

# GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO FUENTE TRANSFORMADORA EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI

**\*Nohelia Barrigaz**

**\*\* Mahyreth Bravo**

## Resumen

El eficaz manejo de la información es determinante en la excelencia académica dentro de las organizaciones, por lo cual, la competitividad depende de la calidad del servicio y la toma de decisiones dentro de las organizaciones. En el resto del mundo y en Venezuela, este manejo se ha tornado cada vez más complejo debido a la explosión tanto de la oferta y la demanda de información como el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación en el campo telemático. Este estudio de investigación tiene como objetivo fundamental determinar la gestión del conocimiento como fuente transformadora para las organizaciones.

**Palabras claves:** Gestión de Conocimientos, Sistemas de información, modelos de gestión.

## Abstrac

The effective management of information is critical for academic excellence within organizations, thus, competitiveness depends on the quality of service and decision making within organizations. In the rest of the world and in Venezuela, this management has become increasingly complex due to the explosion of both supply and demand information such as the development of information and communication technologies in telematics field. This research study aims to determine key knowledge management as a source for transforming organizations.

**Keywords:** knowledge management, information systems, management models.

---

\* Sociologa. LUZ. Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. UNERMB. Doctorante en Formación en Ciencias Gerenciales. UNEFA, Coordinadora de Aldea Bicentennial de San Francisco. Correo electrónico: [noheliabarrigaz@hotmail.com](mailto:noheliabarrigaz@hotmail.com).

\*\* Licenciada en comunicación Social. LUZ. Maestrante en Dirección. Universidad de Camagüey. Docente de Misión [Sucre.mahyrbravo@hotmail.com](mailto:Sucre.mahyrbravo@hotmail.com)

## **1. Introducción:**

El eficaz manejo de la información es determinante tanto para la excelencia como para la competitividad en las empresas y la calidad en la toma de decisiones de las organizaciones para el desarrollo social y cultural de las personas. En el resto de mundo y Venezuela, este manejo se ha tomado cada vez más complejo debido a la explosión de la oferta y la demanda de información y al desarrollo de tecnología de información y comunicación en el campo de la telemática durante el siglo XXI.

Las organizaciones universitarias deben programar actividades que propiciar la gestión del conocimiento como fuente transformadora la Educación Superior. A fin de dar respuestas inmediata y oportuna. Para Stewart (1997), “la generación de cambio coincide con una revolución incontrolable, considerado hasta irreversible desde todos los ámbitos, abarcando la globalización, la informatización, la desintermediación económica y la intangibilización, todo esto, con la intención de ofrecer excelentes servicios de información adaptados a la nueva realidad competitiva de las sociedades generadoras y gestoras del conocimiento”.

Este autor, indica que deben existir cambios en las organizaciones de manera que se involucre el conocimiento en cada uno de sus miembros y que debe abarcar e involucrar las sociedades generadora y gestora de conocimientos. Esta situación ha producido un fuerte impacto en las universidades han rediseñado una serie de políticas para obtener los mejores resultados dentro de la organización, adaptándose a los nuevos paradigmas y orientados hacia el logro de una gestión eficiente en la producción y reproducción de conocimientos y que se manifiestan en los sistemas de información universitarios. Todo esto con la finalidad de tener una mejor relación con la población universitaria y mayor proyección como ente transformador de la sociedad de la información. Sin embargo, es así como la reflexión y la crítica entre los miembros de una organización, generan alternativa que abren caminos para el desarrollo intelectual incesante y en la sociedad del conocimiento.

El estudio en este campo, está fuertemente influenciado por los modelos estructurales y estratégicos, que no son siempre muy eficientes en las practicas. Son modelos analíticos funcionalistas, que intentan resolver problemas de funcionamiento gerencial atacando las dificultades que se dan en las estructuras de las organizaciones específicamente en la organizaciones de hoy. Y ello es posibles por que primero, se asumen que existe un problema que está muy bien definido y que puede ser resuelto; y el segundo, porque los factores políticos, sociales y culturales no generan dificultades sobre el problema.



Es por esta razón, que se desarrollará algunos conceptos fundamentales que permitirán enfatizar en los aspectos teóricos en lugar de concentrarse en los aspectos empiristas de la investigación. Esta investigación se orientará a partir de un gran número de reflexiones que honran la Gestión del conocimiento como fuente transformadora para las organizaciones.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Analizar la Gestión del conocimiento como fuente transformadora para las organizaciones

### **OBJETIVO ESPECÍFICOS:**

-  Examinar los fundamentos teóricos de la gestión del conocimiento como fuente transformadora para las organizaciones.
-  Estudiar los modelos que fundamentan la gestión del conocimiento como fuente transformadora para las organizaciones.

### **3. Fundamentación Teórica de la gestión del conocimiento.**

**Gestión del Conocimiento.** El paradigma de la gestión de la calidad durante su desarrollo se enfrentó a una serie de problemas. Siendo uno de ellos; que los programas de calidad se quedaban varados cuando la gestión estratégica de la organización, dejaba de atenderlos directamente, perdían dinamismo y fuerza hasta desaparecer. Lo cual pone de manifiesto la no existencia de una idea clara sobre el mejoramiento continuo, por lo tanto debería sustituirlo por otro mucho más avanzado, la gestión del conocimiento organizacional para el desarrollo de las organizaciones.

Al respecto Muñoz Seca y Riverola (2003, VIII), plantean que en la actualidad “no había una conciencia de cuál era la manera de integrar el conocimiento en la vida operativa de la empresa. En una palabra, no podría usarse el conocimiento para mejorar la productividad de las empresas haciendo sus operaciones más competitivas”. A este respecto como una forma de colaborar en el desarrollo de la gestión del conocimiento en el ámbito empresarial venezolano se ejecuta la investigación. Para dar respuesta a esta inquietud, se abordarán sus elementos constituyentes (gestión y conocimiento), con la finalidad de establecer a partir de ellos el contexto teórico de la gestión de conocimiento.

