



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA
EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO LUIS BELTRÁN
PRIETO FIGUEROA DE BARQUISIMETO

Revista
educare
ISSN 2244-7296

Depósito Legal: ppi201002LA3674

Órgano de divulgación de la
Subdirección de Investigación y
Postgrado



EScience Press
Research Journals Publishers



OPEN ACCESS



DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS



Revista Latinoamericana de
Investigación Científica y Tecnológica



redalyc.org

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN
ORGANIZATIONS

Rafael Perdomo Rosales

<https://orcid.org/0009-0005-5510-8048>

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado
Venezuela

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

*KNOWLEDGE MANAGEMENT
IN ORGANIZATIONS*

Resumen

Actualmente las organizaciones requieren “aprender a aprender” para lograr mayores ventajas competitivas y para poder sobrevivir en este mundo tan convulsionado. Es indudable como la Inteligencia Artificial ha avanzado a pasos agigantados y está influyendo notablemente en los sistemas tanto de producción como informáticos de las organizaciones. La tecnología, el conocimiento (Tácito y Explícito), la información y la comunicación son pilares fundamentales para lograr la Gestión del Conocimiento, la cual es necesaria para la creación y difusión de conocimiento y así ganar valor para lograr los objetivos empresariales. ¿Cómo gestionar ese conocimiento? ¿Cómo aplicarlo en la organización, para sacar el mejor aprovechamiento del mismo?, son interrogantes que trataremos de dar respuestas en este trabajo: Se analizan los procesos básicos de la Gestión del Conocimiento, con la intención de que sean aplicados en cualquier organización y buscar mejorar la eficiencia y eficacia organizacional.

Descriptores: Conocimiento. Gestión del Conocimiento. Organizaciones

Abstract

Organizations currently require "learning to learn" to achieve greater competitive advantages and to survive in this troubled world. There is no doubt how Artificial Intelligence has advanced by leaps and bounds and is significantly influencing both production and computer systems of organizations. Technology, knowledge (Tacit and Explicit), information and communication are fundamental pillars to achieve Knowledge Management, which is necessary for the creation and dissemination of knowledge and thus gain value to achieve business objectives. How to manage that knowledge? How to apply it in the organization, to get the best use of it? These are questions that we will try to answer in this work: The basic processes of Knowledge Management are analyzed, with the intention that they are applied in any organization and seek improve organizational efficiency and effectiveness.

Keyword: Knowledge. Knowledge Management. Organizations

Introducción

Es indudable que el planeta está cambiando de manera muy acelerada en todos los ámbitos. Hoy día vivimos en un mundo **VUCA** (siglas en inglés), acrónimo utilizado por el ejército estadounidense destinado a describir situaciones caóticas, traducido al español: **VICA**, Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo, y a veces nos encontramos que estamos preparados para enfrentar esos cambios tan acelerados. En el aspecto tecnológico, hoy día estamos viendo como la Inteligencia Artificial (IA) poco a poco ha venido ganando espacio dentro de las organizaciones, especialmente en los procesos de producción donde la automatización de los mismos, es de gran ayuda para los humanos, en relación al trabajo manual, ahorro de costos y de tiempo. La IA también está siendo muy utilizada en todos los procesos informáticos, siendo de gran valía para aquellas empresas que manejan grandes volúmenes de datos e información. Para algunas organizaciones medianas o pequeñas, quizás, en ciertos casos, resulte muy costoso el uso de la IA, pero el beneficio que pueda brindar esta herramienta a la gerencia al mediano o corto plazo, puede que les resulte de mucha valía.

Otra herramienta muy valiosa para las organizaciones, aunque no tan reciente como la IA, es la Gestión del Conocimiento (GC), cuya aparición según coinciden varios autores, sucede luego de la Segunda Guerra Mundial, cuando organizaciones que eran de recién creación como la ONU, OMS, UNESCO, etc., la comenzaron a utilizar con el objetivo de lograr mejoras y bienestar a la población mundial. Organizaciones tanto públicas como privadas, se vieron obligadas a buscar nuevas formas de desarrollar sus potencialidades basadas en el aprendizaje y experiencias de sus trabajadores para mejorar su producción, eficiencia y eficacia.

A partir de allí, también se comenzó hablar, ya no de una sociedad de la información, sino más bien de una sociedad del conocimiento. Al respecto, la UNESCO elaboró un informe sobre sociedades del conocimiento (Bindé, 2005), en el cual se señalaba la necesidad de conocer y gestionar el conocimiento, al entender el conocimiento como el elemento central de todos los cambios y desafíos culturales políticos, económicos a los que debemos enfrentarnos. En ese informe se señalaba también, que las sociedades no pueden conformarse con ser meros componentes de una sociedad mundial de la información y tendrán que ser sociedades en las que se comparta el conocimiento, a fin de que sigan siendo propicias al desarrollo del ser humano y de la vida.

