

Importancia de la gestión del conocimiento en el desarrollo de un centro de servicios compartidos

Cristhian Andrés Turizo Duran

cristhian.turizo@udea.edu.co

Universidad de Antioquia

Karen Andrea Álvarez Isaza

kandrea.alvarez@udea.edu.co

Universidad de Antioquia

Importancia de la gestión del conocimiento en el desarrollo de un centro de servicios compartido

Resumen: El presente artículo pretende integrar la contabilidad y la administración en el ámbito organizacional mediante la relación entre la gestión del conocimiento y los Centros de Servicios Compartidos. Ambos conceptos serán trabajados desde una revisión bibliográfica para obtener un alcance más amplio de ambos conceptos para posteriormente buscar su correlación, por último, se encontró que la correcta gestión del conocimiento y su desarrollo también, visto como una herramienta de gestión es de gran ayuda a la hora de implementar un correcto Centro de Servicios Compartidos, dado a que brindará un apoyo a la organización la cual le permitirá evaluar su estado actual y le ayudará a poder fijarse objetivos que le permitan obtener beneficios.

Palabras clave: Conocimiento, Gestión Del Conocimiento, Centro De Servicios Compartido, Contabilidad De Gestión

I. Introducción

En un mercado actual tan dinamizado gracias a la globalización es muy común observar diferentes procesos de integración que se ven a lo largo de todas las empresas en busca de mejorar sus servicios y ofrecer soluciones al público que lleven a generar valor tanto para ellos como para la misma empresa, dichos crecimientos van en busca de poder ampliar su alcance, y una de las formas más comunes de ver cómo ampliar su alcance son los Centros de Servicios Compartidos (CSC), los cuales surgen como un área de la empresa en la cual se integran servicios que están distribuidos a través de todas las otras líneas operativas de la empresa, todo esto en busca de poder reducir costos (Rodelo Sehanes & Chamorro González, 2020), poder eliminar duplicidad de funciones en estos y por supuesto consolidar dichas actividades administrativas para que las áreas operativas puedan centrarse en desarrollar sus ventajas competitivas plenamente (Balcazar Daza, 2018), para lo anterior es indispensable para la empresa poder centrar su conocimiento y como la administración del mismo juega un papel fundamental en el desarrollo de los CSC a futuro.

En el siguiente artículo, se conceptuará sobre el conocimiento y gestión, y como esta juega un papel fundamental a la hora de poder crear un CSC con el fin de proporcionar al lector una base para entender la relación que estos tienen dentro del contexto empresarial. A su vez, se presentará un desarrollo metodológico en el cual abordaremos más el argumento a fondo, para culminar con los resultados obtenidos del análisis para cerrar por último con algunas conclusiones.

II. Marco teórico

I. Conocimiento

Antes de empezar se deja en claro que este apartado no es un análisis profundo y filosófico sobre las corrientes y filósofos en la línea cronológica, solo trata de dejar claridad sobre la noción básica de teorías del conocimiento, lo que ha sido y cómo este ha llegado a ser una preocupación para el hombre en su proceso gradual y progresivo para aprehender el mundo y realizarse como individuo y especie (V. Ramírez, 2009), luego en este mismo capítulo se mirará cómo estas teorías son una base fuerte para concebir su administración y dar diferentes pautas para lo que se conoce como gestión del conocimiento.

El primer lugar se encontrará en la Grecia antigua, acá se puede apreciar dos escuelas de pensamiento en contraste insistente las cuales intentarán explicar el conocimiento y los conceptos relacionados al mismo, esto hará que se beneficien mutuamente, se verá el nacimiento del *idealismo* con su máximo exponente, Platón (427-347 A.C.), aparece el predominio de las ideas, donde la realidad que es conocida, es fundamentalmente una construcción de la mente, la suposición del idealismo es que los objetos no pueden existir sin que una mente sea consciente de ellos, todo está basado en la realidad y experiencia. (Valhondo, 2003)

Platón define dos niveles del saber, la opinión y el conocimiento, el primero considera las afirmaciones sobre mundo un físico o visible, con observaciones propias y algunas con base en ciencia, estas nunca serán entendidas como *conocimiento verdadero*; en cuanto la segunda es todo lo contrario y tiende a enfocarse en la razón y no en la experiencia, esta razón es la que conduce a ideas ciertas y estas resultan en su premisa de los *universales*, la que cual afecta el modo en que pensamos y percibimos, y por ende cuales son las realidades a ser conocidas, toda esta premisa tiene una clara contrariedad al *empirismo*, con Aristóteles como su defensor en este punto.