**Gestión Organizacional.** En la actualidad es definida por Ramírez Cardona (1999, 7) como “una actividad humana por medio de la cual se procura obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Es decir, hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos”. En ella se puede observar que no es lo suficiente clara y concreta pero a partir de su aporte se puede llegar a formular un concepto que satisfaga los requerimientos de la investigación, el cual propone a continuación:

Es el proceso que comprende las funciones (planificación, organización, dirección y control) ejecutadas por los diferentes niveles de gestión de una organización, centrado en la obtención, distribución y manejo de los recursos (humanos, financieros, materiales y tecnológicos), en la coordinación del trabajo y el rendimiento de las demás personas, que no están directamente

involucradas con el área de gestión, con la finalidad de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes, de manera que se alcancen los objetivos de la empresa con un alto nivel de calidad y rentabilidad, con el propósito de garantizar su crecimiento y supervivencia.

Para finalizar, el desarrollo actual de las fuerzas de producción, la globalización y la tecnología han hecho evidente la necesidad de una gestión holística de la organización, con la finalidad de impulsar el conocimiento como uno de sus factores de éxito. Lo cual obliga orientar su acción desde una perspectiva integral basada en el conocimiento organizacional que se define a continuación.

**Conocimiento Organizacional.** La investigación no está enmarcada en consideraciones filosóficas profundas, ya que su propósito es más pragmático; por tanto se centra en la identificación del conocimiento organizacional, como base para la implementación de un proceso de gestión basado en él. Con la finalidad de ser utilizado en la generación de ventajas competitivas a largo plazo para las empresas. Estableciendo este criterio se procede a desarrollar su fundamentación teórica.

El conocimiento según García, E (2002, 2) establece desde el punto de vista utilitario “el conocimiento es información de alto valor que reúne las condiciones para ser utilizada en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones importantes de una determinada organización”. Como puede verse, los conceptos de data, información y conocimiento, por su aparente similitud, tienden a crear confusión a nivel conceptual. A continuación se plantean sus diferencias básicas.

**Data.** “Es un conjunto de hechos independientes y objetivos acerca de eventos o acontecimientos que ocurren en la realidad. La data como tal es relevante y está desprovista de significado y propósito; ella es esencialmente la materia prima para la creación de información” (Davenport, y Prusak. 1998, 5). En las organizaciones la data usualmente aparece en registros estructurados y en transacciones.

**Información.** Se describe como un mensaje, usualmente en forma de documentos escritos o en medios audiovisuales. En ella se identifican

claramente un emisor y un receptor, cuyo propósito esencial es influir de alguna manera en el receptor bien sea modificando sus puntos de vistas o conductas, ratificando una posición, o influyendo sobre una decisión anterior. En esencia, la información tiene efecto sobre la opinión o conducta del receptor. En su forma más elemental, se trata de data que produce algún efecto.

Etimológicamente, la palabra información significa “dar forma a”. De acuerdo con esto, correspondería al receptor decidir si el mensaje que recibe es realmente información, es decir, si realmente le informa. A diferencia de la data, la información tiene sentido y está organizada en base a algún propósito determinado. La data se convierte en información cuando la persona que la genera le agrega significado. A partir de este señalamiento, se deduce que la información está estructurada y solo se transforma a través de la inteligencia y el conocimiento de las personas, agregándole valor. En consecuencia existe una estrecha relación entre información y gestión del conocimiento, lo cual en el ámbito empresarial se traduce en: información, conocimiento, producto y ganancias.

### **Conocimiento.**

Es definido por Davenport y Prusak (1998, 6) como “una mezcla fluida de experiencia estructurada, de valores, de información contextual y experticias, que permiten crear un esquema para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información”. Desde este punto de vista, el conocimiento es parte de la complejidad del ser humano. De donde parte la dificultad de definirlo y gestionarlo como un activo de la empresa, con características diferentes a los activos físicos o materiales (capital de trabajo, edificaciones, materias primas, y otros).

Por tanto, se genera a partir de la información, al igual que ésta se genera de la data. Su transformación en conocimiento es una labor de las personas, mientras la data se obtiene de archivos o transacciones, y la información de los mensajes orales, escritos o audiovisuales, el conocimiento se obtiene de los individuos poseedores de él, en forma individual o en grupos de expertos y conocedores de un área clase de éxito específico, algunas veces

se alcanza a través de documentos creados y almacenados por la organización con tal propósito.

Sin embargo, el conocimiento individual reside en las personas, pero si el mismo se traslada a toda la organización se obtiene un conocimiento colectivo que es compartido por parte o todo el personal de la empresa. El cual se ha venido fomentando desde que el hombre lo ha venido considerado como motor económico para agregar valor y reforzar las ventajas competitivas de las empresas (negocios).

En conclusión de acuerdo a lo expuesto se define el conocimiento organizacional como: “la capacidad que tiene una organización para identificar, estructurar y emplear el conocimiento (creencias, conceptos, valores, juicios y procesos) producto de la experiencia de su recurso humano, para obtener resultados con un alto nivel de calidad y rentabilidad para garantizar su competitividad, crecimiento en un mercado globalizado y altamente tecnificado”.

### **3.1 Escuelas de pensamientos Relacionadas con el Conocimiento Organizativo.**

En la actualidad se maneja en la literatura la existencia de dos escuelas para explicar el origen del conocimiento organizativo. Al respecto Conner (1996, 40) hace referencia a “dos escuelas la de contenido y la de procesos”. La de contenido se centra principalmente en el estudio de los atributos activos tangibles e intangibles que la empresa utiliza para alcanzar una ventaja competitiva, para explicar los resultados y las decisiones estratégicas. En relación a la escuela de proceso, lo cual está basada en los recursos y estudia principalmente las estrategias para el desarrollo y generación de conocimiento y capacidades en el interior de la organización.

