

BIBLIOGRAFÍA

ARGÜELLES, ANTONIO. *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*, México, Limusa, 1996.

Banco Mundial. *Aprendizaje permanente en la economía global del conocimiento*, Colombia, Alfa Omega.

CRAWFORD, D., W. GLENDENNING. *La educación basada en competencias, tres comentarios sobre Canadá*.

FERNÁNDEZ T., JOSÉ y RUTH QUIROZ P. *La evaluación por competencias en el proceso de formación integral* [www.ayura.ufe.edu.co].

FUENTES G., HOMERO. *Proceso de transformación curricular*, Bogotá, Talleres Gráficos Inpahu, 2001.

GONCZI, A., J. ATHANASOU. *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y la práctica en Australia*.

HAGER P., D. BECKETT. *Bases filosóficas del concepto integrado de competencia*.

HUERTA, JESÚS; IRMA PÉREZ y ANA CASTELLANOS. *Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales*.

MALDONADO G., MIGUEL A. *Las competencias: una opción de vida*, Bogotá, Ecoe, 4.ª reimpresión, 2003.

MARTÍNEZ PINO, GUILLERMO L. *El rediseño curricular contable: entre lo profesional y lo disciplinar*, Universidad del Cauca, 2002.

ROMERO, PABLO; GABRIEL RODRÍGUEZ y JORGE RAMÍREZ. *Pensamiento hábil y creativo*, Bogotá, Redipace, 2003.

Unión Temporal. *Exámenes de Estado de la calidad de la educación superior, Contaduría*, t. II, Bogotá, 2004.

VILLEGAS, MAURICIO. "Diseño curricular basado en competencias", *Conferencia IV encuentro de Docentes*, Fidesc, Universidad de La Salle, Bogotá, 2004.

GERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Guillermo Reyes

Una de las características del mundo actual es la importancia que ha logrado el conocimiento, debido a los avances tecnológicos, al aumento de entidades educativas y la mejor formación de los individuos, llegando a constituirse la denominada "sociedad de la información" que comenzó a gestarse a mediados del siglo XX y por su crecimiento ha requerido el establecimiento de estrategias para orientar su desarrollo.

Estas estrategias se establecen en un entorno que se debate entre los rescoldos del modernismo y el surgimiento del posmodernismo; este último caracterizado por la desmitificación de la filosofía, la primacía del presente, un mundo de escasez, donde la cultura se limita a la réplica o reproducción, donde imperan la velocidad, mirar hacia delante más que recurrir a la historia, el reto de lo desconocido y la pugna entre la estandarización y la diversidad.

Como estrategia para racionalizar el conocimiento y la información ha surgido el concepto de gerencia del conocimiento que se entiende, según SALLIS y JONES¹, como "aprender a conocer qué conocemos"; en otras palabras, sabiendo lo que sabemos lo usemos creativa y productivamente y así tendremos un recurso competitivo, para lo cual es necesario que el conocimiento pueda manejarse con criterios de eficiencia, oportunidad y calidad.

Se adopta el nombre de gerencia del conocimiento tomando partido a favor de este último en la discusión sobre si estamos en una era de información o en una era de conocimiento. Hay quienes no comparten el concepto "era de información", pues lo consideran obsoleto al surgir como aplicación de tecnología de información; a pesar de que "si el conocimiento es poder, lo que alimenta el apetito epistemológico es la información"², no hay que perder de vista que es

1. Knowledge Management in Education.
2. OSCAR RICARDO JOAO.

difficil “gestionar” el conocimiento como producto humano y que también, como anota KARL ALBRECHT, la manera más segura de inhibir el desarrollo de un fenómeno espontáneo es “gestionarlo o imponerle algún orden”^{3,4}.

Según ALBRECHT, el concepto de trabajo del conocimiento de PETER DRUCKER debe actualizarse, pues muchos trabajadores no eran de conocimiento sino de datos, ya que si no agregaban valor significativo no eran trabajadores de conocimiento; por ello se establecen jerarquías de conocimiento, encontrándose las siguientes:

- Nivel 1. Dato. Un registro de transacciones
- Nivel 2. Información. Asociación intencionada de datos en un contexto.
- Nivel 3. Conocimiento. Según DAVENPORT y PRUSAK⁵ es “mezcla de experiencia, valores, información y saber hacer”. Es información en acción. Existe solo en el cerebro humano.
- Nivel 4. Sabiduría. Conocimiento de un orden superior. Capacidad de ir más allá del conocimiento disponible.