Platón logró a través del mito de la caverna poder exponer su punto de análisis el cual era poder liberarse del mundo de la penumbra (apariencias) para poder así escapar al mundo de luz el cual simbolizaba para él, el mundo real y perfecto del ser, llamado mundo de las formas. La contraposición a esta corriente de pensamiento fue el *empirismo* de Aristóteles (368-348 A.C.) como ya se había planteado anteriormente, el cual en temas someros se centra en no conceder otro medio del *conocimiento* que no sea mediante la *experiencia*, dejando muy claro su contraposición ante el pensamiento de Platón. (Salgado G., 2012) Aristóteles no era del todo opositor de las ideas Platónicas, dado que para él también, el conocimiento se debe centrar en la búsqueda de lo *universal* y necesario, ya que la misma ciencia debe buscar fundamento en estos conceptos irrefutables, y así mismo partiendo de los sentidos y captaciones estos conceptos pasan por el intelecto en forma tal que luego van a terminar abstrayéndose para posteriormente surgir el *universal* generando el concepto y llegando al *conocimiento suprasensible*.

Aristóteles contempla varios *conocimientos*, experiencia, ciencia, y la inteligencia, la experiencia es aquel conocimiento de cosas, pero sin llegar a indagar en el porqué de estas mismas; la ciencia es el conocimiento de las causas y principios de las cosas, la captación de la esencia del ser y de sus principios indemostrables, y por último tenemos la inteligencia que es el conocimiento de los

primeros principios los cuales son imposibles de obtener a través de solo experiencia. (Valhondo, 2003)

Más adelante aparece San Agustín (354-430) acogiendo el pensamiento de Platón, afirmando que el verdadero conocimiento es el de las formas universales, el encuentra esa verdad en las reglas, ideas y moral conforme a las cuales registramos y leemos según como lo percibimos. Luego Tomas de Aquino (1225-1275) expositor de la Escolástica el cual estaba influenciado por Aristóteles, devolvió el afianzamiento para poder usar la razón y la experiencia combinando métodos racionales y fe, pero teniendo más peso la razón para este sistema (Coreth et al., 1995), Tomas tiene el punto particular de afirmar que desde la *percepción* es el punto de partida para conseguir conocimiento, por ende es la misma explicación del origen tal como Aristóteles afirmaba, y a través de la acción del *pensamiento* podemos llegar a este conocimiento.

Se centra ahora en época del renacimiento y se podrá observar dos características marcadas en corrientes de pensamiento, el sujeto como un ser sensible, y como ser racional, acá entran dos actores que serán Descartes y Bacon; desde el empirismo se trata de demostrar que el conocimiento a través de las sensaciones es el único válido, ya no hay verdades universales.

David Hume (1711-1776) propone novedad en cuanto a pensamiento que se venía dando hasta el momento, diciendo que el conocimiento fundamentado del humano tiene límites, ya que puede haber un carácter hipotético de lo que se conoce como realidad, en resumen advierte que el conocimiento racional se apoya en gran medida al sentimiento generado de experiencias pasadas las cuales provocan *confianza*, pero dicho conocimiento no puede llevarse a el futuro (Martinez, 2019), a pesar de poner un escepticismo en el conocimiento, el no afirma de que este tenga que ser abandonado dado que si se abandona y cae no se podra encontrar uno mejor. La anterior propuesta fue contrapuesta por René Descartes (1596-1650) el cual con su frase célebre de “*pienso, luego existo*” crítica a la experiencia expuesta, argumentando que, *racionalmente*, es el cómo se realizan los primeros principios del conocimiento, así como toda teoría matemática parte de axiomas para poder demostrar argumentos, en la filosofía se parten de ideas y principios que nacen en la *razón* y que estas venían de Dios y eran, ideas y verdades innatas.

Para culminar con esta etapa del renacimiento aparece Leibniz (1646-1716), con su argumento de *mónadas* las cuales son unas sustancias que están presente en el plano temporal completo (ayer, hoy y el mañana), y son independientes de los demás, estas tienen su asimilación en las almas de los seres vivos, y son capaces de usar las ideas sensoriales como una representación de cosas físicas y pocas tienen la capacidad de *autoconocimiento* que es el mayor exponente de conocimiento genuino.

En este punto aparece el momento de la *ilustración*, en el cual el racionalismo toma una gran fuerza, vemos el surgimiento de Emmanuel Kant (1724-1804) como referente el cual describe muy bien en su ensayo ¿Qué es la ilustración? De 1784 donde argumenta que la ilustración es “*la liberación del hombre de su culpable incapacidad. la incapacidad significa la imposibilidad de servirse de su inteligencia sin la guía de otro. Esta incapacidad es culpable porque su causa no reside en la falta*

de inteligencia sino de decisión y valor para servirse por sí mismo de ella ... ten el valor de servirte de tu propia razón: he aquí el lema de la ilustración” (Kant, 1784)

La reflexión de Kant es muy clara diciendo que los hombres se deben servir de lo que se traía del pensamiento tanto *empirista* y *racional*, y aparte da unos lineamientos ceñidos a que el hombre es quien construye la realidad. Dicha construcción de realidad sucede en la mente del sujeto dado. Según Kant el conocimiento se obtiene desde lo *sensible* y lo *racional*, la primera se resume en el recibir impresiones del que aporta información, y el entendimiento será la forma de crear conceptos que no estén ligados a la experiencia, es ordenar las impresiones recibidas anteriormente; ahora, no todo conocimiento parte de la experiencia es por eso por lo que se hace la distinción entre lo que es a priori y lo a posteriori.

