

***LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:  
NUEVOS PERFILES PROFESIONALES***

***Eduardo Bueno***  
*Presidente de Euroforum Escorial*

***24 de junio de 1999***

# ***LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: NUEVOS PERFILES PROFESIONALES***

**Punto 1.- La sociedad del conocimiento: una visión intrageneracional.**

**Punto 2.- El Capital Intangible como clave estratégica en la competencia actual.**

**Punto 3.- Gestión del Conocimiento, aprendizaje y Capital Intelectual.**

*24 de junio de 1999*

# ***LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: NUEVOS PERFILES PROFESIONALES***

---

**PUNTO 1.- LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO:  
UNA VISIÓN INTRAGENERACIONAL**

*24 de junio de 1999*

## **“LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO: UNA VISIÓN INTRAGENERACIONAL”**

**Eduardo Bueno**  
**Catedrático de Economía de la Empresa y**  
**Presidente de Euroforum Escorial.**

Desde hace algunos años, no demasiados, sociólogos, economistas, profesionales e intelectuales venimos hablando de la Sociedad del Conocimiento, expresión que se ve complementada por la de la Era de la Información, como títulos que quieren enfatizar los grandes cambios en la transformación social del siglo XX, a la vez que destacar los grandes retos a los que todos sus agentes sociales tienen que enfrentarse en este camino hacia el nuevo milenio.

Son expresiones, en gran medida, aceptadas de forma tácita, pero, muy posiblemente sin que todos lleguemos a cerciorarnos de forma precisa de cuál es el verdadero calado de su significado respecto al citado cambio y cuáles van a ser los efectos reales en las formas de vivir, de trabajar y de producir de los ciudadanos para las próximas décadas.

Para presentar algunas ideas que ayuden a la reflexión, me voy a basar en una historia que se me ocurrió no hace muchos días viajando hacia tierras extremeñas, hablando con el conductor que me dirige el automóvil, compañero de tránsitos y de pensamientos en muchas ocasiones. Historia o trasunto que protagoniza este breve comentario y que se construye a partir de la identificación de una familia media española.

Supongamos una familia compuesta por cinco miembros: el abuelo, minero de Almadén ya retirado nacido en 1929; su hijo, nacido en 1957, empleado de banca; su esposa, ama de casa nacida en 1959 y dos hijos de ambos, un joven estudiante de Administración y Dirección de Empresas, nacido en 1978 y una niña nacida en 1992, que está realizando sus primeros estudios. ¿Qué acontecimientos importantes sucedieron en los años de nacimiento de nuestros protagonistas?, ¿Cómo fue la educación de las cuatro generaciones presentadas, qué conocimientos eran los principales? y ¿cuáles son las condiciones sociales, económicas y tecnológicas que han rodeado los años vividos de su educación?.

El abuelo nació en un año difícil para la economía internacional, ya que hay que recordar el “jueves negro” del 24 de octubre con la crisis bursátil de Wall Street. Año que, en cambio, para España, en plena Dictadura del General Primo de Rivera, fue de recuerdo importante debido a las Exposiciones Internacionales de Barcelona y Sevilla. Con respecto al conocimiento científico cabe recordar el descubrimiento de la penicilina por Alexander Fleming y que Hans Berger consigue registrar por vez primera las ondas cerebrales, con lo que sería el primer electroencefalograma.

Su hijo ve la luz en un año en que el 25 de marzo se firman los Tratados constitutivos de la CEE y de la Euratom, los cuales entraron en vigor el 1 de marzo de 1958. Año en que la URSS lanza el *sputnik*, el primer satélite artificial de la tierra, a la vez que la SEAT en España pone a la venta el primer 600. También es época importante por la

informática, ya que IBM logra importantes ventas de su primer ordenador comercial (IBM-650) diseñado en 1953 y Carlson desarrolla la xerografía técnica, que permite obtener fotocopias en seco y sobre papel corriente.

Su esposa, nacida dos años después, es coetánea del marido en educación y contexto, recordando que en 1959 el Lunick II soviético alcanza por primera vez la luna y que Severo Ochoa consigue el Premio Nobel de Medicina.

El hijo varón, el nieto, nace con la Constitución española del 6 de diciembre. Un año que también será recordado porque nace en Manchester el primer bebé probeta y surge por vez primera la enfermedad conocida por el SIDA. Un tiempo en que la fibra óptica comienza a sustituir al cable telefónico tradicional y se inicia una nueva época para la electrónica, la informática y las comunicaciones. En 1980 aparece el microprocesador 8086 de INTEL de 16 bits y Microsoft aplica por vez primera su sistema operativo MS DOS a los ordenadores. Ha comenzado la era de los “micro-ordenadores personales”.