Sus premisas fundamentales están centradas en los procesos de aprendizaje, en el desarrollo de nuevos conjuntos de recursos y capacidades que van a permitir a las organizaciones obtener rentabilidad en forma continuada. En el cuadro 1, se presenta un resumen y relaciones más importantes de ambas teorías.

## **Definición de Gestión del Conocimiento Organizacional.**

En la literatura actual relacionada con el tema, se encuentran muchas definiciones de Gestión del Conocimiento Organizacional. A continuación se mencionan dos de las más recientes con la finalidad de establecer un concepto que permita cumplir con los objetivos de la investigación.

Martín (2002, 197), define la gestión del conocimiento como “una practica que consiste en poner en funcionamientos los medios para que pueda ser difundido, distribuido y utilizado en beneficio de la institución”. En este sentido, es posible acotar no solo se trata de gestionar y estructurar la información sino también incorporar a los flujos de trabajos las propias experiencias. Es decir se trata de hacer extensible a una organización los principios aplicables al individuo, como resultado de sus experiencias, información y formación.

Koulopoulos y Frappaolo (2001, 28), la define como “incorporar los procesos organizacionales que buscan una combinación sinérgica de datos, capacidad de procesamiento de información, de tecnología de información, y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos”. En esta definición la gestión del conocimiento ha de satisfacer tres criterios antes de poder considerar la información como conocimiento, a saber: el conocimiento esta conectado. Existe un colectivo (sabiduría colectiva) de experiencias y perspectivas múltiples; la gestión del conocimiento es un catalizador.

Incluso acción: apalancar. El conocimiento siempre es relevante para las condiciones del entorno y estimula la acción en respuesta a estas condiciones. La información se convierte en conocimiento cuando se utiliza para abordar situaciones para las cuales no existen precedentes directos. La información que simplemente esta “conectada a” un modelo que existía previamente no es conocimiento.

A partir de las definiciones expuestas, se puede concluir que la gestión del conocimiento organizacional es:



El proceso que facilita el acceso y el uso oportuno del conocimiento que reside en el personal de la organización, para generar valores a través de la solución de problema, incremento de la productividad, mejoramiento de la calidad de bienes y/o servicios, la innovación, el crecimiento de la eficiencia y eficacia de las actividades de la empresa.

Esta definición, permite establecer que la gestión debe desarrollar cuatro actividades con la finalidad de transformar la información originada por la organización producto de su funcionamiento en conocimiento. Para utilizarlo como herramienta para incrementar su productividad a fin de lograr nuevas ventajas competitivas en el mercado.

**Proceso de Gestión del Conocimiento.** De acuerdo a los modelos de creación de conocimiento analizados, en la conceptualización del conocimiento organizacional, se establece a continuación el proceso de gestión del conocimiento el cual estará constituido por cuatro actividades con la finalidad de transformar la información originada por la organización producto de su funcionamiento en conocimiento organizacional. Para utilizarlo como herramienta para incrementar su productividad a fin de alcanzar nuevas ventajas competitivas en el mercado, las cuales se explican a continuación.

**Generación de Conocimientos.** En ella se inicia el modelo, a partir del impulso de la gestión a la creación de conocimiento que en la actualidad no posee, producto de la combinación de estímulos externos (descubrimientos científicos, una iniciativa de un competidor o un cambio normativo) e internos generado a partir de los conocimientos existentes en la organización; propiedad de sus miembros, quienes determinan las nuevas fuentes de conocimiento externo (internet, entrenamiento, libros, revistas, otros) e internamente (investigación, desarrollo y proyectos). Al respecto Nonaka (1994:20) establece que “esta combinación de nuevo conocimiento inicialmente está expresado en forma tácita, es decir, no está codificado y por tanto es difícil comunicarlo a los demás”.

**Organización del Conocimiento Organizacional.** En esta fase se determina el valor del conocimiento generado en la etapa anterior. Con la finalidad de

analizar su calidad y evaluar el impacto que provocaría en la organización en términos de beneficio. Para ello el conocimiento creado es relacionado con la experiencia que tiene la empresa, con el propósito de evaluar su potencial para modificar de forma efectiva las actividades existentes o para originar nuevas.

Por lo tanto, en esta etapa el conocimiento pasa de estar en forma tácita a explícita, es decir, se codifica para poder ser comunicado y compartido fácilmente. Seguramente no todas las ideas generadas resultarán válidas para mejorar las rutinas ya existentes y por tanto, la organización decide si aprueba el conocimiento generado; para proceder a documentar y almacenar en forma estructurada el mapa de conocimiento, y así poder pasar a la siguiente fase del modelo.

**Distribución del Conocimiento Organizacional.** Ella se inicia al finalizar las fases anteriores, en la cual el conocimiento es puesto a prueba por el área donde ha sido creado y posteriormente proceder a su distribución en las distintas áreas de la empresa, para su aplicación en la realización de las actividades.

El éxito de la distribución dependerá de las características del área que transfiere el conocimiento como su grado de motivación, fiabilidad, las del área receptora como: su motivación, capacidad de absorción, retención del nuevo conocimiento y de las del propio conocimiento como: su grado de codificación, complejidad, dependencia y para finalizar las del contexto que incluye su habilidad para facilitar su distribución o las relaciones entre el área generadora y la receptora.

**Captura del Conocimiento Organizacional.** Esta última etapa consiste en la captura del nuevo conocimiento generado, organizado y distribuido externa o internamente en la empresa (experiencia, procesos, juicios, otros) a través de elementos humanos o automáticos, para ser gestionado y a su vez generar valor. Para ellos se requiere tomar en consideración: la experiencia acumulada, la motivación de la fuente, la capacidad de absorción, la retención del receptor e identificar y solucionar los problemas que impiden la utilización del conocimiento de forma efectiva. Al respecto Szulanski (1996) plantea “a partir del uso del conocimiento distribuido en forma rutinaria, las nuevas prácticas

pasarán a formar parte del objetivo de la organización”. Una vez capturado el conocimiento, algún estímulo interno o externo originará nuevamente todo el proceso.

