

# ¿ES GESTIÓN, GERENCIA O ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO? HACIA UNA DEFINICIÓN DEL OFICIO



## AUTOR

### LUCIANO GALLÓN

Magíster en Gestión Tecnológica  
 Docente Asociado, Universidad Pontificia Bolivariana  
 Director, Centro de Tecnologías de Información y  
 Comunicación, Universidad Pontificia Bolivariana  
 Medellín  
[L.gallon@ieee.org](mailto:L.gallon@ieee.org)  
 COLOMBIA

Fecha de recepción del artículo: 15 de Julio de 2005  
 Artículo Tipo 2

Fecha de Aceptación del Artículo: 05 de Agosto de 2005

## RESUMEN.

*Con este trabajo se hace una revisión detallada la definición de Gestión del Conocimiento en un conjunto de fuentes secundarias, libros y artículos relevantes y que tocan la temática desde diversas perspectivas académicas e industriales, y primarias, actividades del aula de clase en los cursos dictados por el autor, básicamente diseñadas para hacer procesos de comparación pre y post curso para realimentar el proceso de aprendizaje. Se utilizan dos herramientas de modelamiento creadas o adaptadas para tener un marco teórico que permita contextualizar una propuesta nueva de definición, primero la cadena DICES que corresponde al modelo de interacción entre Datos, Información, Conocimiento, Entendimiento y Sabiduría en el plano independencia de contexto - nivel de descubrimiento y, segundo, la cadena CITRIQ que corresponde al modelo de interacción entre Conocimiento, Invención, Tecnología y Riqueza. Luego de un análisis de clasificación de los datos recopilados de las fuentes primarias, se procede a realizar una serie de relaciones entre las herramientas de modelamiento y los resultados de la clasificación para pasar a una nueva propuesta de definición. Al final se le hace una propuesta al lector, quien tendrá una nueva visión del oficio que le permitirá apropiarse desde nuevos puntos de vista y de una manera ampliada y mejor de sus responsabilidades como administrador del conocimiento.*

## PALABRAS CLAVES

Gerencia del conocimiento  
 Gestión del conocimiento  
 Administración del Conocimiento  
 Ventaja Competitiva  
 Invención  
 Educación en Gestión del Conocimiento

## ABSTRACT

Within this paper it is made a detailed revision of the Knowledge Management definition in a set of secondary

sources, relevant articles and books that make a diverse approach to the subject from the academic and industrial perspectives, and primary ones, author's classroom experiences taken from the day to day experience and designed to make learning process feedback comparisons from the pre and post course activities. Two dynamic interaction modeling tools are created and adapted for this purpose and are used to have a theoretical framework for a context that allows a new definition proposal, first the DICES Chain (From the Spanish words: Datos, Información, Conocimiento, Entendimiento y Sabiduría) and second, the CITRIC Chain (From the Spanish words: Conocimiento, Invención, Tecnología y Riqueza ). After making a data

classification analysis from the primary sources, it is made a series of relationships between the modeling tools and the classifications results to finish in a new definition proposal.

At the end it is made a new proposal to the reader that will give him a new vision of the practice from new points of view and from an augmented way that will allow him to take a better approach to his responsibilities as a knowledge manager.

## KEYWORDS

Knowledge Management  
Competitive Advantage  
Knowledge Administration  
Invention  
Knowledge Management Education

## INTRODUCCIÓN

Es interesante, y curiosamente común, encontrar en la literatura de gestión del conocimiento párrafos como: "Se puede argumentar que, de cierto modo, toda la teoría económica es acerca de información y conocimiento... [pero] se ha avanzado poco en términos de una terminología aceptable para todos. Hay poco consenso en preguntas como: ¿cuál es el significado de conocimiento y de producción de conocimiento? ¿qué separaciones y distinciones entre las diferentes clases de conocimiento son más útiles para entender la interacción entre aprendizaje, conocimiento y desarrollo económico?" [1], o como: "Gerencia del conocimiento: la producción, mediación, y uso de conocimiento... La gestión de capital intelectual." [2].