La pequeña nace en 1992, un año en que Internet comienza a generalizarse fuera de los Estados Unidos, un año en que se inicia la comercialización para uso doméstico del CD ROOM y en el que también Philips y Kodak lanzan al mercado un disco compacto fotográfico, digitalizando y almacenando fotografías tomadas en una película normal. También 1992 podrá ser recordado por una parte por la firma el 7 de febrero en Maastricht del Tratado de la Unión Europea, la creación del euro y, de otra, España recordará este año por la Expo de Sevilla, por el inicio del tren de alta velocidad (AVE) que une esta ciudad con Madrid, y por la Olimpiada de Barcelona.

Esta niña que, seguramente, manejará en sus juegos el “ratón” para trasladar a la pantalla de su ordenador personal sus fantasías a través de los programas al uso. Una habilidad que dejará perplejo al abuelo, orgullosos a sus padres, a pesar de que el bancario ha pasado, no sin cierto esfuerzo, por sus cursos básicos de informática en su empresa, y sorprendido a su hermano mayor, que no logra dominar tan bien como ella el último *Windows*.

Esta suma de conocimientos diferentes, acumulados en el tiempo, de habilidades distintas, de técnicas y tecnologías aplicadas a los medios, a las cosas o a los bienes que han ido configurando el hogar, el trabajo y el contexto de esta familia media durante setenta años de existencia y, cuyo cambio, se ha acelerado de forma vertiginosa al iniciarse la década de los ochenta. Es la gran aventura humana, es el gran reto, es el reflejo de la transformación radical de nuestro tiempo, de la vida de estas cuatro generaciones que viven bajo el mismo techo, que están llamadas a entenderse socialmente, que conviven y que se quieren, aunque a veces no entienden lo que los jóvenes hacen y cómo lo hacen, cuestión que se justifica porque tienen educaciones, experiencias laborales, lenguajes y conocimientos muy distintos.

Acabamos de ver reflejada la problemática de la Sociedad del Conocimiento y de la Era de la Información. Estamos observando la complejidad social, económica y tecnológica de estas últimas décadas; también sentimos la dificultad que entraña integrar a estas generaciones en una adecuada gestión del conocimiento, en un lenguaje que les comunique, en un “aprendizaje” que les ayude a entender su contexto, a convivir y a saber afrontar el reto del nuevo siglo.

Si esta reflexión la trasladamos al campo de la empresa, el tema se vuelve rabiosamente actual, ya que es una de las tareas más importantes que tiene que liderar la creación de conocimiento como base de la ventaja competitiva sostenible de la nueva economía, tiene que aprender a saber gestionar lo que saben las personas que integran la empresa y, también, conseguir que la organización aprenda, que se haga más “inteligente”, desarrollando el conocimiento de todos, interactivamente, generando nuevas formas de “aprender a aprender”, de, en suma, ir potenciando los “intangibles” que hoy en día constituyen los conocimientos de la sociedad, los nuevos productos de su actividad económica. Por todo ello, intentar conocer el Capital Intelectual de la empresa, de cualquier organización, es importante. En consecuencia, hay que, primero, identificar los indicadores que explican los componentes de aquél (Capital Humano, Capital Estructural (Organizativo y Tecnológico) y Capital Relacional, o con su entorno socio-económico); para, después, intentar medirlo.

Iniciativas como el Club Intelect del Instituto Universitario Euroforum Escorial sobre este particular son loables. Toda organización, sea cual sea su naturaleza y tamaño, ante la nueva realidad tiene que aprender a gestionar los conocimientos que en ella existen y seguirán creándose y tiene, o parece, que le debiera interesar identificar y medir cuál es su posible Capital Intelectual.

Estoy seguro de que si esta familia media española leyera estas líneas y se le instruyera un poco más en los conceptos y principios de lo que hoy por hoy, entendemos por Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual, es muy posible que, incluso el abuelo jugando con su nieta y conversando con su nieto, haría algún intento por comprender, identificar y medir los elementos integrantes de estos nuevos conceptos. Es muy posible que el viejo minero encontrará muchas barreras, de toda índole, pero también es seguro que su nieta, sin saber cómo, le va a ayudar a superarlas, con esa complicidad generacional, arte y magia de las relaciones antropológicas de dos generaciones alejadas en lo educativo y tecnológico pero muy cerca en lo afectivo y en lo social, y además porque ambos disponen de tiempo para compartir, para hablar, para conocerse, aunque las dimensiones y los ciclos temporales estén en polos opuestos. Aprender en común, compartir y convivir son valores que estos personajes conocen, además con matices lúdicos, los cuales cooperan a lograr los objetivos, no explicitados, de saber algo más, de gestionar mejor sus conocimientos y hasta de medir el capital intelectual de esta familia, capital que no lo entienden así (aunque sin duda lo poseen), por mucho que se lo intenta explicar el nieto y hermano mayor, siguiendo lo aprendido en una clase reciente recibida en la Facultad.

