

Gestión del conocimiento y la planificación estratégica

*Leonardo Alcántara Rodríguez**
*y Vivian Estrada Sentí***

Resumen

El conocimiento siempre ha ocupado un lugar importante en la historia de la humanidad. Desde la antigüedad, la persona que poseía más conocimiento sobre las cosas era llamada “el sabio” y las otras personas acudían al sabio para consultarle. Hoy en día esa práctica no ha cambiado. Por ejemplo, nosotros acudimos a un médico cardiólogo cuando estamos aquejados de algún problema del corazón, porque éste tiene más conocimientos que los otros en esa área; o acudimos a un ingeniero civil cuando queremos construir una carretera, porque este ingeniero se especializó y adquirió los conocimientos necesarios para construir la misma. Cuando no existían las escrituras, los antepasados se pasaban sus conocimientos de una generación a otra a través de historias,

* Docente de la Universidad Abierta para Adultos.

** Docente de la Universidad de las Ciencias Informáticas, Cuba.

usando así una transferencia de conocimiento que hoy llamamos tácito. Indiscutiblemente, un gran paso para la transferencia de conocimiento entre las personas fue la invención de la imprenta, que permitió por primera vez que grandes cantidades de personas pudieran informarse y adquirir conocimiento de forma masiva.

Para que el conocimiento nos brinde las ventajas competitivas que necesitamos, este debe ser gestionado adecuadamente y así nace el concepto de Gestión de Conocimiento, convirtiéndose en una disciplina que está incidiendo cada vez más en el accionar de las organizaciones.

Por lo general las organizaciones gestionan su conocimiento de manera muy intuitiva, poco estable; no se le da el verdadero valor que tiene este recurso y lo que se busca es desarrollar una cultura del conocimiento, y que esto se consolide con el empleo y desarrollo de herramientas tecnológicas, metodológicas y procesos que contribuyan a la gestión del conocimiento.

Este trabajo está orientado a destacar el papel del conocimiento en las organizaciones, la importancia de su gestión para promover cambios sustantivos en los procesos de gestión del conocimiento. Destaca además su papel en la planificación estratégica. La gestión y planificación estratégica son una importante herramienta de innovación que comprende el estudio y la determinación de variados factores y variables que se establecen en los distintos escenarios organizacionales.

Palabras claves: *gestión del conocimiento, planificación estratégica, plan estratégico, mapa conceptual.*

Summary

Knowledge has always occupied an important place in the history of mankind. Since ancient times, the person who had more knowledge of things was called "the wise" and the other people came to consult the wise. Today this practice has not changed. For example, we went to a cardiologist when we suffer

of a heart problem, because it has more knowledge than the others in that area, or we go to a civil engineer when we want to build a road, because the specialized engineer and acquired knowledge necessary to build it. When there were no scripts, ancestors passed their knowledge from one generation to another through stories, using and transferring tacit knowledge is now called. Certainly an important step in the transfer of information between people was the invention of printing, which allowed for the first time that large numbers of people could learn and acquire knowledge in bulk.

For knowledge provide us with competitive advantages that we need, this must be managed properly and so was born the concept of Knowledge Management, becoming a discipline that is increasingly affecting the actions of organizations.

Usually organizations manage their knowledge in a very intuitive, very stable and not given the true value of this resource and what it is to develop a culture of knowledge and that it be consolidated with the use and development of technology tools, methodologies and processes that contribute to knowledge management.

This paper aims to highlight the role of knowledge in organizations, the importance of its management and to promote substantive changes in the knowledge management process highlighting its role in strategic planning. The management and strategic planning is an important tool for innovation that includes the study and determination of various factors and variables that are set in different organizational settings.

Keywords: *knowledge management, strategic planning, strategic plan, concept map..*

Introducción

Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) han creado variadas oportunidades para la división internacional del trabajo, y hoy las empresas se han visto en la necesidad de evolucionar rápidamente, para mantener unos patrones de competitividad acordes con las nuevas condiciones de globalización de los mercados y de internacionalización de las economías. Las empresas, para alcanzar ventajas competitivas sostenibles, están introduciendo nuevos conceptos, tales como la gestión estratégica de la tecnología y la innovación.

Para lograr una adecuada gestión organizacional no basta una buena gestión macroeconómica. Hay que cambiar la manera como se diseñan las instituciones, definir claramente su misión y objetivos, y asignar mejor los recursos para que obtengan los resultados esperados. Se destaca en ello el papel del conocimiento y la importancia de su gestión. Las ventajas competitivas se crean introduciendo conceptos tales como la gestión estratégica y la innovación.

