

CURSO 2011 – 2012

## NUEVOS MODELOS EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL DEL CONOCIMIENTO

### *Nuevos modelos en la gestión estratégica empresarial del conocimiento*

Comunicación del Dr. D. Ramón Poch Torres, Académico de número de la RACEF.

ISNI: 0000 0000 5932 1758

Presentado en Barcelona, el 30 de junio de 2012

### *New models in strategic knowledge management*

Communication of Dr. D. Ramón Poch Torres, academician of the RACEF.

ISNI: 0000 0000 5932 1758

Received in Barcelona, June 30th 2012

### **Resumen:**

La información y el conocimiento han aparecido como nuevos paradigmas en la gestión empresarial obligando a reconfigurar los conceptos de empresa, desde la escuela clásica a las estructuras posmodernas, reticulares y de la Quinta Disciplina, en una constante mutación de la realidad empresarial, como sistema nunca acabado que obliga a gestionar la incertidumbre y la complejidad para responder con agilidad a los cambios y tener siempre ideas nuevas y actualizadas.

La aparición de las TIC está configurando los recursos estratégicos de los flujos y procesos de información en las llamadas *pirámides de la información*.

Coincidimos con la opinión de expertos como Drucker, Nonaka, Takeuchi. que deben diferenciarse los términos información y conocimiento. La información es confusa, el conocimiento estructurado; la información es inerte, mientras que el conocimiento conduce a la acción; resumiendo: en la sociedad del conocimiento es más importante saber más que el flujo -grande o pequeño- que pueda aportar la información.

La gestión del conocimiento precisa de un modelo de referencia así como de técnicas y metodologías propias que permitan crear una cultura empresarial del conocimiento, con el soporte de las TIC que son el vehículo básico que proporciona las

infraestructuras adecuadas hasta límites que aún hoy son difíciles de imaginar: la gestión del conocimiento en el devenir.

**Palabras clave:**

Gestión empresarial, Inteligencia artificial, Tecnologías de la información y Comunicación (TIC), Pirámide de la información, Información, Conocimiento, Gestión del conocimiento, Circuitos informativos del Conocimiento

**Abstract:**

Information and knowledge have appeared as new paradigms in business management leading to a new order of business concepts, from the classical school to post-modern, reticular and the *fifth discipline* structures, in a constant mutation of business reality, as an unfinished system (Charles Lindblom's theory of incrementalism) which leads to the management of uncertainty and complexity in order to respond with agility to changes and to always have new and up to date ideas.

The appearance of ICT is setting up the strategic resources of flows and information processes within the so called *information pyramids*.

We agree with the opinion of experts such as Drucker, Nonaka, Takeuchi ... that the terms information and knowledge should be differentiated. Information is hazy, knowledge structured; information is inert, whilst knowledge leads to action;..... in summary: in the society of knowledge it is more important to know more than the flow – large or small – which can be supplied by information.

Management of knowledge requires a model of reference as well as its own techniques and methods, that allow for the creating of a business culture of knowledge, with the support of ICT's which are the basic vehicles for providing adequate infrastructures up to limits which today are difficult to imagine: the management of the knowledge in evolution.

**Keywords:**

Business Management, Artificial Intelligence (AI), Information and Communications Technology (ICT), Information pyramid, Information, Knowledge, Knowledge management, Internal communications in the knowledge, Society

## Introducción

El mundo empresarial está cambiando, afectado por un entorno cada vez más global y competitivo, donde los factores de este entorno tienen un efecto determinante sobre la gestión de la propia empresa.

En las últimas décadas han aparecido en el campo de la dirección estratégica de la gestión empresarial diversas teorías como nuevas corrientes de pensamiento que han producido la lógica confusión terminológica, permitiendo al mismo tiempo una gran variedad de investigaciones (nos estamos refiriendo en un sucinto análisis retrospectivo, a un amplio abanico que comprende desde la pionera escuela clásica de la organización de Taylor (1900), hasta las estructuras reticulares de la llamada *Quinta Disciplina* de Senge, en las postrimerías del pasado siglo).

Y estamos saliendo de la época de la modernidad para entrar en el postmodernismo, una nueva visión del mundo y por tanto la adaptación a una cultura innovadora, la era del conocimiento y de la información, como un nuevo modelo de gestión que precisa reconfigurar todas las funciones empresariales fruto de la generación de nuevos conocimientos. Este es el reto que hemos asumido en la búsqueda de una hipótesis que como conjetura posmoderna es provisional y será substituida por otras, en acertada afirmación de Karl R. Popper.<sup>1</sup>

## La empresa como sistema

En la actualidad, la mayoría de tratados sobre la empresa al establecer una definición de la misma, aparte del clásico concepto económico de unidad de producción, mencionan el término sistema como idóneo para explicar desde un punto de vista orgánico y operativo a la vez, lo que es la empresa.