En ese sentido, comenzaron a manejarse en el mundo organizacional términos como: conocimiento, el conocimiento de valor, trabajadores del conocimiento, sociedad del conocimiento, economía del conocimiento y gestión del conocimiento entre otros. Tomando en cuenta que el conocimiento es la base central de toda esta revolución del saber y mucho más amplio y profundo que los datos y la información; Davenport y Prusack (1998), nos dicen que:

“El conocimiento es una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones está, a menudo embebido no solo en los documentos y base de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, políticas y normas “(p.6).

Vemos entonces en esta definición, que el conocimiento es algo muy valioso, es una mezcla complicada de elementos difícil de valorar y gestionar. Hay dos elementos importantes que se deben señalar como son los datos y la información; según Valhondo (2003), los datos son un conjunto discreto de hechos objetivos acerca de eventos, en las organizaciones pueden ser descritos como registros estructurados o transacciones. Pero no siempre es mejor, aunque se tenga mayor cantidad de datos por dos razones: una, porque demasiados datos hacen más difícil identificar y extraer sentido de los mismos, y dos, porque los datos carecen de sentido, ya que solo describen parcialmente lo que sucede y no proporcionan juicio ni interpretación, ni permiten la toma de decisiones. Por otra parte, Drucker (2000), considera la información como datos dotados de relevancia y propósitos. Señala que, a diferencia de los datos, la información tiene sentido, porque no solo tiene el potencial de modelar al receptor, sino que en sí misma tiene forma, está organizada con algún propósito, es decir los datos se convierten en información cuando se contextualizan, categorizan, calculan, corrigen y se condensan.

En este hilo discursivo, podemos connotar que el conocimiento es un recurso fundamental para el desarrollo de la sociedad. Ahora bien; ¿Cómo gestionar ese conocimiento? ¿Cómo aplicarlo en la organización, para sacar el mejor aprovechamiento del mismo? En este trabajo, trataremos de dar respuestas a estas y otras interrogantes que se nos pudieran presentar a la hora de utilizar la Gestión del Conocimiento dentro de una organización específica con la intención de mejorar la eficiencia y eficacia organizacional.

Desarrollo

Tal como mencionamos, los inicios de la GC, se dieron luego de la II Guerra Mundial, y fue en la década 1960 y 1970 cuando las organizaciones se preocuparon por dar la importancia que se merece el conocimiento, y se crearon las primeras bases de datos y sistemas de información para almacenar y compartir información. Luego en la década de 1980 y 1990, se produjo un cambio en la forma de entender el conocimiento y la información en las organizaciones, ya que se comenzó a reconocer el conocimiento como una ventaja competitiva y que debía ser gestionado adecuadamente; se comenzó hablar de comunidades de práctica y programas de mentoría. Ya para la década del 2000, se establece la GC como una disciplina y se crean nuevas técnicas y herramientas para gestionar el conocimiento y existe conciencia para implementar una cultura del conocimiento.

Hoy en día, la GC se le considera fundamental, junto a la IA y el aprendizaje automático para la innovación y éxito de las organizaciones. Se puede decir entonces que la GC ha evolucionado a lo largo de estas cinco últimas décadas, desde un enfoque basado en la información y tecnologías hacia un enfoque más centrado en las personas y en la creación de una cultura del conocimiento en las organizaciones. De acuerdo a Pérez-Montoro (2016) desde sus orígenes, la disciplina de la gestión del conocimiento ha experimentado una evolución particular, arrancando con fuerza en un primer momento, presentando un sólido desarrollo posterior, pero viviendo actualmente un lánguido estancamiento. Es una disciplina que, a pesar de sus grandes ventajas, ha sido poco utilizada en Latinoamérica.

Para entender lo que es Gestión del Conocimiento, me permito colocar en la siguiente tabla las características principales del concepto de la GC señaladas por algunos autores por orden cronológico.