Se identifica entonces un problema básico para cualquier desarrollo académico o práctico: ¿qué definición de gestión del conocimiento se debe construir para incluir lo que se percibe desde diferentes ópticas de manera que el saber pueda contar con una estructura conceptual coherente y útil?

Será entonces importante abordar esta pregunta, inicialmente desde la perspectiva académica y, luego, desde la práctica, todo en torno a la experiencia recopilada por el autor a lo largo de sus cursos de gestión del conocimiento, sin olvidar que el estudio también deberá enfrentar el análisis de las palabras gerencia, gestión y administración, como componentes básicos de la construcción.

## 1. CADENAS

Para la aproximación académica al asunto, se utilizará la herramienta denominada cadena. Se proponen dos cadenas: DICES [3] y CITRIQ, que se explican a continuación.

### 1.1 LA CADENA DICES

El quehacer de las acciones relacionadas con la Gestión del Conocimiento depende del procesamiento de información, entre otras muchas cosas por fuera del alcance de este texto.

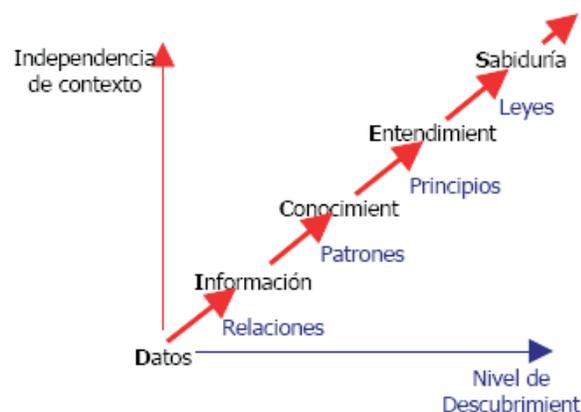
Una definición común de información, la ubica entre los datos y el conocimiento. Desde el punto de vista técnico, se tiene la definición de Shannon: el contenido de información de un mensaje está relacionado con la probabilidad de que éste ocurra.

Sin embargo, una debilidad de esta explicación es que no se interesa por el contenido o significado del mensaje, y es precisamente eso lo que se requiere para avanzar o aportar a la Gestión del Conocimiento y por ende, a la gestión empresarial. Por eso se puede analizar el ruido en sí, como información, en el sentido en que puede decir algo acerca de cómo maneja una organización la información, y el conjunto de aplicaciones que se ejecutan en su infraestructura de informática y telecomunicaciones.

Se requiere, entonces, una herramienta para dar contexto y crear un marco de referencia de manera que las discusiones que pretendan abordar la Gestión del Conocimiento, de la innovación, de los procesos y en particular de la tecnología, en la organización, sean consistentes conceptualmente.

La herramienta será denominada cadena Datos Información Conocimiento Entendimiento - Sabiduría, o cadena DICES por las iniciales, que se representa en la Figura 1.

**Figura 1. Plano Descubrimiento-Contexto con la cadena DICES. [3, 4]**



Algunos de los razonamientos que se generan del análisis de la cadena DICES son:

- Un conjunto de datos no es información
- Un conjunto de información no es conocimiento
- Un conjunto de conocimiento no es entendimiento
- Un conjunto de entendimiento no es sabiduría
- Un conjunto de sabiduría no es verdad

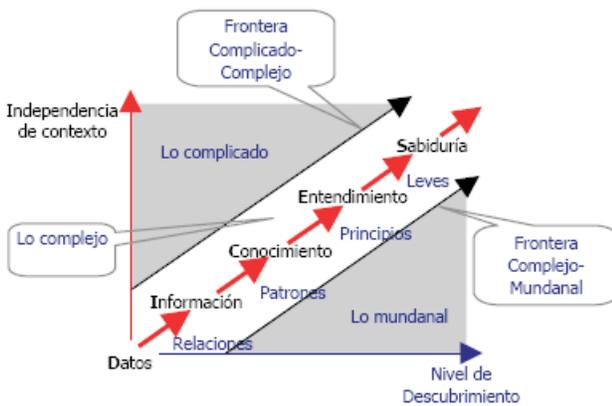
De esta manera las actividades relacionadas con el procesamiento de información apoyarán, según la etapa de descubrimiento, la construcción de respuestas a las preguntas particulares que, desde luego, tienen interés para este trabajo como componentes fundamentales para estudiar y formular una definición de Gestión del Conocimiento, así:

La información se relaciona con la descripción, definición y perspectiva (qué, quién, cuándo, dónde); el conocimiento comprende la estrategia, la práctica, el método y la aproximación (cómo); el entendimiento comprende la causa (por qué); la sabiduría involucra el origen, principio, comprensión, intuición, moral o ética (para qué).

Es indispensable entonces que la Gestión del Conocimiento enfrente la complejidad identificando y evitando lo complicado y lo mundanal pues de no hacerlo, haría que la infraestructura tecnológica se convirtiera más en un estorbo, o fuera insuficiente para el negocio.

En la Figura 2 se aclara este razonamiento mostrando las posibles fronteras entre lo complejo, lo complicado y lo mundanal, todo con la idea central de la cadena DICES.

**Figura 2. El Plano DICES y la complejidad. [3, 4]**



### 1.2 LA CADENA CITRIQ

Ya presentada la cadena DICES para contextualizar la definición de conocimiento, se presenta la cadena CITRIQ, que se propone como marco de referencia para modelar las relaciones existentes entre sus componentes: Conocimiento, Invención, Tecnología y RIQUEZA. En la figura 3 se muestra la cadena CITRIQ elemental.

Con la cadena CITRIQ elemental se introduce un nuevo conjunto de relaciones que indican una aproximación novedosa para el análisis que ayude a determinar la causalidad en la dinámica de la invención, la tecnología y la riqueza resultante de ventajas competitivas. De este modo la dinámica del conocimiento, modificada de "alguna o algunas maneras deliberadas", determinará la dinámica de la invención, ésta a su vez modificará la dinámica de la tecnología y está determinará la dinámica de la riqueza, entendida en un estricto sentido integral, es decir un conjunto de deseos satisfechos de paz, felicidad, desarrollo, justicia y ganancia monetaria.

**Figura 3. Cadena CITRIQ elemental**



Se resalta que se habla de la cadena CITRIQ elemental, se están desarrollando investigaciones asociadas al modelo intermedio y complejo de la cadena en el que la modelación y

simulación a partir de la dinámica de sistemas prometen interesantes resultados.

Una vez revisada la cadena DICES y la CITRIQ como marcos teóricos, en necesario pasar a las fuentes secundarias y primarias de la investigación.

## 2. DEL DICCIONARIO

Es indispensable recurrir al Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) [5] para contar con un punto de referencia en el análisis y construcción de la definición de Gestión del Conocimiento. Allí se encuentran estas definiciones:

### Conocimiento [8]

1. m. Acción y efecto de conocer.
2. m. Entendimiento, inteligencia, razón natural.
3. m. conocido (persona con quien se tiene algún trato, pero no amistad).
4. m. Noción, saber o noticia elemental de algo.
7. m. Psicol. Estado de vigilia en que una persona es consciente de lo que le rodea.
10. m. pl. Saber o sabiduría.

### Gerencia[8]

1. f. Cargo de gerente.
2. f. Gestión que le incumbe.
3. f. Oficina del gerente.
4. f. Tiempo que una persona ocupa este cargo.

### Gerenciar[8]

La palabra no existe en el diccionario.

### Gestión[8]

1. f. Acción y efecto de gestionar.
2. f. Acción y efecto de administrar.

### Gestionar[8]

1. tr. Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

### Administración[8]

1. f. Acción y efecto de administrar.
2. f. Empleo de administrador.
3. f. Casa u oficina donde el administrador y sus dependientes ejercen su empleo.