# ***LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: NUEVOS PERFILES PROFESIONALES***

---

**PUNTO 2.- EL CAPITAL INTANGIBLE COMO  
CLAVE ESTRATÉGICA EN LA  
COMPETENCIA ACTUAL**

*24 de junio de 1999*

# ***EL CAPITAL INTANGIBLE COMO CLAVE ESTRATÉGICA EN LA COMPETENCIA ACTUAL***

*Eduardo Bueno Campos  
(Catedrático de Economía de la Empresa de la UAM  
y Presidente de Euroforum Escorial)*

El ciclo sin fin de la idea y la acción,  
La invención sin fin, el experimento sin fin,  
Brinda conocimiento del movimiento, no  
de la quietud;  
Conocimiento del lenguaje, pero no del  
silencio;  
Conocimiento de las palabras e ignorancia  
del Mundo.

T.S. Eliot  
(Estríbillo de la Roca)

## **1. INTRODUCCIÓN**

En los albores del siglo XXI, cuando comenzamos la preparación mental y social para despedir dentro de un año y algunos meses el siglo actual, parece obligado hacer una reflexión sobre la serie de acontecimientos y procesos de transformación que, de forma acelerada, han venido diseñando una sociedad nueva, llena de incertidumbres y retos y plena de complejidad para todos los agentes económicos y sociales que la integran. Especialmente en el último tercio de la centuria que nos abandona se han ido sucediendo e intercalando dos formas nuevas de denominar nuestra realidad social: *sociedad de la información* y *sociedad del conocimiento*. Definiciones que por su riqueza argumental muestran el conjunto de ideas, de enfoques, de tecnologías, de sistemas y de conocimientos que se entrelazan de un modo nuevo, retador y sugerente para observar el complejo mundo que, entre todos, estamos construyendo de cara al nuevo milenio.

Este trabajo se preocupa del análisis de los procesos de gestión de los flujos de conocimientos que se integran en la empresa actual. Se interesa, consecuentemente, en proponer una metodología de análisis que permita conocer mejor, a la vez que explicar con mayor precisión, el proceso de transformación de la empresa, generalmente concebida como un “conjunto de activos tangibles organizados en un determinado proceso productivo y para lograr unos objetivos concretos”, a su consideración actual como un “conjunto de activos intangibles, generadores de un capital intangible o capital intelectual”. Toda esta reflexión se presenta con el fin de entender mejor las claves competitivas de nuestro tiempo y orientar las estrategias empresariales frente al desafío de la complejidad reinante en el tránsito hacia la nueva era, un camino que viene exigiendo nuevos conocimientos, nuevos planteamientos para gestionar las actividades económicas y, como resultado, la aparición de nuevos productos y servicios; situación

para la que es necesaria, en palabras de Bell (1976), una "tecnología intelectual", es decir: "la sustitución de los juicios intuitivos por nuevos algoritmos o normas para la solución de problemas".

Finalmente este proemio quiere anunciar la importancia que alumbra la nueva economía del conocimiento, paradigma emergente que a través de los modelos o de los procesos concretos de gestión del conocimiento, de un conocimiento aprisionado en la estructura de la empresa y que con su liberación provocará un cambio radical en la sociedad nueva, producirá una agitación cultural e intelectual que posibilitará que, gracias al capital intangible, pueda hacerse realidad la transformación descrita por Koyré (1973) de pasar "del mundo cerrado al Universo infinito", es decir, del estado de la ciencia clásica al de la ciencia moderna, del mundo de las certezas al de las incertidumbre y de los sistemas lineales a los sistemas dinámicos inestables o discontinuos; "metamorfosis" que está protagonizando, según Prigogine y Stengers (1979), la sociedad de las últimas décadas del siglo XX, es decir, la *sociedad del conocimiento*.

## **2. LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO<sup>1</sup>.**

Desde que Bell (1973) definiera la *sociedad del conocimiento* han ido surgiendo y cobrando gran predicamento un conjunto de ideas, conceptos y expresiones que modelan su contenido verdadero y su alcance real en la comunidad científica. Es el caso, entre otras expresiones, de las siguientes: capital humano, capital intelectual, activos intangibles, proceso de aprendizaje, organización inteligente, aprendizaje organizativo, conocimiento explícito, conocimiento tácito, economía del conocimiento y gestión del conocimiento. El conjunto de conceptos citados pone el acento en la suma de saberes, de conocimientos o en el capital intangible que posee y desarrolla la sociedad, las organizaciones o las empresas. Dicho capital intangible (más conocido como capital intelectual) representa, en este final de siglo, el valor más importante para hacer frente al reto competitivo de nuestro tiempo y, en consecuencia, para poder abordar, con cierto éxito, el desafío de entrar en el nuevo milenio.