El a priori es aquel que no viene derivado de la experiencia, por ende, este al ser a priori hará algo universal para generarlo, luego está el a posteriori y es el que viene luego de la experiencia y tras haber sufrido la sensación, esto es lo empírico en el conocimiento. En este proceso Kant expone que todo conocimiento se da a través de *juicios*, y tal juicio del conocimiento científico se conoce como *juicios sintéticos a priori*, y salen dos ramificaciones, *analítico* y *sintético*, siendo el primero el que no aporta nada a nuestro conocimiento, es aquel donde la verdad puede ya ser conocida sin llegar a experimentar, porque el fundamento de ella no está ahí y el segundo es aquel que si da información de lo estudiado y por ende contraponiéndose al anterior amplía el conocimiento. (García, 2017)

Por último, Hegel (1770-1831) y su llamado de la *dialéctica* con el método dialéctico quiere hacer de su sistema uno para llegar al conocimiento absoluto, el cual lo llama *ciencia*, este además de lograr abarcar la totalidad de la realidad, sabe de cada cosa en su particularidad para ser absoluto. Henri-Louis Bergson (1869-1944) afirma que el mundo es solo un conjunto de imágenes y que “*no tenemos otra certeza inmediata que la idea, ya sea la idea del pensamiento o la idea de las cosas*” (Valhondo, 2003).

Llegando al milenio está Karl Popper (1902-1994), el cual era un falsacionista afirmando que el conocimiento científico es aquel que es importante pero no es el único y distingue dos, el *subjetivo*, que proviene por supuesto de deseo y sentimientos, y el *objetivo*, que parte de teorías y conceptos, acá para Popper no existe mundo de representaciones. (Berrio, 2006).

En la actualidad se encuentran autores que ven el conocimiento como la capacidad de resolver problemas, mediante la información recopilada de conocimientos pasados y actuales escogiendo así la opción más adecuada, acá están Honeycutt, 2001 y Rodríguez, 2006, entre otros. Por otro lado, hay autores que están en la parte de la distinción entre conocimiento *tácito* y *explícito*, siendo el primero aquel que por naturaleza está implantado en nuestra mente y es difícil de explicar, estos serán las habilidades cognitivas, ideas, experiencias o destrezas, las cuales conocemos como *competencias*; por otro lado tenemos el conocimiento explícito, el cual es aquel que puede ser expresado con fórmulas, números, palabras y su transmisión es más sencilla que el tácito (Bellinza, 2011)

Hasta este punto se ha venido observando un punto en común en la mayoría de autores y es la importancia de la información que se capta y como esta se convierte en conocimiento, de esta misma forma funciona la gestión del conocimiento, es por eso que se han venido presentando las corrientes de pensamiento que se consideran pueden aportar un punto de interés al trabajo, y por ende definimos el conocimiento como, *la estructuración ordenada y sistemática de ideas e información al momento de su combinación con agentes del entorno en el que esté*, es por esto que autores como Nonaka & Takeuchi (1995) definen el conocimiento como un flujo de información el cual es activo.

Si se adentra en la gestión del conocimiento se pueden encontrar dos procesos esenciales, la *generación* del conocimiento y la *transmisión* de este, para el primero se tiene que puede ocurrir o en espacio o en tiempo o de muchas formas (Fuentes, 2010), a pesar de esto para la creación de nuevo conocimiento se usa el que es *transmitido* de otras personas o lugares y así se genera una cadena que va formando un conocimiento al interior de las organizaciones que sea útil (Bellinza, 2011), aquellos factores que ayudan a facilitar dicho conocimiento en las organizaciones tienen reglas y procedimientos que están alineados por la misma organización de manera social, para así lograr ser transversal a todos los miembros de la organización. (Fajardo, 2004)

La correcta transmisión de la información del conocimiento en una empresa con base en los anteriores mecanismos permite generar un conocimiento que sea aplicable, dándole utilidad, para seguir desde ese punto generando más, siendo un ciclo que debe repetirse a lo largo de todos los procesos de una organización para generar *valor*.

Ahora, un primer punto de partida es la forma de identificar dicho conocimiento, para esto existen diversas herramientas las cuales se usan en las organizaciones (Osorio, 2003), una vez este conocimiento sea identificado, debe ser usado (desarrollado) o adquirido para que pueda crecer y aportar *valor*, es por eso que este paso es fundamental para las empresas, prepararse para renovar constantemente sus procesos en pro de generar conocimiento desde sus estrategias internas, el proceso de desarrollo es algo al interior de la compañía que va al punto de desarrollar habilidades y competencias en los miembros para que estos mismos en un ambiente de constante desarrollo apoyen a generar nuevas ideas (conocimiento).