Tabla 1

Evolución del concepto de Gestión del Conocimiento

AUTOR	AÑO	CARACTERÍSTICAS
Nonaka y Takeuchi	1995	Modelo orientado a la Creación del Conocimiento en las organizaciones a nivel individual, grupal, organizacional e inter-organizacional
Seiby	1997	Arte de crear valor a partir de los activos intangibles
P. Drucker	2000	Forma en que las empresas generan, comunican y aprovechan sus activos intelectuales
Alavi y Leidner	2000	Proceso de organización y comunicación de conocimiento útil para la eficacia institucional

Davenport y Prusack	2001	Práctica para la creación, almacenamiento, diseminación y explotación del conocimiento organizacional
Vera y Crossan	2003	Documentación y almacenamiento de conocimiento organizacional
Leahany, Clarke, Coakes y Gillian	2004	Organización, planeación, monitoreo y despliegue de personas, procesos, tecnología y medio ambiente para facilitar la creación, retención, intercambio, identificación, adquisición utilización y medición de información y nuevas ideas para el logro de objetivos estratégicos organizacionales
Dayan y Evans	2006	Captura, documentación, recuperación, reúso, creación, transferencia y compartir del conocimiento
Far, Sin y Tesluk	2010	La forma como una organización adquiere, almacena, comparte y transfiere información.
Al Saifi	2015	Capacidades relacionadas con tecnología de información, captura y distribución de manera exitosa del conocimiento
Downes y Marchant	2016	Creación, representación, transferencia y aplicación de conocimiento
Herrero y Otros	2020	Una estrategia de las firmas para obtener una ventaja competitiva sostenible en sus entornos de negocio.

Si analizamos detenidamente lo descrito en la referida tabla de la GC, podemos observar que un elemento frecuente es la caracterización a partir de los procesos que la componen y podemos inferir que el conocimiento es la base de la ventaja competitiva. Otro aspecto que pudiéramos mencionar, aunque no esté directamente señalado en esas características, es que la GC es un proceso que puede ser utilizado en cualquier tipo de organizaciones, bien sean públicas o privadas. Así, la GC es un proceso de creación, organización, almacenamiento, distribución y medición relacionado con el uso estratégico de la información y conocimientos para la toma de decisiones y para conseguir los objetivos organizacionales.

En el marco del informe UNE 412001:2008, la Gestión del Conocimiento se define como “la dirección planificada y continua de procesos y actividades para potenciar el conocimiento e incrementar la competitividad a través del mejor uso y creación de recursos de conocimiento individual y colectivo” (p. 6). Es decir, que la Gestión del Conocimiento implica tanto la creación de la cultura apropiada como el desarrollo de los mecanismos para hacer que el conocimiento fluya a través de la organización. Para que ese conocimiento realmente circule, se deben considerar los procesos que la conforman. Luego de haber sido definidos estos procesos, pueden establecerse los conocimientos que se requieren para llevarlos a cabo, es decir, para planificarlos, ejecutarlos, controlarlos y mejorarlos. Simultáneamente, en la medida en que los procesos se ejecutan y se controlan, surgen los registros con datos valiosos que posteriormente pueden transformarse en nuevo conocimiento.

Peter Senge (1992) citado por Gairin y Aguerondo, escribe en el siglo XX para estructurar en términos sistémicos la teoría organizacional del siglo XXI y relaciona la GC con las organizaciones inteligentes y expone:

“Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. Nadie tiene que enseñar a un niño a aprender. En rigor, nadie tiene que enseñar nada a un niño. Los niños son intrínsecamente inquisitivos, aprendices hábiles que aprenden a caminar, hablar y apañárselas por su cuenta. Las organizaciones inteligentes son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender” (P. Senge, 1992:2).

Muchos años antes, ya Aristóteles (384-322 a.C) había señalado que: *“Todos los hombres tienen naturalmente el deseo de saber. El placer que nos causan las percepciones de nuestros sentidos son una prueba de esta verdad”*. Luego, no hay lugar para la duda que todos los humanos tenemos la capacidad de aprender y la organización que aprende genera conocimiento y por lo tanto mejora su eficacia y eficiencia.

Hemos visto según el pensamiento expuesto por Senge, y en el cual deja muy en claro que en las organizaciones si les es posible aprender y que por lo tanto, deben aprovechar el conocimiento tanto individual como colectivo y utilizar la Gestión del Conocimiento para el beneficio de toda la organización en general. Posteriormente, fue el mismo Senge, quien contribuyó a popularizar el término de Organizaciones Inteligentes, es decir, organizaciones que aprenden y que tienen institucionalizados sus procesos de reflexión y aprendizaje institucional. Las organizaciones deben transformar sus esquemas (sistemas y modelos viejos) en acciones de competencia (aprender cómo aprender) y generar nuevas "visiones compartidas". Valhondo (2003), menciona ocho (8) características principales de las organizaciones de aprendizaje:

1. Poseen un gran compromiso con el aprendizaje
2. Poseen una cultura de aprendizaje
3. Practican la democracia en el trabajo
4. Observan el entorno para anticiparse al mercado
5. Usan las tecnologías de la información como una herramienta facilitadora.
6. Animam al aprendizaje en equipo
7. Traducen lo aprendido a la práctica
8. Se liga la recompensa a la productividad

Estas ideas y visiones de Senge, trajeron como consecuencia que las organizaciones comenzaran hablar de sistemas que piensan y la necesidad de mejorar la información y la comunicación. Comenzó a emerger y a consolidarse una sociedad distinta de la sociedad post-industrial del capitalismo, una sociedad que va más allá del estado de bienestar: la Sociedad del Conocimiento, es decir una Sociedad más informatizada, más competitiva, más democrática, más orientada a las necesidades individuales, más preocupada por el deterioro ambiental; incluso aparece la Responsabilidad Social de las empresas y algunos países la hicieron Ley.