Si un sistema consiste en un conjunto de elementos coordinados entre sí y adscritos a un fin determinado, no resulta difícil aplicar este concepto a la unidad económica de producción, y avanzando en esta línea se han llegado a distinguir cuatro subsistemas: el económico-financiero; el humano-organizativo; el técnico y el informativo.

---

1. Karl L. Popper, *Realismo y el objetivo de la ciencia*. Editorial Tecnos. Madrid, 1985

Todos ellos interrelacionados y entrelazados, que es en la forma en que operan realmente las empresas.

Un hecho importante que conviene remarcar es que los sistemas que integran la empresa una vez establecidos no permanecen invariables. Como consecuencia de la propia dinámica económica, el contexto en el que se desenvuelve la vida de las empresas cambia y éstas deben adaptarse a las nuevas situaciones o, de lo contrario, se exponen a no sobrevivir. Los sistemas que hemos citado están, en consecuencia, sujetos a mutaciones y es el empresario quien debe promover tales transformaciones en el momento oportuno y en la medida necesaria, alguna de las cuales pueden implicar un cambio radical de los sistemas implementados.

La fijación de objetivos y la toma de decisiones dan lugar a las actividades de dirección y de gestión que tienen como soporte el sistema informativo de la empresa. El objetivo óptimo no es hoy en día la maximización del beneficio sino el que se corresponda con el de una empresa con responsabilidad social asumida.

## **Nuevo paradigma en la gestión estratégica empresarial**

Durante muchos siglos se ha sostenido que las leyes de la naturaleza obligan a seguir ciertas reglas que conducen a estructuras basadas en la certeza. Eran los principios newtonianos de la llamada *hipótesis non tingo*, pues todo lo que no deriva de los fenómenos es una hipótesis que no puede ser admitida en la filosofía experimental.

Pero las grandes revoluciones del siglo XX, la mecánica cuántica, la relatividad y la teoría del caos, han aportado la mutabilidad, consustancial con nuestro tiempo y se han producido importantes avances como resultado de formas de pensamiento inicialmente heterodoxas que representan el encadenamiento de fenómenos que buscan una optimización<sup>2</sup> a través de las manifestaciones típicas del posmodernismo como el énfasis a la intersubjetividad, la flexibilidad, la borrosidad, el fin de las certezas, en fin, una lista inconclusa cuyos componentes se hallan presentes en los ámbitos de la realidad social más diversos y plasman el medio socio-cultural que sirve de contexto

---

2. A. KAUFMANN; J. GIL ALUJA, *Nuevas técnicas para la dirección estratégica*. Publicacions Universitat de Barcelona, Barcelona, 1991.

a la crisis contemporánea de la ciencia, y cuyos resultados convergen en que hay una lógica por encima de la lógica de cada uno. Ya en el siglo XXI, los progresos que se esperan se focalizarán, en la revolución informática y robótica, la biomolecular y la cuántica, todos ellos con fuertes implicaciones empresariales.

Jean-François Lyotard, pionero del debate sobre la posmodernidad, afirmaba que «el saber cambia de estatuto cuando surgen las sociedades posindustriales», axioma que se confirma con la creciente informatización de los procesos empresariales<sup>3</sup> y con la implementación de la *inteligencia artificial* que produce la sustitución de la ley científica por reglas tecnológicas programables, lo que definiría la *inteligencia artificial* del conocimiento como un conjunto de reglas.

Todos los paradigmas de las viejas filosofías han evolucionado siguiendo un auténtico postulado social y así a título de ejemplo podríamos hablar de taylorismo *versus* toyotismo; tecnología inflexible *versus* tecnología flexible; trabajo individual *versus* trabajo en equipo; cortoplacismo *versus* largo plazo, y así un largo etcétera de ideas organizativas para gestionar en la actualidad la empresa de forma más eficaz y eficiente.

Los retos que plantea la realidad empresarial, con la cantidad, velocidad y cambios estratégicos que se producen en un entorno cada vez más caótico o complejo no pueden tener respuesta con métodos obsoletos basados en las teorías clásicas aristotélicas o cartesianas. Si Aristóteles se dedicó a observar la realidad y a clasificarla en distintos apartados y Descartes resolvía los problemas desmenuzándolos por partes y resolviendo cada una de ellas, el mundo actual es demasiado complejo para interpretarlo con pensamientos lógicos y hemos de entender la realidad como un sistema complejo, que engloba varias causas-efectos interconectados entre sí.