Luego viene el proceso de poder distribuirlo en la compañía, aparecen diferentes medios que van a ayudar a conservar el conocimiento dado que, si no se comparte con algún miembro de la organización, cuando esta no disponga más de este individuo se genere un vacío de información (conocimiento) pudiendo destruir valor en el peor de los casos. (Bellinza, 2011)

Los anteriores procesos descritos siempre se encuentran en una consonancia con las necesidades de los usuarios (Cumming, 2004), es por eso por lo que también se necesita una correcta gestión de la información (López, Venerao, Albuerno, & Casas, 2016), porque se debe mantener una base actualizada de qué tipo de necesidades nuestros usuarios tienen, para con base en esto poder formar conocimiento y por supuesto dar la gestión de este (Bellinza, 2011). Un aspecto importante para el futuro es lograr que el conocimiento generado no escape, acá es donde conservar información puede ser esencial para impedir esto, como se ha apreciado al inicio de este capítulo durante el

recorrido filosófico, todo conocimiento se basa en el previo para a partir de este generar nuevo, en las organizaciones sucede igual (Arias 2007). Bellinza define tres subprocesos para la retención de este mismo:

- Realizar una selección con base en el ambiente de la organización, de personas y procesos que por el valor que generan debe retenerse.
- Tener un sistema que permita guardar aquellas experiencias que vive la empresa en forma apropiada.
- Lograr una constante actualización de estos mismos.

Por supuesto, una parte fundamental de estos aspectos es la medición del conocimiento y no medirlo en forma de valor monetario, sino en cómo cumplen los propósitos establecidos por la organización, acá los sistemas de medición y gestión son capaces de lograr medir dicho conocimiento y generar reportes que ayuden a la administración a poder tomar decisiones, el hecho de medir implica que no habrá *subjetividad* en estos sino que serán medidas bajo un *sistema racional*, con sus variables y sus aproximaciones que aporten una base para tomar decisiones.

Se pueden encontrar muchos más autores que sabemos son base para la gestión del conocimiento y los cuales citaremos a continuación:

Para Davenport (1998) la gestión del conocimiento se debe preocupar en formar los conocimientos que tienen las organizaciones para que esta sea capaz de cumplir su misión estratégica. Nonaka y Takeuchi (1999) como se manifestó, definen la transferencia entre conocimiento tácito y explícito entre los individuos. Drucker (1993) afirma que la gestión del conocimiento es un desafío, y que la organización debe formar al trabajador del conocimiento que es una pieza fundamental en la organización y en el centro está el hombre como eje.

Para culminar las organizaciones han dado gran importancia últimamente a la gestión del conocimiento y a su capital intelectual dado que son estos los que generan el conocimiento y lo van transmitiendo hasta llegar a ser aquel que activo intangible que, en suma con los empleados de la compañía y los procesos generan *valor* constantemente (Quintanilla-Ortiz & Díaz-Jiménez, 2019; Rivera-Godoy & Rendón-Perea, 2019; Terreno, Pérez, & Sattler, 2020), ante esto, Osorio (2003) plantea que “*la gestión del conocimiento, a partir de un conjunto de procesos y sistemas, busca que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la administración de sus capacidades para la solución de problemas en forma eficiente, con un objetivo final generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.*”

Es por lo anterior que la empresa debe darle importancia, al interior de su operar, a la gestión de dicho conocimiento ya que es gracias a estos, que la misma empresa genera una identidad y son gran base para la contabilidad de gestión porque pueden ser usados para *controlar, optimizar y maximizar* sus *recursos* (Pulgarín García, Sandoval Alarcón, & Navarro Pérez, 2020), obtener *ventajas competitivas* y que todo esto en conjunto pueda ayudar a *crear valor* (Chamorro González, Hernández Villa, Posada Arias, & Roldan Vásquez, 2020; Fuentes-Doria, Toscano-Hernández, Díaz-Ballesteros, & Escudero-Garrido, 2019) para la compañía dado que, como factor diferencial,

el conocimiento para las organizaciones se convierte en el recurso más importante, crítico y estratégico, para a través de este generar dicho valor que ayude como se menciona anteriormente a generar diferenciación y ventajas competitivas. (Atehortúa y Agudelo, 2019)

II. Centro de servicios compartidos

El modelo de Centro de Servicios Compartidos (CSC) dentro de una compañía se hace con el fin de llevar a cabo reducción de costos, eliminar duplicidad de funciones, consiguiendo así una optimización y eficiencia en los procesos operativos de la organización, logrando consolidación de ciertas áreas de negocios. Un CSC es una unidad de una compañía (anexa o independiente), que se encarga de gestionar procesos y actividades de soporte que estaban siendo realizadas de manera descentralizada en varias unidades de negocio, ubicaciones o regiones. (Campillo, 2007)

No se puede llegar a la conclusión de que un CSC es un área aparte de la compañía, ya que esta es transversal a los procesos productivos con los que cuenta la organización impactando de mayor o menor medida a estos. La implementación de este modelo debe tener un trabajo de investigación en el cual se planifica de forma estratégica en qué áreas se implementará y saber cuáles serán los objetivos para cumplir en cada uno y cómo operará en dicha área.