### Administrar[8]

1. tr. Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan.
2. tr. Dirigir una institución.
3. tr. Ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes.
4. tr. Desempeñar o ejercer un cargo, oficio o Dignidad.
5. tr. Suministrar, proporcionar o distribuir algo.

7. tr. Aplicar, dar o hacer tomar un medicamento.  
8. tr. Graduar o dosificar el uso de algo, para obtener mayor rendimiento de ello o para que produzca mejor efecto.

Según esto, se pueden utilizar las frases Gerencia del Conocimiento, Gestión del Conocimiento o Administración del Conocimiento para expresar la acción sobre el conocimiento. ¿Cuál es la propiedad? Según la acepción 8 de administrar, es Administración del Conocimiento la frase en español que mejor representa la actividad que se quiere trabajar.

Ya con esta aclaración en la utilización de los términos adecuados para nombrar el oficio, sigue sin respuesta la pregunta ¿qué es la Administración del Conocimiento?. Antes de contestarla, se revisan primero otras fuentes secundarias y luego las fuentes primarias.

### 3. OTRAS FUENTES

Se incluyen ahora algunas definiciones adicionales de Gestión del Conocimiento de diversas Fuentes consultadas en internet. Servirán como referencia para la propuesta de definición que se este artículo.

"La Gestión del conocimiento ayuda en los asuntos críticos de la adaptación, la supervivencia y la competencia organizacional de cara al cambio ambiental incrementalmente discontinuo... Esencialmente, involucra a los procesos organizacionales que buscan combinaciones sinérgicas de la capacidad de procesamiento de datos e información de las tecnologías de la información y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos." [5]

"Conseguir la información correcta para la persona correcta en el tiempo correcto." [6] Ahora se presenta una serie de definiciones Recopiladas en brint.com [7].

"El proceso de recolectar, organizar, clasificar y diseminar información por toda una organización, de manera que sea útil para aquello que la necesitan (Albert, 1998)".

"Normas, procedimiento y tecnologías empleadas para operar un par de bases de datos enlazadas en red continuamente actualizadas (Anthes, 1991)".

"En parte como reacción al adelgazamiento, algunas organizaciones están tratando ahora de usar tecnología para capturar el conocimiento residente en las mentes de sus empleados, de manera que pueda ser fácilmente compartida en toda la empresa. La gestión del conocimiento aspira a capturar el conocimiento que los empleados realmente necesitan en un repositorio central y filtrar lo que sobre (Bair 1997)".

"Asegurar un ambiente de desarrollo e implementación completo diseñado para ser utilizado en una función específica que requiera el soporte de un sistema experto (Chorafas, 1987)".

"La Tecnología de la Información para la gestión deconocimiento se preocupa por la organización y el análisis

de la información en las bases de datos de la computadora de la compañía de manera que ese conocimiento pueda ser rápidamente compartido por toda la compañía, en lugar de permanecer escondido en el departamento en donde fue creado, inaccesible a otros empleados (CPA Journal, 1998)".

"[Es la] Identificación de categorías de conocimiento necesarias para soportar toda la estrategia de negocio, la evaluación del estado actual del conocimiento de la firma y la transformación de la base de conocimiento actual en una nueva y más poderosa, llenando los vacíos de conocimiento (Gopal & Gagnon, 1995)".

"Combinar las tecnologías de indexación, búsqueda y empuje para ayudar a las compañías a organizar datos almacenados en múltiples fuentes y entregar únicamente la información relevante a los usuarios (Hibbard 1997)".

"En términos generales, la gestión del conocimiento trata de organizar y hacer disponible el know-how importante, donde y cuando sea necesario. Esto incluye los procesos, procedimiento, patentes, trabajos de referencia, fórmulas, mejores prácticas, pronósticos y ajustes. Tecnológicamente, intranets, groupware, bodegas de datos, redes, portales y videoconferencia son las herramientas clase para almacenar y distribuir esta inteligencia (Maglitta, 1996)".