El uso del cerebro es cada vez más importante en las organizaciones, y las firmas cazatalentos coinciden en que al comparar las habilidades requeridas por las compañías y las ofrecidas por los aspirantes aparece un vacío y a las organizaciones les resulta difícil encontrar trabajadores que sepan usar su materia gris.

Ante la dificultad de conseguir los recursos humanos requeridos se recurre a la guerra de talentos robando los de la competencia, aunque ya hay organizaciones que intentan utilizar mejor el poderío mental con que cuentan o desarrollar su propia gente inteligente. Esto también hace posible especular y repensar el concepto “retorno de capital” por el de “retorno sobre la inteligencia”.

ESPIRAL DEL CONOCIMIENTO

SALLIS y JONES dicen que se pueden distinguir en las organizaciones dos tipos de conocimiento: el formal y el informal. El primero se caracteriza por ser el compuesto por los documentos oficiales, que se cataloga y archiva, y el segundo es el que se denomina “el folclor de la organización”, es informal y se transmite verbalmente; la clave de la gerencia del conocimiento es aprovechar estos dos conocimientos, aunque no resulta tan sencillo.

3. KANO ALBRECHT. *Hacia las culturas del conocimiento*.
4. En consideración a este punto SUSANA SERRANO y MÓNICA ZAPATA sugieren que como el conocimiento es difícil de gestionar, es más práctico gestionar la información y que además puede ser auditada.
5. *Working Knowledge. How Organizations manage what they know*.

El conocimiento dentro de este nuevo entorno se define como “la información en uso y en interacción con la mente humana”. Aquí se reconoce la diferencia entre información y conocimiento. La información se vuelve conocimiento cuando se cree, se entiende y se aplica, por lo que gerenciar conocimiento es sinónimo de mejoramiento, innovación, logro de objetivos.

Sin embargo, hay conocimiento para el entendimiento y es aquel que nos ayuda a entender y explicar el mundo, y hay conocimiento para la acción, que consiste en crear ideas que puedan usarse para mejorar o crear nuevos productos y servicios. La gerencia del conocimiento se dedica a este último, aunque no debe confundirse con procesamiento de datos, manipulación de información o como un proceso técnico, y estos conocimientos igualmente se conocen como conocimiento formal e informal o como conocimiento explícito y conocimiento tácito, caracterizados de la siguiente manera:

Explícito es aquel que tiende a “saber qué”, y según GILBERT RYLE, es formalizado, fácil de transferir y conscientemente accesible; este conocimiento es guardado, empaquetado, cultivado, almacenado o distribuido, y usando la metáfora con las finanzas se le dice “capital intelectual”, “recursos de conocimiento” y se ubica como un artículo; sin embargo, es mejor mirarlo como parte de un proceso humano. Este es un conocimiento que generalmente se utiliza para el corto plazo y es tratado utilizando metáforas industriales duras. Al decir de MICHAEL POLANYI (1966), es típico del negociante norteamericano, mecanicista, racional, lógico, confiable.

Tácito: es un conocimiento personal, socialmente inmerso, relacionado con visiones, intenciones, sentimientos, imaginación y emociones; está arraigado en la experiencia y conciencia del individuo. Apunta al “saber cómo” y se expresa por medio de metáforas y analogías. Es por ejemplo la habilidad de un músico, la de un gerente; se manifiesta en las habilidades motoras y cognitivas requeridas para hacer algo. Es más lento de adquirir que el explícito. Aquí el vocabulario asociado es más suave, con palabras tales como “segar mieses”, “creando valor”, “compartiendo”, “valorizando”, “diseminando”.