Este modelo de gestión del conocimiento utiliza en forma sencilla las principales características de los modelos explicados con anterioridad. Sin embargo, el modelo propuesto realiza varias aportaciones en referencia a los tres modelos expuesto. En primer lugar, es dinámico y posee un mecanismo de retroalimentación, es decir; en la última etapa se generan estímulos para desencadenar un nuevo ciclo de evolución de conocimiento. En segundo lugar, deficiencia en las actividades de creación, de evaluación y de difusión de conocimiento. En tercer lugar, los factores determinantes de la transferencia del conocimiento creado de las áreas funcionales de la empresa.

#### **4. Enfoques y modelos que fundamentan la gestión del conocimiento**

##### **Modelos de Creación de Conocimiento.**

A continuación se analizarán los distintos modelos actuales para la creación de conocimiento que aparecen en la literatura. Ellos son:

**Modelo de Crecimiento de Conocimiento de Kogut y Zander (1992).** Este modelo consiste en un análisis del conocimiento que posee la empresa distinguiendo entre información declarativa (semejante al explícito) y de proceso (tácito). Esta distinción es el marco básico para poder explorar la combinación de ellos a través del aprendizaje tanto interno (reorganización) como externo (adquisición), dando lugar a lo que ellos llaman capacidades combinativas mediante las cuales, la organización genera nuevas aplicaciones a partir del conocimiento existente, que darán lugar a mejores oportunidades tecnológicas y organizativas para mejorar oportunidades de mercado.

De acuerdo a lo planteado, se puede establecer que constituye un modelo dinámico de crecimiento del conocimiento de la empresa. Así mismo, sostienen que el conocimiento no es fácilmente transferible debido a la codificación y complejidad del propio conocimiento. La codificación hace referencia a la habilidad de la empresa para estructurar el conocimiento en un conjunto de reglas y relaciones identificables fácilmente comerciables. La

complejidad del conocimiento se refiere al número de operaciones requeridas para realizar una tarea, o al número de parámetros que define un sistema.

**Modelo de Transferencia y Transformación de Conocimiento de Hedlund (1994).** No es un modelo de creación de conocimiento, sino de transferencia y transformación de conocimiento, porque; a diferencia del modelo anterior se centra en como el conocimiento creado es transformado y difundido a toda la organización. “El modelo se constituye sobre la interacción entre conocimiento articulado (explícito) y tácito en cuatro niveles diferentes de agentes de conocimiento: individuo, grupo, organización y dominio organizativo” (González et al 2001). El modelo se basa en una distinción entre conocimiento intuitivo, no verbalizado y articulado es aquel que puede especificarse verbalmente, por escrito o en programas informáticos.

**Modelo de Creación de Conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995).** Es el modelo más conocido y aceptado para la creación de conocimiento mediante las dos dimensiones siguientes:

**La dimensión epistemológica, en la cual se distinguen dos tipos de conocimiento: explícito y tácito.** El conocimiento explícito es el expresado de manera formal, sistemática, fácil de comunicarse y compartir en forma de especificaciones de producto o servicio. Por el contrario, el tácito resulta difícil de expresar formalmente y comunicarlo.

**La dimensión ontológica.** En la cual se distinguen cuatro niveles de agentes creadores de conocimiento: el individuo, el grupo, la organización y el nivel interorganizativo. Según los autores el nuevo conocimiento se inicia siempre en el individuo y se transforma en conocimiento organizativo valioso para toda la empresa. Estas dimensiones conforman un modelo de “espiral” en la cual el conocimiento es creado a través de la interacción dinámica entre los diferentes modos de conversión del conocimiento. El primer paso es la socialización, es decir; se produce una conversión en tácito. A continuación, ese conocimiento tácito se convierte en explícito a través de la exteriorización. Más tarde tiene lugar la interiorización a través de la cual el conocimiento explícito se convierte en tácito y por último, el conocimiento explícito es convertido en explícito a

través de la combinación. Este último paso da inicio a toda la espiral de conocimiento, pero a un nivel superior.

### **Condiciones para la Creación del Conocimiento Organizacional.**

La responsabilidad de la gestión del conocimiento es la de proveer las condiciones necesarias para facilitar las actividades grupales, la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual, las cuales permitirán el desarrollo del conocimiento organizacional. En relación con ello Nonaka y Takeuchi (1999, 83/95), establece las siguientes condiciones:

**Intención.** Es el factor más importante para determinar la veracidad o el valor de la información o conocimiento percibido o creado. La intención se expresa con frecuencia en los estándares o las visiones organizacionales que pueden utilizarse para evaluar y justificar el conocimiento creado. Para crear conocimiento, las organizaciones deben apoyar el compromiso entre sus empleados formulando una intención organizacional. En lugar de confiar únicamente en el pensamiento y en el comportamiento de los individuos, las empresas pueden reorientarlos y promoverlos a través del compromiso.

**Autonomía.** Ella aumenta las posibilidades de que los individuos se motiven a sí mismos para crear nuevo conocimiento. Las ideas originales emanan de individuos autónomos, se difunden en el interior del equipo y entonces se vuelven ideas organizacionales. Desde el punto de vista de la creación de conocimiento, una empresa así tiene más oportunidad de mantener mayor flexibilidad en la adquisición, interpretación y relación de información. En una organización creadora de conocimiento que garantiza la autonomía, los individuos y los grupos autónomos establecen los límites de sus tareas por sí mismos para perseguir la meta última expresada en la intención total de la organización.