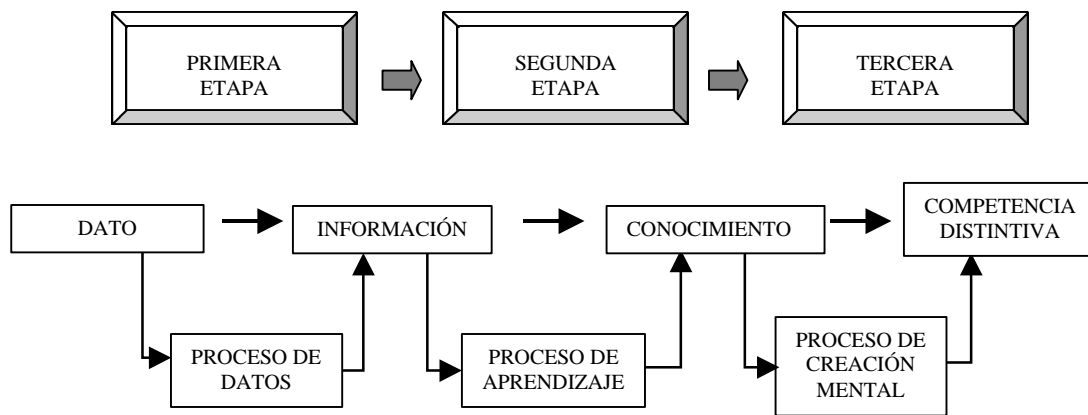
La *sociedad del conocimiento* se caracteriza por la aparición continua de saberes nuevos, por el desarrollo permanente de las facultades intelectuales, todo ello concretado en una aceleración inusitada de la caducidad de los paradigmas dominantes en los años precedentes, de la obsolescencia de los métodos de análisis y de las técnicas empleadas para la observación de la realidad por investigadores, analistas, expertos y profesionales. Estamos viviendo en una sociedad en la que están adquiriendo primacía los conocimientos teóricos y los conocimientos tácitos sobre cualquier otra clase de conocimiento; es decir son relevantes aquéllos que requieren de un determinado modelo mental y de unos procesos basados en la creación, en las ideas, en la abstracción y en la innovación, tal y como indican Chan Kim y Mauborgne (1997), caso de los conocimientos teóricos y son importantes aquéllos que son de difícil transmisión y comunicación, dado que se basan en la experiencia y en el talento idiosincrásico, en el arte, en el "saber hacer", caso de los conocimientos tácitos. Estos conocimientos según

---

<sup>1</sup> Este epígrafe se apoya en las ideas principales recogidas en un trabajo anterior: E. Bueno, "El papel estratégico del aprendizaje en la sociedad del conocimiento", Euroletter, mayo 1998, págs. 8-9.

Nonaka y Takeouchi (1995) son, en definitiva, los que posibilitan en la economía actual la generación y sostenibilidad de la ventaja competitiva empresarial.

En este sentido hay que destacar, siguiendo a Nonaka (1991), que “en estos últimos años vivimos una intensa espiral de conocimientos, estamos en una economía donde la única certeza es la incertidumbre y en donde la única fuente de ventaja competitiva duradera es el conocimiento”. Posición argumental que pone de manifiesto que para poder seguir esta dinámica es preciso generar continuamente ideas nuevas e innovación, la cual, para el caso de la empresa, se puede practicar siguiendo como guía las experiencias de las “mejores”, de las “más apreciadas”, normalmente aquéllas que han sabido gestionar el conocimiento con cierto éxito, según como éste haya sido refrendado por el mercado.



**Figura 1: El proceso de creación en la Sociedad del Conocimiento**

Fuente: Elaboración propia

En la figura 1 se observa cual ha sido el proceso de creación en la *sociedad del conocimiento* o el tránsito de unos datos hacia la información y de ésta al conocimiento, proceso que acaba finalizando en la generación de determinada “competencia básica distintiva”. Como es evidente la evolución indicada consta de tres etapas, la primera representada por el “proceso de datos”, es decir por el uso de tecnologías que transforman aquéllos en información; la segunda etapa convierte ésta en conocimiento, gracias al “proceso de aprendizaje”, es decir, de cómo saber “aprender a aprender” los conocimientos nuevos y, por último, la tercera etapa pretende que el conocimiento se transforme en “competencia distintiva” o en otras palabras, en el soporte de la “capacidad de competir” o de “saber hacer” mejor que los demás, todo ello gracias a determinado “proceso de creación mental”. En consecuencia éste sistema lo que persigue es producir y difundir el saber, diseminar el talento humano o la inteligencia, tanto individual como organizativa por toda la estructura de la organización empresarial. Gracias a este proceso la empresa actual, poseedora de un caudal ingente de conocimientos, podrá liberar una “energía nueva”, siempre que sea capaz de llevar a cabo una gestión adecuada de los flujos de conocimientos que por aquella circulan; gestión que tiene como finalidad la generación de nuevos conocimientos que le permitan no sólo crear ventaja competitiva, sino también hacer ésta más duradera. En

otras palabras, se puede afirmar que “la *sociedad del conocimiento* depende de la capacidad de aprendizaje, de cómo se incorpora el saber y el talento innovador, tanto en las personas como en las organizaciones que la componen”.