Culturalmente Japón pone énfasis en este pensamiento, pero lo vuelven explícito a través de su *staff*. NONAKA IKUJIRO y HOROTAKA TAKEUCHI sostienen que desarrollar el conocimiento de una organización es claramente importante en el éxito a largo plazo, al decir de SALLIS y JONES.

Sin embargo el conocimiento tácito no surge fácilmente, pues los empleados lo pueden considerar su propio capital intelectual y a veces hay pocos incentivos para compartir este conocimiento; para poderlo gerenciar es necesario confiar y valorar a los empleados. Una manera de trabajarlo es “el aprendizaje en acción”, que son encuentros estructurados.

Vincular conocimiento tácito con conocimiento explícito es función de la gerencia de conocimiento, y este proceso de vinculación se conoce como “conversión de conocimiento” y tiene cuatro elementos;

- Tácito a tácito: compartir ideas que resultan de la socialización.
- Tácito a explícito: convertir ideas en realidades prácticas.
- Explícito a explícito: combinar conocimiento para probar ideas.
- Explícito a tácito: es para construir entendimiento y desarrollar una cultura de aprendizaje. Desarrollar nuevas ideas y aprender haciendo.

La gerencia del conocimiento, según THOMAS M. KOULOPOLIS⁶, surge también porque los gerentes se han dado cuenta que un factor importante en la competencia es el tiempo y que la innovación es un imperativo; por lo tanto, es necesario estar creando. Los productos exitosos antes duraban tiempo; hoy en día duran solo meses. Esta situación se trae a cuento como factor que hace que la reingeniería se vuelva obsoleta, porque el “pasado cada vez se convierte menos en espejo que sirva para reflejar el futuro”, ya que la reingeniería no tuvo en cuenta el cambio rápido y continuo de los mercados actuales. Por otra parte, la gerencia del conocimiento “asume la vigilancia constante y estimula la modificación e innovación”.

Aceptar la nueva forma de entender el conocimiento implica aprender a olvidar y esto dificulta la práctica de la gerencia del conocimiento, pues hay obstáculos culturales y tecnológicos. Los dogmas están cambiando. ¿Qué pasa si nuestros recuerdos son diferentes de nuestra historia? Las organizaciones modernas cambian de la confianza en su experiencia hacia sus competencias o capacidad recursiva para manejar el futuro.

Hoy día los conocimientos y la capacidad para innovar constituyen nuevos factores de producción, como fueron en una época la tierra y el capital, y debe haber un manera de optimizarlo. Pero sigue siendo una función humana. La meta de la gerencia del conocimiento no es controlar los pensamientos, sino centrarse en formas para dirigir la manera de usar el conocimiento.

En el encuentro sobre conocimiento en Bogotá, el 9 de abril de 2002, JORGE NAVARRO mostró que el conocimiento empresarial está distribuido en diferentes medios dentro de la organización, con los siguientes porcentajes:

6. Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento.

- 24% archivo físico;
- 42% en la mente de los empleados;
- 22% en documentos electrónicos;
- 12% compartido en redes y centros de datos.

Siguiendo a KOULOPOLIS, la velocidad de la cadena del conocimiento se convierte en un reto de comparación con la competencia; mientras más rápido generemos conocimiento, mejores serán los resultados. Hay cuatro etapas en la cadena de conocimiento que determinan el carácter exclusivo y la duración de cualquier organización

- Conciencia interna: las destrezas esenciales por desarrollar para ser los mejores, según nuestros clientes.
- Capacidad de respuesta interna: rapidez con que las competencias se traducen en acciones.
- Capacidad de respuesta externa: capacidad de satisfacer mejor los requerimientos.
- Conciencia externa: percepción de tendencias del mercado, pues los mercados se mueven tan rápido que la investigación de mercados está llegando a su fin. En mercados de alta tecnología, por lo menos el 80% de la utilidad tiene que proceder de productos introducidos en los últimos 24 meses.