De la concepción clásica de que el mundo era *lineal* y de que se establecía el paradigma de la causalidad, es decir la idea de proporcionalidad entre causas y efectos, se ha pasado a la difuminación de fronteras. Los sistemas vivos, como es el caso de los empresariales, son sistemas complejos cuya estructura está basada en numerosos bucles retroalimentados. En ellos las nociones causa-efecto se diluyen: la causa es efecto y el efecto es causa; además, la causa y el efecto pueden estar muy alejados en el tiempo y en el espacio.

---

3. J.F. LYOTARD, *La condición postmoderna; un informe sobre el saber*. Ed. Cátedra, Madrid, 2000.

Por ello es imprescindible una visión sistèmica del mundo en, el que se desvanecen conceptos tan poco afines como orden y desorden; simple y complejo; aleatorio y no aleatorio; determinista e indeterminista; estable e inestable; local y global; fundamental y aplicado, etc., que podríamos añadir a estas confrontaciones basadas en la interpretación histórica del pensamiento político-económico y social, que plantea Popper,<sup>4</sup> entre dos visiones del mundo: una reaccionaria que añora una comunidad cerrada, perfecta, heredera de la tribu, y otra, la racional y crítica que persigue la reforma gradual: la sociedad abierta y global.

La empresa, en el mundo moderno y occidental es, sin duda, una de las instituciones sociales más importantes y con un mayor poder de influir en el sistema económico, natural y social, Y la situación actual de dicho sistema recae en buena parte a la empresa como institución.

En consecuencia la realidad empresarial ha de contemplarse con un objetivo gran angular que abarque no solamente técnicas de estructura sino también los cambios necesarios en los sistemas operativos o de gestión.

### **Cómo gestionar la complejidad**

La incertidumbre y la complejidad son elementos inseparables de la existencia humana y están en la misma raíz del hombre como la mortalidad y la ignorancia. Desde el momento en que introducimos la incertidumbre y la complejidad en la empresa, estamos abriendo el camino del postulado de Lindblom, que considera que un sistema (empresa) no está nunca acabado.<sup>5</sup> Aunque ahora esté en equilibrio, puede transformarse mañana en un subsistema (empresarial) desprovisto de equilibrio, desencadenado por nuevas reglas cognoscitivas.

La complejidad en el entorno empresarial surge ante la imposibilidad de planificar el futuro; su gestión es imprescindible para afrontar los diversos escenarios que imponen los tiempos: la cultura de la complejidad.

---

4. KARL L. POPPER, *La sociedad abierta y sus enemigos*. Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona, 1994.a

5. UBALDO NIETO DE ALBA, *La incertidumbre en la economía*, Editorial RACEF, Barcelona, 1989.

## CURSO 2011 – 2012

Cuando en el entorno empresarial surgen varios futuros posibles, es necesario prepararse para afrontar los diversos escenarios que el porvenir le depare, de los cuales sólo uno se convertirá en realidad.

La gestión de la complejidad viene determinada por la necesidad de las empresas de reaccionar con agilidad ante los cambios y lograr adaptarse ventajosamente a éstos. No hemos de olvidar que la rapidez en recibir nueva información supone que está en condiciones de recibir más y le permite siempre tener ideas nuevas y actualizadas.

La interactividad en un mercado globalizado está siendo una de las claves para gestionar con éxito la complejidad, lo que exige ir varios pasos por delante de la competencia y anticiparse a las necesidades de la clientela y poder así actualizar de manera permanente el *valor de cliente*, es decir, aquello que le mueve a hacer negocios con la empresa.

La flexibilidad orgánica y funcional de la empresa para adaptarse a los nuevos escenarios, tanto internos como externos, constituye otro factor crítico en la gestión de la complejidad. Internamente las empresas deberán renovar sus formas de gestionar los recursos humanos, motivando y estimulando constantemente y de manera creativa a los empleados para así *cuidar* y aumentar día a día su fidelidad, prestando especial atención a la flexibilidad laboral. Las empresas que sepan ofrecer este valor tendrán mayor capacidad para retener a sus mejores empleados. El reto consiste en la creación de experiencias innovadoras para la satisfacción y retención de los empleados, lo que eufemísticamente podríamos llamar el *salario emocional*.