Una vez presentado el concepto y el alcance de la *sociedad del conocimiento* es el momento de tratar la clasificación de dicho conocimiento, cuestión previa para poder entender los argumentos posteriores y para posibilitar la construcción del modelo cognitivo que se propone en las páginas siguientes. En concreto se puede hablar de estas clases principales de conocimiento:

- a) *Conocimiento captado*: es el saber que procede del exterior de la organización y que es adquirido a través de contratos, tanto perfectos como imperfectos. Este conocimiento es explícito para la empresa.
- b) *Conocimiento creado*: es el saber que se gesta en el interior de la empresa (véase la figura 2) y que tanto puede concretarse en conocimiento explícito como en tácito para la misma.
- c) *Conocimiento explícito*: es el saber que puede ser transmitido o compartido entre las personas o en el seno de la organización con relativa facilidad.
- d) *Conocimiento tácito*: es el saber que presenta cierta dificultad y complejidad para ser transmitido o comunicado interpersonalmente.

(APLICACIÓN) (ORÍGEN)		CLASES DE CONOCIMIENTO	
		EXPLÍCITO	TÁCITO
C O N O C I M I E N T O	EXPLÍCITO	<i>COMBINACIÓN</i> (PROCESOS- SISTEMAS)	<i>INTERNALIZACIÓN</i> ("RUTINAS"-CAPACIDADES)
	TÁCITO	<i>EXTERNALIZACIÓN</i> (CONCEPTOS-ESTRATÉGIAS)	<i>SOCIALIZACIÓN</i> (VALORES-ACTITUDES)

**Figura 2- Creación de conocimiento**

Fuente: Nonaka y Takeouchi, 1995 y elaboración propia

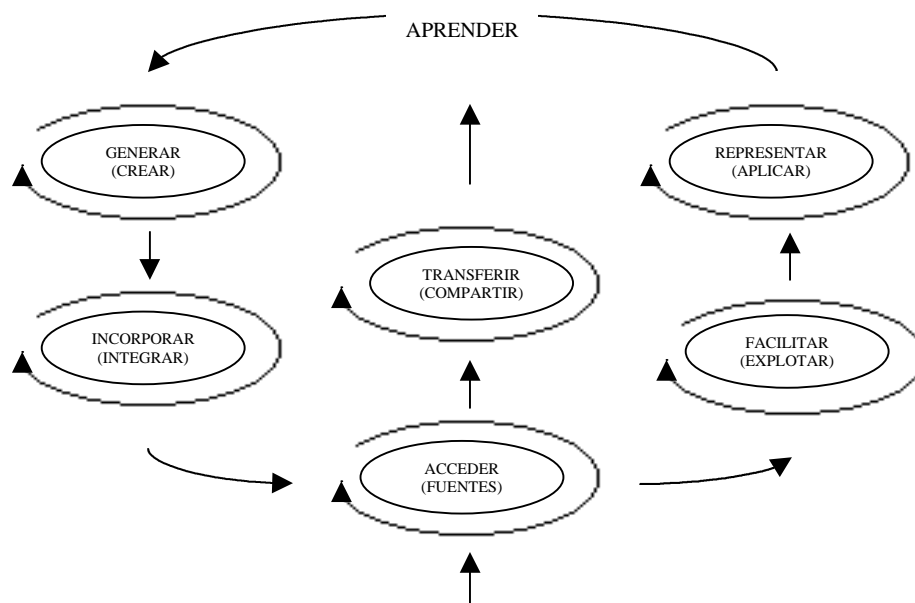
Como se deduce de la figura 2, tanto el conocimiento explícito como el tácito pueden actuar como origen en la creación de nuevo conocimiento. El conocimiento explícito se compone, fundamentalmente, de conocimientos técnicos, de algunas capacidades o habilidades y de pocas actitudes, siendo por lo tanto de fácil transmisión con las actuales tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC). De otra parte, el conocimiento tácito está más cercano al talento, al arte o a determinado modelo mental, aspectos de difícil transmisión interpersonal, por lo que se compone, básicamente, de actitudes, de la mayoría de las capacidades y de determinados conocimientos abstractos y complejos o sofisticados. Las posibles combinaciones de estos conocimientos son claras, produciendo determinadas concreciones, tal y como recoge la citada figura 2 y se explica a continuación:

1. La creación de conocimientos explícitos a partir de conocimientos explícitos se percibe a través de determinados “procesos” o “sistemas”.
2. A partir de conocimientos explícitos se puede crear conocimiento tácito o “saber hacer” en la organización, el cual viene recibiendo el nombre de “rutina organizativa”, (Nelson y Winter, 1982) o también conocimiento tácito en las personas, el cual es definido como “capacidad”. En suma, este tipo de conocimiento implica internalizar determinadas “pautas o patrones de actuación” y llevar a cabo unos procesos de aprendizaje específicos. (Levitt y March, 1988).
3. Si estos conocimientos tácitos se transforman en conocimiento explícito, es decir se exteriorizan, estaremos hablando de conceptos tales como la “estrategia empresarial”.
4. Por último, si el conocimiento tácito genera nuevo conocimiento tácito se habrá logrado, como indican Nonaka y Takeouchi (1995) “socializar y compartir entre todos los miembros de la organización unos valores y una actitudes determinadas”, cuestiones que les harán diferentes y les facilitarán mejorar su competitividad.

Es evidente que si la empresa externaliza una determinada estrategia frente al mercado, en correspondencia, deberá llevar a cabo otra estrategia interna de gestión de los flujos de conocimientos que circulan y se desarrollan en el seno de la entidad. Si en la sociedad actual el nuevo reto es la construcción del paradigma de la economía del conocimiento en la empresa este reto viene representado por la forma de como gestionar este conocimiento. Es sin ningún género de duda una tarea *ardua, compleja y emergente*. *Ardua* porque tiene que intentar liberar la energía mental acumulada en la organización, la que hay encerrada en las mentes de las personas que la componen; *compleja*, porque hay que saber convertir dicho intelecto en activo empresarial, en conocimiento organizativo, al que pueden acceder todas las personas de la organización, con el fin de que pueda ser utilizado en la creación de nuevo conocimiento, lo que nos lleva a la definición de la “organización que aprende” (Bueno, 1996) o de la “organización inteligente” (Senge, 1990; Nonaka, 1991 y Quinn, 1992). Para Senge dicha organización es una empresa “donde las personas expanden continuamente sus conocimientos o aptitudes para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y en donde las personas continuamente aprenden a aprender conjuntamente”. Para Nonaka es aquella empresa en la que “inventar un nuevo conocimiento no es una

actividad especial... es la manera en que funcionan, es de hecho, una forma de ser, de actuar, en la que todos son trabajadores del conocimiento”. Por último para Quinn la “empresa inteligente” es aquella “que básicamente gestiona y coordina información e intelecto con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente”, tanto el externo como el interno.

Es importante que la empresa entienda cual debe ser el ciclo básico de la gestión del conocimiento, con el fin de que se cree un proceso dinámico de generación de flujos de conocimientos, de creación de conocimientos nuevos, pero relacionados con su estrategia y con sus actividades. Esta gestión deber saber diseminar el conocimiento por toda la organización e incorporarlo a los productos, a los servicios, a los sistemas, a los procesos y, en suma, convertirlos en determinadas “competencias distintivas”. Con el fin de centrar estas ideas y a partir de las propuestas de Nonaka (1991) y de KPMG Management Consulting (1997) se propone en la figura 3 un modelo de análisis del “ciclo de la gestión del conocimiento”.



**Figura 3- EL CICLO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Fuente: Nonaka, 1991; KPMG Management Consulting, 1997 y elaboración propia

Son varias las fases que componen el citado “ciclo” y que sirven para explicar su interactividad y su capacidad de aprender, así como para crear el conocimiento, las competencias y los activos intangibles; cuestiones que son las que harán que las empresas puedan ser calificadas de “inteligentes”. Dichas fases, aunque de manera somera, se pueden explicar de la forma siguiente:

- *Acceder* a las fuentes del conocimiento externo o interno a la empresa y tanto explícito como tácito.
- *Facilitar* o *explotar* el conocimiento a través de unos valores, de una cultura y de un liderazgo transformador que lo potencie y dinamice.
- *Transferir* o *compartir* formalmente los conocimientos mediante la formación o informalmente mediante el trabajo en grupo o en equipo.
- *Representar* o *aplicar* a través de las tecnologías facilitadoras del proceso (TIC) bien en uno u otro soporte, sistema o técnica y siempre que permitan un acceso lo más sencillo posible y ayuden al aprendizaje individual y organizacional.
- *Generar* o *crear* el nuevo conocimiento gracias a la interacción de estas fases y a la “capacidad de aprender a aprender”, tanto a nivel de personas como de grupos organizativos.
- *Incorporar* o *integrar* el conocimiento como un activo empresarial o como un nuevo valor añadido en los productos, servicios, sistemas y procesos, en suma, logrando crear el conjunto de activos intangibles que definen el concepto de capital intangible o intelectual de la empresa.