La empresa no sólo debe gestionar su conocimiento eficientemente, sino cuantificarlo mediante herramientas de medición del capital intelectual organizativo. Las TICs están teniendo un impacto directo en las empresas y no solamente en sus aspectos funcionales, sino también en su estructura organizacional.

El conocimiento y su gestión

El concepto de conocimiento es bien antiguo. Hace más de 2,400 años el filósofo griego Platón definió el conocimiento como “aquello necesariamente verdadero (episteme)”. Platón decía que “El conocimiento sensible es relativo. El verdadero conocimiento se basa sobre el ser, no sobre el devenir, no puede estar sometido a error y ha de ser infalible”. Un concepto de mucho fundamento, sobre todo, si tomamos en cuenta que eso se dijo ¡400 años A.C! Hay que ver la profundidad de esos

pensamientos filosóficos y conocimiento adquirido por esos “grandes seres humanos” en una época donde nada de lo que hoy conocemos como ayuda técnica existía, ni siquiera remotamente.

En la actualidad, en la época de la globalización industrial, la era del conocimiento, la persona o la organización que tiene la información y el conocimiento para hacer uso debido a esa información, es la que se convierte en imprescindible. Se puede decir que es casi un sinónimo de poder.

Según la enciclopedia libre Wikipedia, el conocimiento son *“hechos o datos de información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un tema u objeto de la realidad”*. Nosotros definimos el conocimiento como: *“Las informaciones que adquirimos en el transcurso de nuestra vida, sea por experiencia propia o por aprendizaje teórico y se convierten en conocimiento cuando alcanzan un nivel altamente estructurado que podemos usarlo, transferirlo o compartirlo, pudiendo generar más conocimiento”*. Para conservar su valor, el conocimiento hay que mantenerlo actualizado.

La problemática de generación de un conocimiento organizacional es saber cómo se extiende el conocimiento individual, a los grupos de trabajo en la organización y a través de las organizaciones, si se trata de grupos empresariales. Por eso, cuando hablamos sobre la gestión del conocimiento (GC), nos referimos a un concepto específico aplicado a las empresas u organizaciones que trata transferir el conocimiento adquirido entre sus miembros de forma tal, que pueda ser de utilidad como un recurso disponible en otros miembros de la empresa. Los medios informáticos de hoy nos permiten hacer una excelente gestión de conocimiento, si se realiza de forma inteligente y bien planeada. Hay cantidad de software en el mercado, que dependiendo de la metodología usada, nos ayudan a realizar una buena gestión del conocimiento en casi todas las áreas

de la organización, realizado esto en tiempo real, optimizando los procesos, y reduciendo costos. Un ejemplo de este tipo de software son los sistemas Enterprise Resource Planning, ERP, que además de permitir la optimización de los procesos, ayuda también a re-usar el conocimiento, a su transmisión y fomentación en la empresa.

Otros software / plataforma que permiten realizar este tipo de operaciones entre otras cosas, son de la familia WebSphere, de la compañía IBM. Existen diferentes paquetes / módulos para la gestión empresarial en todas las áreas, por ejemplo: Business Modeler (modelar el negocio), Business Process Management (gerencia del proceso de negocios), Business integrator (integrador del negocio), y Application Server (servidor de aplicaciones).

Estas herramientas tecnológicas están orientadas para una mayor circulación de la información y también a crear y reforzar los espacios de aprendizaje. Ellas se encargan de almacenar el conocimiento tácito (documentado).

La gestión del conocimiento. Metodologías.

La GC se ha convertido en uno de los principales temas de investigación y en el paradigma de gestión por excelencia, en el campo de la organización y gestión de instituciones empresariales.

Cuando una organización se propone iniciar un proceso de GC con frecuencia surgen interrogantes tales como: ¿Cómo empezar?, ¿Qué conocimiento deben ser gestionados en el presente y futuro? ¿Qué herramientas emplear? ¿Cómo organizar el conocimiento gestionado? Como no siempre se pueden responder estas preguntas de manera contundente es importante que las direcciones dediquen tiempo y esfuerzo en proyectar el desarrollo de esta iniciativa y un recurso importante puede ser el desarrollo de una metodología para la GC.

Si partimos de que datos son hechos y números sin procesar, que la información son los datos procesados y/o interpretados, y que el conocimiento es la información personalizada, vemos que

el centro son las personas y sus necesidades de información, por eso la GC procurará que los usuarios “tengan acceso a la misma por medios electrónicos en tiempo y forma adecuada”, Peluffo, M. (2002).