**Fluctuación y Caos Creativo.** La fluctuación les permite a los miembros de la organización enfrentar una ruptura de rutinas, hábitos o marcos cognoscitivos, existe una oportunidad para reconsiderar el pensamiento y perspectivas fundamentales. En otras palabras, se cuestiona la validez de las actitudes básicas hacia el mundo, este proceso continuo de cuestionamiento y

reconsideración de premisas existentes llevado a cabo por los individuos de la organización, fomenta la creación de conocimiento organizacional.

Para los autores citados, “el caos se genera cuando la organización se enfrenta a una crisis intencionalmente cuando los directores de la compañía quieren evocar un sentimiento de crisis entre los miembros de la organización, estableciendo metas desafiantes” (p. 90). Este caos creativo incrementa la tensión en el interior de la organización y hace que los miembros se concentren en definir el problema y resolver la crisis.

**Redundancia.** Se refiere a la existencia de información más allá de los requerimientos operacionales de la organización, acerca de actividades de negocios, de responsabilidades administrativas y de la empresa en un conjunto. Asimismo, la información redundante permite compartir el conocimiento tácito, en este sentido se acelera el proceso de creación de conocimiento. Esta fase permite que los individuos transgredan mutuamente sus límites funcionales y se den consejos o nueva información a partir de perspectivas diferentes. A partir de la definición de los dos aspectos que constituyen la Gestión del Conocimiento, se procede a su definición.

### **Importancia de la Gestión del Conocimiento Organizacional.**

La importancia de la gestión del conocimiento para una empresa, está centrada en el hecho de que permite crear ventajas competitivas, al poder enfrentar una serie de aspectos que existen en la actualidad en el contexto donde desarrolla sus actividades, según Nevado Peña (1999, 166-167) y Zorrila (1998, 2-3), ellos son: permite tener información suficiente, actualizada y analizada para tomar decisiones de negocios, fomentar la transmisión y reutilización de los conocimientos relevantes, eliminando aquellos que resulten obsoletos.

También orientar los procesos de gestión del conocimiento a su aplicación en los productos y servicios ofertados y a la satisfacción del cliente, favoreciendo la rentabilidad de las acciones implementadas; favorecer un creciente nivel de

capacitación y compromiso de las personas que integran la empresa, crear mecanismos organizativos que desarrollen la innovación y desarrollo de nuevas formas de hacer, a un ritmo acorde a los cambios del mercado específico, auspiciar la transferencia del conocimiento, reduciendo el riesgo de pérdida, aprender de la interacción con agentes del entorno (clientes y proveedores).

Asimismo, la presión de la competencia está reduciendo el tamaño de los grupos de empleados que poseen el conocimiento de la empresa; el crecimiento de la tendencia dentro de los trabajadores de retirarse cada vez más temprano de su vida laboral o de aumentar su movilidad entre empresas está ocasionando pérdida de conocimiento; existe la necesidad de manejar cada vez mayor complejidad en empresas pequeñas y con operaciones transnacionales; cambio en la dirección estratégica de la empresa puede causar pérdida de conocimiento en un área específica.

Además, existe la necesidad de reemplazar la manera informal en la que se gestiona el conocimiento por métodos formales en los procesos de negocios orientados en crear “valor agregado” para su cliente, esto requiere la capacidad de captar, interpretar y difundir las necesidades y deseos de los clientes en la organización más allá de la forma tradicional; se requiere tiempo para adquirir conocimiento y lograr experiencia a partir de él.

### **Principios de la Gestión del Conocimiento Organizacional.**

Los principios son el conjunto de creencias y valores que permiten pragmatizar la gestión del conocimiento. Al respecto Davenport (1997) describe 10 principios generales para gestionar el conocimiento, que al ser comprendido por la organización, puede servir de base para generar estrategias y tácticas detalladas. Ellos son:

**Gestionar el conocimiento es costoso.** La gestión del conocimiento requiere de grandes esfuerzos e inversiones en otros activos, con el propósito de gestionar el conocimiento, algunas de ellas son: captura del conocimiento a través de la creación y la documentación; adicionar valor al conocimiento mediante edición, compactación, empaquetamiento, entre otros; desarrollar

formas de categorizar el conocimiento; desarrollar infraestructura y aplicaciones de tecnología de información de distribución del conocimiento; educar a los empleados en la creación, uso y formas de compartir el conocimiento.

En resumen, la gestión del conocimiento es costosa, pero más costosa es la ignorancia, cuando la empresa no puede utilizar u olvida lo que sus empleados saben, al no poder responder oportunamente a sus clientes a tomar decisiones inapropiadas por un conocimiento insuficiente.

**Gestionar efectivamente el conocimiento requiere de soluciones híbridas de gente y tecnología.** Para una efectiva gestión del conocimiento, se requiere de una alta dosis de esfuerzo humano y de tecnología, debido a que el recurso humano a pesar de ser muy costoso, constituyen la mejor opción para la gestión del conocimiento cuando se requiere atender, interpretar e intercambiar el conocimiento con otros individuos y la tecnología (computadoras y sistemas de información) para captura, transformación y distribución del conocimiento altamente estructurado que cambia rápidamente.

**Gestionar el conocimiento requiere de gestores de conocimiento.** El conocimiento para ser gestionado requiere de un nivel de gestión que asuma la responsabilidad de ejecutar las siguientes actividades: recolectar y categorizar el conocimiento, establecer una infraestructura para evaluar su uso. Desde este punto de vista, el objetivo de la gestión del conocimiento es de facilitar la creación, distribución y el uso del conocimiento por otras personas.

**Gestionar el conocimiento es altamente político.** Partiendo del hecho de que “el conocimiento es poder, la gestión del conocimiento tiene un trasfondo altamente político”. Por ende, un gestor del conocimiento astuto, debe reconocer y cultivar la política, que le permita lograr el uso y la valoración del conocimiento, para hacer negocios entre quienes tiene el conocimiento y quienes lo utilizan cultivar la opinión de ciertos líderes de gran influencia para adoptar las propuestas. (p. 10).