Para terminar este epígrafe se puede concluir que la gestión del conocimiento, como actividad característica de la “organización inteligente”, está integrado básicamente por las tres dimensiones conceptuales siguientes:

- Un conjunto de conocimientos explícitos y tácitos, captados y creados.
- Unas tecnologías facilitadoras (TIC).
- Un proceso dinámico de generación de conocimiento o un conjunto de flujos de conocimientos en interacción.

***LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:  
NUEVOS PERFILES PROFESIONALES***

---

**PUNTO 3.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO,  
APRENDIZAJE Y CAPITAL  
INTELLECTUAL**

*24 de junio de 1999*

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, APRENDIZAJE Y CAPITAL INTELECTUAL<sup>(\*)</sup>

Eduardo Bueno Campos  
Catedrático de Economía de la Empresa de  
la Universidad Autónoma de Madrid  
Presidente de Euroforum Escorial

Durante la década de los noventa del milenio actual han ido empleándose, cada vez con más insistencia, un conjunto de expresiones relativas a una serie de ideas, conceptos y teorías, en gran parte renovadas, que pretenden explicar un nuevo enfoque económico o protagonizar el nacimiento de un posible paradigma nuevo que analice mejor lo que está sucediendo en la empresa y en las transacciones que lleva a cabo en el mercado. Tal es el caso, entre otras, de: conocimiento, intelecto, aprendizaje, gestión del conocimiento, capital intelectual, empresa inteligente o aprendizaje organizativo.

Si se efectúa una revisión de todo lo publicado en este periodo sobre estas cuestiones es evidente que el interesado se tiene que enfrentar ante una semántica confusa y difusa, a la vez que encarar diferentes versiones conceptuales del mismo término o ante la misma función explicativa de diversos conceptos. Situación que genera una cierta sensación de “que todo es lo mismo” o de “que todo vale para decir lo mismo”. Aunque la realidad actual pueda generar este efecto, sin duda alguna ello no es así, tal y como se procurará demostrar en las páginas que siguen.

En consecuencia, en este primer trabajo del número inicial del Boletín Intellect se pretende sentar unas bases para facilitar la construcción de un lenguaje común, la creación de unas directrices lógicas de definición de los “constructos” antes expuestos, sobre los que se proponen unos principios que pueden ayudar a la constitución de una “comunidad científica” en torno a esta disciplina o área de “conocimiento” emergente. Son tres los conceptos que van a ser diferenciados, a la vez que relacionados, en un enfoque unitario: *Gestión del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual*.

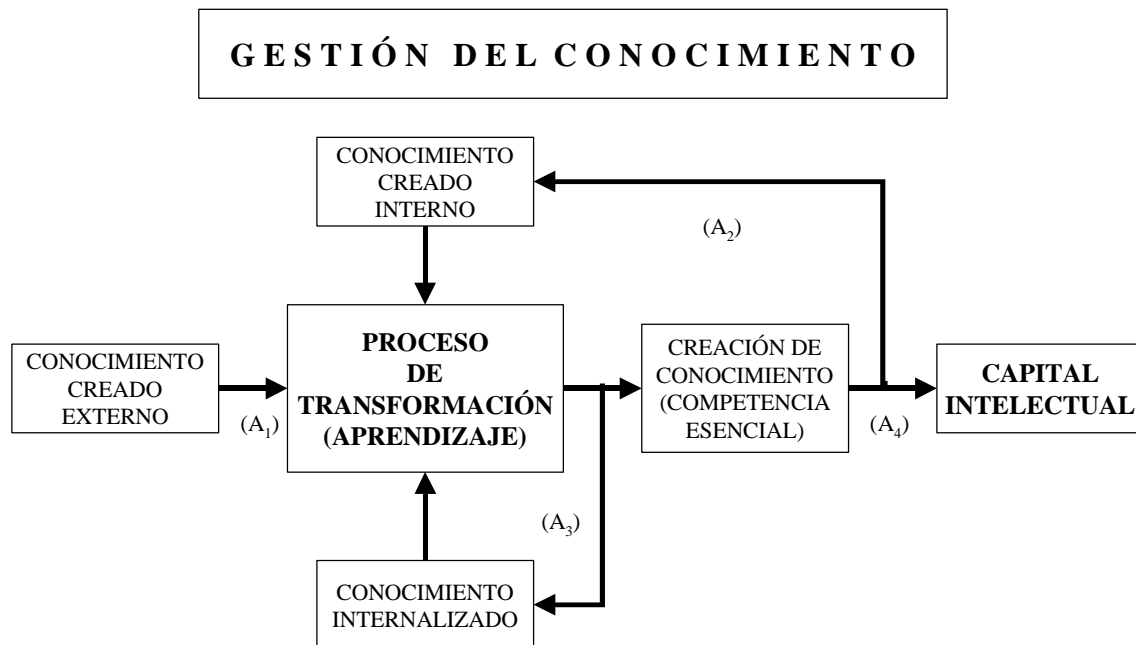
Por *conocimiento* se entiende la presencia en la mente de ideas acerca de una cosa o cosas que se saben de cierta ciencia, arte, etc. En concreto se puede entender por *conocimiento* como una “combinación de idea, aprendizaje y modelo mental”. Por *gestión* se comprende la acción de administrar o aquella que se realiza para la consecución de “algo”. En suma, **Gestión del Conocimiento** es “la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales”.