Ahora bien, para su implementación, se requiere planificar lo que se quiere, diseñar el modelo de operación y el objetivo del proceso y, para esto, se llevan a cabo reuniones para determinar las metas del proyecto, las fechas de inicio, fechas de entrega y puesta en marcha final, adicional a los acuerdos que deben irse planeando con anterioridad, concretando aspectos que son indispensable en esta clase de proyectos. (Marín, 2016)

Cabe resaltar que aunque este modelo es utilizado para la reducción de costos, el proceso de implementación de los mismos es un factor en el cual los costos van aumentar significativamente, debido a que antes del proceso de implementación la compañía debe generar investigaciones en saber cuáles son aquellas áreas en las cuales se pueden integrar en un mismo proceso, asumiendo con esto la responsabilidad de saber su grado de similitud o simplemente cuál es el beneficio o apoyo que brindaría a otras áreas si se agruparan en un solo CSC.

Aunque no existe una guía o un paso a paso sobre cómo debe ser la implementación de los CSC, se acude a la información sobre buenas prácticas las cual nos ayuda a crear ideas en las cuales la implementación y correcto funcionamiento de los CSC sea más fácil y no se convierta en un problema de la compañía con su mala utilización, llegando a ser un gasto mayor para la misma al no ser utilizada de manera provechosa logrando un efecto contrario en la reducción de costos; pero ante esto se han encontrado trabajos de investigación en los cuales se evidencia algún intento de poder fundamentar una guía que pueda aplicarse en la implementación de un CSC, en esto Mariano Campillo (2007) en su tesis del programa MBA de la universidad Torcuato Di Tella expuso que se pueden implementar los siguientes pasos:

1. Definir el objetivo de la implementación de los CSC el cual debe estar alineado con los planes de la organización.
2. Establecer el CSC como un negocio independiente, con lo que se puede obtener beneficios.

3. Buscar mejora continua en las funciones de los CSC
4. Implementar un sistema de administración de cambio efectivo, siendo este el indicador de mejoramiento del personal humano con respecto a la tecnología implementada, llevando a cambio en la compañía.
5. Desarrollar una estructura de gobernabilidad exitosa, siendo este paso de gran importancia para el control interno de los procesos y la manera de como funcionaran con el fin de perseguir sus objetivos.
6. Hacer un equipo con los usuarios consumidores del servicio a prestar, informándoles sobre cuáles serán los beneficios para adquirir.
7. Reestructuración de los procesos en la transición a CSC. Un proceso existente siempre puede ser “RRRRT” (Re-trabajado, Reorganizado, Reingeniado, Removido o Tercerizado). Hacerlo en la transición puede traer beneficios.

En la actualidad la utilización de los servicios compartidos cada vez es mayor, sin importar en tamaño de la compañía se están enfocando en poder implementar este modelo y así mismo lograr aumentar la productividad de la compañía, en la mayoría de los casos este modelo es un apoyo para las demás áreas de la compañía, ya que sus operaciones y resultados son semejantes a lo largo de las diferentes líneas de negocios que pueda tener (Bernal Montero & Santos Betancur, 2019). Las funciones más comunes son de Recursos Humanos, Ventas y Marketing, Contabilidad y Finanzas, y de Compra. Dentro de las últimas dos décadas, la cadena de suministro, tecnología de la información y medio ambiente, y también sostenibilidad, se han convertido en nuevas funciones. (Marín, 2016)

III. Metodología

Para el desarrollo de este artículo se realizó una investigación de naturaleza descriptiva y cualitativa, dando en un primer momento una descripción amplia basada en autores con conocimiento del tema sobre los conceptos a relacionar, mediante una búsqueda bibliográfica amplia en el tema a tratar, para luego entrar al segundo momento de la investigación que es la relación de los dos conceptos y ver cómo estos interactúan dando un análisis de forma cualitativa. Todo lo anterior como se mencionó en su momento, mediando una investigación de carácter documental a la bibliografía considerada pertinente sobre el tema de Gestión del Conocimiento y los Centros de Servicios Compartidos, para entrar luego a identificar su relación en el plano organizacional.

Es pertinente aclarar que en este artículo no se tratará de dar un pronóstico actual o sostener una hipótesis, solo será un trabajo que permitirá ver la relación que existe entre los conceptos expresados anteriormente y vistos bajo el lente de la organización, basándose en puntos de vista teóricos, de diversos autores académicos que tocan los temas en mayor o menor medida y que a partir de estos se hizo propia sus afirmaciones para poder estructurar la propuesta expuesta a continuación sobre la correlación de estos.