**Gestionar el conocimiento brinda más beneficios a partir de “mapas y mercados”, que de “modelos y jerarquías”.** La gestión del conocimiento, tiende a crear modelos jerárquicos del conocimiento. Sin



embargo, la mayoría de las organizaciones han tenido mayor éxito dejando al mercado del conocimiento actuar, ubicando y suministrando el conocimiento requerido por sus clientes. La dispersión del conocimiento tal como se describe en un mapa puede ser ilógica, pero es más fácil para un usuario un modelo hipotético del conocimiento que sea bien entendido por sus propios creadores.

La ubicación del conocimiento organizacional es la actividad individual, que más fluye en el mayor acceso al mismo. Al permitir al mercado funcionar obliga a los gestores hacer del conocimiento tan atractivo y accesible como sea posible para determinar el tipo de conocimiento solicitado en términos específicos.

**Gestionar el conocimiento es compartirlo y utilizarlo con frecuencia, son acciones no naturales.** La tendencia natural es la de esconder y mirar con sospecha a los competidores, lo cual ha venido ocasionado que no se comparta y no se utilice el conocimiento. La gestión debe cambiar esta posición, establecer un sistema que permita compartir la utilización del conocimiento.

**Gestionar el conocimiento significa mejorar los procesos del negocio que se basa en el conocimiento.** Una gestión efectiva requiere mejorar sus procesos claves basados en el conocimiento, que incluye investigación de mercado, diseño y desarrollo de productos y a un proceso transnacional.

**El acceso al conocimiento es sólo el principio.** El acceso es importante, pero la gestión del conocimiento requiere atención y compromiso.

**Gestión del conocimiento corporativo nunca termina.** Los gestores del conocimiento buscan colocar el conocimiento de la organización bajo control, para alcanzar el éxito. Sin embargo, sus tareas son de nunca acabar, como ocurre con la gestión de personal o finanzas, nunca se llega al punto en el cual el conocimiento está completamente gestionado. Una razón por la cual la gestión del conocimiento no termina, es que las categorías del conocimiento requeridos siempre están cambiando, nuevas tecnologías, enfoques

gerenciales, asuntos de regulación, inquietudes de los clientes, siempre están apareciendo.

**Gestionar el conocimiento requiere un contrato.** Partiendo del hecho de que se está constituyendo en uno de los recursos más valorados en las organizaciones, su gestión debe prestar mayor atención a los aspectos legales que le permitan retener y documentar el conocimiento desarrollado por su personal como prioridad.

### **Factores de la Gestión del Conocimiento.**

La gestión del conocimiento debe enfrentar una serie de barreras, que pueden frenar su desarrollo eficiente y eficaz. De acuerdo a lo planteado por Leyter (2000) y Zorrilla (1998), se establecen las siguientes: falta de comprensión en su significado y beneficios; falta de tiempo de los empleados; carencia de habilidades técnicas en la gestión del conocimiento; la cultura organizacional no está orientada a la gestión del conocimiento; no existen incentivos para compartir conocimientos.

Incluso, la escasez de recursos económicos, la carencia de tecnología necesaria, dejarse llevar por procesos de reestructuración y convertir a la fuerza técnicos exitosos en gerentes mediocres, enviar a un trabajador a un curso de postgrado, doctorado y a su regreso no saber donde ubicarlo, asignar proyectos importantes a personas sin el perfil requerido, no existen equipos de trabajo con responsabilidades, objetivos, metas, ni compromisos de resultados; una alta gestión sin compromiso.

En conclusión, lo anterior requiere que los diferentes niveles de gestión desarrollen nuevas habilidades para influir sobre los demás miembros de la organización, con la finalidad de impulsar el aprendizaje organizacional, que le permita establecer y desarrollar un estilo de gestión basado en el conocimiento organizacional.

## **Responsabilidades del Gestor del Conocimiento Organizacional.**

En la actualidad no existe una definición específica del cargo de gestor del conocimiento, aplicable en las diferentes organizaciones. Al respecto García, G. (2002, 3) plantea que su creación “obedeció a la necesidad de atender ciertas deficiencias organizacionales en materia de conocimiento”, como las siguientes: falta de atención al conocimiento existente en la organización, como un activo importante para las operaciones de la empresa y el desarrollo general del negocio; incapacidad o indiferencia para aprender de los éxitos y fracasos vividos en la toma de decisiones; desaprovechamiento de la oportunidad para crear valor a partir del conocimiento implícito en los productos, bienes o servicios suplidos por la organización.

Por lo cual su tarea fundamental es la de articular un programa para gestionar el conocimiento, a través de una serie de responsabilidades, que permitan reducir o eliminar estas debilidades. En relación con ello Koulopoulos y Frappaolo (2001) y García, G. (2000), establecen las siguientes: identificar oportunidades para promover el valor de la gestión del conocimiento; educar acerca de la naturaleza y valor del conocimiento; difusión del conocimiento a lo largo de la organización, incluyendo los niveles operacionales.

Asimismo, comunicar las mejores prácticas; facilitar la evaluación de las organizaciones que aprenden; suministrar el tipo de necesidad que permitan evaluar el impacto del liderazgo del conocimiento. En resumen cualquiera sea el rol y responsabilidades del gestor del conocimiento, pocos ponen en duda su esencial importancia en la competencia actual de la organización.