Es importante señalar que la GC tiene como función planificar, coordinar y controlar los flujos de conocimientos que se producen en la organización tanto a nivel interno como externo, es por ello, que algunos autores hablan de “Flujos de Conocimientos en lugar de Gestión del Conocimiento. Por su parte, Tissen, Andriesen y Deprez (2000), dividieron la GC en Gestión Funcional y Gestión estratégica; los mismos señalan que la función estratégica se preocupa por vincular conocimiento con estructura y estrategia organizacional; mientras que el componente funcional se ocupa de los procesos y técnicas para la distribución y transferencia de conocimientos. Es decir, que la GC tiene que ver con la administración estratégica y táctica del conocimiento organizacional existente con el propósito de contribuir al logro de objetivos organizacionales.

Los Procesos y Subprocesos de la Gestión del Conocimiento:

Los procesos de la GC, según distintos autores pueden ser variados, que van desde la creación hasta la aplicación y medición de la GC. Con el fin de comprender un poco más a fondo la estructura de la GC y su posterior aplicación en las organizaciones, y desglosando de los diferentes conceptos y características antes mencionados, se pueden resumir básicamente en cuatro (4) Procesos principales y ocho (8) subprocesos, los cuales se señalan en la siguiente tabla y que trataremos de explicar seguidamente:

Tabla 2

Procesos y subprocesos de la gestión del conocimiento

Procesos		Subprocesos	
1.	Creación del Conocimiento	❖	Generación (Identificación)
		❖	Adquisición (Captura)
2.	Organización Del Conocimiento	❖	Documentación
		❖	Almacenamiento
3.	Distribución	❖	Transferencia electrónica

del conocimiento	❖	Conocimiento cara a cara
4. Aplicación del conocimiento	❖	Utilización del conocimiento
	❖	Reutilización del conocimiento

Tenemos entonces que de acuerdo a lo expuesto en el cuadro anterior el primer Proceso sería la Creación del Conocimiento(CC) que puede venir dada por la captura del conocimiento a través de la llamada Minería de Datos (*data mining*), directorios expertos, sistemas inteligentes que utilizan patrones de estrategias de búsquedas, etc. La teoría de “La organización creadora de Conocimiento” fue expuesta por los japoneses Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi en un texto de igual título (1999), y en el cual afirman que, para trabajar con la teoría de creación de conocimiento organizacional, es preciso entender la naturaleza del conocimiento.

Estos autores, ven la organización desde dos dimensiones de creación de conocimiento: la dimensión ontológica y la dimensión epistemológica. Analizan la manera en que el conocimiento se crea a partir de la conversión entre lo que se conoce como conocimiento tácito y conocimiento explícito. Según ellos, la organización creadora de conocimiento tiene tres funciones primordiales: generar nuevo conocimiento; difundirlo dentro de la organización e incorporar lo aprendido a las nuevas tecnologías. Abordan la creación de conocimiento a través de un modelo de generación basado en “La Espiral del Conocimiento”, fundamentados en cuatro modos posibles: 1. Tácito a Tácito (Socialización). 2. Explícito a Explícito (Combinación). 3. Tácito a Explícito (Exteriorización). 4. Explícito a Tácito (Interiorización).

Con respecto al subproceso Generación del Conocimiento, se puede decir que este sucede dentro de la organización (proceso interno) y se basa en mecanismos como la interacción, observación e imitación para producir conocimiento de valor que aporte al desempeño institucional. De acuerdo con Geisler (2007), la generación del conocimiento es el esfuerzo de los actores organizacionales para transformar conocimiento tácito y explícito. Por lo tanto, la generación de conocimiento organizacional debe ser entendida como el proceso que amplifica “organizacionalmente” el conocimiento generado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización.” (Nonaka y Takeuchi, 1999). Una vez generados, se deben identificar los conocimientos que se requieren para que la organización funcione y cumplir

con la misión y cuáles son los necesarios para proyectarse en el logro de la visión de la organización.