IV. Resultados obtenidos

A través del tiempo se ha evidenciado cómo se ha presentado una transformación, tanto a nivel económico como organizacional en la estructura de la empresa a medida que sucedía algún suceso que generaba algún impacto socioeconómico que resultaba inevitable conservar el sistema implementado, ejemplo de esto son las revoluciones, estas a medida que sucedían, generaban nuevas formas de entender la realidad en que se estaban desarrollando las empresas y hacia dónde deberían ir encaminadas, por supuesto no necesariamente se requiere de un shock tan fuerte como el de una revolución para poder evolucionar a un nuevo concepto o sistema, esta puede venir dada de un deseo de la empresa de querer cambios que la lleven a ser mucho más *competitiva* y *generar valor*.

Por eso podemos mirar conceptos como el de la contabilidad de gestión la cual se daba en empresas orientadas a procesos de producción durante la revolución industrial y tenía herramientas de gerencia para evaluar y motivar personal (Hidalgo, 2005), esto fue evolucionando, pasando por diferentes conceptos que fueron aplicados, dejando un claro enfoque en el *producto* (1885-1900), estos conceptos dan cuenta de cómo ha evolucionado la contabilidad de gestión, de pasar de dar unos indicadores de gestión a principios del siglo XX, a tener diferentes metodologías para medir costos hoy en día, llegando en los años 80 a ver un papel significativo en la producción para generar *ventajas competitivas* (Hidalgo, 2005).

A partir de esto, vemos como dicha expansión de empresas empieza a ser tal que cada unidad de negocio empieza a darle una respuesta a la demanda que se le presenta en el entorno y de esta manera suplir sus propias necesidades. Es por esto que el ver la creación de un CSC surge como esa respuesta al gran crecimiento que tienen las empresas y por su parte estos son un gran soporte si se quiere poder eliminar la duplicidad de funciones que se presentan cuando en una misma compañía tienen procesos similares y específicos en varias unidades de negocio, con la creación de un CSC se busca realizar una *disminución de costos* y *centralizar el conocimiento* que se tiene en la empresa para hacer el CSC un modelo viable, que pueda *simplificar* y *optimizar* procesos, maximizar la *eficiencia* de estos.

Los CSC centralizan dichos conocimientos específicos sobre diversos temas de soporte que se encuentran repartidos a lo largo de cada unidad de negocios para reunirlos en una sola unidad, lo cual va a permitir a las demás unidades enfocarse en aquellas actividades que son su actividad principal, bien sea satisfaciendo clientes o desarrollando nuevos productos y servicios, así se van a centrar en desarrollar *ventajas competitivas* ante la competencia.

Cuando se crea un CSC se debe identificar en las diferentes unidades de negocio aquel conocimiento clave que se agrupara, entendido como actividades, procesos y subprocesos que dan soporte, o que manejen a lo largo de la compañía procesos específicos que sirvan como base para otros y a su vez tengan un alto volumen de operaciones, se debe hacer una correcta identificación del conocimiento en este punto y cómo este conocimiento puede influir en el proceso, esto debido a que una mala selección del conocimiento puede generar resultados negativos tanto para el CSC como para la unidad de negocio que haya realizado aquella actividad o proceso.

Otros puntos importantes en la identificación de este conocimiento es que se debe tener muy claro que se busca, se debe saber qué tipo de profesionales se buscan en estos y que tipo de tecnologías son las necesarias para llevar a cabo dichos procesos, esto para saber qué habilidades poseen, qué habilidades requieren, saber si se necesita algún entrenamiento que posibilite la generación de nuevo conocimiento a partir del que se tiene como base, porque como lo dijimos en anteriores apartados del escrito, el conocimiento que se tiene es base para la generación de nuevo conocimiento en la medida que se use y se desarrolle para poder generarlo.

Otro punto clave como se ha dicho anteriormente es que se pueda generar nuevo conocimiento que ayude al CSC innovar en la medida que se trabaje en desarrollar nuevos procesos o nuevas tecnologías que aporten a simplificar y fomentar mucho más el trabajo dentro de los CSC, pero esto es un tema especial porque el punto de crear cambio en las personas es muy adverso en la mayoría de casos, cuando se habla de innovar, se implica una etapa de cambio, este cambio en la mayoría de veces no cae bien en un equipo de trabajo, lo cual dificulta el desarrollar dichos conocimientos o entorpece el que se tiene hasta el momento, en este punto se requiere de una muy bien y estructurada cadena de *comunicación* y *mando* que le permitan ver a los diferentes activos los beneficios que se desprenden de la implementación de un cambio en el interior del proceso, esta implementación parte desde la correcta definición de sus políticas internas y de cómo se va a preparar a los diferentes activos para que desarrollen y capten las diversas habilidad y capacidades requeridas (Alonso, Saraite, Haro de Rosario, & Caba, 2016) y con base en el conocimiento base se genere uno nuevo y siga un ciclo constante de *generación e innovación*.