## **Tipos de Gestores del Conocimiento Organizacional**

En la actualidad no existe una definida clasificación de los gestores del conocimiento. Ante esta situación y con la finalidad de cumplir con los objetivos de la investigación, se asume una tipología basada en la disposición para gestionar el conocimiento organizacional propuesta por Koulopoulos y Frappaolo (2001, 131/134), que es la siguiente:

**Ingeniero del Conocimiento:** “Es responsable de convertir el conocimiento explícito en instrucciones, sistemas de programas y aplicaciones codificadas”. (Koulopoulos y Frappaolo. 2001; 131). Es decir, este ingeniero convierte el trabajo basado en el conocimiento en procedimientos repetibles, mediante su codificación. Su reto principal es ejecutar ese conocimiento sin esperar su obsolescencia, cuanto mejor codifiquen el conocimiento más fácil será que la organización se adapte a los cambios que el entorno le exige.

**Analista del Conocimiento:** Responsable de reunir, organizar y difundir el conocimiento, al convertirse en bancos ambulantes de las mejores prácticas, para ello las necesidades de compartirlo dentro de una organización. El riesgo radica en que pueda llevarse todos estos procedimientos cuando se marche de la empresa. Por tanto, se vuelvan tan valiosos, por lo cual es imposible desplazarlo hacia otras partes de la organización en donde sus destrezas también se requieren.

**Gerente del Conocimiento:** Es el responsable de coordinar los esfuerzo del ingeniero y del analista con mucha frecuencia, este cargo se necesita en las organizaciones grandes en las cuales existen un gran número de procesos inconexos, para compartir conocimiento en riesgo de fragmentarse y quedar aislados. “El gerente del conocimiento brinda el mismo nivel de coordinación a estos procedimientos que cualquier nivel táctico El riesgo de su existencia es que se pueden formar juicios alrededor del éxito que cada uno de ellos logre en su área de gestión”. (Kuolopoulos y Frappaolo. 2001, 132)

**Director Ejecutivo del Conocimiento:** Es sin duda el más conocido dentro de la gestión del conocimiento, con la responsabilidad de coordinar en el ámbito empresarial la gestión del conocimiento. Su rol es desempeñado casi siempre por una sola persona con poco, o ningún personal, ninguna responsabilidad inmediata en la línea de negocio, no tiene poder en toda la empresa, o al menos en una parte representativa de ella, no es reconocido y ha creado una cultura para compartir el conocimiento, no existe incentivo ni cuenta con los preceptos básicos del conocimiento.

**Guías del Conocimiento:** “Tiene la responsabilidad de suministrar un respaldo mínimo pero continuo a los usuarios del conocimiento, en forma de experiencia en el manejo de las herramientas, practicas y métodos de liderazgo del conocimiento. El guía está en una de las situaciones más inestables y llena de oportunidades”. (Koulopoulos y Frappaolo. 2001, 133).

En resumen se refiere a la responsabilidad y disposición para guiar a otros, aunque también indica la no intromisión, y es casi la antítesis del sentido de propiedad. Por tanto, es importante para las organizaciones orientadas hacia una gestión del conocimiento además de precisar el tipo de gestión (líder), requerido es fundamental estimar el estilo de liderazgo que se encuentran en las empresas en la actualidad.

#### **2.1.6 Tipos de Estilos de Liderazgo de Gestión del Conocimiento Organizacional**

Al respecto Koulopoulos y Frappaolo (2001), establecer los siguientes estilos de liderazgo del conocimiento.

**Nómada:** Es una persona conocedora de las practicas y métodos de la gestión del conocimiento como resultado de la experiencia en una parte de la empresa, y se encargará de compartir su conocimiento con otras funciones. Su resultado es un sistema ambulante de gestión del conocimiento que permite un incremento del nivel de apoyo al proceso.

**Ejecutivo:** Este estilo se ajusta en situaciones donde existe un alto y manifiesto apoyo del nivel de gestión estratégico de la organización, el cual comparte el conocimiento de manera aislada y existe una cultura renuente a compartir. Entre sus responsabilidades según Koulopoulos y Frappaolo (2001, 135), “se pueden mencionar: impulsar el capital intelectual, formular la visión y los enunciados de valor para la gestión del conocimiento”.

**Especialista / Consultor:** Se ajusta a los entornos con apoyo de la línea de negocios, que comparten en forma aislada el conocimiento o carecen de esta opción y cuya cultura sea indecisa. Es conocedor de las herramientas, prácticas, métodos y aplicaciones de la gestión del conocimiento, el especialista puede ser interno o externo para la organización. Si en la organización existen nómadas es útil incorporar un experto en el año de los mejores procedimientos de otras industrias y organización en cambio existe una eficiencia externa para ayudar a orientar al especialista.

**Comunidad:** Para Koulopoulos y Frappaolo (2001, 133), “este estilo de gestión funciona bien en situaciones en donde existe un elevado nivel de auspicio ejecutivos, un alto grado de disponibilidad para compartir conocimiento y una cultura receptiva”. Es decir el compartir conocimiento se reconoce como un estado natural en comunidades próximas, entonces la gestión del conocimiento está en reducir la distancia y establecer cercanía, conectividad e incentivos para sacar ventajas de ambos logros. Una vez que se ha hecho esto, el liderazgo del conocimiento se convierte en parte de la estructura estándar de la gestión, el equipo y los procedimientos de la empresa.

## **Conclusiones**

El cambio de paradigma organizacional no solo se vincula al hecho de adaptar nuevas estructuras y servicios, ni al adquirir modernas tecnologías que agilicen los procesos que hasta ahora se han realizado de otra manera. El cambio de paradigma es un conjunto de acciones tendientes a incorporarnos a etapas nuevas de desarrollo y que se asocian a la mentalidad con que se promuevan y ejecuten estas acciones. La vinculación de la Gestión del conocimiento como fuente transformadora para los procesos, ha generado los siguientes resultados:

- ✓ Permiten elevar los resultados en los procesos fundamentales de las organizaciones, acelerándose la producción científica, productos y servicios con valor agregado

- ✓ Se incrementara el uso de la información a partir del desarrollo de la cultura informacional que viene imponiendo la calidad de servicios y la responsabilidad social.
- ✓ Se alcanzara un posicionamiento efectivo del sistema de información en la organización, lo cual hace posible un mayor apoyo al programa de gestión de información.
- ✓ Es evidente que la gestión del conocimiento competitivo en las organizaciones del siglo XX, estará bajo un eje de gerencia del recurso información, así como también la redimensiones de los centro gestor de información y productor de conocimiento, lo cual lo convertiría en el corazón y sistema circulatorio de la vida universitaria. A efectos de un modelo de industria de la información y el conocimiento tácito y expreso.

### **Bibliografías Consultadas**

Ahumada, F (2001) "Teoría y cambio en las organizaciones", Editorial de Valparaíso.

Ahumada, L (2002) "El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. Revista de psicología. Universidad de Chile. Año/vol. XI. Nº 001. Chile

Argyris y Schon (1978) "Organizational learning. A theory in action perspective. Reading. MA. Ediciones Addison- Wesley.

Albonier, Á (2006) Conocimiento para innovar: Como evitar la miopía en la gestión del conocimiento. 2 da Edición. Ediciones DiazdeSantos.

Aramburu, N (2000) "Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio", Universidad de Deusto.

Barboza, E (2000) "El aprendizaje organizacional en el equipo de entrenamiento industrial de los institutos universitarios de tecnología del sector oficial del estado Zulia" Tesis doctoral. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo.

Bandura, A (1982) Teoría del aprendizaje social. Ediciones Espasa – Calpe. Madrid.

Banfi, R. (2002). "El Aprendizaje Organizacional y su Relación con el Cambio Organizacional desde la Perspectiva de los Gerentes de los Institutos y Colegios Universitarios del Sector Público y Privado". Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo.

Benavides y Quintana (2003). Gestión del conocimiento y la calidad total. Ediciones Diazdesantos. Madrid.

Bueno, E (1998) El Capital Intelectual como Clave Estratégica de la Competencia Actual. Boletín de Estudios Económicos. Vol III N° 14.

Castañeda, D (2002) "Variables de capital humano asociadas a la gestión del conocimiento: el papel de la percepción, Asociación internacional para la gestión del conocimiento, [www.eumed.net/libros/2007a/223/mpvo.htm](http://www.eumed.net/libros/2007a/223/mpvo.htm).

Castañeda y Pérez (2005) "Como se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional. Revista interamericana de psicología ocupacional, 2005. Chile.

Carballo, R (2006). "Innovación y gestión del conocimiento" Ediciones DiazdeSanto. Madrid

Crossan y Guatto, T.(1996). Organizational learning research profile. Journal of Organizational Change Management.

Crossan, Lane y White, (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. Academy of Management Review, 24, 522-537.

Chourio, Gerardo (2003). "El Aprendizaje Organizacional como Ventaja Competitiva para Afrontar el Cambio", Tesis Doctoral Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo.



Drucker, P. (1998). "El Ejecutivo Eficaz". Editorial Suramérica. Buenos Aires.

Drucker, Peter (1998) La Organización basada en la Información. Editorial Norma, Bogotá. Colombia.

García G, Eustoquio R (2002) Programa del Seminario Gerencia del Conocimiento. Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación. Doctorado en Ciencias Humanas. Maracaibo. Venezuela.

Guédez, Víctor (2003). Aprender a emprender. De la gerencia del conocimiento a la ética de la sabiduría. Editorial Planeta Venezolana S.A., Venezuela.

Koulopoulos, Thomas y Frappaolo, Kart (2001). Lo fundamental y más efectivo de la gerencia del conocimiento. Editorial McGraw-Hill. Colombia

Martínez, María (2004) Orientación al Mercado. Una propuesta desde el aprendizaje organizacional. Editorial aguas caliente. México.

Marquardt, M.(1996). "Building the learning organizations". Mc Graw Hill.

Méndez, Carlos (2007). "Productividad Laboral Institucional y Gestión del Conocimiento del Docente Universitario desde la Perspectiva del Paradigma Holístico" Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Maracaibo.

Moreno, Diobanis (2000). Manual de Control de Gestión. "UNERMB". Maracaibo-Zulia. Venezuela.

Nonaka, I; Takeuchi, H;(1999) "La organización creadora de conocimiento", Oxford University Press.

Paredes Valero, Pedro J. (2003) Equipos de Alto Desempeño para Fortalecer la Productividad Laboral. Universidad Rafael Belloso Chacín. Tesis Doctoral. Maracaibo. Venezuela.

Pernia, Leidys (2004) "El Aprendizaje Organizacional Como Ventaja Competitiva en Empresas Manufactureras", Tesis Doctoral, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Maracaibo, 2004.

Portillo, Ruby (2001) "La Gestión del Conocimiento en las Unidades de Investigación Universitaria". Tesis Doctoral, Maracaibo.

Rivero y González (1995) Bases teóricas de la gestión del conocimiento en las organizaciones. (monografía en línea). Disponible: [Wwwauditor.org.br/pdf/bases%20teoricas%20degestion](http://Wwwauditor.org.br/pdf/bases%20teoricas%20degestion) (consulta 19 /06/ 09).

Rivero, Soleidy (2008) La gestión del conocimiento y el factor humano. El cid Editores. España.

Senge, Peter.(1992). "La quinta disciplina", Granica.

Zorrilla, Hernando (1997). La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica Programa de Gestión Tecnológica. Universidad de Los Andes.

Valecillos, Cesar (2004). "Organizaciones inteligentes". De la serie comunidad de aprendizaje. Ediluz. Maracaibo.

Valhondo, Domingo (2003) Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad. Ediciones DiazdeSanto. Madrid.

Vidal, Joaquín (2004). "La gestión del conocimiento como motor de la innovación. Ediciones Univesitat Jaume I.Madrid.