



## Jornadas de Aprendizaje en Gestión del Conocimiento

### La Gestión del Conocimiento ► Hacia la Clarificación de Conceptos ◀

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

Bogotá, 16 de abril de 2007

Ing. Carlos Blanco Valbuena, Ph. D.

El **profesor** Blanco Valbuena es **Doctor** en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto, España (1999 – 2004). **Master** en Producción y Tecnología, con énfasis en productividad y recursos humanos, por el Instituto Directivos de Empresa, Madrid (1991- 1993). **Especialista** en Gestión de la Ciencia y la Tecnología por la Universidad Carlos III de Madrid y el Instituto Flores de Lémus (2005), y en Gestión de Proyectos Técnicos por la misma Universidad y la Consejería de cultura de la Comunidad Autónoma de Madrid, (2005). Tiene **formación especializada** en creación de empresas para emprendedores (Cámara de Comercio de Madrid, 2003); en desarrollo de nuevos productos, Holanda, (Invitación del Barnevell Collage, 1988); **formación técnica** en empresas francesas de alta tecnología (Región de Bretaña) como mecanismo de transferencia de tecnología entre Francia y Colombia, ACTIM, Francia (Beca del Gobierno Francés, 1987); **formación como consultor** de empresa en diseño de mapas de competitividad (Cámara de Comercio, Santa Fe de Bogotá, octubre de 1999), y ha participado en el seminario sobre “Tendencias de la Metodología de Investigación Científica para el Nuevo Milenio” (Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 1998). Su especial interés por la **investigación** le llevó a ser **Socio** del Cluster del Conocimiento del Parque Tecnológico de Zamudio (País Vasco, España, 1999 – 2000), a ser **Investigador Asociado** de la Universidad de Deusto (País Vasco, 2004 – 2005), y **Dr. Investigador Asociado** del Instituto Universitario de Administración de Empresas (IADE, de la Universidad Autónoma de Madrid, 2005). **Componente** del Grupo de Investigación Intellectus, trabajó en desarrollo, medición y dirección del conocimiento, capital intelectual y aprendizaje organizativo (Madrid 2004 – 2005). Ha participado con **comunicaciones y conferencias** en diversos eventos nacionales e internacionales relacionados con la Gestión del Conocimiento, y ha **publicado** sus trabajos en revistas especializadas nacionales y extranjeras.

Se me ha pedido que les hable aquí y ahora del tema que desde hace más de una década viene teniendo cada vez mayor peso específico en el desarrollo racional de la cultura económica de las sociedades contemporáneas, lo que en la práctica puede traducirse como la nueva manera de interpretar y dirigir aquellas estructuras organizacionales del tejido social que, al igual que la universidad, son, o al menos debieran ser, productoras de conocimiento.

Entre otras varias acepciones lingüísticas definen los filólogos el **conocimiento** como «el entendimiento, la inteligencia o la razón natural del hombre», no excluyendo cada una de sus facultades sensoriales en cuanto permanezcan activas. Pero también entienden por conocimiento, en sentido plural, la propia «instrucción adquirida»



## Jornadas de Aprendizaje en Gestión del Conocimiento

mediante ese entendimiento sobre cualquiera de los múltiples saberes humanos, sean éstos ciencia, arte o literatura.

Si desde la privilegiada posición que nos brinda el desarrollo cultural alcanzado por la sociedad contemporánea somos capaces de abstraer por un instante nuestra mente de lo cotidiano, cerrar nuestros ojos físicos, y volver el escáner de nuestra percepción inteligente atrás, posiblemente nos imaginemos en la ladera de una montaña, cuya cima no alcanzamos aún a percibir, contemplando no un valle profundo, oscuro e invariable, sino, aun dentro del continuo declive temporal en que se pierde la humanidad, vislumbrando brillantes repuntes que representan las civilizaciones que nos han precedido.

Cuando los arqueólogos en su concienzuda labor encuentran restos humanos, utensilios, escrituras, habitáculos o monumentos religiosos y funerarios están descubriendo lo que para su tiempo podríamos catalogar como manifestaciones del nivel de desarrollo “tecnológico” alcanzado por un pueblo o una civilización. A su lado, los antropólogos intentarán llegar con esas pruebas a la razón de ser de su crecimiento intelectual; una razón de ser sin la cual el hecho nunca se hubiese producido. Se trata, en definitiva, de descubrir los niveles de conocimiento alcanzados por los diversos núcleos de población de una determinada cultura.

Hasta hace pocas décadas la especialización estanca del saber humano parecía ser la solución a los problemas de una sociedad orgullosa de sus logros. La complejidad aún incipiente de los ingenios mecánicos, que se habían constituido para nuestra mentalidad utilitarista en los salvadores del bienestar económico de la era industrial, tenía su justa y absoluta respuesta en el vasto conocimiento unidireccional de los expertos en ciencias aplicadas.

De este modo, la sociedad satisfecha de su tiempo, casi dormida y confiada, se descubrió a sí misma de pronto en medio de un mundo aceleradamente cambiante en el que la complejidad de los nuevos ingenios había necesitado en el proceso de diseño, y en su posterior desarrollo, el concurso mancomunado de diversa clase de expertos. Habíamos entrado en la era de los desarrollos tecnológicos, pero también, y sin saberlo, con esa aportación articulada de múltiples saberes se habían dado los primeros pasos en lo que hoy llamamos la era del conocimiento.



## Jornadas de Aprendizaje en Gestión del Conocimiento

Siguiendo posiblemente un similar proceso reflexivo, los redactores del 31 Cuaderno de Trabajo del Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales (CIDECE) de San Sebastián (España), dedicado a la Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual (1991), venían a reconocer que «Son muchos los autores que afirman que la gestión del conocimiento ha estado entre nosotros desde hace mucho tiempo y, de hecho, [afirmaban] resulta bastante obvio reconocer que las prácticas de conocimiento se remontan al inicio de la civilización», e insistían en que se trata de actuaciones inherentes al ser humano. La cuestión diferencial que aporta y significa nuestro tiempo no está en el hecho en sí, común a las generaciones precedentes, sino en que ahora estamos sabiendo establecer y desarrollar el necesario vínculo existente entre la base del conocimiento, es decir, entre los individuos que conforman el complejo entramado sociocultural, y la capacidad de servirse de ello para generar valor.

Podemos reconocer, por tanto, que **Gestión del Conocimiento** es una expresión acuñada desde hace más de una década, y que se consolida al traspasar las barreras naturales del campo de la economía donde inició su desarrollo, posiblemente cuando Peter Drucker, hacia 1960, al observar la importancia que la información y el conocimiento estaban adquiriendo en la sociedad y en la economía de su tiempo, puso en circulación las primeras nociones sobre lo que llamó “trabajo y trabajadores del conocimiento”. Y cuando en su estudio posterior sobre “La Sociedad Post-Capitalista” se atrevió a afirmar que se estaba entrando en la “sociedad del conocimiento”, y que en ella los recursos económicos básicos no iban a ser ni el capital ni el trabajo entendido como actividad manual, sino lo que ya había definido años antes como “trabajo y trabajadores del conocimiento”.

Sin embargo, no puede afirmarse que fuera el primer investigador interesado por el tema, porque economistas neoclásicos como Machlup ya habían mostrado en 1958 que en los Estados Unidos la industria que él denominó del conocimiento aportaba cerca del 29% del PIB, y que para 1959 poco menos del 32% de las fuerzas del trabajo estaban involucradas en las actividades de producción, transmisión y almacenamiento de la información.



## Jornadas de Aprendizaje en Gestión del Conocimiento

Situados hoy en la perspectiva en que nos coloca el tiempo transcurrido desde entonces es posible reconocer que Peter Drucker tenía razón; que no se trataba de una teoría instalada en el plano anímico de las modas y, en consecuencia, cambiante, sino que, asumida como hipótesis de trabajo por los investigadores de todo el mundo, se ha ido consolidando hasta adquirir, colocada en el plano crítico de la ciencia, una dimensión con la que ir respondiendo a los interrogantes socioculturales y socioeconómicos que nos rodean.

Reconocía Davenport en 1997 que el conocimiento es un producto de la reflexión y de la experiencia humana, confirmando con ello lo que Nonaka y Takeuchi habían manifestado 1995 al insistir en que sólo los seres humanos son capaces de asumir el papel central en los procesos de creación de conocimiento; aunque a su vez advertían que para ello era imprescindible que existieran contactos y conexiones que propiciaran y estimularan los procesos de creación.

En este sentido, la concepción moderna del saber impide la visión de las especializaciones clásicas de la era industrial como recipientes estancos y autónomos. Prefiere estimarlas como focos de conocimiento capaces de intercambio, siendo ésta precisamente la característica que las identifica como entes culturalmente activos propios de nuestra sociedad.

Como vemos, al sustituir el hombre en el protagonismo de la realidad actual a las máquinas que lo detentaron durante el periodo industrial se ha convertido en el verdadero artífice del paso hacia la **nueva economía**, y, en consecuencia, no puede esperarse de él una actitud pasiva. Del hombre colocado en disposición estrictamente receptora de saberes programados, tan propio de las viejas metodologías educativas, debemos pasar al hombre sobre el que además de ser capaces de volcar de forma racional los imprescindibles saberes que conformen el sustrato de su erudición, hemos de hacer lo imposible por que afloren en él, se desarrollen y cultiven sus capacidades, habilidades y destrezas.

La universidad adquiere así una función renovada. Es cierto que siempre ha sido tenida y explicada como un pozo de ciencia, pero el acertado símil de otro tiempo no puede ser válido para la sociedad de hoy. Los pozos son continentes donde el agua está en reposo, su extracción es lenta y costosa, el rendimiento escaso y hasta



## Jornadas de Aprendizaje en Gestión del Conocimiento

pueden corromperse si el agua no se renueva. El símil más acertado para la universidad que exige el dinamismo vital de nuestros días sería la del río que alimentado por multitud de riachuelos secundarios, filtrados en tierras de diversos nutrientes, y alcanzado su caudal con los más variados aportes, es capaz de fertilizar las tierras que conforman sus orillas.

No es por tanto extraño que los centros más prestigiosos del mundo universitario se hayan identificado con relativa facilidad con lo que representa el concepto de **Sociedad del Conocimiento**, y que hayan apostado por un nuevo diseño de sus métodos educativos.

Me estoy refiriendo, como no podía ser menos, a los nuevos estilos de formación, que se enmarcan dentro del objetivo general de una pedagogía que busca, en la **enseñanza-aprendizaje**, el desarrollo de las competencias de los alumnos a través de estrategias didácticas que los expertos reconocen como metodologías activas.

Este significativo detalle es un claro indicio de que las universidades del siglo XXI empiezan a concebir su misión a partir de su propia consideración de ser centros donde el depósito hasta ahora estático del saber, y la transmisión del mismo, deben tener impacto en la calidad de vida de la sociedad en general, y en la de su propio entorno en particular. Esa nueva concepción, fundamentalmente dinámica, asumida como una realidad las hace sentirse “nido” en el que se construye una cultura constante de innovación destinada a aportar soluciones a los problemas creados por las necesidades de los ciudadanos.

Estoy por tanto plenamente de acuerdo con los planteamientos de Didriksson (2005) cuando considera que la ventaja competitiva sustentada en la información, en los aprendizajes y en los conocimientos no puede desvincularse de los cambios que ocurren en las esferas socio-institucionales de la educación, la ciencia, la tecnología y la cultura en general. Y agregaba, que el papel que están jugando estos cambios en las instituciones universitarias se están revelando como fundamentales para la organización de la base social más importante de la nueva economía.



## Jornadas de Aprendizaje en Gestión del Conocimiento

En 2003 Rojas manifestaba que las universidades no habían comprendido muy bien cuál era su papel en la nueva economía. Una economía que aun estando basada en el conocimiento no acababa tampoco de sugerir con suficiente fuerza ningún camino a las entidades educativas. Hoy, pese al tiempo transcurrido, debemos reconocer que seguimos todavía inmersos en un proceso de adaptación que no deja de generar determinados niveles de desconcierto en la mayoría de los docentes.

Desde mi propia convicción, que se apoya tanto en la experiencia que me han proporcionado los intensos años pasados con responsabilidades de gestión en la empresa privada, como en los vividos en la administración pública o los dedicados a complementar al más alto nivel mi formación académica en el extranjero, con la subsiguiente prolongación natural hacia la enseñanza de las jóvenes generaciones de universitarios, sería razonable pensar en una universidad donde la excelencia en la pedagogía fuera un objetivo constante, y no se convirtiera en un enunciado teórico más de los planes estratégicos; donde la calidad de las formas de transmitir los conocimientos fuera un trabajo compartido entre docentes de las diferentes áreas del saber humano, es decir, un trabajo que retroalimente; donde la investigación deje de ser tenida por un molesto requisito para la acreditación de las carreras, o para ascender en un hipotético, más que real, escalafón, sino, vista como parte ya interiorizada de una cultura propia, en la que la extensión hacia el entorno local o nacional sea por sí misma una fuente de conocimiento donde retroalimentarse la sociedad, y no una simple función, poco creíble, impuesta por la moda.

Hasta aquí hemos considerado desde el plano estrictamente filológico dos conceptos de conocimiento: el que nos remite, como hemos dicho ya, a la inteligencia del hombre, y con ello a sus capacidades, habilidades, destrezas y experiencias, razón de su protagonismo en la nueva sociedad, y la del conocimiento como flujo multidireccional de saberes acumulables, fundamentalmente reglados, que el hombre es capaz de recibir, interiorizar, enriquecer y transmitir de nuevo, y cuyo depositario natural ha sido hasta ahora la propia organización educativa.

En esta nueva sociedad, a la que llamamos ya sociedad del conocimiento, el hombre adquiere para la economía el protagonismo que le había sido arrebatado por las máquinas de la era industrial, pasando a ser factor determinante en el logro de la ventaja competitiva sostenible.





## Jornadas de Aprendizaje en Gestión del Conocimiento

Para ahondar en el concepto de sociedad del conocimiento no podemos menos de traer a colación lo que Lane, a partir de los estudios de Machlup y Bell, planteaba en 1966 como definición posible. Decía entonces que puede ser considerada así aquella sociedad en la que en mayor grado que en otras sus miembros dedican importantes recursos a la investigación y, en consecuencia, cuentan con una reserva de conocimientos que acumulan, organizan e interpretan en un esfuerzo constante por sacar consecuencias de utilidad inmediata.

Hechas estas reflexiones previas, podemos decir que estamos en condiciones de plantearnos, desde el enfoque estrictamente académico de la nueva sociedad, de la nueva economía, y de la nueva universidad, el análisis de lo que hay en torno a lo que debemos entender por conocimiento y su adecuada gestión.

En los últimos años, aquel lejano planteamiento inicial de Peter Drucker (1960), en el que nos hablaba de forma incipiente de la sociedad del conocimiento, a dado lugar, gracias al movimiento que en torno precisamente a su gestión se produjo durante la década de los años 90 del pasado siglo, a lo que se ha generalizado como la nueva economía. El movimiento, calificado por algunos como explosivo por su rápida extensión por todo el mundo, fue auspiciado fundamentalmente por el pragmatismo de las propias empresas.

Sin embargo, pese a la pronta difusión de sus planteamientos teóricos, no cabe duda que la exigencia de una confirmación científica de base empírica condicionó, y aún condiciona en gran medida, el ritmo de su justificación académica (The Economist, 1996). Este aparente retraso viene motivado por la propia exigencia de contar con metodologías de investigación homologables adaptadas a la necesidad de medir valores abstractos sobre los que no se tiene una gran experiencia.

En cualquier caso, la justificación de la nueva economía parece encontrarse en el abanico de procesos globalizadores que caracterizan a nuestra sociedad; en el cada vez más numeroso grupo de pueblos que alcanzan un alto nivel de desarrollo tecnológico, y en un estado actual de las comunicaciones que permite desdibujar las fronteras y acortar las distancias.



## Jornadas de Aprendizaje en Gestión del Conocimiento

No puede resultarnos extraño por tanto que Neef dijera ya en 1999 que los cambios que se estaban produciendo en las estructuras económicas tenían su origen en los descubrimientos tecnológicos, fundamentalmente en los relacionados con la computación, porque ello había facilitado el desarrollo de las tecnologías aplicadas a la información y, a partir de este punto, había contribuido a la acelerada expansión generalizada de las tecnologías globales. Se había activado de este modo la naturaleza cambiante de las organizaciones al aprovecharse la circunstancia de que la información llega desde cualquier parte del mundo, y en fracciones muy pequeñas de tiempo, al lugar de trabajo o al centro de toma de decisiones.

Es por ello por lo que Bueno decía en 2001 que el “conocimiento en acción” justifica la transformación económica o los procesos creadores de valor basados en lo que se está denominando, con mayor o menor precisión, “acuerdo y éxito lingüístico” para englobar recursos, actividades y activos intangibles.

En este entorno global, en el que las tecnologías, los productos, los mercados, los competidores, las tendencias sociales, e incluso el corpus legislativo, cambian con tanta rapidez, la innovación necesita estar a la altura de las circunstancias que le marca la propia dinámica de la colectividad, y el conocimiento se convierte en el eje sobre el que recae el peso de una innovación continua que garantice la supervivencia a través del mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Bajo el prisma que nos permite percibir este marco de realidades contrastadas, la economía actual está siendo entendida como un proceso acelerado de acumulación de conocimientos aplicados a los procesos productivos. Bajo esta perspectiva, aunque los efectivos materiales o **tangibles** se mantienen como una herramienta básica dentro de la gestión empresarial, va tomando cuerpo cada vez con mayor insistencia la gestión eficaz de los activos inmateriales, los llamados **intangibles**, presentes en el conjunto de la organización, a los que se ve y se trata como garantes del crecimiento competitivo.

La cuestión en la mayoría de los casos no está tanto ya en la aceptación del nuevo pensamiento económico, que ha calado incluso con más fuerza en las organizaciones empresariales que en las instituciones académicas, como en la dificultad real que existe para detectar, valorar y administrar unos activos inmateriales





## Jornadas de Aprendizaje en Gestión del Conocimiento

que no son fácilmente reconocibles. La consecuencia inmediata es que por ignorancia no son tenidos en cuenta en los procesos productivos, es decir, no se gestionan y, en consecuencia, no generan valor.

Visto así el problema, parece razonable pensar que lo más urgente es poder llegar a formular descripciones que sinteticen con claridad, cuando hablamos de la nueva economía, lo que debemos entender por **conocimiento**, por **capital intelectual**, por **intangibles** y, finalmente, por **gestión del conocimiento**.

Cuando desde el enfoque en que nos encontramos instalados pretendemos encontrar una definición de conocimiento que sea comúnmente aceptada por los especialistas solemos llevarnos la sorpresa de descubrir la existencia de múltiples explicaciones que, sin llegar a definirlo, ponen el acento en una u otra particularidad del concepto. Sin embargo, si parece generalmente aceptado, según Marakas (1999), que el conocimiento es una combinación organizada de ideas, de reglas, de procedimientos y de información.

Con una interpretación tan general se hace necesario establecer con claridad, como apunta Bhatt (2000), la diferencia entre datos, información y conocimiento propiamente dicho, porque con relativa facilidad suele confundirse la gestión de los datos o de la información con lo que con mucha mayor claridad y precisión se tiene por gestión del conocimiento. Podríamos decir, por tanto, que los datos son factores inertes capaces de ser organizados, momento en que pasan a ser considerados información y adquieren la condición de ser o no significativos. La información como los datos es susceptible de ser almacenada, y en nuestro tiempo las aplicaciones de la electrónica se han convertido posiblemente en la mejor y más eficaz herramienta para el almacenamiento, la organización y la distribución de información con la que la humanidad ha contado nunca.

No obstante, el concepto de conocimiento tiene una dimensión mucho mayor. Es inherente a la persona al tratarse de su razón natural, en virtud de la cual concibe las cosas, las compara, las juzga, e induce y deduce otras distintas de las que ya conoce. Ese entendimiento del hombre es el que se manifiesta a través de la capacidad de observación, de investigación, de análisis, y el que le permite la captación de información a través o no del estudio, y de unas experiencias



## Jornadas de Aprendizaje en Gestión del Conocimiento

acumuladas a través del tiempo que se traducen en la posibilidad de interpretar la información basándose en las destrezas y las competencias adquiridas.

Regresando ahora a la base de la primera definición, podríamos decir que el conocimiento es una combinación organizada de ideas y de datos asimilados con un sistema de reglas, de procedimientos y de operaciones de aprendizaje generadas por la experiencia y la práctica. En consecuencia, la información no se convierte en conocimiento hasta que no ha pasado por el tamiz de la razón humana, que la recibe, la procesa, la interioriza y la acumula para hacerla aflorar de diversas formas cuando le es necesaria.

Pero tampoco podemos quedarnos aquí cuando hablamos de la sociedad del conocimiento en relación con la nueva economía. El conocimiento no puede ser entendido como algo estático dentro de la organización, y no solo debe fluir por ella sino que debe ser continuamente creado. Y su creación exige la existencia previa de un contexto compartido en la cognición y en la acción. Un espacio de interacción que puede ser físico, virtual o mental —el “*ba*”, concepto de espacio-tiempo de la filosofía japonesa creado por Kitaro Nishida (1921, 1970) y desarrollado por Shimizu (1995) — en el que la información se interpreta para convertirla en conocimiento. Por tanto, en la creación de conocimiento los contextos sociales, culturales e históricos no pueden ser olvidados, porque, como afirma Vygotsky (1986), tales contextos facilitan las claves que permiten interpretar la información y crear significados.

Aunque la diferencia entre datos, información y conocimiento parece clara, resulta relativamente fácil y frecuente observar que datos e información son erróneamente tenidos por conocimiento y, en consecuencia, su manejo racional es equivocadamente percibido como gestión de este último.

Ahondando en estos conceptos, debemos tener muy claro que existe un conocimiento tácito (del lat. *tacitus*, adj.: “callado”, “silencioso”), que no se percibe, oye o dice formalmente, sino que se supone o infiere, y un conocimiento explícito (del lat. *explicitus*, adj.: “libre de obstáculos”), que expresa clara y determinadamente una cosa.



## Jornadas de Aprendizaje en Gestión del Conocimiento

El conocimiento tácito es por tanto personal, posee un contexto específico, siendo difícil de formalizar y de comunicar, e incluye elementos cognitivos y elementos técnicos. Parte de “modelos mentales” (cognitivos), es decir, de esquemas, paradigmas, perspectivas, creencias y puntos de vista a través de los cuales los seres humanos, mediante el establecimiento y la manipulación mental perciben y definen su mundo: su realidad presente y su visión del futuro. Mientras que los elementos técnicos se revelan como habilidades, aptitudes y saber hacer o “Know-how”.

Por su parte, el concepto de conocimiento explícito hace referencia a aquel que es susceptible de ser codificado, almacenado y transmitido en algún tipo de lenguaje formal y sistematizado. En definitiva, podemos decir que el hombre es portador de ambos conocimientos, y que en conjunto posee mucho más de lo que es capaz de transmitir.

Hoy las referencias a los términos “conocimiento”, “capital intelectual” e “intangibles” inundan desde hace algunos años las páginas de las publicaciones económicas, las revistas académicas o los libros relacionados con la gestión empresarial, poniendo de manifiesto su papel central como determinantes de la supervivencia y el desarrollo de las empresas, el crecimiento económico y, en general, el bienestar social. De las tres expresiones, conocimiento parece más del gusto de los economistas, mientras que capital intelectual abunda fundamentalmente en la literatura legal y en la relacionada con la administración de las empresas, siendo el vocablo intangibles el preferido por la literatura contable. No obstante, debemos reconocer que en esencia se refieren a una misma cosa: una fuente de beneficios futuros sin sustancia física.

En realidad, la importancia que el conocimiento está teniendo como fuente de ventaja competitiva es la que ha dado lugar al nacimiento y difusión de la expresión “capital intelectual” con la que hacer referencia a aquellos activos inmateriales (intangibles) que la empresa posee, y que están generando riqueza, o se encuentran potencialmente en condiciones de generarla.

Cuando hacemos una revisión de los principales autores dedicados a la conceptualización y a la medición del capital intelectual, la idea que sacamos de la



## Jornadas de Aprendizaje en Gestión del Conocimiento

lectura de sus trabajos es la de que, pese a los múltiples esfuerzos que se están llevando a cabo, aún existe sobre este punto un cierto grado de diversidad. Pese a todo, el estudio detallado de las diferentes definiciones encontradas sí nos permite establecer una serie de rasgos que permanecen comunes a todas ellas. Son esas características comunes las que nos pueden ayudar a encontrar la interpretación más generalizada.

En este sentido podemos decir:

- Que el capital intelectual está formado por los activos intangibles
- Que los activos intangibles que componen el capital intelectual tienen la característica de ser propiedad de la empresa, contener su conocimiento y poseer la capacidad de generarle riqueza
- Que los activos intangibles considerados relevantes para la generación de riqueza radican fundamentalmente en las personas, en los sistemas y procesos organizativos, y en las relaciones de la empresa con el entorno. Esa radicación diferenciada es la que nos permite hablar de **capital humano**, de **capital organizacional** y de **capital relacional**.

Según esto, podríamos resumir diciendo que entendemos por capital intelectual el conjunto de activos intangibles poseedores del conocimiento de la organización de la que son propiedad, relevantes en la generación de su riqueza, y radicados fundamentalmente en las personas, en los sistemas y procesos organizativos, y en las relaciones de la organización con el entorno.

Pero en el desarrollo del concepto de capital intelectual hemos hecho hincapié constantemente en los llamados intangibles, con lo que parece obligado que nos detengamos un momento a considerar su contenido, su valor y su medida.

El término intangible es un adjetivo que expresa la idea de que algo no puede o no debe ser tocado. En este sentido, los llamados activos intangibles en la literatura contable nos sitúan frente a fuentes dinámicas generadoras de valor para la empresa (inputs, outputs) que carecen de sustancia física, es decir, que son inmateriales y de ahí su relación directa con el conocimiento. En realidad son un producto del conocimiento que se manifiesta de muy diversas formas, y que autores como Nonaka,



## Jornadas de Aprendizaje en Gestión del Conocimiento

Toyama y Konno (2001), para entender mejor como son creados, adquiridos, y explotados, los han tipificado en cuatro categorías: experienciales, conceptuales, sistémicos y rutinarios.

Los primeros, que forman parte de ese conocimiento tácito del que hemos hablado, son construidos por la experiencia compartida de primera mano entre los propios miembros de la organización, y entre los miembros de la organización con sus clientes, proveedores y empresas afiliadas. El resultado lo percibimos en forma de destrezas, Know-how de los individuos, preocupación por los otros, amor, confianza, seguridad,... dentro todo de una dinámica energética de muy diverso signo.

Los conceptuales forman parte del conocimiento explícito, que es articulado mediante el lenguaje, las imágenes o los símbolos, y tiene su fundamento en los conceptos que poseen los consumidores y los miembros de la organización. En realidad, aunque tienen formas tangibles, pues se traducen en valor de marcas y diseños, sigue siendo difícil de comprender con exactitud lo que los clientes y los miembros de la organización perciben exactamente.

Como su nombre indica, los activos sistémicos son conocimiento explícito sistematizado y estructurado, gracias fundamentalmente a las modernas tecnologías, que se encuentra listo para ser transferidos con facilidad. De este conocimiento forman parte las especificaciones de los productos, los manuales y la información documentada sobre proveedores y clientes, la propiedad intelectual protegida legalmente, y las licencias y patentes. Se trata del tipo de activo de conocimiento más “visible” y la gestión del conocimiento en la actualidad se enfoca principalmente en esta dirección.

Por último, detengámonos un momento a considerar los activos de conocimiento rutinarios. Se trata de conocimiento esencialmente tácito embebido en las acciones y en las prácticas de la organización. El know how, las rutinas y la cultura organizacional que se llevan a cabo en los negocios diarios de una organización son un ejemplo claro de sus activos de conocimiento rutinarios. La característica más destacada de estos activos es su condición de ser prácticamente conocimiento en lo que pudiéramos considerar como “estado puro”.



## Jornadas de Aprendizaje en Gestión del Conocimiento

Hoy, las empresas asentadas en la nueva economía, fundamentalmente aquellas intensivas en conocimiento, son cada vez más conscientes de la necesidad que tienen de poder medir su capital intelectual, es decir, sus intangibles, y de poder reflejar ese valor en los informes financieros, porque sólo a través de esa medida van a conocer el funcionamiento de su realidad, y con ello se les abre la posibilidad de tomar decisiones internas y externas a partir de bases capaces de reducir la posible asimetría existente. Se trata por tanto de contar con indicadores idóneos para expresar el valor de aquellos de sus activos intangibles que por contener conocimiento relevante son aptos para generar riqueza.

En consecuencia, se hace inevitable la elaboración de un método suficientemente estandarizado que garantice la viabilidad y la credibilidad en los resultados, lo que implica necesariamente el llegar a determinar qué variables deben ser medidas en cada caso, definir después los indicadores capaces de reflejar su valor, y abordar finalmente la difícil tarea de determinar cómo ese valor puede ser adecuadamente reflejado. No podemos olvidar que se trata de indicadores no financieros, cuya integración dentro de los sistemas contables no resulta fácil. En este sentido se constata que están siendo las propias empresas las más activas en la busca de soluciones, habiéndose colocado en la actualidad muy por delante de las normativas contables existentes.

Hasta ahora hemos abordado con la mayor sencillez posible, y a partir de un plano estrictamente filológico, el concepto de conocimiento, sus raíces, sus matices, sus manifestaciones, y su continua presencia en el hombre y con el hombre desde la misma noche de los tiempos, para proyectarlo sobre la nueva economía en forma de lo que se viene llamando capital intelectual e intangibles. Parece razonable que cerremos esta charla con lo que debemos entender cuando hablamos de gestión del conocimiento.

Coleman decía en 1999 que la expresión **gestión del conocimiento** contiene una amplia variedad de funciones interdependientes, las cuales se resumen en la creación, evaluación, búsqueda, transporte, almacenamiento, distribución y transmisión compartida de los saberes que lo constituyen. En ese mismo año Pelton lo entendía como la integración de distintos conocimientos para formar un todo que se acumula y comparte, al que se tiene acceso, y que se apropia para desarrollar pericias





## Jornadas de Aprendizaje en Gestión del Conocimiento

a través de la organización. Sin embargo, Martiny en 1998, que venía a definirlo en los mismos términos, advertía ya de que gestionar el conocimiento no es establecer un programa de almacenamiento y distribución de información, sino una forma nueva de trabajar que debe ser incorporada a la cultura de la organización y, a través de una estrategia total, también al diseño de sus operaciones.

Por su parte, Meso y Smith lo definían en 2000 diciendo que se trata de la estrategia y del proceso que permite la creación y el flujo de conocimiento relevante a través de la empresa y el negocio, siendo su fin el de crear valores organizacionales a clientes y consumidores.

Nonaka (1991), Quinn (1996) y Davenport (1998) daban un paso más al entenderlo como el proceso de captar las pericias y la inteligencia colectiva de una organización, siendo utilizable en la promoción y la innovación a través del aprendizaje organizacional continuo. En definitiva, se trata de la interpretación de la información que poseen los individuos, basada en la experiencia y en las destrezas y competencias, con el fin de volcarla en la gestión de la organización para generar beneficios.

No parece necesario que sigamos. Si el conocimiento no debe ser confundido con un conjunto de datos y de información acumulada a modo de banco difusor de saberes puntuales, su gestión tampoco puede ser interpretada como el modo de dispensar lo más racionalmente posible esos datos o esa información. La gestión del conocimiento resulta ser mucho más, y Martiny (1998) parecía apuntar acertadamente al dar la idea de que se trata realmente de una cultura de carácter idiosincrásico que se va gestando y desarrollando poco a poco en cada organización. En conseguir que se configure como una cultura aglutinante y no disolvente está la clave de su utilidad a la hora de valorar su influencia en la ventaja competitiva sostenible.

Sin duda, con mayor o menor retraso sectorial, la tendencia creciente que hoy se percibe para toda clase de organizaciones (instituciones del Estado, asociaciones de todo signo y entidades culturales o productivas) es la de abordar la gestión del conocimiento tácito que poseen las personas, es decir, el basado en sus capacidades, habilidades y experiencias. Se trata de seguir los pasos de lo que se está haciendo ya con el conocimiento documentado o explícito que se halla en poder de la organización. Se trata, en definitiva, de saberlo ligar adecuadamente a los objetivos, sean o no



## Jornadas de Aprendizaje en Gestión del Conocimiento

económicos o de negocio, con la idea clara de asegurar un éxito presente y futuro de la organización. Es así como la gestión del conocimiento actuará de motor del cambio en la cultura organizacional de nuestro tiempo.

Como reflexión final sólo cabe decir que, a la vista del significado del conocimiento para la nueva sociedad y para la nueva economía, es fácil comprender que la universidad del siglo XXI, consciente del papel que le ha sido asignado, se enfrenta con dinamismo al futuro educativo, apostando con ilusión por el desarrollo de pedagogías activas enfocadas hacia una formación más integral de los alumnos. Lo que se espera de los profesionales de este siglo no es sólo una acumulación de saberes estandarizados, muchos de ellos obsoletos, sino que dispongan del valor añadido de unas capacidades, habilidades y destrezas con las que enfrentarse al reto diario de la captación de nuevo conocimiento, de su asimilación, y de su puesta en manos de la organización a la que se encuentran vinculados, porque en esas capacidades y destrezas reside la mayor parte de la ventaja competitiva sostenible.

Espero que estas consideraciones que hemos hecho sobre algunos conceptos fundamentales, relacionados con la nueva economía, les ayuden a comprender mejor los contenidos del resto de las interesantes conferencias de que constan las Jornadas de Aprendizaje sobre Gestión del Conocimiento que hoy se inician.

Muchas gracias a todos por su presencia ahora aquí, y por su compañía a lo largo de estas jornadas de aprendizaje sobre la Gestión del Conocimiento.

### **Bibliografía:**

- BANCO MUNDIAL (1999). *"El conocimiento al servicio del desarrollo 1989/99. Informe sobre el desarrollo mundial"*. Madrid: Ed.Mundi-Prensa.
- BHATT, G.D. (2001). "Organizing Knowledge in the Knowledge development cycle". *Journal Of. Knowledge Management*. Volume 4, Number 1, pp. 15- 26



## Jornadas de Aprendizaje en Gestión del Conocimiento

- BLANCO, C (2004). "Estudio sobre la Gestión del Conocimiento en las empresas de los Parques Tecnológicos y Centros de Innovación del país Vasco y su impacto en el rendimiento (periodo 2000- 2002)". San Sebastián (España).
- BLACK, D.H., SYNAN, C.D. (1997). "The learning organization: the sixth discipline". *Management Accounting*. Vol. 75, núm. 10, pág. 70 -72.
- CIDEA (ed) (1991), "Gestión del Conocimiento y Capital intelectual", *Cuadernos de trabajo – formación, Empleo, Cualificaciones, 31*, San Sebastián: Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales, pp. 15, 19.
- DAVENPORT, T. (1997). "Information Ecology, Oxford University Press, New York, NY, p. 9
- DAVENPORT, T.H.; DELONG, D.W.; BREES, M.C. (1998). "Successful knowledge management projects". *Sloan Management Review*. Vol. 39, núm. 2, pág. 43-57.
- DIDRIKSSON, A. (2005). "Universidad, Sociedad del conocimiento y Nueva Economía. 3°. Ed. CESU - UNAM, México, 2006.
- DRUCKER, P. (1993). *Post-capitalist society*. Nueva York: Butterworth-Heinemann.
- GRANT, R.M. (1996). "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review*. Vol. 33, núm. 3, pág. 114-135.
- GRAYSON, C.J Y O'DELL, C.S. (1998). "Mining your hidden resources", *Across the Board*, April, pp. 23 – 80.
- LANE P.J., LUBATKIN M. 1998. "Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning". *Strategic Management Journal* 19(5): 461-477.
- MACHLUP, Fritz (1958), "An Economic Review of the Patent System", Study No. 15, Subcommittee on Patents, Trademarks and Copyrights (85th Cong., 2d Sess.), Senate Committee on the Judiciary.
- MARTINY, M. (1988). "Knowledge management at HP Consulting". *Organizational Dynamics*, Vol 5, N° 3, pp. 231 – 241.
- MARTENSSON, M. (2000). "A critical review of knowledge management as a management tool". *Journal of Knowledge Management*. Vol. 4, núm. 3, pág. 204-216.



## Jornadas de Aprendizaje en Gestión del Conocimiento

- MARAKAS, G.M. (1999). "Decision Support Systems in the Twenty-first Century, Prentice hall, Englewood Cliffs, NJ.
- MESO Y SMITH (2000). "A resource-based view of organizational knowledge management systems", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, N° 3, pp. 224 – 234.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. (1998). "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage". *Academy of Management Review*. Vol. 23, núm. 2, pág. 242-266.
- NONAKA, I., TAKEUCHI. (1995): "*The knowledge creating company*". Oxford: Oxford Press.
- NEEF, D. (1999). "Making the case for Knowledge management: the bigger Picture", *Management Decision*, Vol. 37, N° 1, pp. 8 - 72
- OCDE (1999). *L' economie mondiale de demain: vers un essor durable?* Paris: Mundi-Prensa.
- PELTON, C. (1999). "Share the Knowledge Information week, N° 737, p. 188.
- QUINN, J.B., ET AL. (1996). "Managing professional intellect: Making the most of the best", *Harvard Business Review*, march-april, pp. 71 – 80.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (1992), *Diccionario de la Lengua Española*, ed. 21, Madrid (España): Editorial Espasa Calpe, S.A., 2 vols.
- ROJAS, E. H. (2003) o "Educación Superior en Colombia". *Reflexiones sobre Educación Universitaria* 1, 2°. Edición, pp. 25-36.
- ROWLEY, J. (2000). "Is higher education ready for knowledge management?" *The International Journal of Education Management*. Vol. 14, núm. 7, pág. 325-333.