Por su parte, el subproceso Adquisición del Conocimiento, consiste en identificar fuera de la organización (proceso externo), el conocimiento relevante, capturarlo y más adelante adaptarlo para usarlo a su conveniencia. Luego, la generación de conocimiento organizacional radica en el respaldo organizacional en torno a las potenciales fuentes de conocimiento: individuos, grupos, equipos, proyectos, áreas, departamentos, entre otras.

El segundo Proceso de la GC, es la Organización del Conocimiento (OC). Este es un proceso muy importante ya que el conocimiento tácito de valor está en la mente de un trabajador, por lo cual necesita ser documentado, ya que, si esto no ocurre, la organización crea dependencia de la disponibilidad de ese trabajador, y si, por ejemplo, éste renunciara, se enferma o se jubilara de la organización, se corre el riesgo de perder ese conocimiento ya sea en forma parcial o total. La OC enmarca las técnicas para organizar documentos, conceptos y relaciones de los mismos. Su principal función es la de incrementar la globalización de la información y el conocimiento.

La OC tiene una orientación generalista, menos dirigida a los rendimientos concretos de las organizaciones cuyos objetivos son concretos y explícitos. Sus métodos están basados en los principios organizativos propuestos por los bibliotecarios como los sistemas de organización del conocimiento.

Otro proceso clave para la organización, el tercero en el orden mencionado, es el Proceso Distribución de Conocimientos, ya que este es la base tanto de la Creación de Conocimiento como de la aplicación del mismo. Al respecto, es importante señalar que las organizaciones deben comprender, que, para poder subsistir en este mundo tan complejo, que la era del individualismo terminó; deben crear conciencia que es imprescindible compartir el conocimiento entre todos. Es indudable que el conocimiento da autoridad y una cierta forma de poder a quien lo posee, y que este crea competitividad entre las personas pero que este funciona mejor cuando se trabaja en equipo y el mismo es distribuido por todos los miembros de la organización.

Es importante, y con el fin de evitar esta competitividad, la cual es a veces dañina, que la organización otorgue el reconocimiento que se merece quienes aporten algo nuevo para mejorar procesos; debe crear e impulsarla colaboración entre los miembros, canalizarla de modo que las dinámicas no lleguen a ser destructivas y estériles, sino por el contrario, redunden en mayor eficacia de todos. En la distribución del conocimiento en las organizaciones, no importa cuán inteligentes

sean sus miembros, lo que realmente impacta en la Inteligencia Colectiva y la efectividad son las dinámicas de interacción y las buenas prácticas gerenciales, lo que ayudará de gran manera a fomentar una cultura de colaboración, aprendizaje continuo y buena gestión del conocimiento.

Esta distribución se puede hacer mediante dos subprocesos: uno, de manera electrónica utilizando diferentes herramientas basadas en las TIC's, es decir, la distribución electrónica del conocimiento, utilizando internet, intranet para el intercambio de conocimiento que ha sido almacenado electrónicamente, tales como: documentos, directorios, informes, manuales, acuerdos, políticas, materiales académicos y repositorios de información de interés. Este rápido acceso a la información entre los miembros de la organización ahorra recursos (tiempo y papel), además de que contribuye en gran forma a mejorar la productividad.

Las TIC's han sido utilizadas tradicionalmente para compartir conocimiento explícito, pero según Panahi, Watson y Partridge (2013), en la literatura no hay claridad para compartir conocimiento tácito. Estos mismos autores, en un estudio, mediante el uso de entrevistas, reportaron que la socialización, entendida como hablar, discutir e interactuar con los colegas, fue una herramienta efectiva para compartir conocimiento tácito, así como también contar historias. Luego, de acuerdo a esa explicación, pareciera que las herramientas basadas en TIC's pudieran ser efectivas para compartir ese tipo de conocimiento, el cual es susceptible de ser transmitido verbalmente. Por otra parte, autores como Del Giudice y Della Peruta (2016) proponen que los foros de línea y los chats pudieran facilitar la distribución del conocimiento tácito.

El segundo subproceso, vendría dado por la distribución cara a cara del conocimiento, es decir, crear una conducta de compartir conocimiento, porque no basta con que exista en la organización repositorios de información, sino que es indispensable que las personas que sean parte de ellas, compartan sus conocimientos. De esta manera compartir conocimientos está relacionado con las interacciones de los individuos para crear y aplicar conocimiento organizacional, (Grant, 1996), en otras palabras, entiendo, que el conocimiento individual debe convertirse en conocimiento colectivo para que la organización pueda ser una organización competitiva.

En resumen, la distribución del conocimiento tal como los señalan Cabrera y Cabrera (2002), son las contribuciones de los individuos al saber colectivo de la organización. Por su parte, Kim y Lee (2005) lo identificaron como la habilidad de los empleados de una organización para intercambiar experiencias, conocimiento experto, valores, información contextual, con el objetivo de crear marcos institucionales para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e

información. Compartir conocimiento es una acción de las personas, no de los sistemas de información; compartir el conocimiento es una actividad humana, es decir, son las personas quienes lo hacen y que los sistemas de información facilitan ese proceso.

El cuarto y último Proceso es la Aplicación del Conocimiento que, de acuerdo con Greiner, Bohmann y Kremar (2007), este proceso está directamente relacionado con la eficiencia organizacional. Es decir, que la aplicación del conocimiento es la capacidad para convertir el conocimiento que se ha creado en nuevos productos o servicios que dan de alguna manera utilidad a la sociedad. En el marco de política en sostenibilidad de la UNESCO, una de las funciones en la aplicación del conocimiento es consolidar auténticas sociedades del conocimiento como bien común y desarrollo social; las instituciones de Educación Superior, por ejemplo, deberían ser las primeras garantes de esta política. Las sociedades del conocimiento están enfocadas al ámbito humanista, pues reconocen al conocimiento como elemento indispensable para el desarrollo humano.

En este proceso, la gerencia o los líderes de capacitación tienen mucho que ver con la aplicación del conocimiento, porque son los responsables de ayudar a los colaboradores a mantenerse actualizados y competitivos para hacer el trabajo de la mejor manera posible. Tienen la tarea de ofrecerles las habilidades y el conocimiento que necesitan para tener éxito en su labor diaria, aunque muchas veces sucede que esta **aplicación de la teoría a la práctica, no es tan sencilla para algunos como parece.**

Generalmente las organizaciones confían en sus trabajadores y esperan que después de la capacitación, ellos mismos descubran cómo incorporar su aprendizaje en sus trabajos. Pero el factor más importante es la multiplicación con sus pares, porque de nada vale capacitar a unos jefes de unidad, por ejemplo, y estos no compartan o apliquen sus conocimientos conjuntamente con sus compañeros de trabajo, es decir, si es así, no se cumple con la etapa conocida como “transferencia del aprendizaje” y cuando no sucede, significa que la organización, lamentablemente, ha malgastado efectivamente su tiempo y dinero en capacitar a sus colaboradores.

Por otra parte, Obstfeld (2005), plantea que otro tipo de aplicación del conocimiento es la creación de nuevas formas de conexiones sociales entre personas y recursos. Con respecto a los subprocesos, tenemos primero la utilización del conocimiento, la cual se da con las llamadas también innovaciones, que vienen a ser la versión superior de las aplicaciones del conocimiento, es decir, llevar el conocimiento en soluciones de valor para los usuarios de interés o para la sociedad

en general. Por su parte, podemos decir que cuando hablamos de reutilización o reusos del conocimiento, es cuando se hacen adaptaciones o mejoras de las aplicaciones actuales.

En relación a lo que es innovación, tomaremos en primer término lo señalado hace muchos años por Schumpeter (1934), quien señalaba que era la primera introducción de un nuevo producto, proceso, método o sistema. Cuando están basadas en conocimiento son altamente dependientes de la interacción humana. Tenemos, entonces que las organizaciones para ser fuentes de ventaja competitivas sostenidas, deben producir innovaciones de manera continua.

A manera de cierre

La Gestión del Conocimiento es de gran utilidad en las organizaciones, sea cual fuere su área de desempeño, grande, mediana, pequeña o bien sea pública o privada. Es importante tener claro que la GC es un proceso mediante el cual la organización gana valor y logra sus objetivos organizacionales a partir de la creación, organización, distribución y aplicación de conocimientos, además de que, a través de la GC, puede mantenerse en el tiempo a través de la constante innovación lo que le ayuda a ser de ventaja competitiva sostenida.

Por otra parte, las organizaciones deben estar ganadas y capacitadas para crear una cultura de aprendizaje organizacional, es decir, crear condiciones para que los trabajadores gestionen conocimiento con el objetivo de hacerlas más productivas. En ese sentido, Quigley (2007), señala que existe evidencia de que las organizaciones son más productivas cuando son capaces de crear las condiciones para que los trabajadores gestionen el conocimiento. Hay varios estudios que han evaluado la relación entre variables organizacionales y Gestión del Conocimiento; con respecto a esa relación, Taylor (2002), señala seis variables: Cultura de Innovación, Calidad de la Información, visión, justicia percibida, sentimientos de autonomía y cultura de aprendizaje.