"Enlazar recursos de conocimiento e información tanto en línea como fuera de línea; Entrenar, guiar y equipar a los usuarios con herramientas de acceso al conocimiento; Hacer monitoreo de noticias e información externa (Maglitta, 1995)".

"La gestión del conocimiento incorpora búsqueda inteligente, categorización y acceso a datos de bases de datos diferentes, correo electrónico y archivos (Willett & Copeland, 1998)".

"Entender las relaciones de los datos; Identificar y documentar reglas para administrar datos; y asegurar que los datos son exactos y conservan su integridad (Strapko, 1990)".

"Facilitar la coordinación autónoma de subsistemas descentralizados que puede definir y adaptar sus propios objetivos (Zeleny, 1987)".

### 4. EN EL SALÓN DE CLASE

Como coleccionista de definiciones, el autor a recopilado durante sus cursos de Administración del Conocimiento un conjunto amplio de definiciones.

El ejercicio ha sido simple. Como una de las primeras actividades del curso, se le pide al alumno definir en sus palabras ¿qué es Gestión del Conocimiento?. La definición es almacenada durante el curso y en la última sesión de le devuelve para que la revise y amplíe, de ser necesario, y devuelva al profesor.

Las respuestas son variadas y van desde "Aún no es claro para mí este término" hasta "Es la capacidad de un individuo, grupo de trabajo y organización de tener conciencia de cómo administra, adquiere, transmite y transfiere sistemáticamente

lo adquirido por medio de la experiencia, la academia o la emotividad”, claro está pasando por muchas otras.

Para hacer una hermenéutica incipiente del conjunto de definiciones, se presenta a continuación la recopilación de acciones, sujetos y calificaciones encontradas en la muestra. Entre las acciones (verbos) encontradas en las definiciones estudiadas están:

**Tabla 1. Verbos asociados a la Gestión del Conocimiento**

Verbos	
Administrar	Aumentar
Almacenar	Cambiar
Aplicar	Capitalizar
Aprender	Clasificar
Asegurar	Compartir
Asimilar	Comprender
Implementar	Conocer
Incorporar	Consistir
Intervenir	Crear
Manejar	Desarrollar
Obtener	Descubrir
Optimizar	Difundir
Ordenar	Evaluar
Orientar	Evolucionar
Potenciar	Explorar
Preparar	Explotar
Producir	Facilitar
Promover	Fomentar
Publicar	Generar
Recibir	Identificar
Repartir	Transmitir
Seguir	Utilizar
Transformar	Valorizar

Entre los objetos o sujetos (sustantivos) sobre los que recaen las acciones están:

**Tabla 2. Sustantivos asociados a la Gestión del conocimiento**

Sustantivos	
Competencias en las personas	Los saberes de una rama o varias específicas
Conocimientos	Nuestro trabajo diario
El proceso	Pensamiento e ideas
Herramienta	Potencialidades de las personas
Información	Proceso de aprendizaje
Know-how	Productos
La actividad	Recursos tecnológicos
La sociedad	Saber
Las empresas	Tecnologías
Las potencialidades del intelecto	Una metodología
Lo que sabemos	Ventaja competitiva
Los deseos	Nuestra organización

Y finalmente los calificativos (adjetivos):

**Tabla 3. Adjetivos asociados a la Gestión del Conocimiento**

Adjetivos	
Amplia	Muchas
Cada uno	Óptima
Demasiado grande	Permanentemente
Directamente	Práctico
Efectiva	Toda
Fundamental	Todos
Más	Útiles
Mayor	Verdadera

## 5. ANÁLISIS Y PROPUESTA

Una vez revisado el conjunto de definiciones presentadas, se presenta un panorama confuso, pues parece que en el español es posible hablar de gestión, gerencia o administración de manera indiscriminada, siendo desde el origen lingüístico, términos relacionados entre sí pero con alcances diferentes. Al respecto no ocurre lo mismo en el idioma inglés que, a secas, utiliza únicamente la palabra management.