Existen múltiples modelos y metodologías para la creación y gestión del conocimiento, así como diversas y variadas perspectivas para su estudio, análisis y comprensión. Cualquiera que sea la metodología que se use en la organización para la gestión del conocimiento, ésta debe contemplar al menos las siguientes etapas:

- Etapa de identificación de la información y el conocimiento.
- Almacenamiento de la información, acceso y transferencia del conocimiento.
- Uso de la información y el conocimiento.
- Socialización de la información entre los miembros de la organización que la necesiten.
- Aprendizaje organizacional.

Resulta indispensable para una metodología de gestión de conocimiento el dar seguimiento a las mejoras en los procesos de la organización realizadas con anterioridad. Esto significa una revisión periódica de los procesos y reutilización de la información.

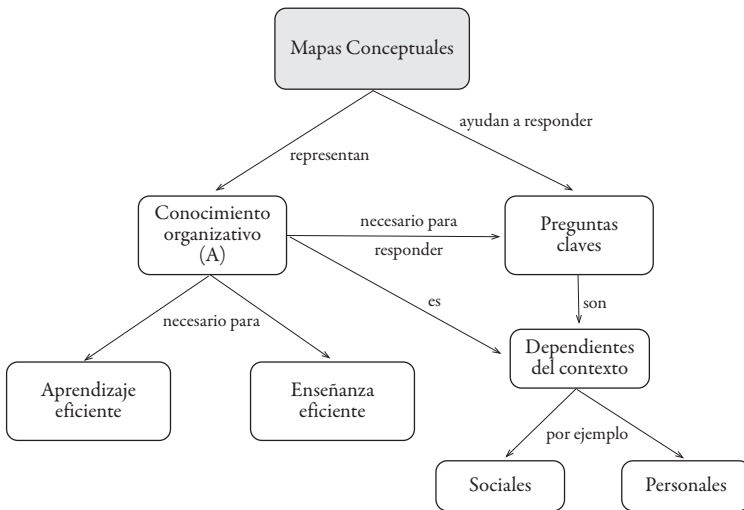
Los mapas conceptuales y la gestión del conocimiento.

Una herramienta de gran utilidad en los procesos de GC lo constituyen los mapas conceptuales, fundamentalmente en la construcción de las bases de conocimiento, para la gestión de proyectos, para el desarrollo de la innovación y creatividad, la gestión de conocimiento tácito, como técnica para adquirir y fijar conocimiento, entre otros aspectos. La esencia de los mapas conceptuales radica en entrelazar conceptos a través de sus relaciones en una forma gráfica, que simplifica y facilita su entendimiento.

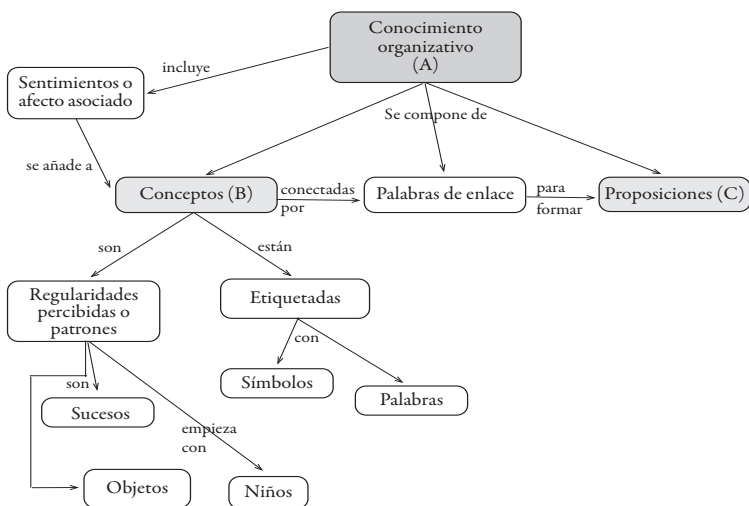
De acuerdo a C. Dürsterler (2001), “Mapas Conceptuales son instrumentos de representación del conocimiento sencillos y prácticos, que permiten transmitir con claridad mensajes conceptuales complejos y facilitar tanto el aprendizaje como la enseñanza. Para mayor abundamiento, adoptan la forma de grafos”.