Otro aspecto importante que se tiene es que el conocimiento que se genere en los CSC se debe divulgar a las diferentes unidades de negocio para que estas últimas sepan cómo será la interacción de su proceso con el CSC, si no se informa correctamente de cómo se apoyara una unidad de negocio por el CSC se podría estar destruyendo el conocimiento y en el peor de los casos destruyendo valor, es por eso que la comunicación es un aspecto importante en la divulgación del conocimiento a través de todas las unidades de negocio de una compañía.

Luego, al decidir crear un CSC hoy día, se debe tener la claro que el éxito de la creación de este parte del “cumplimiento total de los objetivos que se pactaron al momento de su creación, estos deben estar alineados con el negocio, la estandarización de procesos, el soporte adecuado de la alta dirección y estrategias claves que permitan mitigar las falencias que dieron origen a la creación del centro de servicios”. (Mesa Gómez y Toro Jaramillo, 2015).

Por último, con los CSC hay que tener muy claro que en su creación se conlleva gran inversión en poder *centralizar* una gran cantidad conocimientos que se tiene en la empresa, y como lo dijimos anteriormente eliminar la duplicidad de funciones, todo esto conlleva a una gran inversión monetaria que debe venir acompañada de una buena propuesta de la dirigencia de la compañía. A su vez si se acompaña dicha propuesta con una buena gestión del conocimiento podrá hacer que se reduzcan costos a futuro y se eliminen errores en la producción permitiendo a las unidades de negocio enfocarse en sus *core activities* las cuales son las que generan ventajas competitivas de estas con las demás empresas y con demás unidades de negocio.

V. Conclusiones

La preocupación de las organizaciones a encontrar un punto de optimización tal que les permita ser eficientes empleando los recursos mínimos necesarios, las llevan a ir evolucionando sus procesos y metodologías constantemente, es por esto que podemos ver que la gestión del conocimiento tiene un alto grado de relación con la creación de un CSC, debido a que una correcta gestión del primero logrará una mayor optimización de recursos así como una disminución de costos y eliminar duplicidad de funciones, centralizando dichos conocimientos.

Como se ha dicho anteriormente a lo largo del escrito, el crear un CSC ayuda a las organizaciones a poder gestionar de manera más eficiente sus procesos y actividades dejando libertad a las áreas operativas desarrollar sus actividades que le permitan tener mayores ventajas competitivas y las actividades administrativas a cargo del CSC, específicamente en la gestión del conocimiento sirve como una herramienta que ayudará a identificar dichas actividades administrativas que pueden ser extraídas de estas áreas operativas sin afectar su producción normal, y permitiendo identificar aquellos conocimientos que deberían ser extraídos de ahí con el fin de poder lograr una armonía en dichos procesos y reducir costos.

Por último el rol de contador público dentro de las organizaciones puede ser de gran ayuda en estos procesos de CSC y la gestión del conocimiento, debido a que este puede ser un aliado en el momento de identificar dichas actividades internas que son similares a lo largo de los procesos, con la finalidad de eliminar duplicidad de funciones y reducir costos, las cuales podrán centralizarse en el CSC, el análisis del contador público va más allá de la emisión de informes, este podrá ser considerado un agente activo involucrado en poder ayudar a tomar decisiones a nivel interno de las organizaciones con el fin de ayudarlas a cumplir sus objetivos organizacionales.

VI. Referencias bibliográficas

Alonso, J., Saraite, L., Haro de Rosario, A., & Caba, C. (2016). Sector bancario a nivel mundial y los factores que influyen en su información sobre responsabilidad social corporativa. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 68, 213–233. Retrieved from <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/327164/20784399>

Ángeles García, C. (2017). Sobre la teoría del conocimiento en Immanuel Kant. *Edähi Boletín Científico De Ciencias Sociales Y Humanidades Del ICSHu*, 6(11). <https://doi.org/10.29057/icshu.v6i11.2746>

Arias, J. (2007). Los escenarios de la gestión del conocimiento y el capital intelectual en los procesos de investigación.

Atehortúa Castrillón, Tania & Agudelo-Hernández, Didier. (2019). *Reconocimiento y valoración contable del capital intelectual: una revisión conceptual y normativa*. *Espacios*. 40(30). 1-16. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/336221313_Reconocimiento_y_valoracion_contable_d

[el capital intelectual una revision conceptual y normativa Recognition and accounting valuation of intellectual capital a conceptual and normative revision](#)

Balcazar Daza, A. M. (2018). Gobernanza corporativa, una propuesta para el mejoramiento en la gestión administrativa y financiera en el hospital E.S.E nuestra señora del Carmen Tabio-Cundinamarca. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (73), 13–32. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n73a01>

Bellinza M., Guerrero N., Colon Sirtori S., Mercado W. (2011) Gestión del conocimiento: Aproximaciones teóricas. *Clio America*, No. 10, p.p. 257 – 271

Bernal Montero, M. L., & Santos Betancur, E. (2019). Una mirada a la contabilidad ambiental. Postulados y retos. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (73), 199–209. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n73a08>