En esta definición se puede observar el carácter dinámico de la función y su enfoque sistémico, ya que primero se parte de la idea de unos “recursos críticos” o flujos de conocimientos (conjunto de ideas, de saberes, que han sido aprendidos gracias a determinado modelo mental). Estos conocimientos son las entradas del sistema, el cual

---

<sup>(\*)</sup> Publicado en el *Boletín Club Intellect*, nº 1, Enero 1999, págs. 2-3.

incorpora determinados procesos de transformación o de *aprendizaje*, gracias a los cuales el sistema logrará crear nuevo conocimiento para la empresa o, en otras palabras, “competencias esenciales” que le diferenciarán del resto de agentes competidores. Hay que recordar que como “competencia esencial” se entiende el “resultado obtenido por la valorización combinada de tres clases de competencias básicas distintivas o interrelacionadas (formas de saber hacer), como son las personales, tecnológicas y organizativas. Estos resultados, bajo una perspectiva estática, se pueden valorar o medir en términos de *capital intelectual*. Las relaciones sistémicas de la trilogía de conceptos analizados se pueden expresar de forma más gráfica tal y como recoge la figura 1.



-Figura 1-

Fuente: Elaboración propia (1999)

En dicha figura se pueden detectar cuatro actividades, tres flujos de conocimiento y la evaluación del conocimiento total creado o del conjunto de competencias esenciales (A<sub>4</sub>). El primero flujo (A<sub>1</sub>) representa la adquisición de conocimientos del exterior, necesarios para llevar a cabo la actividad económica de la empresa, según cual sea su cartera de negocios (el “algo” necesario para justificar la gestión). Conjunto de conocimientos que suelen ser explícitos. El segundo flujo (A<sub>2</sub>) indica como la organización es capaz de crear su propio conocimiento, el cual se utilizará como recurso para llevar a cabo su transformación en determinada competencia esencial. Este conocimiento tanto puede ser explícito como tácito. Por último, el tercer flujo (A<sub>3</sub>) representa la internalización del conocimiento o de las capacidades desarrolladas que se incorporan como “rutinas organizativas” o “procesos de acción” que hacen a la empresa inteligente, es decir, dotada de capacidad para aprender. Conocimiento que presenta normalmente la calidad de tácito.

Los flujos A<sub>2</sub> y A<sub>3</sub> son posibles gracias a la existencia de determinado proceso de *aprendizaje*, el cual expresará la “capacidad de la organización, tanto a nivel individual como grupal o de equipo, de incorporar nuevas ideas, nociones, saberes o competencias en las personas y en los sistemas y procedimientos que desarrollan y aplican”.

Por último es claro, según la figura 1, que el *capital intelectual* representa el valor creado por el sistema que representa la *gestión del conocimiento*. Es la medida de las competencias esenciales en que se puede concretar el nuevo conocimiento. Es, por lo tanto, un “valor capital” en un momento del tiempo y que integra tres elementos fundamentales: el “capital humano” o valor del conocimiento creado en las personas; el “capital estructural” o valor del conocimiento creado en la organización y que se materializa en sus sistemas, procedimientos y desarrollos tecnológicos y el “capital relacional” o valor del conocimiento creado por la empresa, en relación con su entorno, con sus agentes fronteras, reconociéndole aquél un valor inmaterial o intangible, que puede ser diferente y superior al de la competencia, como resultante final de las competencias esenciales generadas.

En conclusión, se puede indicar que la *gestión del conocimiento* es una función dinámica o un concepto dinámico relacionado con la dirección o administración de un conjunto de flujos de conocimientos (externos e internos, captados o creados, explícitos o tácitos). De otra parte el *aprendizaje* es el proceso de transformación y de incorporación del conocimiento tanto a nivel persona, como de grupo o de organización en su conjunto. El *aprendizaje* en equipo, se basa en procesos de observación interpersonal y en compartir el grupo sus conocimientos individuales, para ello es fundamental trabajar en red y son, por lo tanto, técnicas facilitadoras las de la información y las comunicaciones. Finalmente, el *capital intelectual* es la medida del valor creado, es una “variable fondo” que permite explicar la eficacia del *aprendizaje organizativo* y evaluar, en suma, la eficiencia de la *gestión del conocimiento*.