En la medida en que una compañía depende más de su conocimiento interno, su valor pasa de los activos físicos a los intangibles del conocimiento, y aparece un nuevo concepto: el capital intelectual, aunque a esto WILLIAM WALLACE⁷ prefiere llamarlo gestión de capital intelectual. Este concepto involucra conocimiento y destrezas de los empleados, relaciones con el cliente, motivación del empleado e infraestructuras que respaldan el conocimiento. Skandia ha querido medirlo, pues ellos creen que es mejor “ser aproximadamente exacto, que exactamente equivocado”⁸. La fórmula de capital intelectual, según LEIF EDVINSON, citado por JUAN CARLOS GÓMEZ⁹, comprende:

- A. Capital humano: conocimientos, habilidades, destrezas de las personas de la organización.
- B. Capital estructural: lo desarrollado y explicitado por la organización. Incluye:
 - Capital clientes: marcas, fidelidad, bases de datos.
 - Procesos: la forma como la organización añade valor a través de las actividades que desarrolla.

7. Knowledge management: de la gestión a la creación.

8. THOMAS KOULOPOULOS.

9. Capital intelectual.

Respecto a mediciones de capital intelectual, resumidas por JUAN CARLOS GÓMEZ, hay algunos intentos con restricciones, lo cual ha impedido su generalización. Por ejemplo, desde el punto de vista de la contabilidad financiera, el IAS 38 presenta un modelo limitado de valoración a partir del reconocimiento del activo intangible. Otro intento es el indicador "Q de Tobin", desarrollado por JAMES TOBIN y que mide la relación entre valor de mercado y el valor de reposición. El modelo Skandia trabaja con la siguiente ecuación, para el cálculo intelectual, con probabilidad de hacer comparaciones entre empresas:

Capital intelectual organizativo = IC, $I = (n/x)$; donde C = valor del capital intelectual en unidades monetarias; I = coeficiente de eficiencia y N = suma de valores de nueve índices de eficiencia; X = número de índices, Y se obtienen de indicadores de cinco enfoques.

Por último está el *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral, que incluye indicadores financieros y no financieros, dentro de cuatro perspectivas: financiera, clientes, proceso interno y aprendizaje organizacional. El proceso interno, entre otros, analiza el proceso de innovación y algunos indicadores¹⁰.

Para compartir el conocimiento dentro de la organización hay cuatro aplicaciones clave:

- Intermediación asincrónica. Conexión entre conocimiento y personas, cuando se identifica a poseedores de conocimiento tácito.
- Intermediación sincrónica. Cuando exteriorización e interiorización ocurren simultáneamente. Proveedor y buscador se vinculan mediante comunicación directa.
- Exteriorización. Conexión de conocimiento con conocimiento o captar conocimiento de un banco externo y organizarlo.
- Interiorización. Conexión del conocimiento con la consulta. Extraer conocimiento de un banco externo filtrándolo.

Esta forma de aplicación da origen a lo que se conoce como espiral del conocimiento.

INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL

KARL ALBRECHT hace una propuesta donde afirma que no es gestionar conocimiento sino gestionar culturas de conocimiento y por ello habla de una inteli-

10. KAPLAN y NORTON.

gencia organizacional y la define como "la capacidad que posee una compañía de movilizar todo el poderío mental disponible y ponerlo al servicio del cumplimiento de su misión". Esto también permite hablar sobre la posibilidad de un "coeficiente intelectual organizacional" colectivo que no es más que la suma de coeficientes intelectuales de sus empleados y la posibilidad de conocer cuánto de esa suma se está utilizando.

Pero el vacío intelectual que hay entre necesidades de compañías y ofertas de aspirantes es identificado como carecer de inteligencia práctica o capacidad en forma clara. Y ante el vacío que no llenó la educación¹¹, las empresas han creado sus centros de educación organizando cursos sobre pensamiento crítico, pensamiento creativo, resolución de problemas y toma de decisiones e inteligencia emocional.

Se espera que en años venideros se invierta en la inteligencia de los empleados ya que como se dice: "el último activo de capital que no se ha explotado en los negocios es la materia gris"

El desarrollo del modelo de inteligencia organizacional, presentado en "The Power of minds at work", tiene siete dimensiones:

1. Misión estratégica
2. Destino compartido
3. Anhelos de cambio
4. Corazón
5. Alineamiento y congruencia
6. Utilización del conocimiento
7. Presión de desempeño

Respecto a los nuevos horizontes del conocimiento, ALBRECHT plantea como alternativas finales las siguientes dos opciones: una es ir retrocediendo a ciegas en la era del conocimiento y en la economía del conocimiento en la tercera ola, permitiendo que sus opciones estratégicas les sean dictadas por el "clero tecnológico"; la otra es ponerse un sombrero de pensamiento nuevo y diferente e involucrarse creativamente en la construcción de un paradigma totalmente nuevo, relativo al éxito organizacional.