Para una mejor comprensión de lo que es un mapa conceptual a continuación se expresa la idea básica de su concepción a través de un Mapa Conceptual. La fuente de esta información proviene de J. Novak, (2005).

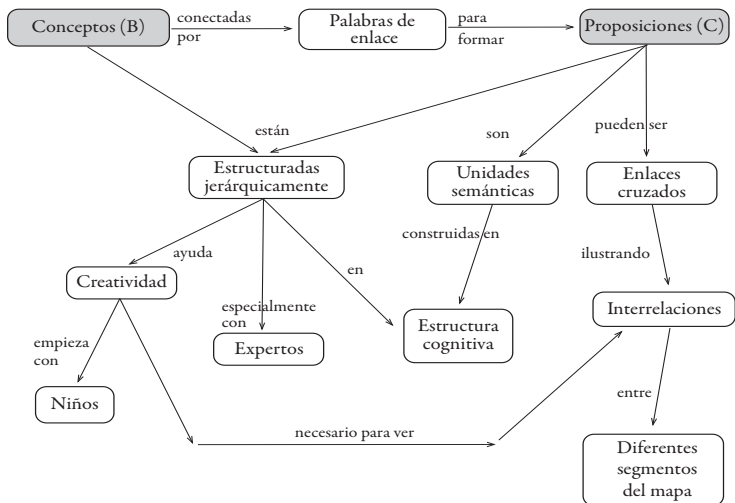
Gráfica mapas conceptuales 1



Gráfica mapas conceptuales 2



Gráfica mapas conceptuales 3



En la actualidad existen varios productos que nos permiten la elaboración de mapas conceptuales, algunos de ellos gratuitos. Dos ejemplos de estas herramientas son:

- “CmapTools” desarrollado por el “Institute for Human and Machine Cognition” asociado a la West Florida University en USA.
- “MacoSoft” desarrollado el Centro de Estudios de Ingeniería y Sistemas (CEIS), en Cuba.

A continuación mostramos la representación gráfica de la solicitud de un crédito en un banco realizada por un cliente.

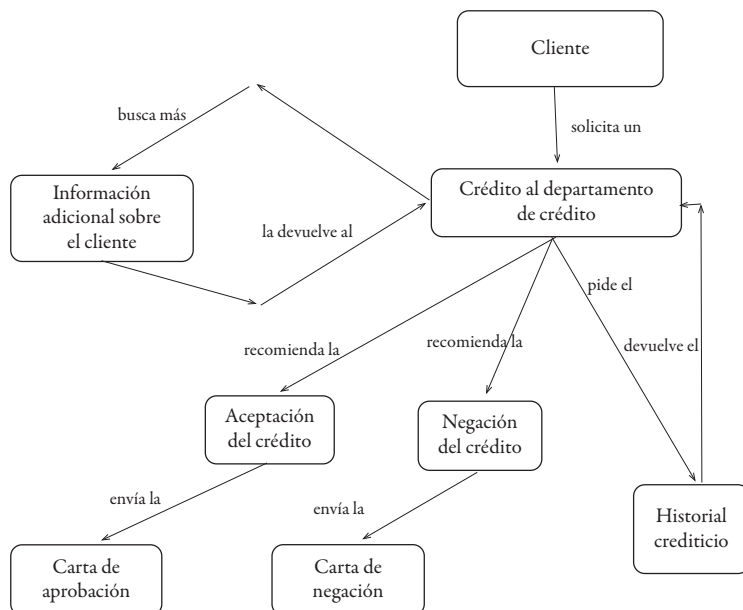
Un cliente solicita a su banco un crédito por una cantidad x de dinero. Describimos aquí el proceso simplificado¹ de esta solicitud:

1. El cliente hace una solicitud de crédito por una cantidad x de dinero a su banco.
2. El departamento de crédito del banco solicita el historial crediticio del cliente:
se pueden dar dos casos: el 2.1 ó el 2.2.
 - 2.1 El departamento de crédito recomienda la aceptación del crédito,
 - 2.1.1 Envía carta de aceptación del crédito al cliente.
 - 2.2 El departamento de crédito recomienda la negación del crédito,
 - 2.2.1 Envía carta de negación del crédito al cliente.
- 3 Si necesario, el departamento de crédito ordena buscar más información sobre el cliente.
 - 3.1.1 Va a 2.1
 - 3.1.2 Va a 2.2

¹ Este proceso está simplificado para este ejemplo; en la realidad hay más pasos que componen el proceso de préstamo en un banco. Estos pasos han sido obviados en nuestro ejemplo para simplificar el mapa conceptual.