Todas las propuestas de definición giran, sí, en torno a actividades diversas sobre datos, información y conocimiento, siendo nuevamente origen de confusión, el uso indiscriminado de estos tres términos que quedan bien diferenciados en la cadena DICES.

El propósito de las definiciones actúa sobre usuarios y organizaciones, sin conservarse una línea clara de lo que debería hacer concretamente el gestor de conocimiento para y por su función o cargo. Para esto queda recurrir a la cadena CITRIQ como modelo en construcción que permita entender caminos operativos y estratégicos desde el conocimiento hasta la ventaja competitiva productora de riqueza.

Se propone pues una definición del Gestión del Conocimiento que tenga en cuenta esos puntos así:

Administrar todas aquellas situaciones, actividades y recursos que tengan que ver con el conocimiento del individuo para modificar la dinámica de innovación y tecnología de la organización de manera que se creen, mantengan o amplifiquen sus ventajas competitivas que crean riqueza.

## 6. CONCLUSIONES

Son muchas y demasiado diversas las propuestas de definición de Gestión del Conocimiento. Se basan en la utilización de términos equivalentes pero que deben puntualizarse para facilitar la actividad y lograr los objetivos implícitos del oficio. Desde esta perspectiva y según lo presentado, el término más adecuado para nombrar al oficio es Administración del Conocimiento. Sin embargo la fuerza de la costumbre y el mercadeo hacen difícil y hasta poco práctica su utilización.

Son escasos los artículos que permiten contextualizar tanto el

concepto de conocimiento como el de tecnología en un ambiente de administración de conocimiento. Se presentaron dos herramientas simples pero poderosas para lograr esos contextos desde el modelamiento de ingeniería para la administración: las cadenas DICES y CITRIQ.

En la definición de Gestión del Conocimiento propuesta se incluye como propósito la creación de riqueza. La riqueza que se propone es aquella integral, es decir, la que satisface las necesidades intelectuales, emotivas, sociales, de desarrollo sostenible, ambientales y monetarias de un individuo, una organización o un país. Una riqueza parcial, traicionaría el propósito del oficio.

## 7. REFERENCIAS

- [1] Global Knowledge Economics Council GKEC. Knowledge Management - Vocabulary PROPOSED AMERICAN NATIONAL STANDARD. Tucson: GKEC Press, 2001. 17p.
- [2] GALLON, Luciano, ROBLEDO, Jorge. Aumentando la inteligencia de la organización mediante el descubrimiento de conocimiento en bases de datos. Medellín: UPB, 2004. 143p.
- [3] BELLINGER, Gene, CASTRO, Durval y MILLS, Anthony. Data, Information, Knowledge and Wisdom. [en línea]. <[Http://www.outsights.com/systems/dikw/dikw.htm](http://www.outsights.com/systems/dikw/dikw.htm)> [consulta: dic. 2002].
- [4] Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. Vigésima Primera Edición. Madrid: Espasa Calpe S.A., 2000. 2133p.
- [5] KMnetwork.com. Knowledge Management for the New World of Business. [en línea]. [Http://www.kmnetwork.com/whatis.htm](http://www.kmnetwork.com/whatis.htm) [consulta: abr. 2004].
- [6] CIO.com. Does KM=IT?. [en línea]. [Http://www.cio.com/archive/enterprise/091599ic.html](http://www.cio.com/archive/enterprise/091599ic.html) [consulta: abr. 2004].
- [7] BRINT.com. Knowledge Management: The Information Processing Paradigm. [en línea]. [Http://www.brint.com/members/20120418/knowledgemanagement/knowledgemanagement\\_5.html](http://www.brint.com/members/20120418/knowledgemanagement/knowledgemanagement_5.html) [consulta: abr 2004]
- [8] Real Academia Española (online) . Diccionario de la lengua española. Vigésima Segunda Edición. [Http://www.rae.es/](http://www.rae.es/)