Campillo, M. (2007). *Modelo de centralización de procesos. Implementación de centros de servicios compartidos: Desarrollo de caso práctico, creación del centro de servicios compartidos en Hewlett-Packard Argentina para sus departamentos de cobranzas*. Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <https://doi.org/http://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/981>

Chamorro González, C. L., Hernández Villa, D., Posada Arias, A., & Roldan Vásquez, J. M. (2020). Formación verde en los programas de Contaduría Pública de las universidades de Antioquia. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (77), 109–129. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n77a04>

Coreth, E., M. Neidl, W., & Pfligersdorffer, G. (1995). *Filosofía cristiana en el pensamiento católico de los siglos XIX y XX/2: Tomo 2. Vuelta a la herencia escolástica* (3rd ed., pp. 23-50). Encuentro Ediciones.

Cumming, V. (2004). “Singing from the same IM sheet!”, en *Information Management and Technology*, 37(3), pp. 122–123

Fajardo, Carlos Eduardo (2004). Gestión y creación de conocimiento. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, (23),13-23. ISSN: 0121-5051. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=818/81802302>

Fernando Gutiérrez Hidalgo. (2005). Evolución histórica de la contabilidad de costes y de gestión (1885-2005). De *Computis: Revista Española de Historia de La Contabilidad*, 2(2),100–122. Recuperado de: <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1199224.pdf>

Fuentes, B. (2010). “La gestión de conocimiento en las relaciones académico-empresariales. un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico.” Tesis Phd. Universidad Politécnica de Valencia, España.

Fuentes-Doria, D. D., Toscano-Hernández, A. E., Díaz-Ballesteros, J. L., & Escudero-Garrido, Y. (2019). Ética y sostenibilidad en la gestión contable: Un análisis documental en el contexto Mundial en los periodos 2009-2018. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (75), 43–67. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n75a02>

Honeycutt, J. (2001). “Así es la Gestión del Conocimiento”, Edición Profesional, Microsoft/McGraw-Hill Interamericana de España S.A., Madrid, España

KANT, Emmanuel. Filosofía de la Historia, Madrid, Fondo de Cultura Económica. *Foro de Educación*, n.º 11, 2009, pp. 249-254.

López, Y., Venerao, N., Albuerno, M., & Casas, Y. (2016). Administración financiera del capital de trabajo en la empresa mixta Havana Club International S.A. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (68), 255–285. Retrieved from <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/327166>

Martinez Zepeda, Jean P.. (2019). El conocimiento como sistema en el Tratado de la naturaleza de David Hume. *Revista de filosofía*, 76, 93-110. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-43602019000200093>

Mesa Gómez, M. A., y Toro Jaramillo, D. (2015). Centro de servicios compartidos: factores de éxito o fracaso. Su implementación en grupos empresariales. *Espacios*.

Osorio, M. (2003). El capital intelectual en la gestión del conocimiento. *Acimed*, vol. 11, n. 6.

Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2006). Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: Una propuesta integradora. *Interciencia* 31:570-576. (2006).

Probst G, Raub S, Romhardt K. (2001) *Administre el conocimiento*. México DF: Pearson Educación

Pulgarín García, L. N., Sandoval Alarcón, J. D., & Navarro Pérez, P. A. (2020). Formación contable en Colombia: incidencia del contexto político, económico y social. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (77), 167–190. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n77a06>

Quintanilla-Ortiz, D. A., & Díaz-Jiménez, M. A. (2019). Una revisión conceptual y de aplicación de la contabilidad de gestión en el sector público. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (74), 35–57. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n74a02>

Rivera Berrio, Juan Guillermo, (2006), ¿Gestión del conocimiento o gestión de la información?, *Revista Tecno Logicas*, vol 16, pp 60-82

Rivera-Godoy, J. A., & Rendón-Perea, J. D. (2019). Sector avícola en Colombia: rendimiento contable y EVA. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (74), 127–151. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n74a06>

Rodelo Sehuanes, M. A., & Chamorro González, C. L. (2020). Competencias genéricas en los programas de Contaduría Pública: el caso de la Universidad del Atlántico entre los periodos 2016 al 2018. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (77), 81–107. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n77a03>

Salgado G., S. (2012). *La filosofía de Aristóteles*, (1st ed., pp. 3-56). Duererías.

Terreno, D. D., Pérez, J. O., & Sattler, S. A. (2020). La relación entre liquidez, rentabilidad y solvencia: Una investigación empírica por el modelo de ecuaciones estructurales. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (77), 13–35. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n77a01>

V. Ramírez, Augusto. (2009). La teoría del conocimiento en investigación científica: una visión actual. *Anales de la Facultad de Medicina*, 70(3), 217-224. Recuperado en 05 de octubre de 2020, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-55832009000300011&lng=es&tlng=es.

Valhondo, D., 2003. *Gestión Del Conocimiento: Del Mito A La Realidad*. 2nd ed. Ediciones Díaz de Santos, pp.1-24.