A continuación el mapa conceptual de solicitud de crédito simplificado.

Gráfica:
Mapa conceptual de solicitud de crédito.



Fuente propia.

Problemas frecuentes de una mala gestión del conocimiento

No siempre los procesos de GC son exitosos, pues así como una buena GC ayuda enormemente a la organización creando una cultura de mejora y continuo aprendizaje de sus empleados, una mala GC puede influenciar en otra dirección la toma de decisiones. Los problemas más comunes que incurren o que afectan la GC son:

- a) Una sobrecarga de información.
- b) Una mala calidad de la información.
- c) Falsa interpretación de la información existente.
- d) Cuando no se tiene la tecnología adecuada para tener acceso a la información.
- e) Cuando la información y el conocimiento no se socializa correctamente entre los que lo necesitan.
- f) Exceso de protocolo que impide el rápido procesamiento y análisis de la información y el conocimiento.

Planificación estratégica

El concepto de estrategia se hereda del área militar. Desde los tiempos antiguos se hablaba de estrategia militar, la que debían poseer y aplicar los altos jefes de comando cuando dirigían sus tropas en los campos de batalla. Por ejemplo, el Diccionario de la Real Academia Española define estrategia simplemente como: *“El arte de dirigir las operaciones militares”*. En el mismo diccionario, una segunda acepción dada desde el punto de vista matemático: *“En un proceso regulable, es el conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”*. Esta segunda definición es más aplicable al trabajo que presentamos en este documento.

Enfocándonos ahora en el área empresarial, tenemos una definición de estrategia que nos parece muy acertada y nos da la base para el próximo párrafo que trata de la planificación estratégica. Según Alfred Chandler, de la universidad de Harvard, estrategia *“Es la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de cursos de acción y la distribución de cursos necesarios para lograr estos propósitos”*.

Podemos afirmar que una buena planificación es fundamental en una empresa. Una organización sin un plan, sin metas a seguir, es como un barco a la deriva, que puede llegar a cualquier parte, pero que casi nunca llegará al destino deseado,

salvo quizás por alguna circunstancia de excepción. Por eso, y tal como lo describió Alfred Chandler en la definición anterior de estrategia, es importante la determinación de metas y objetivos básicos a largo plazo en la empresa, aunque pensamos que es básico incluir también los de mediano y corto plazo, lo cual va a depender del nivel de detalle de dichos planes. Por otra parte la obtención y justa distribución de recursos en las diferentes etapas de desarrollo de los planes es absolutamente necesario, ya que sin esto no se puede realizar ningún tipo de proyecto previamente planificado.

Una etapa insoslayable dentro de una empresa es la definición de metas. Las mismas deben ser realistas, o sea, que puedan ser alcanzadas en un tiempo previamente determinado. Las metas deben ser medibles, lo cual significa que al final podremos evaluar qué tan bien o tan mal hemos hecho el trabajo, y de esa forma re-usar esa experiencia en la planificación y concepción de metas en años posteriores.

En su monografía Jeffrey (2001), describe la planificación estratégica como *“Un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida”*.

El **resultado** de la planificación estratégica es lo que llamamos el **“Plan Estratégico”** de la empresa. El plan estratégico se convierte en una herramienta de trabajo de la alta gerencia, quien es el responsable de su realización y seguimiento, pero implica también una iteración hacia arriba y hacia abajo dentro de la organización. Por eso, Sallenave (1991), afirma que la

Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. Pero por otra parte Sellanave opina que la misma no es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. Lo cual es cierto en cuanto a la ejecución del plan estratégico se refiere, sin embargo, en cuanto a concepción del plan estratégico, pensamos que es de dominio gerencial.

Según los estudios realizados se puede afirmar que la concepción del plan estratégico consta de cuatro pasos esenciales:

1. Formulación de objetivos organizacionales.
2. Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa.
3. Análisis del entorno.
4. Formulación de alternativas estratégicas.

Un método usado corrientemente en las empresas es el FODA, una matriz que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El análisis FODA ayuda a la alta gerencia en la toma de decisiones estratégicas de la empresa. Una vez conocidas las cuatro columnas fundamentales del análisis, lo que se hace es:

- a) tomar de base las Fortalezas,
- b) para provechar las Oportunidades,
- c) a la vez que se corrigen las Debilidades y
- d) se afrontan o contrarrestan las Amenazas.

En la vida real, lo que se hace es identificar las áreas a cubrir en el plan estratégico y se hace un FODA a cada área.