De acuerdo con Castañeda (2020), existen ciertas variables relevantes como condiciones que influyen en los procesos de la GC, en especial la conducta de compartir conocimiento. Entre esas variables se encuentran: La cultura del aprendizaje organizacional, la formación, claridad estratégica y soporte organizacional. Con respecto a la Cultura del aprendizaje organizacional Schein (1994), la define como el conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas por las personas en una organización. La cultura organizacional debe estar orientada al aprendizaje y caracterizarse por valores y prácticas que promueven la permanente creación, adquisición, intercambio y aplicación de conocimientos. Por su parte, Davenport y Prusack (2001),

recomendaron la promoción de una cultura organizacional que incentive social y materialmente el compartir conocimiento para hacer las organizaciones más competitivas. Sucede que a veces, y quizás sin proponérselo, algunas organizaciones promueven el acaparamiento de conocimiento cuando se estimula el tenerlo y no compartirlo, en estos casos la alta gerencia debe ser garante de que esto no suceda, por el contrario, el éxito de iniciativas basadas en compartir conocimiento depende altamente de los ejecutivos.

La Formación se define como una experiencia estructurada de aprendizaje diseñada con el propósito de adquirir conocimiento, desarrollar habilidades o cambiar actitudes (Campbell, Dunnette, Lawler y Weick, 1970). Desde el contexto organizacional, la formación conecta las competencias de los trabajadores con el logro de los objetivos de la organización, es decir, a través de la formación, ya sea técnica o corporativa hace que se produzca el aprendizaje organizacional.

En la dimensión claridad estratégica, el conocimiento se refiere a visión, recursos intangibles y capacidades. Bueno y Salmador (2003), es decir, la existencia de un marco para identificar cual es el conocimiento clave para la organización se da por el conocimiento de la misión, visión y prioridades de la organización, los cuales, se asume, que deben ser claramente conocidos por todos los miembros de la misma. Cuando los trabajadores tienen buen conocimiento de la estrategia organizacional, serán mayores las contribuciones por parte de ellos. Al respecto, Mankins y Steele (2005), manifiestan que la comunicación deficiente de la estrategia entre los trabajadores, es la segunda causa de pérdida de efectividad organizacional. En ese sentido, las organizaciones deben alinear su misión y objetivos con la estrategia de Gestión del Conocimiento; una visión estratégica debe incorporar el conocimiento para fortalecer la cultura organizacional, ya que esto contribuiría a la claridad de propósito, a promover el trabajo colaborativo y por ende, al cumplimiento de metas organizacionales.

Por último y no menos importante, tenemos el soporte organizacional, el cual está constituido por las TIC's, hardware, software, infraestructura y todos los demás recursos que apoyan la Gestión del Conocimiento. Se debe señalar que en este soporte organizacional no se incluye el apoyo humano para compartir conocimiento, ya que este se encuentra en la variable cultura del aprendizaje organizacional. Es bien sabido que los sistemas de información facilitan la transferencia de conocimiento y por supuesto, que ayudan a que las labores diarias se hagan en menor tiempo y con mayor eficiencia. Debemos asumir, que si la organización desea lograr ventajas competitivas debe suministrar a sus trabajadores, todo el soporte tecnológico necesario

En resumen, para la implementación de una GC en cualquier organización, se requiere el total compromiso y todo el apoyo institucional, ya que es un proceso continuo que requiere de herramientas adecuadas para el éxito de la misma. Es decir, es muy importante que la organización realice sus mejores esfuerzos para adquirir, aumentar, organizar, distribuir y compartir el conocimiento entre todos sus trabajadores. En un sentido más amplio, la GC es la Gestión de Capital Intelectual de la organización con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ella ofrece y así poder mantener una mayor ventaja competitiva. Con la aplicación de la Gestión del Conocimiento se realimenta la de creación del conocimiento, con lo cual se genera un ciclo cibernético que conduce a la mejora continua, es decir, en la aplicación de los procesos de la gestión del conocimiento no existe una secuencia lineal, sino más bien cíclica; la aplicación del conocimiento se une con la creación del conocimiento, dando lugar a que se desarrollen de nuevo todos los demás procesos.

Ahora bien, al igual que en cualquier otra área de gestión, para la implantación de un sistema de Gestión del Conocimiento la organización deberá optar por una estrategia y una metodología adecuadas a su situación particular, ya que no existen modelos generalizables. Es decir, deberá tener en cuenta sus necesidades, las características del servicio a sus clientes o usuarios, la economía y características del negocio, el personal disponible, etc.

Referencias

- Aguerrondo, I. (2007). Escuelas por el Cambio: Un aporte para la gestión escolar. IPEE-UNESCO Buenos Aires, p 80.
<http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/6052/1/BVCI0007017.df>
- Asociación Española de Normalización y Certificación. (2008). Guía práctica de Gestión del Conocimiento. UNE 412001:2008. Madrid: La Asociación, 2008. 117 p.
- Aristóteles. Metafísica· Libro Primero ·α· 980a-993^a
[.http://www.filosofia.org/cla/ari/azc10051.htm](http://www.filosofia.org/cla/ari/azc10051.htm)
- Bindé, J. (2005). Hacia las Sociedades de Conocimiento. Ediciones UNESCO.
- Bolívar, A. (2001). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica. España: Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Granada (España), La Muralla S.A.

- Bueno, E. (1999). Gestión del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual. Boletín del Club Intelect, 1,2.3.
- Bueno, E. Y Salmador, M. (2003). Knowledge Management in the Emerging Strategic Business Process: Information, Complexity and Imagination. Journal of Knowledge Management, 7 (2), 5-17
- Campbell, J., Dunette, M., Lawler, E. Y Weick, K. (1970). Managerial Behavior Performance and Effectiveness. Mc Graw Hill. New York, NY.
- Castañeda, D. (2015). Condiciones para el Aprendizaje Organizacional. Estudios Gerenciales. Colombia.
- Castañeda, D. Y Gutiérrez, S. (2020). ¿Que se investiga en los trabajos de grado sobre gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional? Revista Venezolana de Gerencia. 22(78), 297-310.
- Castañeda, D. Y Cuellar, S.(2017). Knowledge Sharing and Innovation. Systematic Review. Knowledge & Process Management.
- Chen, I. (2006). Effect and Knowlegde Sharing to Organizational Marketing Effectiveness in Large Accounting firms that are strategically aligned. The journal Academy of Business, 9, 176-182
- Davenport, T. Y Prusack, L. (1998). Working Knowledge. Harvard Business School Press. Boston, U.S.A.
- Davenport, T. Y Prusack, L. (2001). Conocimiento en Acción. Prentice Hall. Sao Paulo. Brasil.
- Dayan, R. Y Evans, S. (2006). KM your Way to CMMI. Journal of Knowledge Management, 10(1), 69-80
- Del Guidice, M., Della PerUTA, M.(2016). The Impact of IT-based Knowledge Management System on Internal Venturing and Innovation: a Structural equation modeling approach to corporate performance. Journal of Knowledge Management, 20(3), 484-498.
- Downes, T. Y Merchant, T. (2016). The Extent and Effectiveness of Knowledge Management in Australian Community Service Organizations. Journal of Knowledge Management. 20(1), 49-68
- Drucker, P. (2000). El Management del Siglo XXI. Edhasa Biblioteca de Empresa. U.S.A.
- Gairín, S.J. (2000). Cambio de Cultura y Organizaciones que Aprenden. Educar, págs. 31-85. <http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27p31.pdf>

- Gairín S. Joaquín (2005): *Mejorar la sociedad, mejorando las organizaciones*. Publicado en Enguita, M. y Gutiérrez, M. (Coord.): *Organización escolar, profesión docente y entorno comunitario*. Madrid: Universidad Internacional de Andalucía-Editorial Akal, págs. 129-166. DeUsto.España.
- Gairín S. J. (2008). "La Gestión del Conocimiento de los Directivos: La Experiencia Virtual de la Red Atenea". *Avances en Supervisión Educativa: Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España*, N°. 8, págs. 1-14. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=2768269>
- Gairín S., J., Muñoz, J., y Rodríguez, D. (2009). *Estadios organizativos y gestión del conocimiento en instituciones educativas*. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(4), 620-634. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182009000400005&lng=es&tlng=es.
- Geisler, E. (2007). *A Typology of Knowledge Management : Strategic Groups and Role Behavior in Organizations*. *Journal of Knowledge Management*, 11, 84-96.
- Grant, R. (1996). *Toward a Knowledge based theory of the firms*. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122
- Greiner, M., Bohmann, T. Y Kremar, H. (2007). *A Strategic for Knowledge Management*. *Journal of Knowledge Management*. 11, 3-15.
- Nonaka, I. Y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press. London, England.
- NORMA ISO 30401(2018). *Knowledge Management Systems Requirements*. Primera Edición, Suiza.
- Mankins M. Y Steele, R. (2005). *Turning Great Strategic into Great Perfomance*. *Harvard Business Review*, 83, 7, 65-72
- Obstfeld, D. (2005). *Social Networks, the Teritus Iungens Orientation, and Involvement in Innovation*. *Administrative Science Quaterly*, 50, 100-30
- Panahi, S., Watson, J. Y Partridge, H. (2013). *Toward Tacit Knowledge Sharing Over Social Web Tools*. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 379-393
- Pérez-Montoro, M. (2016). *Gestión del conocimiento: orígenes y evolución*. *Profesional De La información*, 25(4), 526–534. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.jul.0>

