del resto, lo que las diferencia es su conocimiento tácito.

De acuerdo con los aportes anteriores, se puede entonces decir que el conocimiento es el conjunto de imágenes, creencias o experiencias que mejoran la capacidad de entendimiento; y a su vez permite una correcta resolución de problemas.

En la denominada era del conocimiento, el activo fundamental de todas las organizaciones dejó de ser el capital; básicamente es ese conjunto de creencias y experiencias, el “saber hacer” lo que se constituye en activo principal, ventaja competitiva que determina el éxito o fracaso de las empresas.

Gestión del conocimiento: Aproximaciones al concepto

Gestionar el conocimiento semeja el interés sobre los conocimientos y experiencias de aprendizaje que están dentro del sistema de aprendizaje, equilibrando la relación y el rendimiento entre estos, aumentando así la probabilidad que estos conocimientos y sus desarrollos conlleven a resultados superiores teniendo en cuenta lo dicho por Almashari , Zairi , Alathari (2002). La gestión del conocimiento, se puede definir como el factor que ayuda a romper los paradigmas existentes en la educación tradicional, especialmente en el ambiente universitario a la hora de generar conocimientos nuevos e innovadores por medio de elementos físicos o abstractos que permiten manejar el conocimiento existente dentro de la organización en este caso la universidad, facilitando el trabajo entre los miembros de la misma, para llevar a cabo objetivos propuestos por la institución. Oliveira & Caldeira (2008).

Toda universidad debe acoger la eficiencia y estabilidad que se observa en las entidades burocráticas para generar contenidos creativos sin necesidad de ser una estructura de este tipo. La universidad debe estar comunicada para lograr que esta como organización pueda crear conocimiento, pero para esto se necesitan unas capacidades idóneas por parte de quienes llevan a cabo el proceso de gestión del conocimiento para lograr acabar con los límites administrativos del aprendizaje organizacional. León Santos, Ponjuán Dante, Rodríguez Calvo. (2006).

Un punto de inicio fundamental para comenzar en el análisis de la gestión del conocimiento es el de poder identificar cuáles son las condiciones que toma la organización para instaurar la gestión del conocimiento, de acuerdo con las

características de su medio y de las propias particularidades de la organización. Ministerio de Ciencia, Tecnología y el Medio Ambiente Cuba. (2002).

Es decir, que es necesario ubicar las dimensiones de la organización teniendo en cuenta la gestión del conocimiento y sobre las que se configura la misma. De acuerdo con esto se puede encontrar múltiples posturas en la literatura actual en el momento de contrastar los diversos marcos donde se puede desarrollar la capacidad de aprendizaje o, dicho de otra manera, para apreciar las distintas orientaciones de la gestión del conocimiento y las condiciones que la establecen.

Justamente Van der Krogh(1998) razona que los sistemas pueden funcionar con mayor o menor espontaneidad, de acuerdo con el grado de libertad facilitado a sus agentes de aprendizaje ya sean individuos u organizaciones en el momento de encaminar su aprendizaje y transportar sus actuaciones dentro del sistema. Ese grado de libertad se establece en una serie de tres dimensiones que son el grado de ajuste horizontal- orgánico; el ajuste vertical- mecánico; y el grado de ajuste externo- innovador.

La dimensión vertical se fortalece de las políticas de planificación de acuerdo con el diseño de los programas de aprendizaje y los resultados de los mismos (Joia, 2000). La dimensión horizontal es fortalecida con las buenas relaciones entre los individuos para que de esta forma trabajen de manera más conjunta que ayuden a desarrollar e implementar los programas de aprendizaje. El desarrollo a lo largo de la dimensión externa surge del fortalecimiento de contactos con el medio externo.

Por tanto el autor mantiene que el funcionamiento del sistema de aprendizaje es el resultado de una mezcla de la tres dimensiones que él plantea. Esta ubicación está condicionada por la gestión del conocimiento usada para mejorar el funcionamiento del sistema. De la misma manera, las variaciones en la gestión del sistema de aprendizaje podrán ser evaluados en función de las variaciones de ubicación de las diferentes dimensiones. (Greenberg & Baron, 2003).

Otro autor como Rodríguez-Ponce (2005) resalta la importancia de saber que en los sistemas de aprendizaje hay tanto aspectos técnicos o mecánicos de la actividad organizativa conocida como "Hardlearning", como aspectos relacionados con los individuos y sus relaciones sociales conocidas como "softlearning" y defienden la semejanza entre los aspectos como herramienta para suplir las necesidades del mercado. Igualmente (Nutt, 2000) sugiere que los factores condicionantes que ayudan a facilitar el aprendizaje de la organización esta relacionados tanto por las reglas y procedimientos estructurados en la organización como por aquellos mecanismos de aprendizajes establecidos de manera social y cultural, con el fin de ayudar a que el aprendizaje de sus miembros sea transmitido a toda la organización.(Martínez & Fajardo, 2004). Finalmente, (Hambrick & Fredrickson, 2005), favorecen la necesidad de buscar una integración tanto en la orientación formal de la gestión del conocimiento

como una orientación hacia los individuos y la forma que tienen para realizar sus procesos de interacción.

Para (Fuentes, 2010), en la gestión del conocimiento existen dos procesos esenciales y cada uno de estos se subdivide en otros, los cuales son: La generación de conocimiento y la transmisión de este conocimiento. La transmisión puede ocurrir en tanto en tiempo como en espacio o de muchas otras formas, como por ejemplo, cuando queremos colocar de forma evidente nuestro conocimiento en bases de datos, para que alguien después de algún tiempo pueda usarlo o cuando utilizamos diferentes instrumentos de comunicación para transmitir este conocimiento. Aunque estos dos procesos que pueden realizarse de manera independiente están correlacionados, ya que, para la creación de conocimiento usamos el conocimiento que es transmitido de otras personas o lugares existiendo así un proceso de transmisión que fomenta que el conocimiento en el interior de las organizaciones mejore y sea útil. (Aja, 2002).

Como consecuencia, se puede decir que el correcto funcionamiento de los sistemas de aprendizaje y la gestión del conocimiento necesita que haya una distribución de las dos facetas esenciales que son la faceta tangible que consta de los mecanismos y factores mecanizados orientados al desarrollo de los procesos de trabajo relacionado al aprendizaje; y una faceta intangible integrada por aspectos del comportamiento de los individuos como son los valores y las creencias ligadas al desarrollo del ser humano que puede ser transmitido entre los miembros de la organización, ayudando así a los aspectos mecánicos produzcan un aprendizaje eficiente. (Pavez, 2000).

Mientras que Pedraja-Rejas (2006), consideran que la gestión del conocimiento es un proceso, el cual incluye tres etapas a saber: Crear conocimiento, que implica exploración, combinación y el descubrimiento de conocimiento mediante el hacer.

Los individuos al interior de una organización crean nuevos conocimientos mediante conexiones intuitivas de las ideas existentes o a través de la interacción con otros individuos de la organización. (Kyeonghee, 2012).

Compartir conocimiento, que se produce cuando los individuos al interior de una organización transfieren y comparten el conocimiento. Al compartir este conocimiento, éste se incrementa y llega a ser más valioso, se producen sinergias que hacen que el total del conocimiento alcanzado sea mayor cuantitativa y cualitativamente que la suma de

Aplicar conocimiento que implica convertir el conocimiento en un resultado valioso para la organización. La aplicación de conocimiento puede conducir a la generación de productos y servicios, pero también a la generación de ideas que llevan a una mejor toma de decisiones estratégicas (Carrión, 2009).

Uno de los referentes teóricos en cuanto a los procesos en la Gestión del Conocimiento son los planteados por (Probst y Raub, 2001), quienes establecen que estos se dan de manera cíclica. A continuación se presentan los pasos establecidos por estos autores.

a) Identificación del conocimiento

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 (Davenport, & Prusak, 2001).

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. (Osorio, 2003).

Una vez identificado el conocimiento, las organizaciones deben trazar estrategias que permitan “anclarlo” a estas, y se posibilite su uso. (Díaz, Reyes y Díaz, 2010).

b) 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, 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 (Kavanagh & Ashkanasy, 2006). 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. (Palma, Quiroz & Ponce, 2008).

c) 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 (Peña, 2001). 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. (Casate, 2007).

d) Distribución del conocimiento (compartir)

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. (Hawamdeh & Suliman, 2002). 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. (Guell, 2001).

e) 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 (Cumming, 2004). 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. (Boomer, 2004).

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 (Gandul, 2005). También deben aceptarse los retos y fomentar el aprendizaje. El conocimiento en la organización constituye un recurso cuyo uso proporcionara relevantes beneficios.

f) 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. (Maedche, Motik, Stojanovic, Studer & Volz, 2003).

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. (González, 2007).

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 (Arias, 2007). 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. (Molina, 2003).

g) 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. (Mendes, 2002). 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. (Sanguino, 2003). (Probst, 2001) afirma que: “La idea de que el conocimiento puede medirse induce a esperar objetividad donde sólo puede haber aproximación”. 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, es susceptible 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. (Papavassiliou & Mentzas, 2003)

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. (Ortiz, 2002).

Durante las dos últimas décadas del siglo XX, se desarrollaron diversas actividades alrededor de la gestión del conocimiento como respuesta a la necesidad de administrar los intangibles de una organización. Para ello se requiere emplear sistemas de medición y de gestión capaces de medir el capital intelectual (Garvin, 2000).

Desde este enfoque, existen diversas formas de ver la empresa o cualquier organización desde la perspectiva de la información y el conocimiento:

1. Heler (2010) asume que la organización es un sistema abierto, que desarrolla el conocimiento mediante la formulación de “representaciones”, cada vez más ajustadas, del mundo. Cuanta más información y datos pueda la organización obtener, tanto más ajustada será dicha “representación” o modelo a la realidad.
2. Para Kogut & Zander (1992) el proceso de información es la actividad básica del sistema de creación de conocimientos.
3. Drucker (1993) afirma que la llamada gestión del conocimiento, en términos de productividad, es el desafío más importante del siglo XXI. El aumento considerable de la productividad en el trabajo en el siglo XX fue, para este autor, la causa última del progreso económico y social en este período. Drucker define el desafío del nuevo siglo por medio del trabajador del conocimiento que es una parte cada vez más importante del conjunto laboral que compone una organización y que coloca en su centro al hombre.

4. Sveiby (2001) establece la diferencia con la información; el conocimiento es intrínseco a las personas, y su generación ocurre como parte del proceso de interacción entre ellas.
5. Según Davenport (1998), la gestión del conocimiento debería preocuparse por explotar y desarrollar los activos del conocimiento que posee la organización con el propósito de que esta sea capaz de cumplir con su misión estratégica.
6. Para Bueno Campos (2009) la gestión del conocimiento la definen como la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con las actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales.
7. Mientras que para Nonaka y Takeuchi (1999) el valor creado por una organización es primariamente determinado por la transferencia tácita y explícita de conocimiento entre individuos y en la conversión del conocimiento de un tipo a otro.

Las expresiones y conceptos de estos autores tienen elementos comunes como la importancia de la información como recurso y la necesidad de considerar y organizar el conocimiento para el desarrollo de las organizaciones. (Beer, 2000).

Discusión

En el presente trabajo se analizó el constructo gestión del conocimiento; existe amplio material bibliográfico relacionado con esta temática, lo que supone que es un tema de interés académico, debido a sus implicaciones en la dinámica de las organizaciones.

Las organizaciones que manejan el conocimiento como cultura cuentan con una enorme ventaja, porque utilizan un recurso tan importante como este para mejorar sus resultados. Por tanto, el conocimiento cultural comienza, cada vez más, a desempeñar un papel en el capital intelectual. Esta cultura se conecta más con los factores sociales que con los tecnológicos; de hecho esta vinculación ha dado paso al reconocimiento del capital social como una expresión más del capital intelectual.

En la actualidad, fenómenos como la globalización, los altos y exigentes grados de competitividad, la evolución de las nuevas tecnologías y la naturaleza dinámica de los nuevos mercados; no permiten cuestionar que el conocimiento es una de las variables que mejor predice el éxito o el fracaso de una organización (Kalling, 2003). La capacidad para adquirir, almacenar, transmitir y utilizar efectivamente el conocimiento garantiza la adaptación al cambiante panorama organizacional actual.

Los diferentes autores y modelos analizados en el presente trabajo, identifican la gestión del conocimiento como un proceso que permite el desarrollo de las organizaciones y favorece el aprendizaje de las mismas.

Es importante realizar nuevas revisiones que permitan identificar cómo se presenta la gestión del conocimiento en diferentes contextos.

Bibliografía

- Alavi, M. y Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quart* 25: 107-136.
- Aja, L. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones.
- Almashari, M., Zairi, M., y Alathari, A. (2002). An empirical study of the impact of knowledge management on organizacional performance. *J. Comp. Inf. Syst.* 42: 74-82.
- Arias, J. (2007). Los escenarios de la gestión del conocimiento y el capital intelectual en los procesos de investigación.
- Beer, M. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Manag. Rev.* 41: 29-40.
- Boomer, J. (2004). "Finding out what knowledge management is and what isn't", en *Accounting Today*, Aug(9), 22, pp. 22, 27.
- Bueno, E. (2001). Estado del arte y tendencias en creación y gestión del conocimiento. Congreso Iberoamericano de Gestión del Conocimiento y Tecnología. La Habana.
- Büick, J. (2000). "Gestión del Conocimiento", Asociación Española de Normalización y Certificación, AENOR, España.
- Casate, R. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento: Parte II. Resultados del proceso de diseño e implementación del cuadro de mando integral en un centro de información de nivel provincial.
- Carrión, F. (2009). La gestión del conocimiento.
- Cumming, V. (2004). "Singing from the same IM sheet!!", en *Information Management and Technology*, 37(3), pp. 122-123.
- Davenport, T. y Prusak, L. (2001). "Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben", Editorial Prentice May, Pearson Educación, Buenos Aires.
- Díaz, M. y Y, De Liz. (2009) "El factor humano como elemento dinamizador del proceso empresarial en la gestión de la información y conocimiento".
- Díaz, N., Reyes, L. y Díaz, L. (2010). Gestión del conocimiento en el Centro de Desarrollo de las Ciencias Sociales y Humanísticas.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*.
- Fuentes, B. (2010). "La gestión de conocimiento en las relaciones académico-empresariales. un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico." Tesis Phd. Universidad Politécnica de Valencia, España.
- Gandul, L. (2005). *La gestión del conocimiento, ¿mercado o tecnología?* Rev Cubana Med Gen Integr, Ciudad de La Habana.
- Garvin, D. (2000). "Crear una organización que aprende", en Gestión del conocimiento, Bilbao, Deusto.
- Gold, A., Malhotra, A. y Segars, A. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *J. Manag. Inf. Syst.* 18: 185-214.
- González, E. (2007). Una nueva propuesta para el estudio de la gestión del conocimiento. Acimed.

- González, A., Joaqui, C. y Collazos, C. (2009). Karagabi KMModel: Modelo de referencia para la introducción de iniciativas de gestión del conocimiento en organizaciones basadas en conocimiento.
- Güell, A. (2001). "Homo faber, homo sapiens. La gestión del capital intelectual.
- Güell, F. (2001). "La empresa basada en el Conocimiento", Noviembre.
- Greenberg, J. y Baron, R. (2003). Behavior in Organizations, Prentice Hall, NJ.
- Hambrick, D. y Fredrickson, J. (2005). "Are you sure you have a strategy?". Academic of Management Executive. Vol. 19, Issue 4, pp. 51-62.
- Hasan, H. y Al-Hawari, M. (2003). «**Management styles and performance: a knowledge space framework**», *Journal of Knowledge Management*, 7, 4 pp. 15-43.
- Suliman, A. (2002). "Knowledge management: re-thinking information management and facing the challenge of managing tacit knowledge", en *Information Research*, 8(1), pp.1-39.
- Heler, M. (2010). Gestión de conocimiento: algunas cuestiones suscitadas por sus supuestos acerca del conocimiento. Prax. filos., Cali, n. 30, Jan.
- Honeycutt, J. (2001). "Así es la Gestión del Conocimiento", Edición Profesional, Microsoft/ McGraw-Hill Interamericana de España S.A., Madrid, España.
- Jacobs, S. (2002). Polanyi's presagement of the incommensurability concept, *Studies in History and Philosophy of Science*, Vo. 33, 105-120.
- Joia, L. (2000). Measuring Intangible Corporate Assets. Linking business strategy with intellectual capital. *J. Intellect. Cap.* 1: 68-84.
- Kalling, T. (2003). "Knowledge management and the occasional links with performance", *Journal of Knowledge Management*, 7, 3 pp. 67-78.
- Kavanagh, M. y Ashkanasy, N. (2006). "The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger." *British Journal of Management*. Vol. 17, pp. 81-103.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology.
- Kyeonghee, J. (2012). An Understanding of Optimal Knowledge Management for Social Work Practice: Based on a Process-Oriented Conceptualisation of Knowledge Integration.
- León, M., Ponjuán, G. y Rodríguez, M. (2006). Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento.
- Liu, P., Chen, W. y Tsai, Ch. (2005). An empirical study on the correlation between the knowledge management method and new product development strategy on product performance in Taiwan's industries. *Technovation* 25: 637-644.
- Maedche, A., Motik, B., Stojanovic, L., Studer, R. y Volz, R. (2003). Ontologies for Enterprise Knowledge Management. *IEEE Intelligent Systems*, pp: 26-33.
- Martínez, C. (2004) Gestión y creación de conocimiento.
- Mcgaughey, S. (2002). "Strategic interventions in intellectual asset flow." *Academy of Management Review*, 27, 2 pp. 248-262.
- Mendes, M. (2002). "O alinhamento estratégico e o ambiente para Gestao do Conhecimento: um estudo nos orgaos do poder executivo do Estado da Bahia". Trabajo Fin de Master en Administración de Empresas y Comercio Internacional. Salvador de Bahía.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología y el Medio Ambiente. (2002). Bases para la introducción de la gestión del conocimiento en Cuba.

- Molina, J. Y Marsal, M. (2003) *La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones*. Colección Negocios, Empresas y Economía.
- Morales, M., Carrodegua, M. y Avilés, R. (2004) *Las intranets en la gestión informacional: un escalón imprescindible en la búsqueda del conocimiento organizacional*. *Acimed*, 12 (3). http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12_3_04/acisu304.htm.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nutt P. (2000). *Decision-making success in public, private, and third sector organizations: Finding sector dependent best practice*. *J. Manag. Stud.* 37: 77-108.
- Oliveira, M. y Caldeira, M. (2008). Um «framework» para a gestão do conhecimento nas organizações. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Lisboa.
- Ortiz, M. (2002). "Modelos de Capital Intelectual y gestión del conocimiento: aplicaciones prácticas". Seminario de Gestión del Conocimiento: Aplicación Empresarial. Trujillo.
- Osorio, M. (2003). *El capital intelectual en la gestión del conocimiento*. *Acimed*, vol. 11, n. 6.
- Palma, A. y Rodríguez, E. (2008). *Gestión del conocimiento y gestión de calidad en la educación superior*. *Idesia.*, vol.26, n.2.
- Papavassiliou, G. y Mentzas, G. (2003). "Knowledge modelling in weakly structured business processes". *Journal of Knowledge Management*.
- Pavez, A. (2000). "Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas".
- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2006). *Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: Una propuesta integradora*. *Interciencia* 31:570-576. (2006).
- Peña, P. (2001). *To Know or not to be. Conocimiento: el oro gris de las organizaciones*. Madrid: Fundación DINTEL, p. 47.
- Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento*. México DF: Pearson Educación.
- Rodríguez, E. (2005). *La toma de decisiones estratégicas en las instituciones universitarias. Un estudio empírico en Chile y España*. Consejo de Rectores de Chile. Andros, Santiago, Chile. 199 pp.
- Sanguino, R. (2003). "La Gestión del conocimiento. Su importancia como recurso estratégico para la organización".
- Sveiby, K. (2001). *Methods for Measuring Intangible Assets*.
- Torrado, G., Carrascosa, F., Sevillano, R., Silva, C., Sanz, P. y Vaquero, B. (2005). *Modelos de capital intelectual*.
- Viedma, J. (2006). "La gestión del conocimiento y del capital Intelectual".
- Von, K. (1998). "Care in knowledge creation", *California Management Review*, vol. 40, nº 3, pp. 133-153.
- Woodman, L. (1985). *Information Management in Large Organizations. Information Management from Strategies to Action*, 97.