Si hacemos referencia a los factores externos, la adaptación exigirá un *management* intercultural e integrador de los valores profesionales de la empresa que sólo será posible si ésta posee una cultura corporativa firmemente orientada hacia el cambio y la innovación, abierta y con valores formativos en el ámbito empresarial muy arraigados y compartidos por la mayoría de sus miembros, con independencia del lugar jerárquico y geográfico en el que éstos trabajen.

El énfasis en las competencias esenciales exigirá a las organizaciones centrarse cada vez con más ahínco en lo que se sabe hacer muy bien o en aquello para lo que se está especialmente preparado. Este principio no atenta contra el de la diversificación, sino que apunta hacia una multiplicidad más controlada que enfatiza la importancia

del *core business* o la actividad fundamental de las empresas para hallar sinergias con su propio capital intelectual.

Una firme orientación hacia las personas es otra exigencia de la complejidad, lo que significa instaurar un nuevo consenso en las reglas de producción y una buena dosis de innovación por parte del *management para* despertar las potencialidades dormidas de cada compañía. Implantar un sistema de formación que vaya por delante de las necesidades previstas; abrir cauces de participación; suprimir barreras jerárquicas, aplanando los organigramas; apostar por la información y los circuitos internos de comunicación y estimular los valores que fomenten la relación entre el personal de la empresa van a ser condiciones irrenunciables para la nueva gestión de la complejidad.

En resumen, estamos hablando de una gestión proactiva de la reputación de la empresa viva,<sup>6</sup> responsable y sostenible en el tiempo, que debe apoyarse, para crear valor para sí misma y para su entorno, en los cinco fundamentos que cabe extraer del nuevo paradigma cultural dominante en el ámbito empresarial: apertura y sensibilidad hacia el entorno, el sentido de comunidad, la capacidad innovadora, la consideración del largo plazo y la creación de valor.

### **Estructura funcional de la información y su evolución**

La irrupción de las tecnologías de la información (TI) está modificando los sistemas clásicos de información de las empresas, dotándolas de mayor autonomía y proporcionando información más rápida y segura.

Un sistema de información es un recurso estratégico de la organización estructurado en un conjunto de flujos, reflujos, retroalimentaciones y procesos que proporcionan la información necesaria para el desarrollo de cualquier actividad empresarial. En la medida en que ésta se está convirtiendo en un recurso de primer orden, como hemos visto, los sistemas de información adquieren una importancia estratégica básica que no puede ser desligada de su propio concepto.

---

6. A. DE GEUS, *The living company*, Harvard Business School Press, 1987.



## CURSO 2011 – 2012

Para conseguir la máxima eficacia en el diseño y aplicación, los sistemas que configuran el sistema de información empresarial pueden representarse en niveles estratificados conformando la llamada *pirámide de la información* con la siguiente composición:

- sistema transaccional (*ERP*)
- cuadro de mando económico-financiero (*CMEF*)
- sistema de información a la dirección (*EIS*)
- cuadro de mando integral (*BSC*)

En la base de la pirámide se sitúa el sistema transaccional que debe dar respuesta a los procesos operativos básicos de la gestión diaria de la empresa. La versión más sofisticada de estos procesos es la que conocemos por ERP (*enterprise resource planning*), que podríamos traducir por sistemas integrados de gestión empresarial.

El siguiente nivel de la pirámide es el CMEF (cuadro de mando económico-financiero), cuyo objetivo básico es establecer el modelo de planificación y control de gestión económico-financiero necesario para el eficaz control de los actores críticos de éxito del negocio, está integrado por el presupuesto económico, el presupuesto de tesorería y el control presupuestario.

El tercer escalón piramidal está constituido por los sistemas de información a la dirección (*EIS*, del inglés *Executive Information System*), como herramienta para el análisis de la información crítica en relación con la estrategia de la empresa. El *EIS* reduce de una manera clara el tiempo de *reporting* y la estructura necesaria para su obtención, siendo la información más fiable. Asimismo, integra las fuentes de información de manera que no lleguen datos contradictorios a la gerencia. Al tratarse de una información visual simplifica el proceso de toma de decisiones.

El nivel más alto de la pirámide queda reservado a la estrategia empresarial de manera clara y coherente. Se utiliza como herramienta el cuadro de mando integral (*BSC* de su expresión en inglés *Balanced Scorecard*). El *BSC*, desde la óptica desarrollada por los profesores Norton y Kaplan, tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de la empresa en acción y resultados, a través de la alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes, crecimiento y aprendizaje. Sólo de esta manera se garantiza

la consecución de los objetivos estratégicos que toda empresa debe tener fijados para superar el entorno cada vez más globalizado y cambiante.

### **Los circuitos informativos en la estructura empresarial.**

Una novedosa metodología aplicando el algoritmo de Girvan y Newman permite a los científicos de los sistemas organizativos establecer las rutas de los circuitos informativos en la estructura empresarial. La posterior visualización gráfica de esta red compleja suele dar como resultado final un árbol de estructura fractal, con analogías inesperadas con el que forman las distribuciones de las cuencas fluviales de los ríos, con independencia de su tamaño.

Este análisis permite avanzar que la empresa, como toda organización social que dispone de un punto de partida formal y perfectamente estructurado a través de organigramas y manuales de procedimientos, tiende a auto-organizarse en *comunidades*, siguiendo el principio del mínimo esfuerzo, prescindiendo en algunos casos del orden jerárquico o esquema predefinido y a elegir el camino más corto por afinidad personal, coincidencia de intereses, etc.

### **Conceptualización del conocimiento.**

Drucker fue el gurú de la sociedad del conocimiento<sup>7</sup> y propulsó un postulado económico en el que colocaba el conocimiento en el centro de la producción de riqueza, afirmando que el conocimiento se ha convertido en el recurso económico clave y quizás la única fuente de ventaja competitiva dominante.

En estas circunstancias es obligado analizar los estudios encuadrados en el entorno del conocimiento y de sus perspectivas, tanto construccionistas como cognitivas, que han realizado destacados autores como Nonaka, Takeuchi,<sup>8</sup> Hedlund, Leonard, etc., pero los límites del presente trabajo no permiten adentrarnos en estos estudios empíricos.

---

7. PETER DRUCKER, *La sociedad postcapitalista*, 1974.

8. NONAKA; TAKEUCHI, *The knowledge creating company* Oxford University Press, 1995.

Para adquirir conocimiento se precisa la experiencia propia o ajena, realizada sobre la información, por lo que se llega a la conclusión de que la información forma parte del conocimiento, pero el conocimiento no es sólo información.

Existen diversas taxonomías para determinar la naturaleza del conocimiento en el ámbito empresarial: tácito-explicito; sistémico-autónomo; simple-complejo; observable -no observable; positivo-negativo; etc.

Cada una de estas clasificaciones evoca diferentes aspectos críticos a tener en cuenta en la gestión del conocimiento, siendo la distinción entre conocimiento tácito y conocimiento explícito la más difundida. El primero es aquel en que el sujeto cognoscente es incapaz de identificar claramente qué conocimiento está utilizando y cómo lo usa. Por el contrario el conocimiento explícito puede ser expresado o codificado a través de manuales, etc., es por tanto de fácil transmisión interpersonal, formal y sistémica (incluso algunos autores lo asimilan al concepto de información). Tácito o explícito, es importante recalcar que en los distintos niveles de la organización están inseparablemente relacionadas ambas formas de conocimiento.<sup>9</sup>

### ***La inteligencia emocional en la gestión del conocimiento.***

Ya hemos indicado anteriormente que en un contexto turbulento como el actual, las únicas respuestas de la empresa son las que provienen de ser capaz de dejar de ser lo que se es para ser lo que sea necesario; las que descubran cómo aprovechar la capacidad de aprendizaje en todos los niveles de la empresa.

Todas estas ideas se corresponden con el pensamiento sistémico y nos ubican en las organizaciones empresariales inteligentes de la *Quinta disciplina* de Senge<sup>10</sup> que aprenden a aprender; en empresas con estructuras descentralizadas que les ayudan a ser creativas y eficaces.

---

9. -Y. ARAUJO; C. ZÁRRASA, «La puesta en práctica de la gestión del conocimiento bajo la óptica de los mites de Mintzberg», *Alta Dirección* 231, Barcelona, 2003.

10. PETER M. SENGE, *La quinta disciplina*. Editorial Granica, Barcelona, 1997. Se trata de una de las obras más influyentes en gestión empresarial de los últimos 75 años.

## CURSO 2011 – 2012

La *nueva organización creativa*, surgida en el Instituto Tecnológico de Massachussets, busca una novedosa figura empresarial: la organización inteligente, que es la manera de entender las relaciones y las estructuras en que deben moverse nuestras organizaciones empresariales.

La *quinta disciplina* (que envuelve las cuatro previas que son: <dominio personal>, <modelos mentales>, <vision compartida> y <aprendizaje en equipo>) es *pensar en sistema*. El pensamiento sistémico facilita la conexión no sólo de los miembros de la organización, sino de la misma organización con el resto del mundo.

La *economía del conocimiento* requiere para su implementación una organización social abierta y proclive a las reformas necesarias en las que prevalezcan como causalidad fructífera la creatividad y la movilidad; en la que se incentive la excelencia de la investigación y de sus instituciones.

En la actualidad existe un creciente convencimiento de que el conocimiento constituye el principal activo de todo tipo de organizaciones, y en particular de las empresas. Así que no es de extrañar que haya un progresivo interés por su gestión. Pero la situación es paradójica porque, aunque el conocimiento siempre ha sido necesario para el funcionamiento de las organizaciones y se ha utilizado y valorado, su gestión no es fácil en la práctica.

La *inteligencia emocional* será una herramienta básica en la evolución de la gestión empresarial. Los conceptos como aprendizaje organizativo, capital intelectual, gestión del conocimiento e **inteligencia emocional son algunas de las variables** indicadores del éxito competitivo de las empresas, como hemos visto.

Los proyectos de *gestión del conocimiento* presentarán, por lo tanto, formas de aplicación muy distintas, con objetivos también divergentes y dando lugar a resultados que variarán según sea el modelo de gestión en el que se inserte.<sup>11</sup>

---

11. RAMÓN POCH Y TORRES, *El control interno en la empresa sistémica del siglo XXI*, RACEF, Barcelona, 2003.

### **Conocimiento vs. Información.**

Ante todo debemos evitar confundir información y conocimiento. Confundir información con conocimiento es tomar los medios por los fines; lo cuantitativo por lo cualitativo; pensar que tener equivale a ser.

La creación y el desarrollo del conocimiento en la empresa pasa por una descentralización de la inteligencia desde la alta dirección hasta los niveles operativos inferiores. Entornos dinámicos y complejos generan estructuras adhocráticas, lo que favorece la creación de conocimiento. Como expone Drucker, las empresas han pasado de procesar datos a procesar información, pero convertir los datos en información requiere un conocimiento especializado

La información es algo externo, el conocimiento es una potenciación interna de nuestra capacidad operativa; la información es confusa, el conocimiento estructurado; la información es rápidamente acumulable, el conocimiento sólo puede crecer lentamente; la información se puede automatizar, el conocimiento es sólo humano; la información es inerte, mientras que el conocimiento conduce a la acción.

Por ello podemos concluir que el conocimiento es superior a la información, al ser más complejo, estar estructurado e incorporar elementos subjetivos como cualidad específica de los seres humanos.

En consecuencia las empresas actuales han de operar como organizaciones inteligentes, es decir, comunidades capaces de llegar a saber más, de aprender siempre algo nuevo, que sus miembros, cada uno en su nivel, estén integrados en el dinamismo de progreso, en el saber. En la sociedad del conocimiento, es más importante siempre saber más que el flujo, grande o pequeño, que pueda obtenerse de información.

### **Visión global de la gestión del conocimiento.**

Un enfoque global de la gestión del conocimiento integra la utilización de las nuevas tecnologías y adopta todos y cada uno de sus componentes, tanto en la generación a través de la creatividad como de la transmisión y ulterior protección.

Uno de los retos más importantes a los que se enfrenta la gestión del conocimiento es el de demostrar que puede obtener resultados tangibles, lo que obligará a combinar la medición de los procesos de gestión del conocimiento con la cuantificación de los resultados finales. Se trata de apalancar y retroalimentar informáticamente los recursos y la información que existe en la empresa con el fin de que sus empleados la consulten y adopten las prácticas aconsejadas en *lugar* de reinventarlas individualmente día a día.

La gestión del conocimiento es un proceso organizativo integrado básicamente por las siguientes etapas: creación o generación de conocimiento, estructuración y aportación de valor a ese saber, transformación y transferencia de conocimiento y, finalmente, el almacenamiento y reutilización de información. En suma, la gestión del conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno.

### **El conocimiento como recurso de la gestión estratégica empresarial.**

El conocimiento se puede considerar hoy como uno de los principales recursos estratégicos intangibles. Integra capacidades, habilidades, información estructurada y aplicación de tecnologías al tiempo que reúne todas las características de un bien escaso: costoso, relevante, difícil de replicar y dificultosa su transferencia en algunos casos.

En el ámbito interno de la empresa, los circuitos informativos del conocimiento se conciben como un proceso continuo en la organización que se desarrolla en todas las áreas y niveles de la empresa.

Al parecer existe un acuerdo casi unánime entre los autores sobre el proceso de creación relativo al conocimiento y que su gestión *constituye un macroproceso circular y en espiral* con diferencias puramente terminológicas de las distintas fases del ciclo.

El aumento del conocimiento, ha potenciado también la incertidumbre, ya que la sociedad a medida que se hace más compleja, incrementa la sensación de fragilidad e inseguridad y es, por lo tanto, potencialmente más inestable.

Para Rodríguez Castellanos,<sup>12</sup> Guadañillas Gómez y otros ensayistas, el proceso básico de creación del conocimiento es la adaptación de dos aportaciones especialmente relevantes y complementarias realizadas por G. D. Baht y P. Heisig, en los que los circuitos de gestión podrían representarse como un gráfico circular en el que no se establece ni un principio ni un final y en el que tampoco se implanta una dirección predeterminada. El gráfico, inicialmente diseñado como circular, puede construirse también en formato lineal lo que supone *cierta* jerarquización y menor flexibilidad en su aplicación.

Los distintos modelos con las fases del ciclo creativo de la gestión del conocimiento, se conciben como un medio competitivo fundamental y su gestión como la potenciación de los métodos, instrumentos y herramientas que contribuyen a crearlo, almacenarlo, distribuirlo y aplicarlo.

### **Diseño para la implementación de la gestión del conocimiento.**

El proceso de implementación continuada de la gestión del conocimiento no es sólo un conjunto de procedimientos, sino una filosofía, una forma de concebir la mejora continua. Se apoya en ideas y principios de la cultura de la organización. La aplicación de la mejora continuada a la dirección de la empresa se desarrolla en dos niveles: ideológico y práctico. Esto implica un cambio en el diseño de la estrategia de la empresa. Las mejoras pasan de ser correctivas a ser preactivas, se evoluciona desde la adaptabilidad a la creatividad y de la mejora de las operaciones a un incremento continuo de la capacidad de mejorar toda la organización.

Los cambios son progresivos y continuos, no radicales, pero también complejos y afectan a la empresa en procesos y productos. El trabajo en equipo, la participación de los empleados, el establecimiento de estándares y especialmente la innovación desarrollada de forma continua y gradual y el concepto de calidad, son principios básicos de la mejora continua, cuya implantación requiere un proceso lento, en el que se van acumulando conocimientos e **integrando comportamientos y actitudes**. **El éxito, como es obvio**, depende fundamentalmente de la cultura que tiene la empresa y su entorno, en especial el liderazgo que debe apoyar, dirigir y controlar la totalidad del proceso.

---

12. A. RODRÍGUEZ CASTELLANOS, *Gestión del conocimiento y finanzas*. Editorial RACEF, Barcelona, 2002.

## **Metodología y técnicas en la gestión del conocimiento.**

La gestión del conocimiento tiene como finalidad la utilización de éste para optimizar los objetivos empresariales. El hecho de disponer del conocimiento requerido no garantiza el buen funcionamiento de la empresa. Se trata, pues, de una condición necesaria, pero no suficiente. Como también serán necesarios aspectos relacionados con la *inteligencia emocional* o la *visión sistémica* del entorno de la empresa, para citar sólo dos ejemplos.

Es por ello que se precisa de un modelo de referencia así como de técnicas de selección que permitan identificar, disponer y aplicar adecuadamente los conocimientos, de modo que la empresa se beneficie al máximo de ellos.

En un entorno de cambio permanente, la labor de identificación de los conocimientos que necesita la empresa no tiene límite ya que siempre queda una puerta abierta a nuevos conocimientos. También la disposición y aplicación actúan de forma permanente en un proceso constante de retroalimentación.

En opinión de destacados expertos y sintetizada por Rivero,<sup>13</sup> la problemática aparece en la aplicación de prácticas, técnicas, métodos y herramientas cuando éstas deben ser aplicadas a subconjuntos o áreas específicas dentro del organigrama empresarial. Para facilitar dicha aplicación es conveniente trabajar con un modelo de referencia que facilite una visión global, integrada y estructurada de las técnicas y herramientas que se utilizan habitualmente, dando cobertura a las cuatro perspectivas (cultural y social; organizativa; metodología y técnicas y soporte tecnológico basado en las TIC) que están íntimamente relacionadas e integradas y tienen un sentido global, holístico, ya que se trata de cuatro enfoques diferentes de una misma realidad.

El ámbito cultural se centra en la creación de una cultura del conocimiento y en las formas de comunicación en el circuito informativo de la empresa, de manera que las personas compartan e intercambien sus conocimientos, para lo cual deben introducirse los mecanismos para que de los intercambios se obtenga un mejor rendimiento del conocimiento y se estimule la creatividad. El área de recursos humanos será la más

---

13. SANTIAGO RIVERO RODRIGO, *La gestión de! conocimiento*, Editora Socintec, Bilbao, 2002.



implicada y deberá superar la resistencia lógica de muchas empresas que no asimilan que para competir en la economía del conocimiento es necesario introducir cambios en el mismo corazón de sus organizaciones, esto es, en el modo en que las personas interaccionan y se relacionan.

La *unidad de análisis* es el individuo y su disposición a compartir un efectivo flujo de conocimientos entre los empleados de la empresa y entre una empresa y sus competidores y proveedores.

El enfoque organizativo se fundamenta en los procesos y metodología aplicados en el desarrollo de sus tareas, agentes que intervienen y esquemas de interacción de aquellos expertos ubicados funcionalmente en el organigrama del departamento de organización y mejora de procesos.

La focalización de metodologías y técnicas, como su propio nombre indica, abarca los diversos métodos, herramientas, técnicas y procedimientos al servicio de la gestión del conocimiento con objeto de garantizar que los conocimientos que se emplean y la identificación de los mismos son los más adecuados.

Finalmente el último parámetro que forma parte de la gestión del conocimiento lo constituye el soporte tecnológico o conjunto de herramientas TIC que tienen por objetivo facilitar de forma eficaz y eficiente el desarrollo y solución de los planteamientos teóricos, mediante plataformas **basadas en las TIC**.

### **Las TIC como soporte a la gestión del conocimiento**

La aportación del soporte tecnológico a la gestión del conocimiento ha sido fundamental, ya que sin este tipo de apoyo no serían sino simples teorías de imposible aplicación práctica. Las TIC suponen una aportación que da lugar a un cambio cualitativo en la capacidad de generar e intercambiar conocimientos. Las TIC no constituyen por sí mismas la esencia de la información y del conocimiento, pero son el vehículo básico que proporciona las infraestructuras adecuadas para su desarrollo hasta límites, que aún hoy en día son difíciles de imaginar.

## CURSO 2011 – 2012

Soluciones tecnológicas con diversas aplicaciones y herramientas se enmarcan en ámbitos concretos de la gestión del conocimiento que deben destacarse y que podemos resumir en los siguientes:

- relación entre los agentes del conocimiento
- gestión del conocimiento estructura
- gestión de la información necesaria para el desarrollo de la empresa
- gestión de información de soporte a la gestión del conocimiento

Su desarrollo excede el presente ensayo y nuestra tarea aquí y ahora sólo puede consistir en abrir puertas, para que otros las puedan cruzar. En el mercado, y cada vez con más abundancia se encuentran manuales y programas informáticos de modelización (IDEFO, AIO WIN, IGRAFX, etc.) entre otros.

### **La gestión del conocimiento del devenir**

El largo letargo en el que han estado sumidas las técnicas operativas en la gestión de empresas parece haber llegado a su fin en las postrimerías del pasado siglo, al incorporarse los nuevos planteamientos que aprovechan los instrumentos surgidos de los nuevos paradigmas y que han permitido cristalizar en una incipiente gestión surgida de la incertidumbre y que parece encontrar salida con nuevas formas de conocimiento.

Haciendo nuestras las palabras de Nieto «cuando un presente en marcha hacia el futuro se convierte en posibilidad, estamos en el devenir» y, por esto, a este futuro incipiente y por recorrer, en que se encuentra la gestión del conocimiento, lo hemos de calificar como gestión del conocimiento del devenir.

El camino por recorrer es todavía largo. Es necesario ampliar los actuales horizontes de la investigación, haciendo especial hincapié en el conocimiento de los procesos cognitivos y de abordar, como ya hemos apuntado anteriormente, la gestión estratégica del conocimiento en el ámbito empresarial desde un enfoque holístico, lo que supone seguir investigando en un amplio abanico de materias.

## CURSO 2011 – 2012

Sabemos que estamos ya instalados en la nueva sociedad del conocimiento (y de la incertidumbre) y el transcurso del tiempo nos suministrará las claves para entender -y en su caso, revalidar- el contenido de estos planteamientos instalados en la filosofía de lo inacabado, como paradigma de nuestro tiempo.<sup>14</sup>

---

14. RAMON POCH Y TORRES, *El control interno en ja empresa sistémica del siglo XXI-* RACEF, Barcelona, 2003.