11. Dando origen a universidades corporativas, como las llama ORLANDO ALBORNOZ y cita los casos de el McDonald's College, Kentucky Fried Chicken College, General Motors University.

EL PAPEL DE LA UNIVERSIDAD

Para quienes somos del siglo XX y hemos vivido una universidad dentro de parámetros modernistas, prepararnos para un paradigma nuevo implica desaprender, cambiar nuestra manera de pensar, y esto no es fácil; leer se vuelve un oficio, y para ser eficiente hay que tomar cursos de lectura rápida y escribir se constituye en un compromiso. En general los procesos creativos son presionados por valores diferentes al amor al conocimiento, a la estética, la curiosidad, la felicidad.

En el terreno académico puede parecer atrevido hablar de gerenciar conocimiento, pues en un espacio donde tradicionalmente el tiempo corre despacio, y ahora con los nuevos planteamientos gerenciales se deja atrás la expresión del profesor ALONSO TAKAHASHI, cuando en *El oficio del maestro* dice que en educación todo es cuestión de tiempo y que una ameba puede construir la bomba atómica. Generalmente los procesos de creación han estado libres de las presiones del tiempo y son los momentos de inspiración los que han marcado las horas; pues bien, con pesar y nostalgia humanista se deben esperar los cambios y la academia debe prepararse para compartir escenarios con los ambientes de trabajo y sus imperativos.

La línea divisoria entre el concepto de gerencia del conocimiento y el concepto clásico de gerencia es tenue. No es necesariamente centrarse en la optimización de recursos, racionalización de costos o la formación de recursos humanos; es la búsqueda y promoción de la innovación, de visiones y decisiones compartidas, que trabaja en la creación de nuevos ambientes y en pensamiento complejo.

La carrera entre universidades y empresas por la innovación está en desarrollo. En el caso de la contaduría pública se puede apreciar que el sector empresarial ha tomado la delantera ya que, al menos en educación, firmas asesoras incursionan con éxito en cursos especiales y no será extraño que también incursionen en auditoría y gerencia para la innovación, mientras la universidad se queda debatiendo temas tradicionales.

La investigación institucional en contaduría debe avanzar dentro del nuevo entorno hacia logros y no estancarse en recurrentes discusiones; por lo tanto debe dar un enfoque gerencial en sus planes de estudio y en los propósitos y manejo del conocimiento como innovación.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBRECHT, KARL. "Hacia las culturas del conocimiento", revista *Gestión*, vol. 7, abril-mayo de 2004.
- DAVENPORT, T., L. PRUSAK. *Working Knowledge: how organizations manage what they know*, Harvard Business School, 1998.
- GÓMEZ L., JUAN CARLOS. *Capital intelectual* [www.gestiopolis.com].
- IVES, W.; BEN TORREY; CINDY GORDON. *Compartir el conocimiento, una conducta humana*, NEIYER CORREAL (trad.).
- KAPLAN, R.; D. NORTON. *Cuadro de mando integral*, Barcelona, Gestión, 2000.
- KOULOPULOS, THOMAS M. *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento*, McGraw-Hill.
- SALLIS, E. G. JONES. *Knowledge Management in Education. Enhancing Learning & Education*, Sterling VA Bogan, NEIYER CORREAL (trad.), 2002.
- SERRANO S., M. ZAPATA. *Auditar la información para gestionar el conocimiento*, Fundación Iberoamericana del Conocimiento.
- RICARDO, JOAO O. *Pedagogía informacional: enseñar a aprender en la sociedad del conocimiento*.
- WALLACE, W. "Knowledge Management: de la gestión a la creación", entrevista de Intermanagers, 2001.