La planificación estratégica se ha enriquecido con la teoría de la **Gestión del Conocimiento**. Laura Zapata Cantú (2004), en su estudio sobre el tema, presenta los autores que han contribuido a nutrir esta teoría, expuesta principalmente por Nonaka Takeuchi (1995), Fiddler (2000) y Gupta y Govindarajan (2000), cuyo planteamiento señala que el conocimiento de la empresa es el único recurso inimitable y fuente potencial de ventaja competitiva. El supuesto básico de este enfoque es que las empresas están

constituidas sobre un cúmulo de conocimientos. Por su parte, la escuela japonesa considera en esta teoría que “las organizaciones deberían ser estudiadas a través de sus procesos internos, es decir, desde el punto de vista de cómo éstas crean y transfieren conocimiento.” Amoroncho (2007).

Conclusiones

Una buena gestión del conocimiento dentro de una organización es primordial e imprescindible para su buen funcionamiento. A fin de poder hacer una buena gestión del conocimiento se deben aplicar los procedimientos adecuados escogiendo una metodología que vaya acorde con los requerimientos de la organización.

Es indispensable que la alta gerencia tenga claridad en la estrategia a seguir y mostrarla debidamente documentada en su **Plan Estratégico**. La calidad de este plan estratégico y el correcto seguimiento de su realización en todos los niveles será un pilar fundamental para el éxito.

En el mundo empresarial globalizado y altamente competitivo que vivimos hoy, es importantísimo escoger las herramientas tecnológicas adecuadas a las necesidades individuales de cada organización, lo cual debe formar parte de la estrategia empresarial, a fin de poder reaccionar de forma rápida y eficaz a los cambios y requerimientos del mercado.

Finalmente concluimos garantizando que si una empresa tiene:

- ⇒ una buena estrategia, debidamente pensada y documentada,
- ⇒ realiza una adecuada gestión del conocimiento que contribuya a la toma de decisiones,
- ⇒ si posee un capital humano motivado y altamente capacitado para los fines requeridos,

- ⇒ si está dotado de la tecnología y los recursos necesarios para realizar el trabajo, la empresa está entonces en el camino que la conducirá al éxito.

Referencias bibliográficas

- Amoroncho, H. (2009) Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. Pensamiento y gestión. Universidad de Sucre.
- Düsterler, J. (2001). Mapas Conceptuales, Consultado: 20 de marzo 2012. Disponible en <http://www.infovis.net/printMag.php?num=141&lang=1>
- Jeftee (2001). Planeación estratégica. Monografía. Consultado 24 de marzo 2012. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1999). La organización creadora del conocimiento.
- Novak (2006). The underlying concept maps and how to construct and use them. Technical Rreport CmapsTools.
- Osorio Núñez, M. (2007). El capital intelectual en la gestión del conocimiento. ACIMED, vol. 11.
- Peluffo, M., Catalán, E. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Santiago de Chile, ILPES, CEPAL.
- Pérez, S., J.M. Montes, C.J. Vázquez. (2004). «Managing knowledge: the link between culture and organizational learning». *Journal of Knowledge Management*. Vol. 8, núm 6, p. 93-104.
- G. Probst, S. Raub, K. Romhardt (2001). Administre el conocimiento. México, Edición Pearson Educación.
- Sallenave, J.P. (1991). La gerencia integral. ¡No le tema a competencia. Témele a la incompetencia! Editorial Norma.
- Sánchez, R. (2009). La nueva economía y el conocimiento: entre el mito y la realidad. Editorial Félix Varela.

Wheelen, L., Hunger J. (2007). *Administración estratégica y políticas de negocios. Conceptos y casos*. Décima edición.

Zapata, L. (2001). *La gestión del conocimiento en pequeñas empresas de tecnologías de la información. Una investigación exploratoria*. Universidad Autónoma de Barcelona.

URLs consultados:

Soluciones IBM, consultado el 22 de marzo 2012, disponible:

<http://www-01.ibm.com/software/analytics/business-intelligence.html>

<http://www-01.ibm.com/software/websphere/>

Soluciones SAP, consultado 22 de marzo 2012, disponible:

<http://www.sap.com/solutions/business-suite/erp/index.epx>

Diccionario de La Real Academia Española, 22.^a ed. 2001. Consultado el 20 de 21 de marzo 2012, disponible en:

http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=estrategia

Enciclopedia libre Wikipedia, consultado el 20 de marzo 2012, disponible en

<http://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento>

http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico