

# GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CONOCIMIENTO



**Título: Gestión Estratégica del Conocimiento**

**AUTORES:**

- Roger Ricardo Rengifo Amasifen,
- Jessica del Pilar Cabel Rabines
- Raimundo Ishuiza Tapullima
- Karina Flores Panduro
- Karen Reátegui Villacorta
- Wilfredo Torres Reategui
- Willian Choy Reátegui
- Cesar Augusto Alejandría Castro
- Juan Carlos Schrader Iñapi

TARAPOTO – SAN MARTIN

**Editor:**

Roger Ricardo Rengifo Amasifen  
Jr. Las Palmeras 245 – Tarapoto  
San Martin – San Martin

**1a. edición – enero 2023**

**Depósito Legal N° 2023 - 00572**

## **DEDICATORIA**

**La vida el mejor regalo de Dios.**

**Dedicamos este libro al ser que guía nuestras vidas, aquel que siempre nos acompaña en todo camino, a Dios; y a los seres que puso en la tierra para nuestra compañía, a nuestros padres que son el apoyo fundamental en que cada paso de nuestras vidas en lo personal y profesional.**

**Gracias por todo su apoyo.**

## Índice de contenido

Índice de tablas.....	10
Índice de figuras.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12

### CAPITULO I.

#### FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

1.1. Definiciones.....	15
1.1.1. Definición de datos.....	15
1.1.2. Definición de empresas de información.....	16
1.1.3. Definición de conocimiento.....	18
1.2. Dimensiones del conocimiento.....	21
1.2.1. Naturaleza.....	21
1.2.2. Disponibilidad.....	22
1.2.3. Valor.....	22
1.2.4. Tipos de conocimiento.....	23
1.2.5. Conocimiento tácito – explícito.....	23
1.2.6. Conocimiento individual – organizacional.....	24
1.2.7. Conocimiento interno- externo.....	25
1.3. ¿Dónde está el conocimiento?.....	26
1.4. ¿Es conveniente compartir conocimiento?.....	26

1.5.	Definición del conocimiento organizacional .....	27
1.6.	Procesos de creación del conocimiento .....	29
1.7.	El aprendizaje en las organizaciones .....	33
1.7.1.	El proceso de aprendizaje .....	33
1.7.2.	El aprendizaje en la gestión del conocimiento .....	35
1.8.	¿Qué es la gestión de conocimiento? .....	37
1.9.	Elementos de la gestión del conocimiento.....	40
1.9.1.	Cultura organizacional.....	41
1.9.2.	Capital Intelectual.....	42
1.9.3.	Tecnología de la Información.....	42
1.10.	La Gestión del conocimiento y su función dentro de las organizaciones .....	42
1.11.	La gestión del conocimiento como un nuevo paradigma.....	44
1.12.	Factores que hace posible la gestión del conocimiento.....	47
1.13.	Motivos de fracaso de la gestión de información.....	50
1.13.1.	No haber iniciado de cero .....	50
1.13.2.	Los contenedores de conocimiento.....	50
1.13.3.	Tecnologías de la información e interacción social.....	50
1.13.4.	Las interacciones informales.....	51
1.13.5.	Lo importante y lo urgente.....	51
1.13.6.	Las diferencias de percepción.....	52
1.13.7.	El conocimiento es poder.....	52

## CAPITULO II.

### EL CONOCIMIENTO COMO CAPITAL EN LAS ORGANIZACIONES

2.1.	Capital intelectual en las organizaciones .....	55
2.1.1.	Capital humano.....	56
2.1.2.	Capital estructural.....	56
2.1.3.	Capital relacional.....	56
2.2.	Los problemas funcionales del capital intelectual .....	57
2.2.1.	Identificación del capital intelectual.....	57
2.2.2.	El Valor del capital intelectual .....	58
2.2.3.	Medición del capital intelectual.....	59
2.3.	El conocimiento como activo intangible .....	67
2.3.1.	Características del conocimiento como activo intangible .....	68
2.4.	Gestión del conocimiento y capital intelectual .....	69
2.4.1.	Ciclo de la gestión del conocimiento.....	70

## CAPITULO III.

### EL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

3.1.	El mercado del conocimiento en las organizaciones .....	77
3.1.1.	Los actores del mercado de conocimiento.....	78
3.1.2.	El sistema de precios del mercado del conocimiento .....	79
3.1.3.	Limitaciones del mercado del conocimiento .....	81
3.1.4.	Posibles soluciones a las limitaciones del mercado de conocimiento .....	82

3.2.	El flujo de conocimiento en las organizaciones.....	83
3.2.1.	El ciclo de vida del conocimiento en una organización .....	83
3.2.2.	Creación y generación del conocimiento.....	87

## CAPITULO IV.

### EL CONOCIMIENTO COMO RECURSO ESTRATÉGICO Y VENTAJA COMPETITIVA EN LAS ORGANIZACIONES

4.1.	El conocimiento como recurso estratégico .....	91
4.2.	Diferencias estratégicas entre la información y el conocimiento .....	92
4.3.	Perspectiva estratégica de la gestión del conocimiento .....	95
4.4.	Organizaciones que aprenden .....	96
4.5.	Organizaciones que desaprenden .....	100
4.6.	Alianzas estratégicas como fuente de conocimiento .....	102
4.7.	Modelos de alianzas para capturar conocimiento .....	103
4.8.	Factores que facilitan la transferencia del conocimiento .....	104
4.9.	Influencia del conocimiento estratégico en el capital humano .....	106
4.10.	El conocimiento como ventaja competitiva .....	107
4.10.1.	Pilares de la gestión del conocimiento como fuente de ventaja competitiva. .....	109

## CAPÍTULO V

### PROCESOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

5.1.	Procesos para la implantación de un programa de gestión del conocimiento.....	112
5.1.1.	Proceso de análisis .....	112
5.1.2.	Proceso de diseño .....	115
5.1.3.	Procesos de implantación .....	117
5.2.	Implementación de políticas de la gestión del conocimiento .....	124
5.2.1.	Identificación del estado de implementación .....	125
5.2.2.	Resultados del autodiagnóstico .....	125
5.2.3.	Reconocimiento del contexto institucional.....	126
5.2.4.	Definición de la ruta de implementación.....	127
5.2.5.	Seguimiento a la implementación.....	130
5.3.	Paso para implantar un modelo de gestión del conocimiento.....	131
5.3.1.	Evaluación inicial .....	131
5.3.2.	Estrategia de implantación.....	131
5.3.3.	Implantación de las herramientas para gestión del conocimiento mediante el desarrollo de los proyectos piloto .....	132
5.3.4.	Roll out o despliegue del modelo .....	134
5.3.5.	Operativa .....	134
5.4.	Implementación de un sistema de conocimiento .....	135



## CAPÍTULO VI

### LA PRÁCTICA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CONOCIMIENTO

6.1.	Gestión estratégica.....	141
6.1.1.	Decisión estratégica.....	143
6.2.	Aprendizaje / o ajuste organizacional.....	144
6.2.1.	Diseño organizacional dinámico .....	145
6.2.2.	Enfoques para lograr el ajuste y la aptitud organizacional .....	146
6.2.3.	Limitaciones potenciales .....	146
6.3.	Gestión estratégica.....	148
	BIBLIOGRAFÍA .....	152
	ANEXOS .....	157

## Índice de tablas

Tabla 1 Procesos de creación del conocimiento .....	32
Tabla 2 Ciclo de vida del conocimiento .....	83
Tabla 3 Ciclo de vida del conocimiento .....	93

## Índice de figuras

Figura 1 Diferencias entre datos, información y conocimiento.....	20
Figura 2 Procesos del conocimiento.....	21
Figura 3 Transformación de los conocimientos .....	29
Figura 4 Procesos de creación del conocimiento.....	31
Figura 5 Elementos de la gestión del conocimiento.....	41
Figura 6 Esquema de Valor de Skandia .....	60
Figura 7 Esquema de Balance Scorecard .....	61
Figura 8 Esquema del modelo Intellectual Assets Monitor.....	62
Figura 9 Esquema del modelo Canadian Imperial Bank.....	63
Figura 10 Esquema del modelo Nova .....	64
Figura 11 Esquema del modelo Dow Chemical.....	65
Figura 12 Esquema del modelo Nanoka y Takeuchi.....	66
Figura 13 Ciclo de la gestión del conocimiento .....	71
Figura 14 Ciclo de vida del conocimiento.....	85
Figura 15 Perspectiva estratégica de la gestión del conocimiento .....	95
Figura 16 Modelos de alianzas para capturar conocimientos.....	104
Figura 17 Ciclo de implementación de políticas .....	124
Figura 18 Objetivos del ciclo de implementación.....	130

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día la sociedad se encuentra en constante transformación, esto se debe gran parte por el cambio drástico en el que se desarrolla el conocimiento ya que tiene como misión el crear un ambiente donde la información y el conocimiento sean útiles dentro de una organización siendo así accesibles y puedan ser utilizados para incentivar la innovación, tomar mejores decisiones cómo también producir nuevos conocimientos, por ende la gestión de estrategias del conocimiento ha sufrido grandes cambios esto conllevó a un fuerte crecimiento en los últimos años a causa de la combinación de diversos factores. Al mismo tiempo, muchas organizaciones entienden que los factores como la experiencia de los colaboradores, su capital intelectual y su conocimiento se califican como un activo estratégico. Por ese motivo diversas entidades necesitan facilitar el intercambio de experiencias entre los diversos trabajadores de distintas áreas, validar los beneficios, deben actuar más allá de los sistemas tradicionales de la gestión y buscar diferentes factores que sean sustentables en la actualidad mostrando complejidad para que estos no sean fáciles de copiar, destacando entre sus competidores, por ese motivo la gestión de conocimiento en una organización es un elemento indispensable y fiable en el sistema actual de gestión de recursos humanos basados en la competencia de ese modo la empresa obtiene resultados asertivos en cuanto a su productividad.

Por último, se puede definir la gestión del conocimiento como una estrategia que transforma los activos intelectuales de las empresas, convirtiendo la gestión y la aplicación del “capital de habilidades” en un elemento estratégico fundamental para la entidad, esto permite mejores decisiones y acciones de producción, de este modo éstas favorezcan alcanzar plenamente los objetivos estratégicos de la empresa, por ese motivo las organizaciones cuentan con un recursos único “su conocimiento”, en consecuencia se diferencien de sus

competidores en virtud de ello el recursos mencionado es uno de sus mayores ventajas dentro del mercado.

El presente material bibliográfico plantea VI capítulos en la que se formulan elementos imprescindibles para la gestión, iniciando por los FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, EL CONOCIMIENTO COMO CAPITAL EN LAS ORGANIZACIONES, EL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL, EL CONOCIMIENTO COMO RECURSO ESTRATÉGICO Y VENTAJA COMPETITIVA EN LAS ORGANIZACIONES, PROCESOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL y LA PRÁCTICA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CONOCIMIENTO.

**CAPITULO I.**  
**FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA GESTIÓN DEL**  
**CONOCIMIENTO**

## **1.1. Definiciones**

Cuando se desea gestionar conocimiento, primeramente, se debe conocer que es el conocimiento de manera que se pueda reconocer y excluir lo que no es conocimiento, de manera que no se inviertan esfuerzos en vano.

A menudo cuando se habla de conocimiento se tiende a confundir con el concepto de datos e información, por tal razón el primer capítulo de este libro inicia definiendo, caracterizando tales conceptos con la finalidad de no crear confusión durante su desarrollo.

### **1.1.1. Definición de datos**

Los datos hacen referencia al soporte físico de la información, pues carecen de significado inherente, interpretaciones y no contienen rasgos indicativos que señalen su relevancia. En ese sentido en una empresa, el número de DNI, el nombre, el importe de compra, número correlativo del comprobante de pago, etc. son ejemplos de datos en las organizaciones.

Como lo menciona Tito (2022) los datos en el área empresarial se definen como el registro de transacciones y estos se caracterizan en una información estratégica importante, aunque estos no definen el porqué de las cosas, estas se realizan por medio de un almacenamiento, tratamiento o análisis completo, favoreciendo el desempeño de todos los procesos entre los principales a nivel técnico, operativo y estratégico, por tal razón los datos cumplen un rol indispensable para las operaciones y para el funcionamiento de una entidad, por ello las empresas necesitan dar sentido a los datos por consiguiente estos ocupan un lugar central, siendo importantes para las empresas porque estas son la base sobre la cual se crea la información, sin embargo los datos por sí solos son inútiles por ello las

organizaciones necesitan una estrategia y un modelo de datos de gestión eficaces para que estos logren aprovechar sus beneficios en el uso práctico.

En este aspecto, se define que los datos son elementales para la gestión organizacional ya que la gestión planificada favorece el análisis de datos de manera estratégica y con eficiencia operativa, cabe mencionar que existen entidades con una cantidad significativa de datos en tiempo real, de acuerdo con su naturaleza o actividad, tal es el ejemplo de las empresas financieras, la SUNAT, ESSALUD, SAT, etc., en las cuales fluyen miles de datos mediante sus operaciones diarias.

### **1.1.2. Definición de empresas de información**

La información cuenta con naturaleza conceptual está se define como un grupo de componentes que tienen como finalidad el recopilar, procesar, almacenar y difundir contenido relevante para favorecen en la toma de decisiones para el desarrollo de la empresa, de esta modo tienen una mirada más holística de la organización.

Asimismo, es necesario tener claro dos fenómenos en relación a la información, el primero se refiere a trasportar información, la cual es una propiedad compuesta por los datos esto es debido a la existencia de códigos codificados cómo la habilidad de adquirir información , siendo una característica del ser humano, que permite asimilar o comprender la información que brinda un dato en base al stock de conocimientos previos con los que cuenta. Por ejemplo: cuando un empresario observa en sus estados financieros + 20% de utilidad , comprenderá que las utilidades de su empresa se han incrementado en un veinte



por ciento, y todo ellos en base a los conocimientos previos que adquirió, los mismos que le permiten conceptualizar los datos.

En base a lo señalado anteriormente podemos notar que un dato son los lineamientos que se aplicaran dentro de una organización ya que estas tienen la capacidad de informar o no, esto depende mucho del conocimiento del individuo, como también del conocimiento de forma coherente, efectiva y de la calve de codificación de dicha información.

A nivel organizacional, para recibir o enviar información, es necesario que las entidades diseñen estrategias que estén acorde a sus necesidades e intereses, no obstante, el proceso de adaptación requiere tiempo y trabajo para ello es indispensable la implementación de sistemas de comunicación que favorezcan una acción coordinada con la finalidad de tomar decisiones estratégicas para así garantizar un desempeño laboral efectivo de los trabajadores que cumplen el rol de recepcionar información. El tema es, cómo contribuir al desarrollo de la organización donde la información promocionada a través de la red interna favorezca en el desarrollo de la organización, por ese motivo el crear una estrategia de datos trae consigo diversos beneficios para la entidad sin embargo es necesario el uso de herramientas tecnológicas como las computadoras que favorecen en añadir valor y transformar datos en información, pero estas herramientas tiene dificultad para examinar el contexto del contenido, por esa razón, el hecho de que tengamos mayor accesibilidad a diferentes herramientas tecnológicas de la información no quiere decir que el ser humano presente mayor nivel de información. (Tito, 2022).

### 1.1.3. Definición de conocimiento

El conocimiento según Montoro (2008) son los estados mentales de una persona, los cuales son construidos en base a la asimilación de información, que le permiten tomar decisiones, guían sus acciones y forma de actuar, es decir, esta se caracteriza por el intercambio de información donde estos procesos fortalecen el desarrollo del conocimiento del individuo ya que este término se relaciona con la forma de actuar y con la toma de decisiones de la persona, por tal motivo cuando se quiere medir los conocimientos se empieza por las acciones y decisiones del mismo. Por tal motivo el conocimiento se obtiene por medio de la habilidad que posee el ser humano tales como observar, identificar y analizar la información que los rodea esto permite la adquisición y la construcción de nueva información, por ello este término es muy amplio porque se pueden encontrar diversas teorías y numerosos áreas del mismo, pues el individuo que posee conocimiento está disponible a recibir continuamente nuevos conocimientos, asimilarlos y compartirlos.

Retomando el ejemplo anterior, cuando el dueño de una empresa observa + 20% de utilidad, comprende que sus utilidades se han incrementados, en base a ellos toma sus decisiones y planifica sus acciones, puede ser de felicitar a sus colaboradores por el esfuerzo realizado, invertir más en los productos que le están generando mayores ingresos, abrir una nueva línea de venta en su empresa, etc.

Cuando se habla de conocimiento es necesario considerar dos conceptos fundamentales que son muy cercanos al conocimiento y permiten su adquisición

y mejoramiento : el primero es la experiencia, que es vista como el conjunto de vivencias que cada persona ha protagonizado en el pasado; el segundo concepto es la verdad, dado que el conocimiento y sus acciones deben evidenciar la realidad por que este se adquiere por medio de un proceso progresivo del entorno.(Millán et al., 2019).

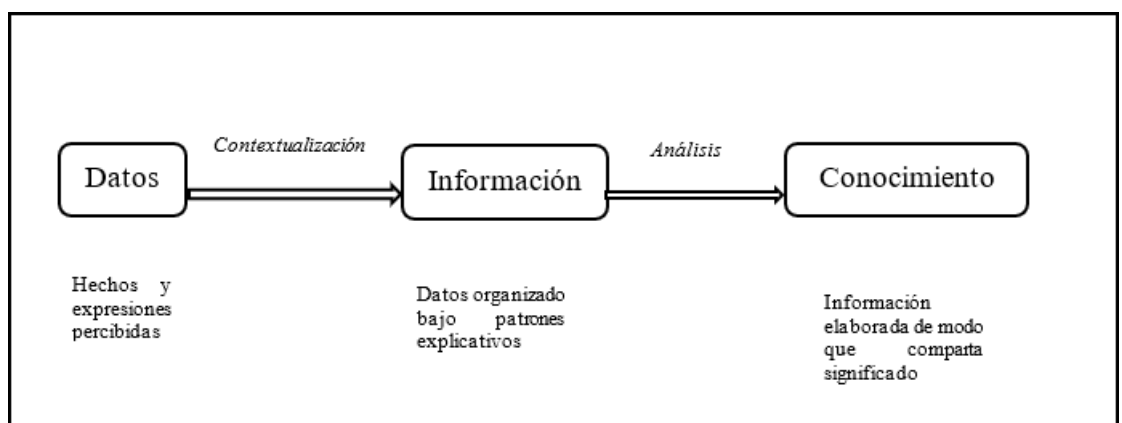
En ese sentido, se deja notar que la gestión del conocimiento es totalmente diferente a la gestión de información, dado que para gestionar conocimientos la persona debe realizar procesos cognitivos internos, que comprende la asimilación, análisis y aprendizaje; tale procesos se dan de forma individual como también de manera corporativa.

Seguidamente con las definiciones el conocimiento ofrece innumerables beneficios al ser humano, si bien el ser humano obtiene nuevos aprendizajes o conocimientos por medio de sus experiencias acumuladas, de igual forma las diversas entidades también obtienen y acumulan conocimientos durante su existencia, esta situación hace que permanezcan en el mercado, porque la gestión de conocimientos tiene como propósito el mejorar la rentabilidad de las organizaciones ya que el conocimiento y la experiencia que poseen están reflejadas al mejorar sus productos/servicios, como también se evidencia en la mejora de sus procesos, cuentan con la capacidad de solucionar problemas de forma asertiva frente a situaciones adversas, etc. Porque todo la experiencia que acumularon a lo largo del funcionamiento de la empresa les sirven para construir una base solida de conocimiento y esta favorezca en la rentabilidad de la organización.(Tito, 2022).

El conocimiento que tiene una persona depende en gran medida de su visión del mundo que la rodea. Esto está influenciado por varios otros factores, como la inteligencia, las experiencias y la memoria de cada individuo. Otros factores que influyen incluyen la capacidad de una persona para razonar, comprender y recordar (Hernández & Martí, 2006).

De acuerdo con Paniagua et al. (2007) se comprende que el conocimiento se adquiere desde muy temprana edad y a través del desarrollo del ser humano se va ampliando el conocimiento como también se va adquiriendo y asimilando nueva información, donde tanto estos dos términos están relacionados entre sí, donde el análisis de información tiene gran relevancia para el logro de los objetivos por lo tanto el conocimiento es el sujeto principal para la adquisición de cualquier información.

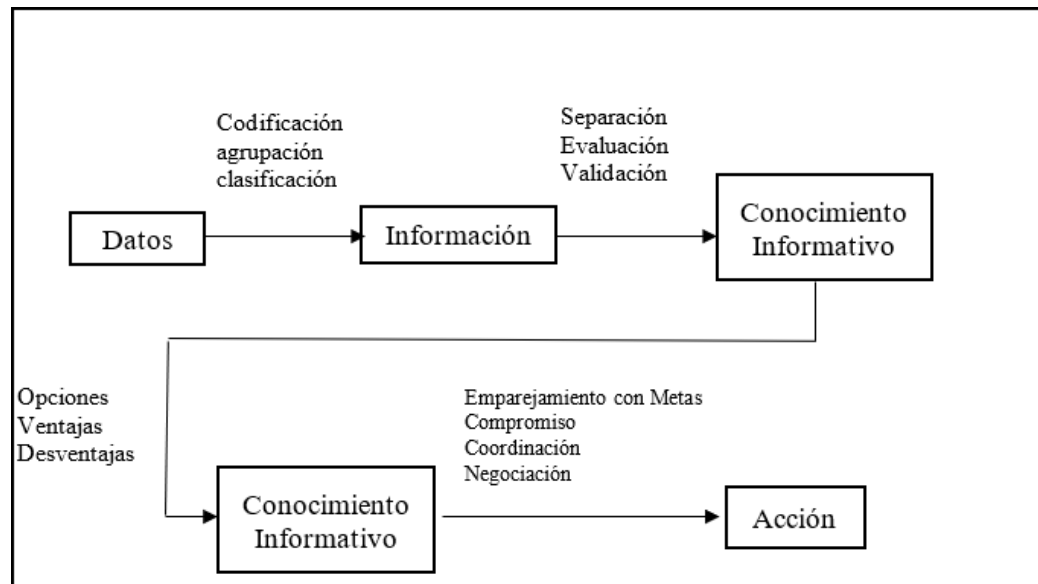
**Figura 1**  
*Diferencias entre datos, información y conocimiento*



**Fuente:** Paniagua et al. (2007)

El conocimiento es comprendido también como el valor agregado a la información durante los procesos por los cuales atraviesa hasta convertirse en conocimiento.

**Figura 2**  
*Procesos del conocimiento*



Fuente: Paniagua et al. (2007)

## 1.2. Dimensiones del conocimiento

El conocimiento para su mejor estudio y medición se divide en tres dimensiones:

### 1.2.1. Naturaleza

Esta dimensión hace referencia a cómo se considera a los conocimientos, según (Roque, 2008) existen tres formas de considerar a los conocimientos en una entidad:

En relación con el concepto de conocimiento, primeramente, se debe diseñar o elaborar la información y en donde se hace más inversión, luego viene la interpretación de la información creado así conocimiento y que es un proceso más rápido seguidamente la adquisición de información y la comparación del nuevo contenido con los saberes previos del asunto relacionado.

Respecto a las redes Roque (2008) considera que el conocimiento es la conclusión de un interacción entre dos o más personas, quiere decir un sujeto cognoscente y uno cognoscible, de esta manera nace la idea de crear conocimiento en una organización los colaboradores necesitan estar en contacto e interactuar con los demás colaboradores como también hacer uso de las diferentes herramientas tecnológicas que favorecen la adquisición de información y comunicación.

Con respecto a la autorreferencial, se considera a los conocimientos como un proceso privado, que dependen de las experiencias propias de cada persona, puesto que lo que para una personas puede ser conocimiento, para otra solo puede ser datos o información, por lo que se considera que en una organización se debe estimular la interacción entre colaboradores con la finalidad que compartan sus conocimientos con otros.

### **1.2.2. Disponibilidad**

Esta dimensión se hace referencia a la forma, .lugar y tiempo en que se puede encontrar el conocimiento, resaltando la diferencia de entre conocimiento individual y colectivo, y conocimiento implícito y conocimiento explicito (Roque, 2008).

### **1.2.3. Valor**

Debido a que el conocimiento también es considerado como activo intangible en las organización o también como capital intelectual. Tiene como propósito el determinar el valor del conocimiento en cuanto a las organizaciones respecto a la experiencia acumulada durante los últimos años y de esa modo buscar las

mejores estrategias para que así la empresa sea rentable por ese motivo se ha postulado diversos modelos que más adelante se detallan (Roque, 2008).

#### **1.2.4. Tipos de conocimiento**

Tras realizar diversas definiciones en cuanto al conocimiento esta presenta diferentes tipos de conocimientos en una empresa, por ese motivo, es vital conocerlo para diseñar la gestión más conveniente, en otras palabras, cada tipo de conocimientos exige una gestión particular debido a las características que la componen.

Según Palanyi (1966) existen seis tipos de conocimiento dentro de una organización, los cuales se pueden agrupar en tres pareja.

#### **1.2.5. Conocimiento tácito – explícito.**

El conocimiento es el que es adquirido y desarrollado a través de la exposición a nuevas experiencias y lo usamos de manera inconsciente o intuitiva, asimismo se caracterizan por ser complicados de transmitir o comunicar, experiencial, personal y basado en la confianza; el mismo que es muy valorado en las organizaciones, pues es vital un análisis para la toma de decisiones en momentos difíciles, sin embargo en las entrevistas de trabajo resulta difícil que las personas lo puedan explicar, dado que este forma parte del inconsciente.

Para transmitir conocimiento tácito de una persona a otra, resulta necesario el proceso de socialización, donde una persona adquiere conocimiento tácito mediante la observación y la práctica, durante este ejercicio, no se puede notar el procesos de transferencia.

De manera contraria, cuando se refiere al conocimiento explícito esta es sistematizado y fácil de compartir ya que esta se encuentra registrado con palabras, valores numéricos, imágenes, principios universales, fórmulas matemáticas o científicas, etc; en documentos, manuales, libros, tutoriales y bases de datos, esto quiere decir que a menudo es documentado y muy sencillo de comunicar a otras personas.

#### **1.2.6. Conocimiento individual – organizacional.**

Al hablar de conocimiento individual se hace referencia al conocimiento que una persona posee, quiere decir todo aquel conocimientos que posee el individuo en particular de una organización donde está constituido por información explícita y tácita, por ejemplos, los conocimientos técnicos, entre otros, donde el conocimiento individual suele enfocarse en los sueños, objetivos y aspiraciones personales que no se pueden compartir con terceros.

Por otro lado el conocimiento organizacional se define como aquel conocimiento que es atribuido a una organización, el cual se encuentra descrito en un documento las patentes propias de la organización, como también el conocimiento está implícito en diversos procesos del sistema sin embargo beneficia en diversos aspectos a la entidad; en ese sentido el conocimiento organizacional es incorporado y utilizado por los trabajadores con la finalidad de lograr ventajas ya sea mediante la venta de productos , servicios o procedimientos y así lograr el éxito.



### **1.2.7. Conocimiento interno- externo**

El conocimiento interno es aquel conocimiento considerado como muy necesario para el funcionamiento correcto de la empresa o sin el cual no podría alcanzar sus objetivos; por ejemplo, en un restaurante la sazón y los conocimientos del chef es fundamental para una buena rentabilidad de la empresa, de igual forma en una empresa de asesoría, el conocimiento de procedimientos es fundamental, esto significa que el conocimiento interno es todo aquel conocimiento importante basado en el funcionamiento interno de una organización.

No obstante cuando se refiere al conocimiento externo es aquella situación que sucede en tiempo real del mercado es decir, es importante que los gerentes conozcan la realidad de lo que pasa en el mercado porque gracias a esta realidad estos busquen estrategias pertinentes para que su organización resalte de los demás, por ello, la gestión del conocimiento externo tiene como finalidad analizar lo que acontece fuera de la organización y de ese modo esta se relaciona con las demás entidades.

Es importante que las organizaciones tengan en cuenta los dos conocimientos ya que, si una organización solo se basa en sus conocimientos internos y descuida los conocimientos externos como normas para su funcionamiento, tendencia del mercado, precios de la competencia, nuevos competidores, etc., no tendrá éxito en el mercado. Y en el caso que la empresa solo cuente con conocimiento externos y descuide sus conocimientos internos, no logrará tener identidad propia, conocer sus puntos fuertes o que perfil deben tener sus colaboradores, lo cual también es fundamental para su correcto funcionamiento.

### **1.3. ¿Dónde está el conocimiento?**

Para Canals (2003) el conocimiento nace junto con las personas está ubicada en la mente del ser humano se va desarrollando y construyendo con el pasar de los años, cómo también es la adquisición de información ya que esto suele transmitirse por medio de la comunicación, porque vamos depositando, representando y formando de alguna manera objetos que necesitamos utilizar, en ese sentido el conocimiento se encuentra en nuestra mente, también en el procesos que seguimos para crear algo y en el mismo objeto creado.

### **1.4. ¿Es conveniente compartir conocimiento?**

Existe la creencia errónea que cuando se comparte el conocimiento, este se ve disminuido o la persona que lo comparte pierde poder, del mismo modo Valhondo (2010) señala que compartir el conocimiento es un dilema social, donde el individuo es el quien decide si compartir o no , lo mismo que se da por diversos factores, uno de ellos es el factor tiempo, otro es la falta de reconocimiento, y la costumbre o la naturaleza de la persona por no compartir.

Compartir conocimiento permite que el este mismo se pueda mejorar o incluso crear nuevos conocimientos; además que el intercambio de conocimientos tiene muchos beneficios como: Fortalece las relaciones personales bien se conoce que cada persona es un mundo por descubrir y al compartir información con otra personas generas confianza, se crea un vínculo, más aún cuando das algo sin esperar nada a cambio; cuando el gerente comparte sus conocimientos con sus colaboradores va ganando autoridad y un relación asertiva con sus trabajadores cómo también fomenta la

innovación esto se da porque se va transmitiendo de una a otra persona constantemente el conocimiento, cuando los gerentes comparten diferente información va logrando que tengan cierta ventaja con otras entidades, observa el resultado en el desempeño de sus trabajadores y por ende en la rentabilidad de sus empresas.

### **1.5. Definición del conocimiento organizacional**

El conocimiento organizacional es un activo intangible para las mismas, porque crea valor. y está implícitamente se observa en los procesos del sistema y puede considerarse el activo fundamental de cualquier organización, por ello este conocimiento es empleado por los trabajadores con la finalidad de crear nuevas experiencias y lograr estrategias eficaces para su entidad. El conocimiento puede crear aún más valor cuando está organizado y el conocimiento organizado se llama conocimiento organizacional. Así mismo El conocimiento es algo creado por los humanos y se puede aprender. Sin embargo, no se limita a una persona específica y se puede compartir entre muchas personas. El conocimiento requiere comprensión, análisis y reflexión; es más que información. (Hernández & Martí, 2006).

El conocimiento organizacional se puede encontrar en muchos lugares. Pueden estar en la mente de las personas que trabajan para la organización, pero también pueden encontrarse en documentos escritos y digitales. Algunos activos incluso se pueden encontrar en computadoras, correos, manual de funciones, etc.; además, también se puede encontrar en rutinas, procesos, normas y bases de datos organizacionales, entre otros (Hernández & Martí, 2006).

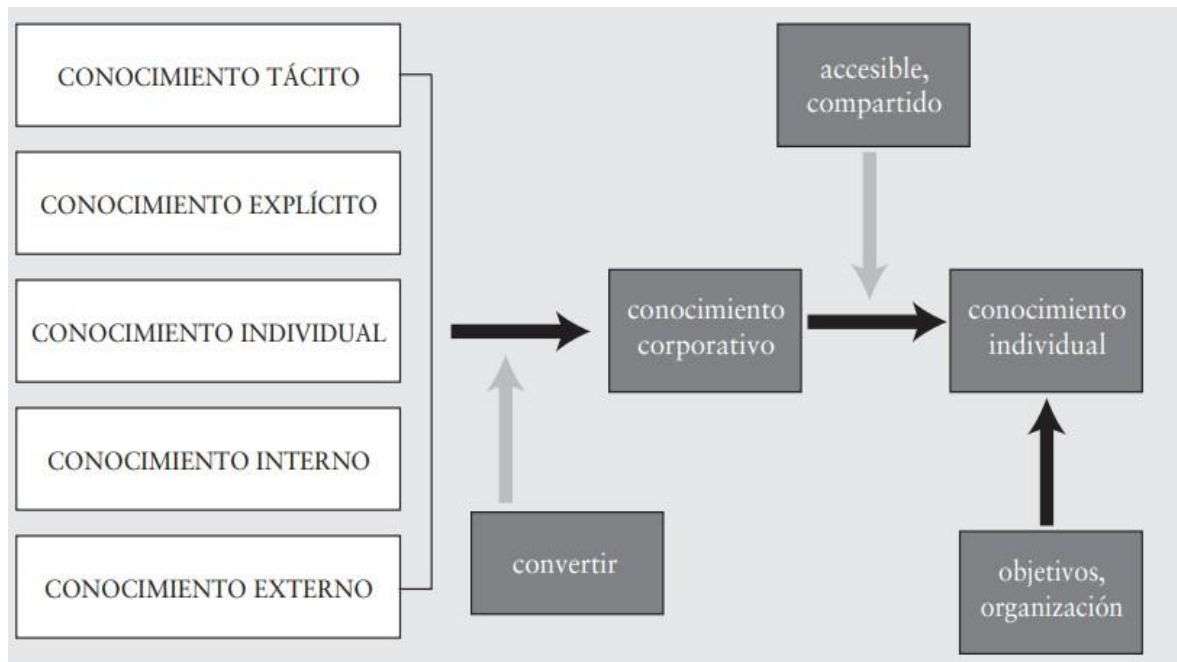
Como se menciona anteriormente, que para lograr una gestión eficiente del termino mencionado es indispensable que se logren identificar los diferentes tipos de conocimiento que conforman y están presentes en una organización, en este sentido cuando se menciona la gestión de conocimiento organizacional se identifica como una disciplina orientada a estudiar el diseño e implementación de sistemas como el objetivo de transformar los diferentes conocimientos empezando con él; tácito, explícito, interno y externo en un conocimiento organizacional de tal manera que este resulte accesible, que pueda ser compartido e incremente el conocimiento individual de los colaboradores que se vea reflejado al momento de alcanzar los objetivos de la empresa, esta organización se caracteriza por planificar, organizar y controlar eficientemente los recursos de la empresa y de esa manera logren tomar las decisiones eficaces para resolver problemas.

El conocimiento es importante para la sociedad; su importancia determina la capacidad de actuar tanto de los individuos como de las organizaciones. Sin embargo, el conocimiento por sí solo no implica nada; es lo que alguien hace con él lo que importa. Por lo tanto, quien gestiona el conocimiento cumple un rol protagónico en el lugar donde se implementa, donde una adecuada gestión facilita el uso adecuado de los recursos a través de la planificación, por ello el conocimiento organizacional permite la aplicación tanto de los recursos físicos como humanos de manera efectiva, esta acción condice a los encargados a la eficacia en la gestión, por ello cuando la empresa presenta una buena organización este tiene un efecto positivo en la rentabilidad de la empresa, sin embargo cabe mencionar que si los trabajadores cumplen con sus obligaciones eficientemente la

empresa funcionara de marea correcta y se mantendrá en el mercado.(Agudelo & Valencia, 2018).

**Figura 3**

*Trasformación de los conocimientos*



**Fuente:** Montoro (2008)

### 1.6. Procesos de creación del conocimiento

La definición de la creación de conocimiento planteado por Nonaka (1999) citado por Farfán & Garzón (2006), relaciona dos tipos de conocimiento el tácito y explícito donde sustenta que esta se da por medio de la construcción del conocimiento por ejemplo, cuando se produce conocimiento tácito de las personas en algo explícito estas se dividen en dos grupos la primera grupal y la segunda organizativo, cabe mencionar que el conocimiento explícito mantiene una dinámica cíclica y continua esta presenta cuatro fases que se mencionan posteriormente:

### **1.6.1. La socialización**

En esta primera fase se caracteriza por compartir diversas experiencias con la finalidad de obtener conocimiento tácito por medio de la comunicación, capacitaciones, talleres, informes, entre otros, de esa manera se va incorporando nueva información a la base comunitaria de la entidad, también se interpreta como el proceso por el cual los individuos que son considerados ajenos de la entidad son incorporados miembros de la misma.

### **1.6.2. La exteriorización**

Esta se caracteriza por ser un elemento fundamental para la creación del conocimiento, porque es la transformación del conocimiento tácito a uno explícito, donde los integrantes de este proceso lo transforman en conceptos mediante los métodos de deducción e inducción, que seguidamente serán integrados a la cultura organizacional, por ello la gestión de exteriorización es un proceso por donde se evalúa la estrategia más pertinente de esa manera la organización logre una ventaja contra sus competidores.

Viene a ser la fase y actividad esencial en la creación del conocimiento, debido a que es la conversión del conocimiento tácito a explícito, donde los participantes de este proceso lo transforman en metáforas, analogías, hipótesis y modelos que crean conceptos mediante la deducción o inducción, que posteriormente serán integrados a la cultura organizacional.

### 1.6.3. La combinación

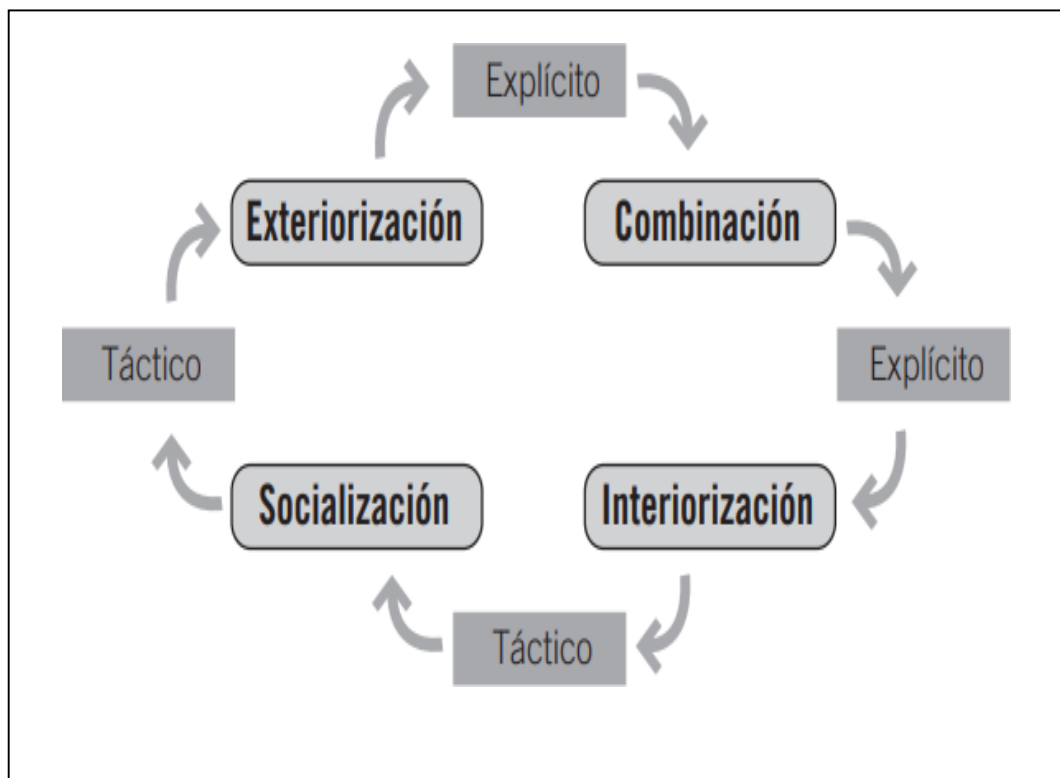
Viene a ser la mezcla de conocimiento explícito, el mismo que puede encontrarse en documentos, conversaciones, reuniones, redes, etc., el cual será sometido a operaciones mentales colectivas con la finalidad de acumular e integrar conocimiento explícito que luego será trasferido, difundido como conocimiento explícito.

### 1.6.4. La interiorización

Consiste en llevar a la práctica el conocimiento explícito adquirido (aprendiendo y haciendo), de manera que con las tantas repeticiones (en la práctica) se vuelva un conocimiento tácito.

**Figura 4**

*Procesos de creación del conocimiento*



**Fuente:** Farfán & Garzón (2006)

**Tabla 1**  
*Procesos de creación del conocimiento*

ETAPA DEL CICLO	TIPO DE CONVERSIÓN	DESCRIPCIÓN	¿CÓMO SE LOGRA?	¿QUÉ RESULTADO GENERA?
Socialización (SINTONIZAR)	Tácito o tácito	Compartir y crear conocimiento tácito a partir de las experiencias	Caminando, conversando, observando, transfiriendo experiencias.	Conocimiento armonizado o compartido.
Externalizar (GENERAR)	Tácito o explícito	Articular conocimiento tácito a través del dialogo y la reflexión.	Expresar por medio de un lenguaje común. - Traducir a conceptos analogías metáforas, mapas y modelos	Conocimiento conceptual
Combinación (COMPARTIR)	Explícito a explícito	Sistematización de conceptos con el conocimiento ya almacenado y la información disponible por medio de operaciones mentales colectivas.	Acumular e integrar conocimiento explícito. - Trasferir y difundir. - Editar y publicar conocimiento explícito.	Conocimiento sistémico.
Internalización (UTILIZAR)	Explícito a tácito	Aprender y adquirir nuevo conocimiento tácito a partir de la práctica (aprender haciendo).	Aprender conocimiento explícito haciendo o produciendo.	Conocimiento operativo.

**Fuente:** Farfán & Garzón (2006)



## **1.7. El aprendizaje en las organizaciones**

Es necesario que se pueda comprender el rol del aprendizaje en la creación de conocimiento, para ellos se hará mención del proceso de aprendizaje y aprendizaje en la gestión del conocimiento:

### **1.7.1. El proceso de aprendizaje**

En el contexto organizacional para el desarrollo del aprendizaje cuenta con cuatro fases los cuales serán explicados mediante un ejemplo:

#### *1.7.1.1. Pre-aprendizaje*

En este proceso la persona desconoce muchos aspectos, por ese motivo se caracteriza por ser un ser ignorante, ya que no cuenta con mucha información relevante siendo así que es inconsciente de lo que no sabe por lo que se le considera incompetente

En esta fase el individuo desconoce incluso lo que desconoce, por lo que se considera un ignorante, pues es inconsciente de lo que no sabe y también incompetente en el saber que desconoce.

Imaginemos al dueño de una empresa, que recibe como regalo de su hija, un sistema de facturación para su empresa, el empresario al recibir tal regalo se encuentra muy emocionado, pero a las vez se enfrenta a una serie de desconocimientos, sobre su uso, veneficios, etc., por lo que se siente ignorante e incompetente.

### *1.7.1.2. Descubrimiento*

En la segunda fase el individuo ya es consciente de lo que desconoce, pues se encuentran en un estado de descubrimiento y se puede considerar como un novato que aún es incompetente porque todavía le queda mucho por aprender.

Continuando con el ejemplo, en esta fase el empresario ya consulto y pidió a su hija asesoramiento sobre cómo usar el sistema de facturación y ahora conoce que mediante esta herramienta puede emitir los comprobantes de pago, anular una boleta, registrar sus compras, revisar sus utilidades, entre otras cosas más, y ha ido explorando y practicando un poco sobre el uso del sistema, entonces se siente un novato en el uso de dicho sistema e incompetente porque desconoce su usos a la perfección.

### *1.7.1.3. Aprendizaje*

En la tercera fase el individuo ya es capaz de realizar algunas actividades, pero con algunas limitaciones e inseguridad, pues aún se encuentra frente a amplio mundo de aprendizaje, por lo que se considera como aprendiz competente, es decir es consciente de lo que va aprendiendo.

Siguiendo con el ejemplo, el empresario a continuado practicando y hace uso de algunas funciones del sistema, como emitir boletas y facturas, aunque en este procesos aun comete errores y tiene que

solicitar apoyo de su hija para anular los comprobantes, pero ya es consciente de lo que ha aprendido y le falta por aprender y se siente un aprendiz competente.

#### *1.7.1.4. Post aprendizaje*

En la última fase el individuo logra concretar su aprendizaje, interiorizarlo y hace suyo el conocimiento, al haber completado satisfactoriamente todos los procesos la persona tiene la capacidad para lograr resultados óptimos gracias a la práctica que hizo anteriormente de esa manera logra desarrollar una evaluación sin la necesidad de hacer grandes esfuerzos cognitivos conscientes, pues ya se considera asimismo experto o maestro, dado que inconscientemente ha interiorizado lo aprendido que le resulta muy fácil realizarlo, por lo que ahora ya es competente.

Finalizando con el ejemplo, el empresario ha practicado tanto que ahora hace uso eficiente del sistema sin ser consciente del esfuerzo que exige, ya que ahora le resulta muy fácil, por lo que no se ve en la necesidad de revisar sus apuntes, ni consultar a su hija e incluso a hora puede enseñar a otros sobre el uso del sistema de su empresa.

### **1.7.2. El aprendizaje en la gestión del conocimiento**

En este punto se aborda cómo y por qué el aprendizaje debe ser considerado como factor determinante en las organizaciones. El conocimiento corporativo resulta importante para el funcionamiento correcto de la organización como también para el ajuste de la entidad referente a los cambios externos,

convirtiéndose así en un valor fundamental para la entidad para la toma de decisiones.

Pero se debe tener en cuenta que el conocimiento es muy sensible en los aspectos de fuga y obsolescencia, porque cuando un colaborador decide dejar una organización por diversas razones antes de que estructure conocimientos individuales y se hayan convertido en conocimientos organizacionales, se evidencia la pérdida del conocimiento, ya que cierto conocimiento pierde la vigencia y la operatividad transformándose en algo obsoleto, por tal razón la gestión del conocimiento está compuesta por diversas actividades entre las principales se encuentra desarrollar información para que la entidad este encaminada para el logro de sus objetivos.

En los casos de pérdida de conocimientos señalados, estas pérdidas pueden verse compensadas por los procesos de aprendizaje, pues en cierta forma el aprendizaje resulta una manera de corrección del conocimiento corporativo frente a los factores que son una amenaza. Por ese motivo la gestión del conocimiento considera las siguientes disciplinas entre ellas, la globalización, visión de la organización centrada en la conocimiento y la generación de las tecnologías de la información y la comunicación, por ese motivo el analizar detalladamente los recursos son la base para la planificación de la estrategia.

En el contexto de la gestión de conocimiento el aprendizaje cumple una tripe función: primeramente, permite incrementar los conocimiento individuales de los colaboradores (conocimiento tácito y explícito) del colaborador sometido al

procesos de aprendizaje, lo cual puede incidir de manera indirecta en el logro de los objetivos organizacionales, por esa razón la gestión del conocimiento es el proceso sistemático por el que se crea, distribuye y almacena información para que la empresa pueda funcionar de forma eficaz.

Otro de los beneficios del aprendizaje es que permiten la obtención de beneficios más directos, pues facilitan la aplicación de los programas de gestión del conocimiento en una empresa, permitiendo también el conocimiento individual de algunos colaboradores, donde existe una gran probabilidad que los colaboradores con nuevos conocimientos mediante los procesos de difusión compartan sus conocimientos, fortaleciendo así al equipo y mejorando las contribuciones a la organización, ya que todas las entidades se diferencian por los recursos y capacidades que poseen.

Finalmente, cuando el aprendizaje se combina y articula dentro de un programa de gestión de conocimiento ofrece un beneficio más directo, ya que, al cumplir con las funciones anteriormente señaladas, donde el individuo comparte sus conocimientos con los demás, pero ahora los colaboradores hacen suyos tales conocimientos, comprendiéndolos a cabalidad y creando nuevos conocimientos, entonces el aprendizaje permite alimentar un nuevo sistema de gestión del conocimiento.

### **1.8. ¿Qué es la gestión de conocimiento?**

Es un conjunto de procesos y actividades que están orientadas a facilitar y fortalecer el intercambio de información dentro de una entidad con el propósito de optimizar el

rendimiento y la competencia en las diferentes organizaciones, por ese motivo los sistemas empresariales resultan cada vez más útil la gestión del conocimiento, por que esto significa hacer que la organización aprenda todos los días porque por medio de este aprendizaje buscara mejores estrategias y como consecuencia será más competitiva, debido a que los proyectos se vuelven más complejos, exigiendo en su planificación y desarrollo detalles importantes basados en mucho conocimiento practico (basado en la experiencia) que garanticen la calidad (López et al., 2020).

La gestión del conocimiento en las empresas facilita a los trabajadores desarrollar sus actividades aportando ideas, de manera que se va creando conocimiento de manera inconsciente, y a la misma vez ayuda a reducir la fuga de conocimiento gracias a esta gestión la empresa es mas eficiente.

(Bustelo-Ruesta & Amarilla, 2001).

Es por ello que la gestión del conocimiento busca la mejora constante del desempeño socio- productivo, reduciendo la necesidad de redescubrir conocimientos, sino gestionarlos de manera que el conocimiento vigente se pueda utilizar, el conocimiento desactualizado, pueda ser sometido a un procesos de actualización, con la finalidad de seguir utilizándolo y el conocimiento que ya es obsoleto, se pueda retirar del sistema, de manera que los conocimientos estén a la vanguardia de las necesidades propias de la empresa y del contexto donde se desenvuelve (López et al., 2020).

Para fomentar el desarrollo del conocimiento, el sistema de gestión facilita su acceso, apropiación y aplicación en las áreas funcionales que se requiera, y cuando se habla de conocimiento de hace referencia al conocimiento basado en experiencias o rutinas, al

conocimiento conceptual y sistémico; y en base a ello López et al. (2020) considera los siguientes supuestos para la gestión del conocimiento:

- a) El conocimiento crece con su usos y se potencia al compartirlo, por medio del conocimiento se adquiere y se asimila información.
- b) El conocimiento se encuentra en constante cambio por la crecimiento descentralizado de la globalización con ellos las nuevas estrategias.
- c) El conocimiento es optimo siempre y cuando la realidad se de por medio de la práctica.
- d) El conocimiento se basa en el sistema de relaciones gracias a el conocimiento externo la empresa pueda evaluar sus fortalezas y debilidades frente sus competencias.

### **Objetivos de la gestión del conocimiento**

En su libro La gestión tecnología del conocimiento, Paniagua et al. (2007) señala los objetivos de la gestión del conocimiento organizacional.

- a) Seleccionar y plantear una estrategia a nivel organizacional que permita una adecuada gestión del conocimiento, por medio de la evaluación los gerentes planifican estrategias pertinentes para la implementación de estrategias innovadoras para enfrentar el mercado.
- b) Establecer estrategias enfocadas a la mejor administración del conocimiento.
- c) Incentiva la implementación de una mejora continua de los procesos que permiten a la generación y utilización del conocimiento.

- d) Hacer un seguimiento y evaluaciones periódicas de los beneficios de la gestión del conocimiento para que así identifiquen las carencias que presentan la organización y puedan planificar las estrategias mas eficaces para un buen desempeño de los trabajadores como también buena rentabilidad de la empresa.
- e) Disminuir tiempos y costes relacionados con la mejora continua, quiere decir que por medio de una evaluación se considerara los recursos indispensables para el desarrollo y sostenimiento de la empresa.

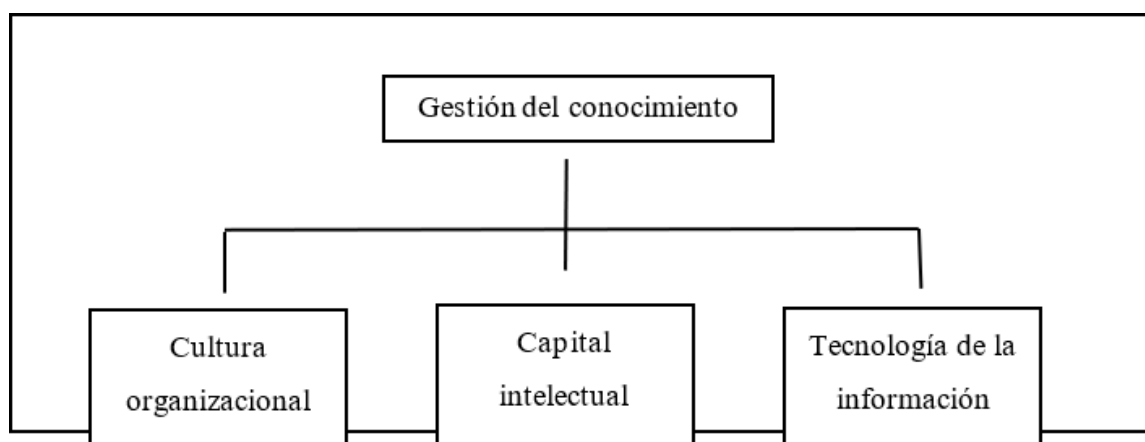
### **1.9. Elementos de la gestión del conocimiento**

Para Agudelo & Valencia (2018) la gestión del conocimiento para desarrollarse dentro de una organización deben cumplir ciertas condiciones. Estas condiciones incluyen la creencia de que el conocimiento es importante para el beneficio de la organización y la identificación del conocimiento para su procesamiento, ya que esta se identifica como la disciplina híbrida que involucra los elementos de áreas de estudio, bien se sabe que las organizaciones se encuentran en continuo crecimiento por ese motivo nace el conocimiento como una herramienta estratégica elemental para el funcionamiento eficaz y sobre todo para optimizar la información, pero para lograr es necesario el uso de algunas herramientas virtuales e informáticas, que tengan como objetivo el gestionar de manera eficaz el conocimiento de las entidades, por eso es necesario que los gerentes compartan sus experiencias es decir sus conocimientos a sus trabajadores y de esa manera logren trabajar conjuntamente para el mantenimiento de la entidad esto se evidencia en la calidad de producto que ofrecen y el desempeño de los trabajadores. Adicionalmente, se requiere la observación clara de los elementos que permitan encajar el conocimiento en la organización.



**Figura 5**

*Elementos de la gestión del conocimiento*



**Fuente:** Agudelo & Valencia (2018)

### **1.9.1. Cultura organizacional**

Es el reflejo de la visión que comparten los colaboradores de una organización, la misma que se deja notar en los resultados de su aplicación. La cultura de la organización es el resultado de las interacciones que mantienen de las personas a diario, de forma inconsciente. Los problemas y las soluciones hacen que las creencias y los valores emerjan implícitamente a lo largo de la vida organizacional, fortaleciendo la cultura organizacional, también se entiende como los valores o normas que sigue una empresa donde esta se divide en dos ámbitos el interno quiere decir es la relación de empresa-trabajadores mientras que externo es la imagen que tiene fuera, con sus competidores y la actitud social que presenta.(Garay, 2009).

La cultura organizacional puede ser fuerte o débil, lo cual depende básicamente de las características, resultados, nivel de estabilidad, motivación y compromiso que exista en los colaboradores con la empresas (Mena, 2019).

### **1.9.2. Capital Intelectual**

Es el total de activos intangibles de la organización, los cuales generan alto valor agregado a la empresa, los cuales pueden ser habilidades, destrezas, sentimientos, creencias, etc. (Agudelo & Valencia, 2018). En su aporte Farfán & Garzón (2006) indican que es la llave para que la empresa logre el éxito económico y la creación de valor en un negocio, esto se debe porque por medio del capital intelectual la organización logra adaptarse a los cambios llegando a mantenerse satisfactoria en el mercado este puede ser a corto y largo plazo.

### **1.9.3. Tecnología de la Información**

Son un conjunto de herramientas virtuales que permiten al ser humano a comunicarse desde diferentes zonas, cómo también la adquisición de conocimientos por medio de artículos, libros y tesis científicos. (Agudelo & Valencia, 2018).

## **1.10. La Gestión del conocimiento y su función dentro de las organizaciones**

Teniendo en cuenta la diferencia de los siguientes términos entres estos, datos, información y conocimiento resaltando que la aplicación del último, el mismo que al ser aplicado nuevamente crea datos e información y así continua el ciclo hasta cuantas veces sea necesario y se continúe todo esto con la finalidad de la empresa mejore sus resultados en cuanto a su rentabilidad.

Los activos materiales de una organización, tienen limitaciones por si solos, por lo que es necesario que las personas que van a hacer uso de ellos cuenten con los conocimientos necesarios, de manera que puedan explotar sus beneficios al máximo; cuando una empresa llega a comprender el valor del conocimiento, crean continuidad y

sostenibilidad en el tiempo, por lo que Farfán & Garzón (2006) señalan que la forma en que el conocimiento es generado y transferido dentro de la empresa cumple un rol muy importante en la continuidad.

Los elementos que hacen posible la gestión del conocimiento no son nuevos, siempre han estado presentes en las organizaciones (datos, información, tecnología y recursos humanos), lo que resulta novedoso aún para muchas empresas es la manera de integrarlos y crear canales o vías por donde el conocimiento pueda fluir de manera que pueda ser compartido dentro de las diferentes áreas y colaboradores de la organización de manera muy eficiente, permitiendo el logro de sus objetivos estratégicos y resultados con mayor facilidad.

Las funciones que la gestión del conocimiento cumple dentro de las empresas es favorecer o reducir en el caso que sea necesario el proceso de gestión de producción y servicios, como también favorece el uso de las herramientas necesarias para la gestión de estrategias en consecuencia los productos y servicios también mejoran, la buena planificación favorece optimizar la atención y una buena relación con los clientes, proveedores y accionistas; esto favorece en un clima favorable en el entorno laboral por medio de la comunicación interpersonal y el estímulo a la participación de los colaboradores, finalmente permite mejorar las estrategias de competitividad de la empresa, para lograr sus permanencia y diferenciación de la empresa en el mercado, mediante el logro de resultados que están por encima de los de su competencia. Por ese motivo toda organización tiene que contar con la capacidad de promover y modificar información en conocimiento después de esta transformación debe difundirlo y aplicarlo, considerándose esto un valor agregado.

### **1.11. La gestión del conocimiento como un nuevo paradigma**

Hoy en día vivimos rodeados de nuevos paradigmas o modelos en todos los aspectos y en especial en lo que respecta a la “gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, capital intelectual y la creatividad, etc.” bien se conoce que la gestión del conocimiento afecta significativamente a las organizaciones porque esta tiene un impacto significativo en la producción de su producto como también en la rentabilidad de la misma, ya que el conocimiento está compuesto por las habilidades, conocimientos y experiencias de las personas. Dado que la capacidad de actuar está relacionada con capacidades, destrezas, habilidades de pensamiento y de competencias cognitivas que garanticen un desempeño deficiente; frente a estas nuevas exigencias surge la necesidad de gestionar los conocimientos en el ámbito empresarial, pues ser inteligente hoy en día no es sinónimo de contar con mucho conocimiento, es sinónimo de ser capaz de construir conocimiento significativo de manera autónoma.

La gestión del conocimiento se entiende como el potencial para demostrar los conocimientos, competencias, habilidades y destrezas adquiridas para que las personas relacionen sus conocimientos previos con nuevos conocimientos en situaciones reales, lo que requiere la capacidad de aprender permanentemente y aprender a aprender de todos los miembros de la organización, por eso motivo desde la antigüedad la información y el conocimiento se convirtieron en recursos indispensables para el buen funcionamiento de la entidad. (Bustamante, 2003).

Hoy en día la gestión del conocimiento tiene gran impacto en las diferentes organizaciones, convirtiéndose en plataformas determinantes para el desarrollo de la integración de sus activos intangibles (procesos, tecnología y personas) mejorando la

productividad organizacional. El conocimiento de los colaboradores basado en su experiencia y habilidades, le permiten tener una mirada más holística de su entorno laboral y de actuar de forma correcta en la ejecución de sus obligaciones.

A causa de la globalización, la gestión del conocimiento y de la información, se han vuelto un recurso y producto de suma importancia; por lo que las organizaciones están preocupadas por planificar dicha información y conocimiento de cada uno de los colaboradores de la organización, ya que cuando hay rotación de personal en la empresa, se dan cuenta que el personal que abandonó la empresa se llevó consigo gran parte de conocimiento que permite solucionar diversos inconvenientes, es por ello que las organizaciones buscan que el todo el capital de conocimiento que poseen sus colaboradores sea gestionado correctamente con la finalidad de no perder conocimientos valiosos para el funcionamiento óptimo de la organización.

Además de ampliar el mercado organizacional, la globalización ha incrementado la competencia, creando la necesidad de gestionar el conocimiento dentro de las organizaciones, pero al mismo tiempo brindando herramientas tecnológicas que facilitan la generación, organización y gestión del conocimiento, pues existen herramientas metodológicas que ayudan a capturar y vaciar el conocimiento, sabiendo que la globalización ofrece herramientas indispensables para el intercambio de información.

En los últimos años la gestión del conocimiento ha cobrado mucha relevancia en el mundo empresarial y académico, lo cual se puede notar mediante la publicación de artículos, libros, foros, etc.; además, que la gestión del conocimiento resulta una

estrategia que brinda ventajas competitivas a las empresas que lo administran correctamente, pero lo que nunca va a cambiar con el paso de los años, pese a que se logre optimizar dicha gestión, es que el capital humano será imprescindible en este procesos (Benavides & Quintana, 2015).

El conocimiento permite visionar diversas y posibles soluciones a diferentes situaciones que puedan surgir en una organización, como también anticipar implicaciones y efectos de la decisiones tomadas, debido a que el conocimiento es el resultado de la reflexión humana y la experiencia; por lo que el conocimiento es considerado un elemento valioso para la organizaciones, por ello resulta necesario para su funcionamiento y es altamente utilizado y valorado; asimismo las empresas productivas compiten en el ámbito empresarial en función a sus conocimientos, y de allí nace la necesidad y la importancia de profundizar su estudio y aplicación en las organizaciones, debido a que esta gestión requiere del usos de metodologías eficientes por el hecho que resulta difícil sustituir o reproducir los conocimientos que existen en una organización sin una gestión altamente planificado (Benavides & Quintana, 2015).

La evolución de la competencia empresarial ha creado problemas en la selección del conocimiento, las organizaciones deben considerar competir en los mercados actuales y futuros de una manera que les permita aprovechar al máximo las oportunidades, el propósito principal de la gestión del conocimiento es resolver problemas y adquirir nuevos conocimientos a través de la creación o adquisición, contribuyendo a la sostenibilidad de la ventaja competitiva, ya que la evolución en si del pensamiento administrativo trae consigo el desarrollo de diversos recursos y capacidades.

La gestión del conocimiento se divide en dos líneas: la primera es la línea técnica que está relacionada con el establecimiento de la infraestructura que permita la transmisión de conocimientos; y la segunda es la línea política que está relacionada con la cultura organizacional por lo que de acuerdo con Benavides & Quintana (2015) es necesario desarrollar un conjunto de actividades:

- a) Identificar los conocimientos necesarios en la actualidad y proveer los del futuro, para el logro de las metas y objetivos.}
- b) Realizar un seguimiento analítico de las actividades relacionadas con los conocimientos.
- c) Mantener infraestructura de conocimientos con canales que permitan el alto flujo de conocimientos.
- d) Crear y conseguir conocimientos que al aplicarlos resulten favorables para la organización.
- e) Renovar, organizar y transferir activos conocimiento.
- f) Potenciar el uso continuo de los conocimientos para aumentar constantemente su valor estratégico.

### **1.12. Factores que hace posible la gestión del conocimiento**

Cuando se habla y se desea implementar la gestión del conocimiento en una organización resulta imprescindible no utilizar el internet y la tecnología, debido a que permiten mediante estas herramientas se puede vislumbrar nuevos métodos de gestión capaces de generar cambios notables. Así mismo, cabe señalar que la propia tecnología está asentada en bases teóricas o de conocimiento y existen muchos cambios

tecnológicos que se están implementando y necesitan del suficiente conocimiento para asentarse.

Otro elemento que resulta imprescindible en la gestión del conocimiento es la concientización de los colaboradores de la organización sobre la importancia del conocimiento para la sociedad y las empresas (Bustamante, 2003).

La dirección de la organización también es otro factor determinante que facilita la práctica adecuada de la gestión del conocimiento en una organización, la cual está determinada por el autocontrol, entusiasmo, empatía, motivación y destreza; además que la capacidad de liderazgo que ejecute la administración en la organización va a influenciar en la manera de dirigir a los colaboradores en la obtención, creación y aplicación de conocimiento.

Los factores ambientales también tienen incidencia en la gestión del conocimiento, donde está considerada la competencia, moda, mercados, tecnología y políticas; asimismo, están los factores de recursos financieros, humanos y fuentes de conocimiento (Bustamante, 2003).

Yániz & Muñoz (2018) en su artículo hace referencia a siete elementos que favorecen la gestión del conocimiento dentro de la organización:

- a) **Objetivos de la organización:** Cuando los empleados entienden que este comportamiento está relacionado con los objetivos estratégicos de la organización, muestran mayor interés en compartir el conocimiento, por lo que es



necesario explicar cómo la gestión del conocimiento incide en el logro de los objetivos, por eso es importante que los gerentes promuevas estrategias que favorezcan el intercambio de conocimientos entre los miembros que son parte de la organización.

- b) Organización y procesos: El intercambio de conocimientos se compartirá en una práctica favorable cuando los procesos, herramientas de gestión de conocimiento y el equipo está organizado, de manera que se encuentre integrado en todos los procesos que se desarrollan en la organización, hasta llegar al punto que sea una rutina.
- c) Entornos físicos: el encuentro de los colaboradores de manera presencial en espacios físicos favorece el intercambio de conocimientos.
- d) Orientación: En las primeras fases de implantación del sistema de gestión de conocimiento requiere de altas dosis de orientación entre sus miembros. Qué se comparte, cómo se comparte, cuándo se comparte, quién lo comparte, etc.
- e) Formación: similar al elemento anterior, la gestión del conocimiento en sus primeras fases de implantación va a demandar de una adecuada formación
- f) Medios y recursos: el intercambio de conocimientos requiere de diversos medios y recursos (tecnología, tiempo, apoyo financiero, del talento humano, etc) a fin de que sea eficiente.
- g) Incentivos: resulta fundamental que el intercambio de conocimientos se encuentre asociado con algún tipo de recompensa para los individuos que lo ejecutan.

### **1.13. Motivos de fracaso de la gestión de información**

Seguidamente, se evidencian algunas razones o causas que pueden afectar una buena gestión del conocimiento, por ese motivo la presencia de cualquiera de ellos es motivo de preocupación para los encargados de una organización.

#### **1.13.1. No haber iniciado de cero**

Toda organización realiza algún tipo de gestión del conocimiento, ya sea de manera consciente o inconsciente, en ese sentido iniciar se cero significa detenerse y comprender qué se hace, cómo se hace y por qué se hace, de manera contraria dejar de lado o ignorar estas preguntas del punto de partida traerán consecuencias o dificultades adicionales Yániz & Muñoz (2018).

#### **1.13.2. Los contenedores de conocimiento**

Cuando la gestión del conocimiento está en procesos de implantación, es decir en las fases iniciales, es vista como una carga pesada por los colaboradores, por lo que es recomendable que los contenedores de conocimiento (bases de datos, documentales, de información, etc) sean de fácil acceso, muy claros, sencillos en la medida posible, de manera que todas las personas puedan aunque no sean expertas en el manejo de tecnología lo puedan utilizar, además estos contenedores deben tener información ordenada y relevante con la finalidad que se estimule a los colaboradores hacer uso de ellos Yániz & Muñoz (2018).

#### **1.13.3. Tecnologías de la información e interacción social**

Es una idea errada pensar que las herramientas tecnológicas pueden reemplazar a las personas, por más bien implementadas o las múltiples funciones que pueda cumplir, pues hay algo que jamás serán capaces de realizar estas herramientas y

es la interacción social, y es que la mayoría de personas prefiere interactuar con otra persona y no con máquinas; por lo que es necesario que en la gestión de conocimientos se valore estos dos elementos ya que se complementan Yániz & Muñoz (2018).

#### **1.13.4. Las interacciones informales**

Si bien es cierto anteriormente se dijo que los canales informales también permiten generar conocimientos, pero también tienen un alcance y una utilidad limitada, por lo cual se debe tener mucho cuidado que las interacciones informales no sustituyan a las interacciones formales, pues a medida que la organización va creciendo, la información que viaja por canales informales ya no llegue a todos los puntos o áreas que debe llegar y por ende llegara el momento en que no se conocerá quién es quién y quién sabe qué, por tales razones se debe estar atento porque canales viaja la información, y con esto no se está diciendo que las interacciones informales no deben existir, pues en muchos casos sirven como complemento de las interacciones formales Yániz & Muñoz (2018).

#### **1.13.5. Lo importante y lo urgente**

La gestión del conocimiento requiere tiempo por parte de toda la organización, pues la falta de dedicación o no considerar como prioridad y considerar que existen cosas más importantes que compartir o revisar conocimientos que otros han compartido, cuando lo antes mencionado esté sucediendo en la organización es señal que aún no se instaurado una cultura de aprendizaje y un modo de trabajar integrando los procesos de gestión. En el caso de las empresas

prestadoras de servicio donde comparte conocimiento tácito y debe ser compartido por medio de encuentros interpersonales organizados Yániz & Muñoz (2018).

#### **1.13.6. Las diferencias de percepción**

En una organización el sistema de gestión de conocimiento tiene diversas percepciones, lo cual depende en cierta medida de la responsabilidad dentro de la organización, pues mayormente los directivos de alto nivel mantiene una opinión positiva sobre su utilidad, sin embargo se muestran reacios a utilizarlos, lo cual es totalmente contrario en los niveles inferiores, pues los de este nivel son los que participan más en aspectos más relacionados y se muestran más accesibles con el hecho de compartir el conocimiento tácito; lo mismo sucede con la implementación de las políticas de gestión de conocimiento donde los altos mandos tiene una percepción positiva y los colaboradores todo lo contrario, pero con el paso de tiempo se acostumbran a cumplir las políticas, en síntesis, no bastará contar con las percepciones de los altos mandos, sino con la variedad de opiniones y más aun con las valoraciones más amplias que abarca a los diferentes niveles que existen en la organización Yániz & Muñoz (2018).

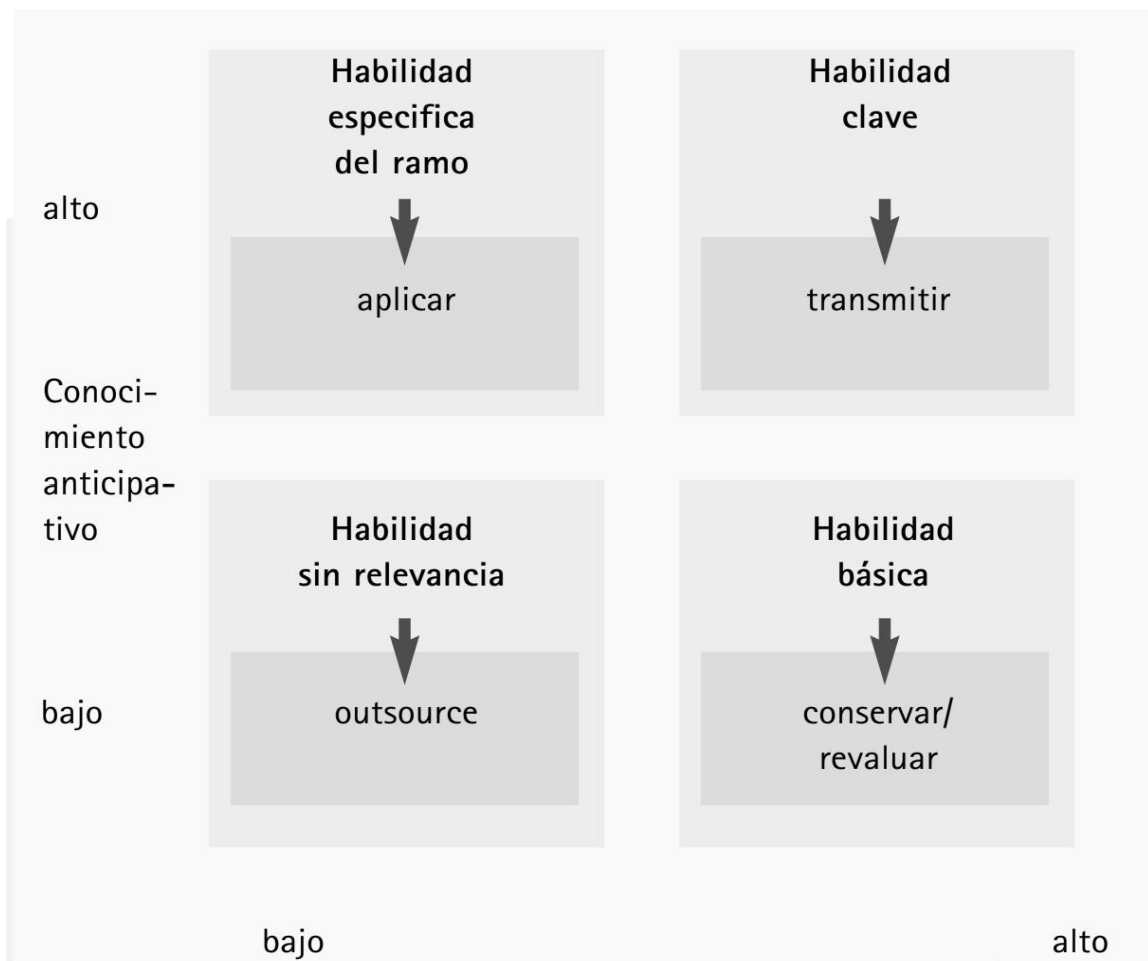
#### **1.13.7. El conocimiento es poder**

Una de las razones por la que los colaboradores se muestran reacios a compartir sus conocimientos, es el temor de perder poder, lo cual muchas veces es solo una forma subjetiva de ver las cosas, ya que no existe fundamento objetivo que respalde dicha idea, pues se sabe de los veneficios que trae el hecho de compartir conocimientos, en algunas situaciones este pensamiento es resultado de la

cultura organizacional de la empresa, lo cual tomara un periodo considerable de tiempo para realizar mejorar en la cultura organizacional, para lo que será necesario la aplicación de estrategias como reconocimientos, incentivos económicos, planes de promoción personal relacionados con la trasmisión y uso de información, entre otros mecanismos que alineen los intereses personales con los de la organización Yániz & Muñoz (2018).

**CAPITULO II.**  
**EL CONOCIMIENTO COMO CAPITAL EN LAS**  
**ORGANIZACIONES**

**Figura 6**  
*Utilización del conocimiento*



Fuente: (Mandl et al., 2004)

## 2.1. Capital intelectual en las organizaciones

El capital intelectual se va creando mediante la interacción de los equipos de trabajo dentro de las organizaciones, pues una parte de los activos de conocimiento están presentes de forma tácita, mediante las habilidades de los expertos de las organizaciones y otra parte de conocimiento se está produciendo en activos de conocimiento explícito como son: planes, manuales, patentes, diseños técnicos de productos, etc. Dentro de una organización, es posible diferenciar tres tipos de capital intelectual:

### **2.1.1. Capital humano**

Un grupo de activos intangibles de esta categoría se enfocan en cada colaborador que forma parte de la organización, tales como actitud, habilidad, talento, agilidad intelectual, conocimiento explícito, capacidad de aprender, satisfacción con las tareas realizadas, compromiso institucional, jerarquía de liderazgo, entre otros, sin embargo es necesario recalcar que cuando se menciona el término capital humano esto hace referencia a la productividad que presentan los colaboradores de una organización.

### **2.1.2. Capital estructural**

Son aquellos activos intangibles propios de la organización, como la estructura organizacional, su cultura, la propiedad intelectual, la filosofía, las TIC'S, conocimiento estructurado en documentos, informes, balances , manual de funciones y procesos , etc.

### **2.1.3. Capital relacional**

Conjunto de activos intangibles de esta categoría que se relacionan con la relación que una organización mantiene con su entorno, tales como asociaciones y acuerdos estratégicos con sus clientes, proveedores y con otras organizaciones, canales de distribución, etc. esta también se define como la calidad de relaciones que presentan los miembros de una organización.



## **2.2. Los problemas funcionales del capital intelectual**

En el mercado bursátil no solo se valora el activo tangible de las empresa, sino también los activos intangibles, es por ello que las empresas como Google y Amazon tienen un valor superior al de la suma de sus activos tangibles; en ese sentido el capital intelectual llega a ser un factor determinante adicional valor a una empresa, por lo que es percibido ya como un activo estratégico que debe ser correctamente gestionado y potenciando para garantizar la permanencia de la organización en el mercado.

Pese a que los activos intangibles de una organización tengan un peso específico y le brinden valor bursátil a alguna organizaciones, al gestionarlos y tratar de administrarlos, resultan más complicados que los activos tangibles, presentándose allí un cierto problemas funcionales que serán señalados en las siguientes líneas.

### **2.2.1. Identificación del capital intelectual**

Debido a las características de los activos intangibles como los es el capital intelectual, resulta dificultoso identificarlos y visualizarlos como tal; en ese sentido calcular el beneficio económico que pueden brindar también es complicado, del mismo modo controlar este activo resulta complejo para las organizaciones, pues un colaborador que adquirió conocimientos en una organización puede tomar la decisión de renunciar o no renovar contrato e ir a la competencia (Rodríguez, 2018).

Motivados por la búsqueda de soluciones a los problemas anteriormente señalados, en los últimos años se ha ido creando normas internacionales y estándares que ayudan a dar respuesta a esta necesidad.

### **2.2.2. El Valor del capital intelectual**

Al gestionar el capital intelectual en una organización, surge el reto de cómo establecer su valor y decidir su importancia, pues en base a ellos se sabrá si vale la pena gestionarlo; por ello resulta preciso conceptualizar el valor como tal.

El valor en el mundo empresarial es capital que las empresas desean maximizar, incrementando sus beneficios y disminuir sus costes; en ese sentido podemos decir que el valor intrínseco de una cosa se determina con el precio; de acuerdo con Nahuat (2020) se pueden diferenciar dos tipos de valor: valor de uso que es comprendido como la capacidad con la que cuenta una cosa para satisfacer las diversas necesidades del mercado; y el valor de cambio, es comprendido como la capacidad de ser intercambiada en el mercado por otra cosa, el cual vendría a ser nada menos que su precio.

Ahora que se conoce el concepto de valor en términos generales, se puede notar claramente que resulta muy complejo determinar el valor del capital intelectual, dado que para valorar un activo intangible la organización necesita demostrar que dicho valor cumple con la definición de la normatividad que comprende el costo de adquisición, identificación y cuantificación de los futuros beneficios económicos bajo los supuestos razonables y sustentables que permiten su administración de la vida útil del activo; en ese caso el capital intelectual no se acomoda a la normatividad, pese a que se sabe que genera beneficios para la empresa, pero resulta difícil cuanto valor tienen y por ende cuanto valor pueden sumar a la empresa; por ejemplo una organización puede brindar el mismo

programa de capacitación a dos colaboradores en el mismo periodo de tiempo, sin embargo uno logra aprender más y demostrarlo mediante su productividad en la empresa, se puede notar claramente que el coste de producción fue el mismo, pero el valor del capital y los beneficios económicos son diferentes; del mismo modo tal valor de capital intelectual puede producir la creación de un segundo activo intangible no planificado o esperado, creando así mayor beneficio.

### **2.2.3. Medición del capital intelectual**

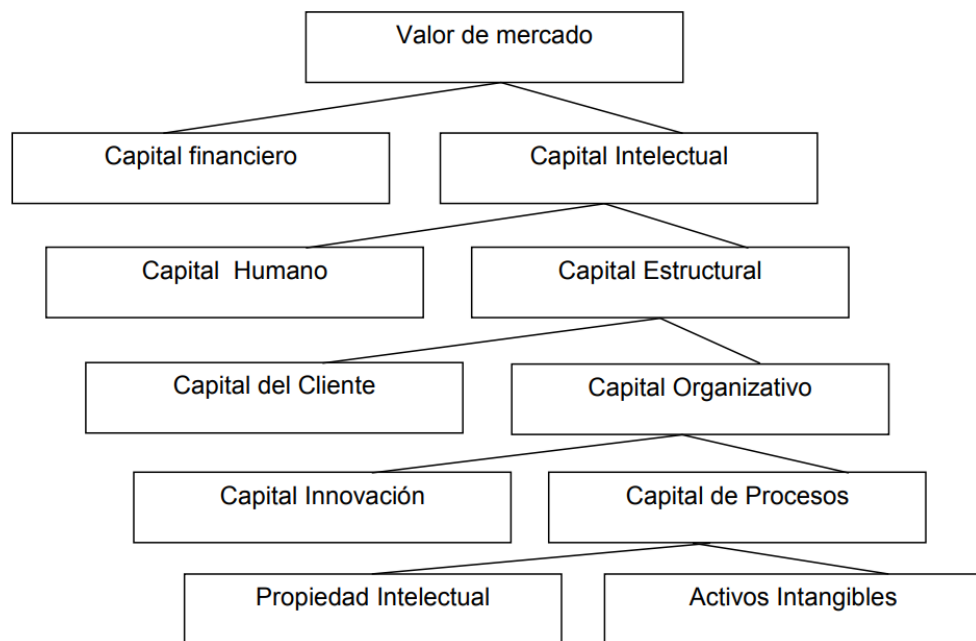
Cuando las organizaciones se fueron dando cuenta que los estados financieros no reflejan todas las variables que generan valor a la empresa y que tales valores no pueden ser integrados a los balances, surge la necesidad de medir de alguna manera tales valores; lo que ha motivado el desarrollo de sistemas que regularmente fiables de la medición del capital intelectual de las organizaciones (Sarur, 2013).

#### *2.2.3.1. Modelo Skaidia*

Este modelo está centrado en la clasificación de los diversos factores que componen el capital intelectual, como también en la creación de diferentes indicadores y parámetros que faciliten su medición, lo mismo que le ha convertido en una valiosa estrategia que permite conocer las fortalezas de la organización en relación con sus activos intangibles.

**Figura 7**

*Esquema de Valor de Skandia*



Fuente: Sarur, 2013

### 2.2.3.2. *Modelo de Balanced Business Scorecard*

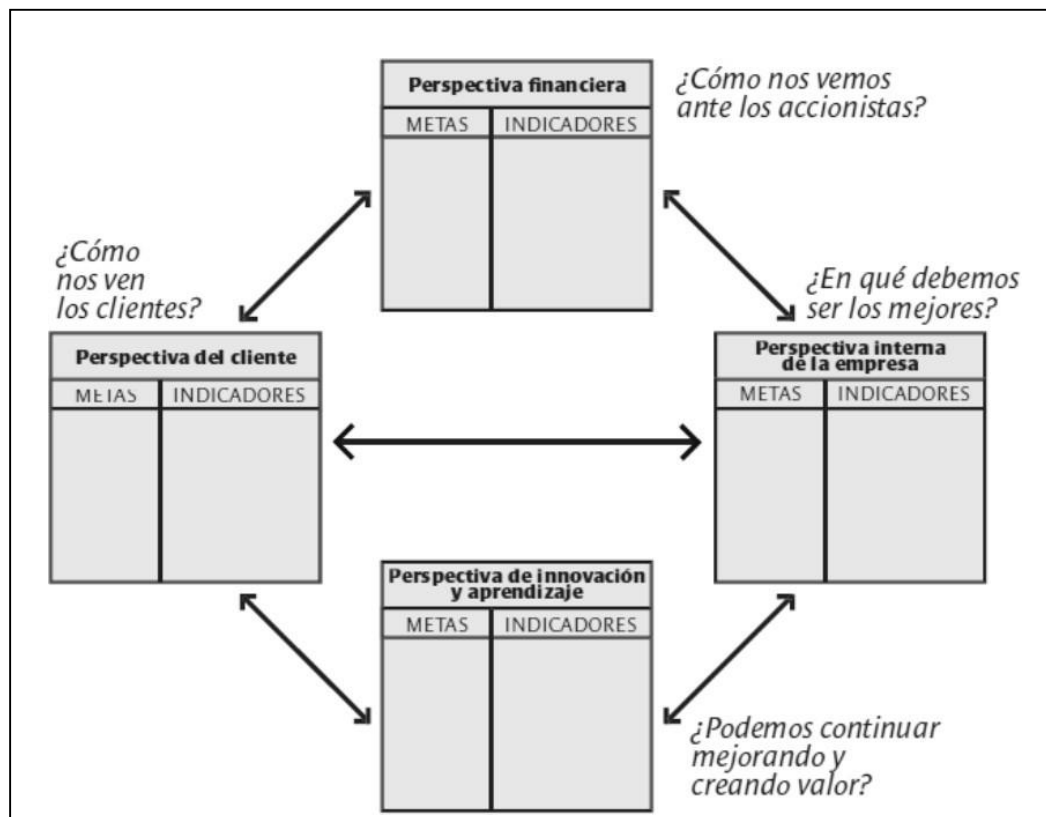
Este modelo es utilizado en las industrias, dado que tiene como objetivo implantar estrategias de manera adecuada en base a cuatro perspectivas:

- a) **Financiera:** Hace referencia a los indicadores financieros que son primeramente valorados en una organización, sin embargo, no son los únicos que permiten un análisis general de la empresa.

- b) Cliente: Son la razón de ser de la empresa, por lo que es necesario saber lo que piensa, aunque la rentabilidad financiera de la empresa sea buena, dicha opinión permitirá conocer posibles problemas en el futuro.
- c) Procesos internos: Que permiten diferenciar a la empresa de su competencia y crear ventajas competitivas y así explotarla.
- d) Aprendizaje: Hace referencia a la innovación, crecimiento, motivación y capacidad de aprender y crecer en base a la gestión de los empleados.

**Figura 8**

*Esquema de Balance Scorecard*



Fuente: Díaz (2013)

### 2.2.3.3. Modelo de Intellectual Assets Monitor

Este modelo se basa en la medición y control de los activos intangibles, los mismos que no son reflejados en los estados financieros. El aporte de este modelo servido como base para otros modelos, pues considera la competencia de los colaboradores, componente interno y externo (Gonzales, 2010).

**Figura 9**

*Esquema del modelo Intellectual Assets Monitor*

<b>Balance Visible</b> ----- <b>Balance Invisible</b>	↑	<b>Activos tangibles</b>	<b>Financiación visible</b>
		Inmovilizado material	Capital
		Realizable (deudores + evidencias)	Deuda a L.P.
		Disponibles	Deuda a C.P.
	-----	Estructura interna	Capital invisible
		Estructura externa	
		Competencia personas	Compromisos
	↓	<b>Activos intangibles</b>	<b>Financiación visible</b>

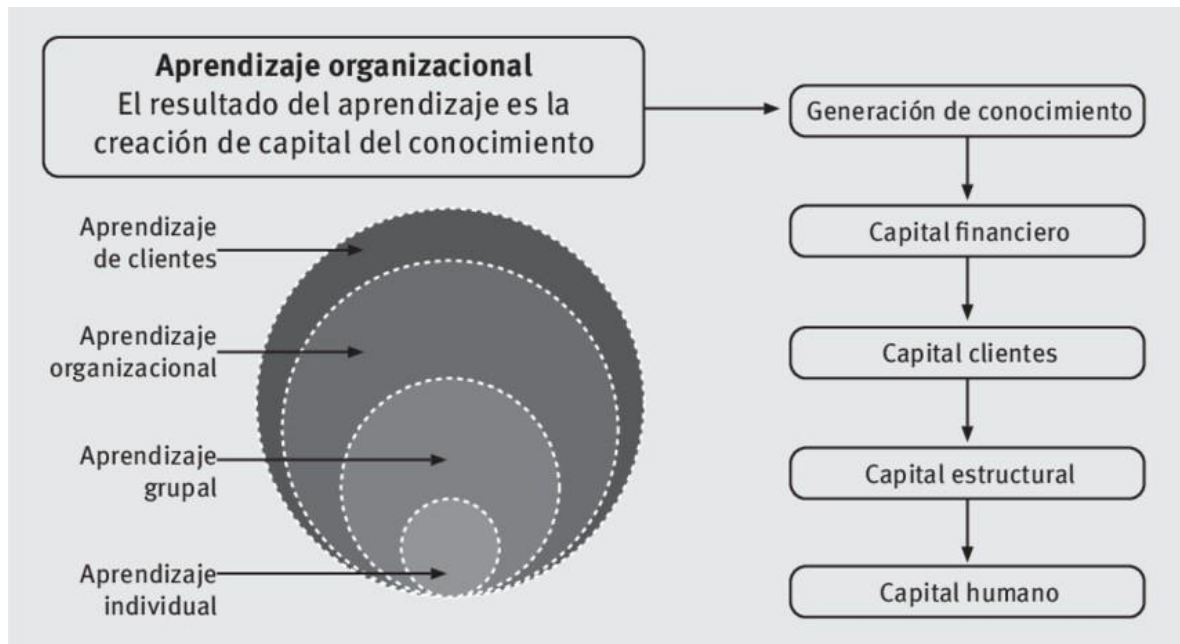
**Figura:** Gonzales (2010)

### 2.2.3.4. Modelo Canadian Imperial Bank

Se enfoca en la medición del capital intelectual del Banco Imperial de Canadá, pues su función es representar la relación entre el Capital Intelectual, su medición y el aprendizaje organizacional. Está compuesto por cuatro elementos: capital humano, capital estructural, capital de clientes y capital financiero.

**Figura 10**

*Esquema del modelo Canadian Imperial Bank*



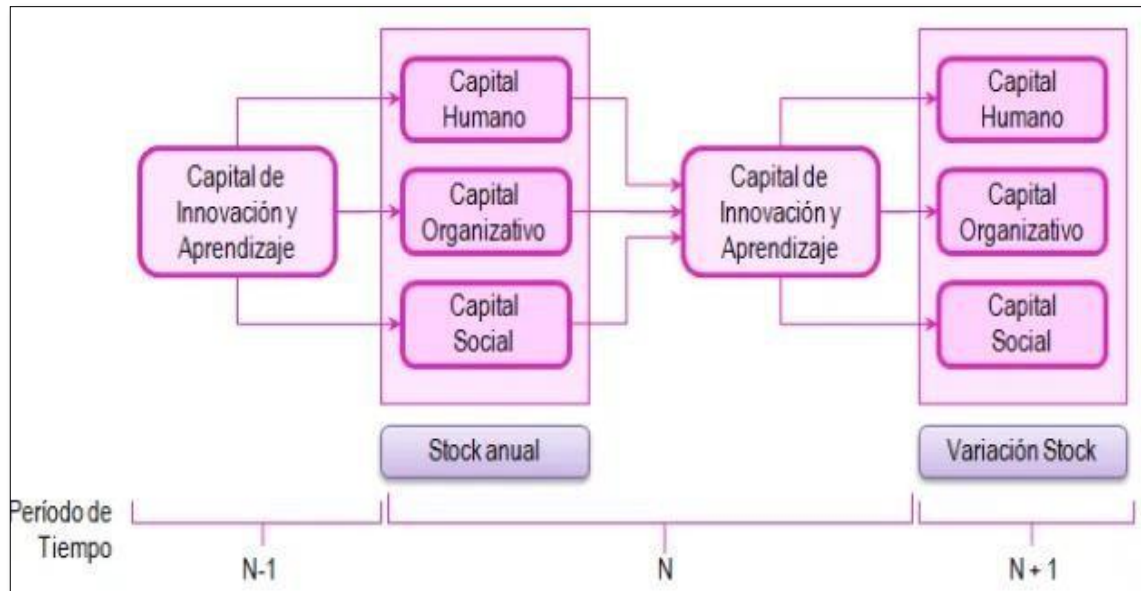
**Fuente:** Conde et al. (2011)

#### 2.2.3.5. *Modelo Nova*

Dicho modelo fue creado por la empresa Nova Care y desarrollado por el Club de Gestión del Conocimiento de la Comunidad Valenciana, es un modelo adaptable a cualquier tipo de empresa, dado que no solo permite medir el capital intelectual, sino también gestionar los procesos del capital intelectual. Este modelo se divide en cuatro elementos: capital humano, capital de organización, capital social y capital de organización y aprendizaje.

**Figura 11**

*Esquema del modelo Nova*



**Fuente:** Beltrán et al. (2012)

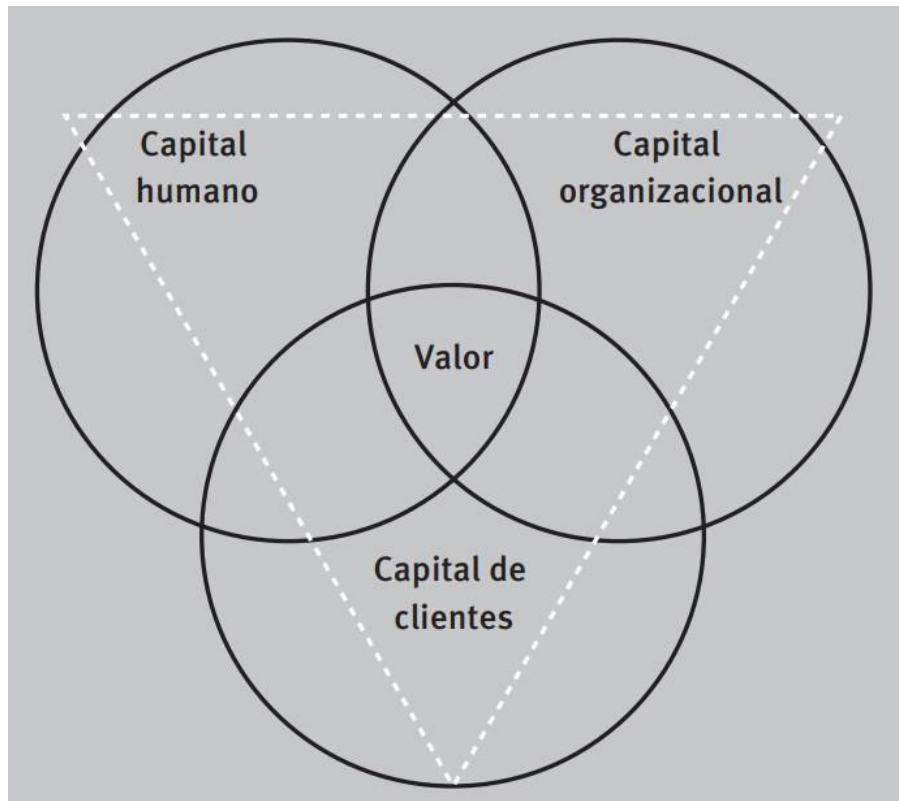
#### 2.2.3.6. *Modelo de Dow Chemical*

El método que utiliza este modelo para medir el capital intelectual está basado en el proceso de medición y gestión de los activos invisibles y la repercusión que tienen en la actividad financiera. Dicho modelo está estructurado en tres ejes: Capital humano, guarda relación con las habilidades para generar soluciones a las exigencia de los clientes, capital organizacional, hacer referencia a las capacidades de la organización para codificar y hacer uso de conocimiento y capital del clientes, orientado a la atención y servicio al cliente.



**Figura 12**

*Esquema del modelo Dow Chemical*



**Fuente:** Beltrán et al. (2012)

#### 2.2.3.7. *Modelo de las cinco fases de Nonaka y Takeuchi*

Este modelo es conocido como el espiral del conocimiento, donde señala que el conocimiento es el resultado de la información puesta en acción, pues en este modelo se considera al conocimiento tácito e implícito, buscando conseguir que los conocimientos explícitos se conviertan en conocimiento tácito, es decir que el conocimiento sea generado con la experiencia y se llegue a utilizar bien de manera inconsciente, como cuando un jugador profesional realiza sus jugadas

con mucha facilidad sin detenerse analiza, o como un chofer conduce su automóvil con mucha naturalidad gracias a la experiencia adquirida mediante el conocimiento implícito que se encuentra plasmado en documentos, videos tutoriales, manuales, etc. Para ello en este modelo se consideran cinco fases, las cuales deben repetirse las veces que sean necesarias para que el colaborador logre internalizar los procesos a tal punto que cuando le toque capacitar a otra persona no tenga que revisar un manual o un tutorial.

**Figura 13**

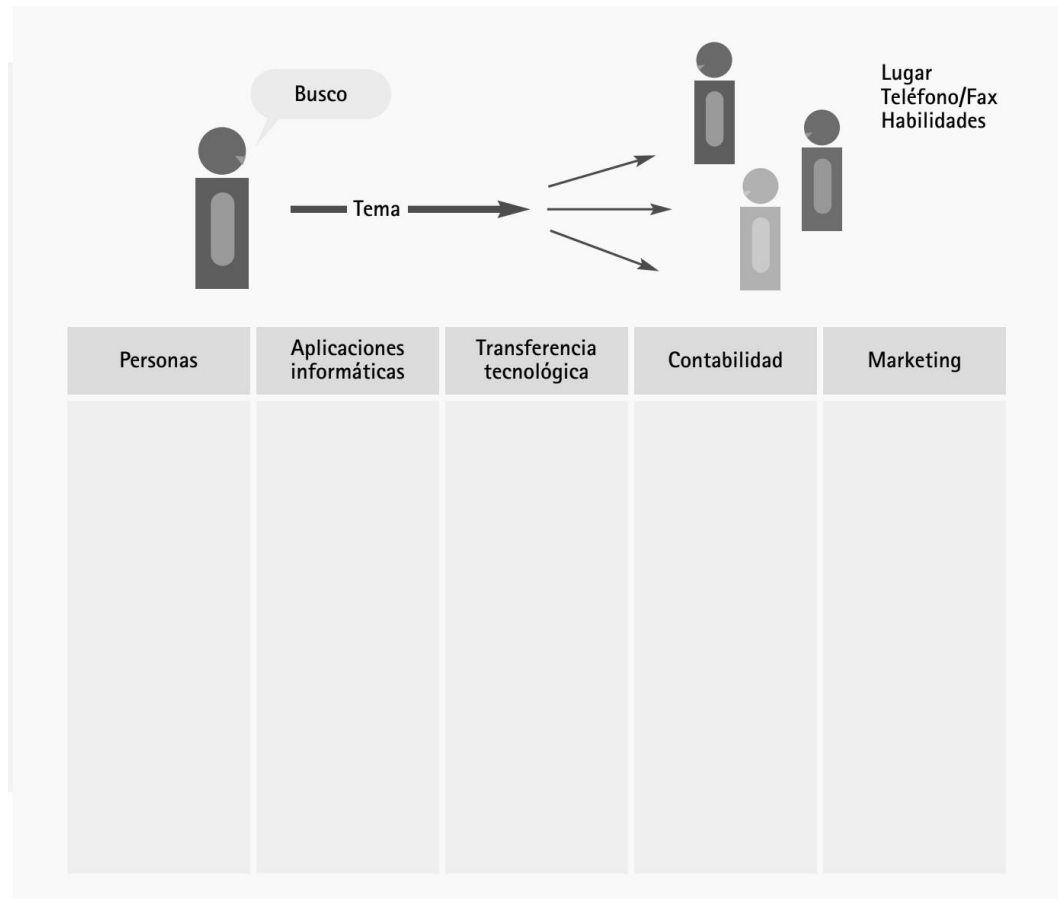
*Esquema del modelo Nanoka y Takeuchi*



**Fuente:** Beltrán et al. (2012)

**Figura 14**

*Topografía del conocimiento*



Fuente: (Mandl et al., 2004)

### 2.3. El conocimiento como activo intangible

Un punto muy importante que aclara antes de continuar es que el conocimiento en una organización es el subconjunto del capital intelectual, en ese sentido el conocimiento es solo uno de los activos intangibles que conforman el capital intelectual de una organización, pues todo conocimiento es un activo intangible, más no todo activo intangible es conocimiento.

Si bien es cierto el conocimiento como capital intangible se encuentra en su auge de estudio hoy en día en las organizaciones, también es cierto que hace mucho años ya se consideraba al conocimiento como un factor determinante del éxito de las organizaciones, debido a ello muchas empresas buscaban mantener en secreto sus procesos de productividad y los conocimientos aplicados en sus productos; yendo un poquito más a la antigüedad los alquimistas archivaban recelosamente sus fórmulas químicas, de igual modo los arquitectos de las catedrales guardaban sus secretos. En Inglaterra se impusieron muchas restricciones con la finalidad de evitar que sus conocimientos sobre las maquinas industriales activen la competencia fuera de su país; de manera similar en Francia era un delito con pena de muerte exportar al arte de hacer encajes, con el pasar del tiempo se dieron cuenta que las estrategias restrictivas no resultan sostenibles debido al alto flujo y movilidad de ideas de conocimiento que existe hoy en día gracias a la tecnología; pues lo que es novedoso al poco tiempo se convierte en un estándar a nivel mundial.

### **2.3.1. Características del conocimiento como activo intangible**

- a) **Apariencia propia**, no tienen naturaleza propia, dado que no son objetos físicos, y pertenecen al ámbito mental, pues son estados mentales, disposiciones neuronales que posee una persona y se construye en base a datos asimilados.
- b) **Conservación**, el conocimiento se puede conservar por tiempo indefinido, lo cual va a depender principalmente de su compartimento, pues a diferencia de los activos tangibles que cuando se comparte se tienden a gastarse, menguar o agotarse, con los activos intangibles es todo lo contrario ya que

pueden conservarse, mejorar, o incluso enriquecerse debido al conocimiento de los receptores.

- c) **Su valor**, puesto que algunos economistas definen el valor como la utilidad o la escasez de ese algo, en ese sentido el conocimiento resulta muy útil en cualquier ámbito como también puede escasearse por lo que podemos afirmar que tiene valor.
- d) **Generación de riqueza**, la cual depende de su compartimento, pues cuanto más compartido sea un conocimiento (dentro de sus límites) mayor será su capacidad de crear riqueza, lo cual es todo lo contrario con los activos tangibles, pues estos últimos crean valor mediante su propia transformación.
- e) **Vida económica**, va a depender de su vigencia y de su compartimento, por ejemplo, cuando una tecnología informática es remplazada por una nueva tecnología se dice que su vigencia terminó.
- f) **No presentan relación entre esfuerzo invertido en su creación con los beneficios que puedan proporcionar**, ya que estos activos intangibles dependen en gran medida de la capacidad cognitiva de una persona para crearse y proporcionar veneficios.
- g) **Protección**, la protección del conocimiento como activo intangible va a requerir una protección legal, es decir registrarlo como una patente.

## 2.4. Gestión del conocimiento y capital intelectual

La gestión del conocimiento es igual a la gestión de capital intelectual incluyendo como activos al capital humano, relacional y estructural.

En primer lugar, iniciaremos definiendo la gestión de información, la cual se encarga de la obtención de información adecuada, de manera correcta, para la persona indicada,

a un coste adecuado, en el momento oportuno y en el lugar apropiado. Mientras que el propósito de la gestión de la información se concentra en procesos relacionados con el almacenamiento, tratamiento y difusión del conocimiento explícito que se encuentra plasmado en documentos; el propósito de la gestión de conocimiento es más amplio que el de la gestión de información, pues se encarga en convertir todos los tipos de conocimientos en conocimientos organizacionales y difundirlos en forma adecuada; encargándose también de las decisiones pragmáticas y estratégicas relacionadas con su creación, identificación y captura, almacenamiento y propagación del conocimiento dentro de la organización.

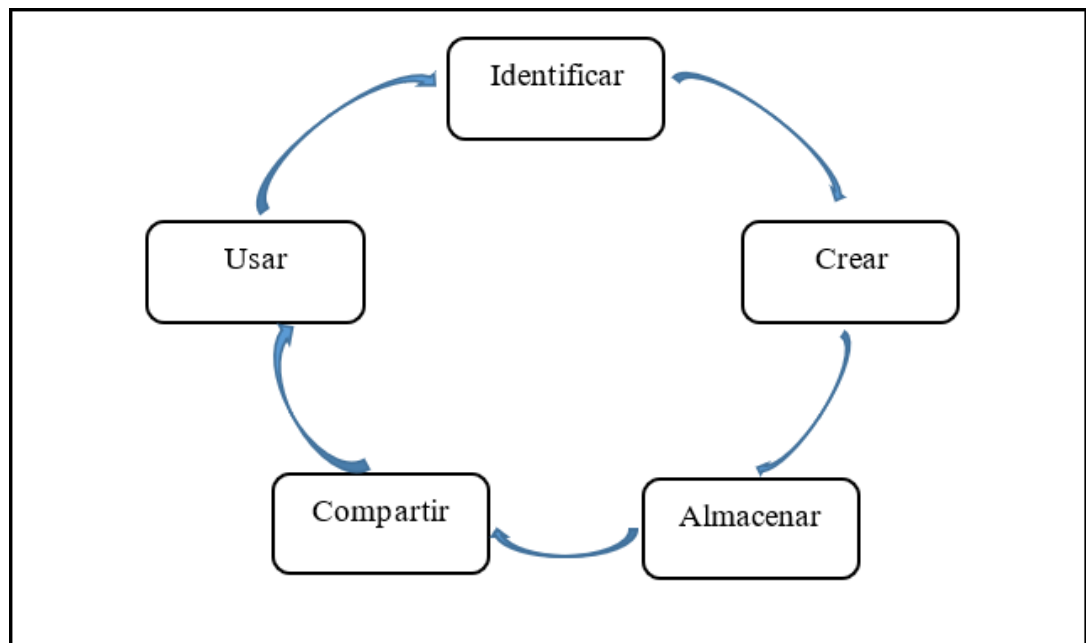
Finalmente, a manera de recapitulación existe estrecha relación entre ambas disciplinas ya que no puede existir un eficiente programa de gestión de conocimiento sin la existencia de la gestión de información que viene a ser la base del conocimiento.

#### **2.4.1. Ciclo de la gestión del conocimiento**

Meriño et al. (2020) considera cinco actividades básicas que forman parte de la gestión del conocimiento: Identificar, crear, almacenar, compartir y usar.

**Figura 15**

*Ciclo de la gestión del conocimiento*



**Fuente:** Meriño et al. (2020)

- a) Identificar, antes de recopilar nuevos conocimientos, es necesario determinar las lagunas actuales en ese conocimiento. Para respaldar esta fase, las personas necesitan saber dónde se encuentra la información específica junto con las estrategias para buscarla. Además, las personas también deben conocer las diferentes fuentes de información, así como el conocimiento disponible.
- b) Crear, la creación de conocimiento depende del conocimiento tácito y explícito del talento humano. Este conocimiento puede ser personal o colectivo. Adicionalmente, el proceso de creación de conocimiento está vinculado a los roles y funciones de los participantes. Su suministro depende de su nivel en el proceso.
- c) Almacenar, la información del conocimiento tácito y explícito se puede reutilizar a través del proceso de almacenamiento de conocimiento. En el

caso del conocimiento tácito, se aplican sistemas y procedimientos de información; para el conocimiento explícito se utilizan archivos físicos y digitales. La recuperación es mucho más fácil con la ayuda de estos sistemas, ya que ya están familiarizados con el almacenamiento de este tipo de información.

- d) Compartir, nuevos conocimientos es el objetivo principal de esta fase, el conocimiento básicamente a través de bases de datos, herramientas TIC, documentos o procesos sincrónicos y asincrónicos y se lleva a cabo mediante de personas o computadoras.
- e) Usar, en esta última fase el conocimiento se usa para la toma de decisiones estratégicas, y es que el uso de conocimientos permite la creación de nuevos conocimientos y agregándole así valor a la organización, como también el usos de los conocimientos es el punto de partida para volver a reiniciar el ciclo de gestión del conocimiento, es decir la gestión del conocimiento es cíclico.

Por otro lado Montoro (2008) han considerado seis pasos que permiten incorporar la gestión de conocimiento como práctica habitual en una empresa que administra el conocimiento como recurso estratégico valioso:

#### *2.4.1.1. Diagnóstico inicial de la gestión del conocimiento*

En el diagnostico se analiza el interior de la organización, es decir la realidad en la que se encuentra la organización en lo que refiere a la gestión del conocimiento con la finalidad de identificar las necesidades, el nivel de madurez y las practicas ya instauradas en la organización; a continuación, se presentan herramientas de diagnóstico que se pueden



aplicar en una organización para diagnosticar la gestión de conocimiento:

- a) Mapa de conocimiento organizacional, es una herramienta que permite identificar donde se encuentra el conocimiento, como acceder a él, conocer su uso o aplicación y por último el que requiere de un análisis más exhaustivo para descubrir aquel conocimiento que falta o que se ha perdido.
- b) Diagnóstico de prácticas habituales, este tipo de diagnóstico investiga los flujos de conocimiento y los procesos que se vienen utilizando para su administración, colocando mayor énfasis en los mecanismos de retroalimentación e intercambio que afirme el conocimiento en la organización.
- c) Evaluación de capacidades dinámicas de la organización, este tipo de diagnóstico está orientado a evaluar el comportamiento de una organización para integrar, reconfigurar sus conocimientos para afrontar los cambios del entorno y así lograr y mantener ventajas competitivas.

#### *2.4.1.2. Definición de los objetivos del conocimiento*

La definición de los objetivos del conocimiento, son claves para el fortalecimiento del desarrollo de estrategias orientadas a la creación de conocimientos: Existen tres tipos de objetivos de conocimiento:

- a) Objetivos de conocimiento normativo, son aquellos que crean las condiciones requeridas para los objetivos estratégicos y funcionales están orientados a crear una cultura de toma de conciencia del valor del conocimiento en la organización, por lo que requieren del convencimiento de los altos mandos de la organización, para transmitir esa seguridad a los colaboradores.
  
- b) Objetivos estratégicos del conocimiento, son aquellos que se planifican a mediano plazo y son de responsabilidad de los jefes de área de la empresa, debido a que definen el conocimiento clave para la organización y las necesidades de conocimiento nuevo.
  
- c) Objetivos de conocimiento operativo, son aquellos que se planifican a corto plazo, los cuales se relacionan con la implementación de la administración del conocimiento, transformando los dos anteriores en metas concretas que deben ser ejecutados por los operativos de la organización.

#### *2.4.1.3. Producción de conocimiento organizacional*

Para la producción de conocimientos en una organización, es necesario aprovechar las oportunidades como el entusiasmo existente en un determinado momento en la organización, también las capacidades de aprendizaje que tienen algunos colaboradores, sus percepciones, las bases de decisiones, etc.; lo cual permite la creación de nuevos conocimientos y resultan ser una alternativa de supervivencia de las organizaciones en contextos competitivos.

#### *2.4.1.4. Almacenaje y actualización*

En esta fase se codifica y clasifica el conocimiento para luego almacenarlos considerando su fácil acceso para las personas que lo requieren; en este ciclo un factor de éxito es la capacidad de accesibilidad o navegación que tiene un colaborador para obtener conocimientos complejos en periodos reducidos.

#### *2.4.1.5. Circulación y utilización de conocimientos: los usuarios*

En esta etapa se difunde el conocimiento adquirido a toda la organización, donde la creación de ambientes que faciliten el intercambio de conocimiento, sin interrupciones u obstáculos, resulta clave para la mejor utilización y aplicación del conocimiento nuevo.

#### *2.4.1.6. Medición del desempeño*

Como en toda gestión es necesaria la evaluación, en la gestión de conocimiento también lo es, por lo que resulta necesario planificar evaluaciones periódicas, como también considerar indicadores específicos, observables y medibles, que favorezcan y faciliten la evaluación de la situación de la gestión del conocimiento, es decir saber lo que está funcionando, lo que requiere de mejoras, lo que se ha logrado o si existe la necesidad de replantear los objetivos, buscando en todo momento retroalimentar los procesos.

**CAPITULO III.**  
**EL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL**

### **3.1. El mercado del conocimiento en las organizaciones**

El mercado surge de la relación de intercambio entre ofertantes y demandantes; por tanto un mercado de conocimiento que vincula compradores y vendedores, mediante una relación de intercambio organizada, en la gestión de producir y transferir conocimiento atendiendo a las demandas particulares de los compradores; pues los intercambios de conocimiento son similares a la compra y venta de cualquier producto o servicio en el mercado, solo que en este caso lo que compra y vende es un producto intangible: propiedad y capital intelectual, patentes e invenciones (Pérez-Montoro, 2008).

En este mercado de conocimiento existen dos grupos claramente identificados: unidad de consumo y unidad de producción:

La unidad de producción viene a ser una red de relaciones que puede ser intra e inter organizacionales, mediante las cuales se llevan a cabo los procesos inherentes a la producción de conocimiento de manera individual o colectiva; generando así en el mercado de conocimiento un procesos de oferta del mismo (Marcano, 2005).

Por otro lado la unidad de consumo viene a ser la red de relaciones, intra e interorganizacionales, que busca proveerse del bien conocimiento ofertado, con la finalidad de ampliar su acervo intelectual, mejorando el conocimiento existente, producir mayor conocimiento o para diferentes bienes o servicios; generado así un procesos de demanda de conocimiento (Marcano, 2005).

Cabe señalar que el mercado de conocimiento se vuelve cada vez más dinámico, debido a la interacción que existe entre los productores y consumidores con los proveedores, clientes, competidores, mercados de bienes y servicios.

### **3.1.1. Los actores del mercado de conocimiento**

Del mismo modo que en los demás mercados existen actores, participantes y protagonistas, en el mercado de conocimiento también existe figuras importantes que cumplen con una serie de funciones dentro del mercado los cuales son: compradores de conocimiento, vendedores de conocimiento y los intermediarios.

Los compradores de conocimiento, están conformados por aquellas personas que en el contexto organizacional, buscan dar solución a un problema complejo para el cual no tiene respuesta clara, por lo que pueden buscar información concretas o información orientada a problemas; por lo que el conocimiento y la experiencia del comprador cumple una función de su importancia en la adquisición de conocimiento que logre solucionar los problemas presentados en una organización.

Los vendedores de conocimiento, viene a ser el grupo de personas que cuentan con el conocimiento requerido para que otras personas logren solucionar un problema complejo. Los vendedores ofrecen sus conocimientos a cambio de un incentivo económico o de otro tipo (Marcano, 2005).

Los intermediarios del conocimiento, son aquellas personas que en el contexto organizacional, contactan personas que cuentan con los conocimientos necesarios con personas que necesitan tal conocimiento para solucionar problemas complejos (Marcano, 2005).

Un ejemplo claro de ello vienen a ser los especialistas dedicados a realizar la gestión de información en las organizaciones, los mismos que actúan como intermediarios del conocimiento dado que conocen e identifican con facilidad las necesidades de conocimiento que existe en una organización y al mismo tiempo conocen las fuentes que pueden satisfacer las necesidades (Pérez-Montoro, 2008).

### **3.1.2. El sistema de precios del mercado del conocimiento**

De igual forma que ocurre en todo mercado, el de conocimiento no es la excepción, ya que en este mercado también existe un sistema de precios, divisas especiales que sirven como método de pago, como también existen condiciones del mercado fijadas.

En las organizaciones el conocimiento puede ser intercambiado por diversos tipos de divisas, lo cual va a depender del contexto de donde proviene el conocimiento adquirido. Cuando el conocimiento es adquirido fuera de la empresa, la divisa que se utiliza comúnmente es el dinero, por ejemplo cuando la organización adquiere una patente, los conocimientos de un abogado o de un capacitador, tiene que pagar con dinero (Marcano, 2005).

Cuando el conocimiento es adquirido dentro de la organización, las divisas que se suelen utilizar son: la reciprocidad y la reputación: La reciprocidad, viene a ser uno de los principales incentivos por el que un individuo ofrece sus conocimientos a los demás, es decir una persona cede sus conocimientos a otra personas si tiene la seguridad que la otra persona podrá ofrecerle conocimiento cuando él lo necesite en un futuro.

La reputación, es otro de los incentivos que lleva a las personas a ofrecer sus conocimientos a una persona o comunidad, es decir una persona puede compartir o ceder sus conocimientos al tener la seguridad que las demás personas lo reconocerán como una persona con conocimientos valiosos y como ser humano con disposición de compartirlos por el bien de la organización o comunidad; como también en un sentido negativo, la persona comparte sus conocimientos cuando percibe que si no los comparte creará una mala imagen de sí mismo dentro de la organización (Pérez-Montoro, 2008).

En relación a las dos divisas cabe realizar algunas acotaciones: en cuanto a la reputación, pese a ser una divisa intangible, puede convertirse en divisas tangibles, ya que debido a los veneficios que puede brindar a la organización, la organización le puede otorgar beneficios materiales, aumento de sueldo, seguridad laboral, etc. Así mismo la reciprocidad y la reputación están estrechamente relacionada, dado que si un colaborador ofrece sus conocimientos con la intención de crear una imagen positiva de él (reputación), en futuro puede sacarle provecho a la imagen creada solicitando conocimiento a otros (reciprocidad).



### **3.1.3. Limitaciones del mercado del conocimiento**

En el mercado del conocimiento Pérez-Montoro (2008) ha identificado dos tipos de problemas:

Problemas estructurales, se relaciona con la propia naturaleza del mercado y de los intercambios que en él se despliegan independientemente de la organización donde se desarrolla; el primero vendría a ser los factores sociales o políticos que afectan a las relaciones dentro del mercado, por ejemplo una persona puede adquirir un producto de una marca reconocida, el cual cuenta con las mismas funciones que otro pero que tiene un precio muy menor, entonces, cuál es la razón por la que una persona prefiere pagar un precio sumamente elevado por un producto que tiene las mismas funciones, la respuesta sería por el estatus social que le brinda dicho producto al propietario; lo cual en el mercado de conocimientos va depender de la cultura creada en la organización en relación al hecho de compartir o comprar conocimientos. El segundo problema estructural se encuentra relacionado con la ineficiencia del propio mercado, debido a la características del bien intangible (conocimiento) a adquirir, pues en muchas ocasiones resulta arduo encontrar al vendedor que posea ese conocimiento demandado, como también resulta saber a ciencia cierta si va a funcionar o solucionar el problema que se pretende solucionar antes de adquirirlo, y también resulta complicado conocer cuánto y cómo pagarlo (Pérez-Montoro, 2008).

Problemas ambientales o contextuales, el mercado de conocimiento presenta tres patologías características definidas, las cuales son:

La situación de monopolio sucede cuando dentro de una organización un sola persona o equipo agrupa el conocimiento necesario y requerido para el funcionamiento correctamente de la organización, tal situación el conocimiento resulta costoso de adquirir, por el hecho que no existe competencia que ayude a moderar su precio, como tampoco suele mejorarse, ni crearse conocimiento nuevo al no existir flujo de intercambio con conocimiento existente.

La situación de escasas artificial, surge a raíz que en una organización existe el conocimiento requerido, pero no es compartido y si se comparte se comparte sin voluntad, por lo que no suele responder a las necesidades reales o ayuda a solucionar los problemas, las consecuencias son las mismas que en la situación del monopolio debido a la falta de interacción con el conocimiento.

Las barreras comerciales, se hacen evidentes cuando en las organizaciones no existe una infraestructura comercial consolidada que facilite el intercambio interno y externo de conocimientos.

#### **3.1.4. Posibles soluciones a las limitaciones del mercado de conocimiento**

Para solucionarse o reducir los problemas existentes en mercado de conocimiento a continuación se describen algunas soluciones planteadas por Marcano (2005):

- a) Uso inteligente de la informática con la finalidad de mejorar la captura y compartimiento del conocimiento dentro de una organización.
- b) Fomentar el desarrollo de los mercados físicos y virtuales de conocimiento.

- c) Considerar parámetros que faciliten la valoración de los conocimientos, como también políticas de reconocimiento y de incentivos para las personas que comparten conocimientos.

### 3.2. El flujo de conocimiento en las organizaciones

En el presente apartado se caracterizará de manera detallada el flujo de conocimiento en las organizaciones.

#### 3.2.1. El ciclo de vida del conocimiento en una organización

Es necesario recordad que existen seis tipos de conocimiento que están agrupados en parejas, teniendo así solo tres grupos, los mismos que fueron descritos en las primeras páginas del presente libro ( explícito, tácito, individual, organizacional, interno y externo).

También es necesario señalar la segunda tipología de los conocimientos en el contexto organizacional, los cuales se encuentran resumidos en la siguiente tabla.

**Tabla 2**

*Ciclo de vida del conocimiento*

SEGÚN SU FORMATO	SEGÚN SUS PROPIEDADES INTRÍNSECAS
Conocimiento como capital humano	Conocimiento explícito
Conocimiento como información	Conocimiento tácito no explicitable

**Fuente:** Pérez-Montoro (2008)

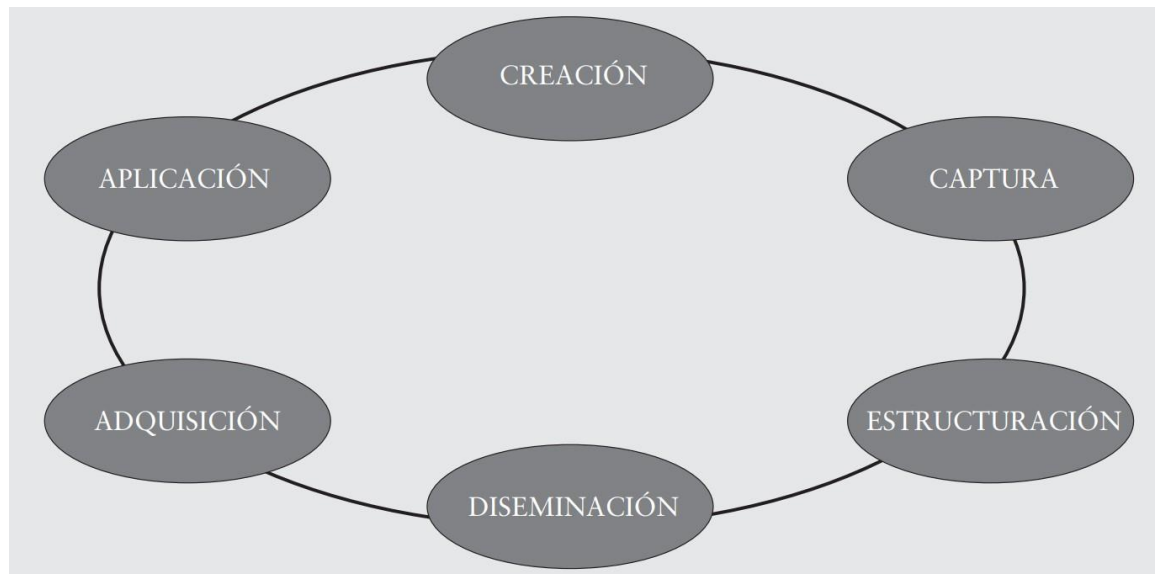
El conocimiento como capital humano hace referencia a al conocimiento (tácito y explícito) que se encuentra en la cabeza de los colaboradores de una organización; y el conocimiento como información hace referencia a los conocimientos que se encuentran materializados en documentos de diversos formatos.

En relación a las propiedades intrínsecas del conocimiento, señalamos anteriormente que el conocimiento se clasifica en conocimiento tácito o explícito.

Después de haber señalado las diferentes tipos de conocimientos en una organización, de forma esquematizada se presentará el conjunto de operaciones que conforman el ciclo de vida del conocimiento en una organización, el cual consta de seis fases: creación, captura, estructuración y procesamiento, diseminación, adquisición y aplicación.

**Figura 16**

*Ciclo de vida del conocimiento*



**Fuente:** Marulanda et al. (2017).

- a) Creación, es el proceso mediante el cual se genera nuevo conocimiento en la mente de un colaborador de una organización, donde el resultado puede ser conocimiento en forma de capital humano, el cual puede ser tácito o explícito. El nuevo conocimiento se crea mediante las capacitaciones de personas externas a la organización sumadas a la experiencia con la que pueda contar el individuo dentro de la organización (Flores, 2010).
  
- b) Captura, es el conjunto de operaciones orientadas a la identificación y extracción del conocimiento que se encuentra en la mente de los colaboradores de la organización, con la finalidad de ponerlo al alcance de toda la comunidad organizacional que lo requiera (Loaiza, 2016).

La captura varía de acuerdo al tipo de conocimientos:

Para el conocimiento explícito, se hace mediante la codificación o representación en forma de documentos.

Para el conocimiento tácito explicable, facilita su verbalización y se somete como el explícito a su codificación en documentos.

Para el conocimiento tácito no explicable, para su captura es necesaria la socialización entre la o las personas que desean adquirir con la persona que lo posee.

- c) Estructuración, es considerada como la fase crítica y se concentra el categorizar al conocimiento con la finalidad de expresarlo en información después de haber sido capturado, para luego colocarlo como dispositivos tecnológicos que faciliten su aprovechamiento.
- d) Diseminación, es el conjunto de operaciones orientados al conocimiento involucrado en las organizaciones llegue mediante su transferencia y su difusión a los miembros de la comunidad que lo necesiten.
- e) Adquisición, hace referencia a la asimilación y comprensión de conocimiento por parte de los individuos, en base a la socialización o lectura de documentos (Marulanda et al., 2017).
- f) Aplicación, en esta fase el individuo que ha adquirido el conocimiento lo lleva a la práctica y lo utiliza a diario en la organización, cuando el individuo que adquirió el conocimiento lo aplica en un contexto diferente tiende a tener nuevas experiencias y a crear nuevos conocimientos y con estos

nuevos conocimientos se incrementa el stock de conocimiento de la organización, entra en el círculo y se da inicio a un nuevo ciclo de vida.

### **3.2.2. Creación y generación del conocimiento**

La creación de conocimiento es un proceso de las organizaciones, mediante el cual a través de sus miembros logra generar nuevos conocimientos, el mismo que puede ser generado haciendo uso de fuentes internas como también externas a la organización; el conocimiento nuevo que se ha generado es producto de la adaptación de una persona a un nuevo contexto, proceso de realizar las actividades, resolver conflictos, etc, donde tiene que pensar y ofrecer una solución basada en sus conocimientos previos y experiencia pasada; si estrategia o respuesta que empleó recibe un feedback positivo, la respuesta o estrategia se consolida como un buen referente para futuras situaciones similares, si el feedback es negativo también lo tendrá como referente como respuesta incorrecta que no debe repetir en situaciones futuras.

#### *3.1.4.1. Limitaciones en la creación del conocimiento*

Los procesos de creación del conocimiento individual es un procesos frágil y quebradizo a diferencia de otros procesos de la organización, debido a que nace o se crea en base a problemas de los cuales se desconoce la respuesta adecuada, así también otra de las limitaciones es la poca socialización que existe dentro de las organizaciones, otra es que muchas veces el colaborador descubre una manera más fácil de realizar su tarea, pero por el temor de perder su puesto no lo comparte con la organización.

#### 3.1.4.2. Estrategias para estimular la creación del conocimiento

A manera de contrarrestar el efecto inhibitorio de las limitaciones en la creación del conocimiento, la organización debe considerar estrategias y procesos que habilitan y preparan el ambiente para la creación de nuevos conocimientos en la organización; dentro de estas estrategias se considera seis procesos que estimulan la creación de nuevo conocimiento.

- a) Adquisición, viene a ser proceso mediante el cual una organización incorpora de manera definitiva conocimiento nuevo del exterior a la organización, es la manera más sencilla de adquirirlo o dicho en otras palabras comprarlo. Este proceso se puede dar de tres maneras: en la primera se puede someter a los colaboradores a un proceso de aprendizaje en el que se transfiera desde el exterior, el segundo es mediante la contratación de personas que poseen el conocimiento y el último consiste en adquirir a la organización que cuenta con el conocimiento, el último se da siempre cuando la empresa a la que se va a comprar está en quiebra.
  
- b) Alquiler, consiste en contratación temporal de una persona que puede ser un consultor, coach, etc., que posee conocimientos que la organización los requiere, en esta modalidad también se encuentra la financiación de proyectos con la finalidad de compartir los resultados de la investigación.



- c) Asignación de recursos, consiste en formar grupos con la finalidad de crear conocimiento, un claro ejemplo de ello es la creación de departamentos de investigación en laboratorios.
  
- d) Fusión creativa, esta estrategia consiste en formar equipos a raíz de reuniones con personas con diferentes conocimientos, experiencias y manera de pensar con la intención que se dé lugar a un caos creativo, donde surjan ideas sumamente novedosas que luego serán maduras generando así nuevo conocimiento.
  
- e) Adaptación, está estrategia surge a raíz de los cambios externos o internos a los cuales una organización debe adaptarse para permanecer en el mercado, por lo que realizan grandes esfuerzos por crear estrategias, obtener recursos materiales o humanos que les faciliten el proceso de adaptación, creando así conocimiento nuevo.
  
- f) Redes o microcomunidad, cuando en una organización los colaboradores descubren que no son capaces de crear conocimiento de manera aislada, es cuando se forman grupos para crear conocimientos, estos grupos particularmente son pequeños, es decir están conformados por menos de diez personas, que intercambian ideas de manera presencial o virtual; estos grupos o redes pueden ser formales o informales.

**CAPITULO IV.**

**EL CONOCIMIENTO COMO RECURSO ESTRATÉGICO Y  
VENTAJA COMPETITIVA EN LAS ORGANIZACIONES**

#### **4.1. El conocimiento como recurso estratégico**

Las estrategias son la guía que lleva a la acción y logro de metas y objetivos de una persona u organización haciendo uso eficiente de los recursos con los que cuenta, en ese sentido las organizaciones consideran a sus recursos como la base de sus estrategias para actuar en su entorno competitivo.

Anteriormente las estrategias se basaban en el uso de recursos tangibles y factores externos, en la actualidad las cosas han ido cambiando y se viene centrando la elaboración de estrategias en los recursos intangibles internos, como lo son las habilidades, imagen, capacidad de innovación, compromiso, capacidades y conocimientos; y es allí donde la gestión del conocimiento cumple un rol muy importante en las organizaciones.

El conocimiento estratégico es visto como un tipo de conocimiento en la organización, donde se considera los procesos como: planificación, descripción, impacto, predicción, evaluación y generación de estrategias; este tipo de conocimiento.

Generar conocimientos es un proceso que permite optimizar las acciones de la empresa mediante el desarrollo de las capacidades cognitivas de los colaboradores, fortaleciendo así la cultura organizacional de la empresa que viene a ser una estrategia clave para el crecimiento de la organización en el mercado, debido a que las organizaciones que aprenden constantemente tiene mayor posibilidad de seguir creciendo a diferencia de las que no desarrollan una cultura de aprendizaje (Barceló & Baglietto, 2001).

Una organización tiende a mejorar con el paso del tiempo gracias a la experiencia que va adquiriendo, y a partir de sus experiencias crea conocimientos en diferentes niveles: individual, grupal, organizacional e inter organizacional, en ese sentido el conocimiento que adquiere le ayuda a mejorar en diferentes áreas, por lo que la creación de conocimientos a base de experiencia y la aplicación de ellos, resulta una estrategia organizacional importante para la empresa.

#### **4.2. Diferencias estratégicas entre la información y el conocimiento**

Con la finalidad de tener más clara la gestión estratégica del conocimiento, en la siguiente tabla se presentan las diferencias que existen entre la estrategia basada en la información y el conocimientos, debido a que siempre se tiende a confundir estos dos términos.

Tabla 3

*Ciclo de vida del conocimiento*

Estrategia basada en la información	Estrategia basada en el conocimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo nivel de personalización.</li> <li>- El conocimiento es enfocado como un producto derivado.</li> <li>- Ventaja por economía de escala en la producción.</li> <li>- Volúmenes importantes y mercados de masa.</li> <li>- Inversión en informática.</li> <li>- La formación de los empleados se considera un coste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto nivel de personalización.</li> <li>- El conocimiento es enfocado como procedimiento.</li> <li>- Beneficios crecientes derivados de la eficacia.</li> <li>- Desventajas por economía de escala en la producción.</li> <li>- Bajos volúmenes y clientes individuales.</li> <li>- Inversión en personal.</li> <li>- La formación de los empleados se considera como una inversión y un ingreso.</li> </ul>

**Fuente:** Marulanda et al. (2017).

La principal diferencia que existe entre la estrategia de conocimiento e información, radica en que, la primera estrategia está muy enfocada en la capacidad de los colaboradores y personas externas para generar ventajas competitivas, tiene costes más altos al momento de implantarlos, son más difíciles de copiar o imitar por la competencia y su eficiencia se podrá notar y valorar a mediano o largo plazo. La estrategia basada en la información está enfocada en reducir costes, se apoya

principalmente de la tecnología de información y comunicación, y crea productos o servicios que son fáciles de imitar.

Hace unos años atrás las empresas optaban por las estrategias de información debido a que permite ver resultados en un corto tiempo, pero en la actualidad las organizaciones están optando por implementar estrategias de conocimiento, las cuales se aprecian desde dos perspectivas: La primera es que trata de establecer concepciones y actuaciones a nivel general, que corresponden a la creación, desarrollo transmisión de conocimientos en la organización; y la otra perspectiva hace referencia a aspectos de distribución y transferencia de conocimiento entre las en las diferentes áreas de la organización. Los elementos básicos de la gestión de conocimiento a nivel estratégico son:

- a) Capital intelectual, está compuesto por los intangibles de la organización y permiten comprender el por qué y para qué crear, identificar y medir el conocimiento.
- b) Dirección del conocimiento, es una acción muy importante que hace posible la creación, difusión y gestión del conocimiento requerido dentro de la organización.
- c) Aprendizaje organizativo, se encuentra comprendido por los procesos y procedimientos organizativos a través de los cuales se distribuye el conocimiento generado dentro o fuera de la organización. El aprendizaje permite que la empresa sea más inteligente al reunir experiencias o incorporar conocimientos que son resultado de diversas rutinas ejecutadas por la organización.

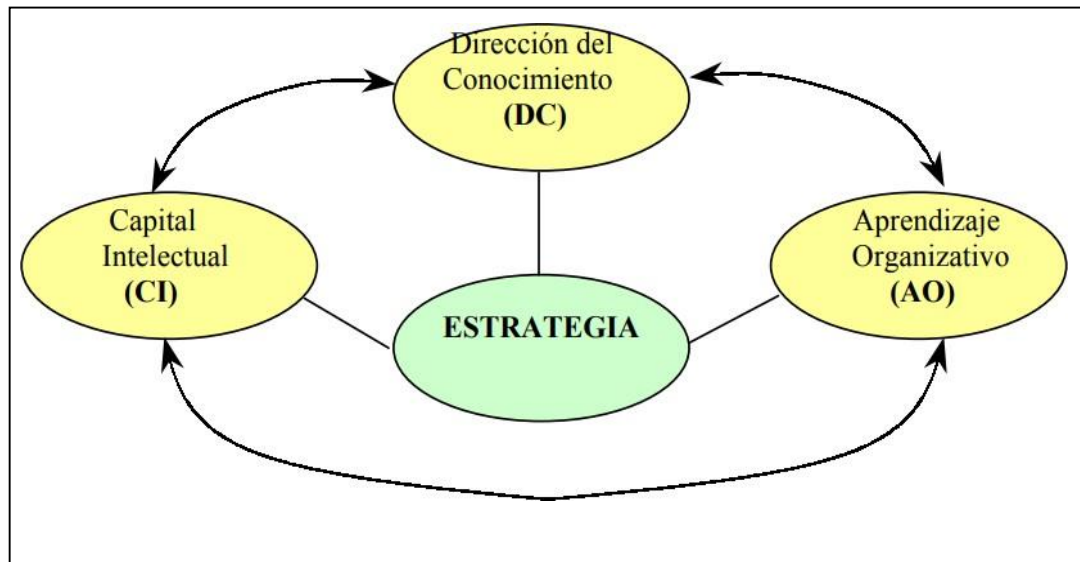
### 4.3. Perspectiva estratégica de la gestión del conocimiento

Cuando se habla de la gestión de conocimiento, existen tres palabras claves que permiten comprenderlo a mayor profundidad, como también al integrarlos permite una mejorar en la competitividad Bañegil & Sanguino (2003).

- a) **Aprendizaje organizativo**, es un enfoque subyacente que encuentra sentido en la continuidad del proceso de creación de conocimiento, para transformar la información en conocimiento y aumentar la inteligencia, las personas y las organizaciones deben aprender, en ese sentido el conocimiento está asociado a conceptos tales como: “organizaciones inteligentes” y “organizaciones que aprenden”.
- b) **Capital intelectual**, viene a ser el valor asignado a los conocimientos que poseen los colaboradores de una organización, a los cuales también se les conoce como activos intangibles, principalmente en las empresas privadas se busca medir el capital intelectual, es por ello que se han ido crenado diferentes modelos que medir y asignar un valor al capital intelectual con el que cuenta una organización.
- c) **Dirección del conocimiento**, hace referencia a la orientación que los ejecutivos de una organización realizan con la finalidad de fomentar la creatividad de los colaboradores para generar y difundir conocimiento entre el equipo de la organización.

#### Figura 17

*Perspectiva estratégica de la gestión del conocimiento*



**Fuente:** Bañegil & Sanguino (2003)

#### 4.4. Organizaciones que aprenden

Señala que: “organizaciones que aprenden” es diferente a decir aprendizaje organizacional”, debido a que el último se refiere a los cambios que una organización realiza referente a la manera de realizar sus actividades en base de sus experiencias, mientras que las organizaciones que aprenden llegan a convertirse en un tipo ideal de organización en las cuales el aprendizaje cumple un rol muy importante, caracterizándose por fomentar, como ventaja estratégica, el aprendizaje de sus colaboradores y donde sus los mismos buscan expandir continuamente su aptitud para crear los resultados que busca, mediante el cultivo de nuevos y expansivos patrones de pensamiento (Solf, 2007).

Las organizaciones que aprenden son aquellas que realizan con frecuencia procesos de reflexión y aprendizaje organizacional al realizar la planificación de sus actividades, generando y afianzando competencias que les ayuden a aprender, y no solo a los altos



mandos o jefes de área, sino que en este proceso están incluidos todos los colaboradores, al margen del puesto o trabajo que realicen (Carrasco, 2010).

Cada organización aprende de manera diferente en base a su cultura, comunidad y contexto, cuando el conocimiento se comparte entre los miembros para resolver problemas, se considera la generación de aprendizaje. Esto tiene lugar dentro de un marco denominado cultura de aprendizaje, que interconecta e integra a miembros de diferentes departamentos (Maldonado & Huarcaya, 2020).

En ese sentido Florez & Lugo (2019) señalan que las organizaciones que aprenden, facilitan la adquisición de aprendizaje significativo a todos sus colaboradores, lo cual con el tiempo se transforma en una constante que llega a formar parte sólida de su cultura organizacional, donde el aprendizaje no es visto como la adquisición de conocimientos nuevos, sino como una actividad social permanente que permite recoger e integrar distintas experiencias, habilidades, conocimientos y destrezas en torno a una organización donde gran parte de sus colaboradores buscan aprender; por lo que cabe señalar, que, estas organizaciones han comprendido la importancia de generar confianza para que se produzca el aprendizaje, y también un ambiente donde las personas se pueden equivocar, pero deben convertir estos errores en una experiencia de aprendizaje.

Egúsqizada & Egúsqizada (2000), en su artículo señalan dos términos muy importantes para las organizaciones, los cuales son capacitaciones y aprendizaje, las mismas que se tiende a confundir muy a menudo, y es que la capacitación no certifica que el aprendizaje se produzca en los participantes, de igual modo el hecho que una organización cuente con una área encargada de capacitación, con un presupuesto

considerable y con programas de entrenamiento constante, no significa que sea una organización que aprende, pues ser una organización que aprende guarda relación con la actitud y el estilo de vida de los colaboradores de la organización, los cuales tienen participación directa en los procesos de producción de servicios o productos y tienen la oportunidad de aplicar la filosofía de aprendizaje o no.

Asimismo, Egúsqizada & Egúsqizada (2000) plantean una interrogante muy interesante: ¿aprenden las organizaciones?, a la cual responden que las organizaciones como entes sociales no aprenden, pues si analizamos quien ejecuta y donde sucede todo el proceso de aprendizaje, la respuesta en la mente de las personas, en ese sentido hablar de organizaciones que aprenden es una alusión figurada que se relaciona con la capacidad de aprendizaje que tienen todos sus colaboradores, los mismos que vienen a conformar el capital humano de la organización. Entonces allí radica la razón por la que en una organización hay más aprendizaje que en otras, en ese sentido es conveniente que los integrantes de una organización busquen ser aprendientes notables, que no se conforma con lo que ya conocen.

Las organizaciones que comprendieron que pueden marcar la diferencia en el mercado mediante la capacidad de aprendizaje de su capital humano, pese a todos los esfuerzos que realizan por aprovechar las capacidades de sus colaboradores, perciben que la capacidad instalada o el potencial intelectual de su personal es totalmente desplegado en su trabajo, por lo que necesitan el establecimiento de un buen departamento de recursos humanos y un estilo de dirección diferente que no se quede satisfecho con los resultados obtenidos, y con esto no se quiere decir que se deje de reconocer y premiar el esfuerzo de los colaboradores, sino que se despierte en ellos el deseo de lograr

resultados más ambiciosos, lo cual llevará a lograr mejoras continuas y un desempeño de primera. Pero ahora surge la interrogante ¿Qué debe hacer los directivos para liderar a la organización de manera eficiente?

Según Egúsqizada & Egúsqizada (2000), los directivos para liderar y encaminar a la organización en búsqueda de mejoras continuas, necesitan cumplir con tres puntos importantes:

- a) Aprender del pasado, lo cual exige la adopción de una actitud positiva que observe o examine el fracaso como una oportunidad para aprender; ya que tanto el éxito y el fracaso son parte de una misma realidad, donde toda decisión o resultado se constituye en éxito o fracaso desde la percepción del que lo analiza. Los administrativos de las organizaciones no se detienen a analizar el fracaso por los siguientes motivos: burocracia (los subjesfes tienden a disfrazar los errores), obsesión por el éxito, miedo a enfrentarse al fracaso y sentirse responsables y finalmente esta la incapacidad de no poder hacer nada llegando a esta situación extrema llamada “fracaso”.
- b) Aprender para el futuro, es una responsabilidad muy retadora para los gerentes, pues para lograrlo deben despertar el deseo de mejoras permanentes pensando siempre en el futuro y contrarrestar la tendencia de complacencia establecida en las personas, debido al sistema de educación al que estamos sometidos, donde los niños comprenden que para obtener las mejores calificaciones necesitan dar respuestas precisas con inspiraciones ajenas y evitar los errores en lo posible, limitándose a aprender y solamente se limitan a cumplir con lo que les solicitan realizar ya que

de ellos va depender su “progreso”, lo cual con el tiempo pasa a formar parte de la personalidad de las personas, y es porque ello que a los gerentes les resulta complicado concretar sus aspiraciones de mejora para la organización, pero sin embargo no es imposible cambiar de mentalidad y buscar desarrollar el aprendizaje.

- c) Aprender a reconocer la realidad, para lo cual es necesario una actitud mental abierta que permita enfrentarse a nuevos escenarios de forma paulatina con pensamientos estratégicos, pues si no se deja de hacer lo que siempre se ha hecho, tampoco se obtendrán resultados diferentes, por lo que resulta inevitable que los directivos examinen la realidad y distingan lo que se puede cambiar de aquello que no se puede.

#### **4.5. Organizaciones que desaprenden**

En la actualidad las organizaciones buscan colaboradores que tengan la habilidad de adaptarse con facilidad al ambiente laboral de su nueva empresa, para lo cual será necesario muchas veces desaprender y volver a aprender nuevas formas de hacer las cosas; así como las organizaciones piden que los colaboradores cumplan con tales requerimientos, que de echo son importantes, en necesario que la organización también practique esta estrategia, que les ayudará en la búsqueda de mejores resultados.

La cultura del aprendizaje está íntimamente relacionada con el concepto de desaprender. Ambos son vitales en cualquier organización que desee estar a la vanguardia de la innovación, dado que las organizaciones han operado anteriormente bajo modelos anticuados basados en la estabilidad y la acumulación lineal de conocimiento. Sin embargo, los desafíos actuales requieren que las organizaciones reconsideren las

prácticas de larga data, incluso aquellas que ya no son efectivas, para desaprender lo que están haciendo Malagón & García (2004).

Aprender a desaprender significa dejar de hacer lo mismo y de la misma forma, es decir buscar otras estrategias para llegar al mismo resultado, lo cual resulta muy beneficioso en épocas de crisis, donde la misma situación exige reconocer que los procesos y métodos que se venían ejecutando no están dando los resultados esperados y es momento de buscar nuevas formas para encontrar resultados.

Existe una mejor comprensión del término desaprendizaje cuando se compara el cerebro humano con un recipiente. Cualquier recipiente que quiera llenarse primero debe vaciar lo que esté dentro. Para lograr un verdadero aprendizaje, un requisito es determinar lo que no se necesita en el cerebro. Esto implicaría deshacerse de viejos conocimientos, creencias, experiencias y paradigmas que ya no tienen valor; esencialmente es como vaciar una memoria para dejar espacio a nuevos aprendizajes que sean aplicables y trascendentes Malagón & García (2004).

Al igual que las personas, las empresas necesitan determinar si su conocimiento sigue siendo relevante o si es hora de desaprender lo que saben. Desaprender es la clave para una formación empresarial exitosa; Tanto las personas como las empresas adquieren constantemente nuevos conocimientos a lo largo de su vida. Sin embargo, rara vez se detienen a considerar si el conocimiento que han aprendido todavía es aplicable o útil.

#### 4.6. Alianzas estratégicas como fuente de conocimiento

Las alianzas son relaciones cooperativas donde los socios contribuyen al logro de un objetivo en común o individual, involucrando recursos que se intercambian o se desarrollan en el periodo que dura la alianza.

También se definen como colaboraciones voluntarias entre organizaciones que buscan compartir o generar activos tangibles o intangibles a favor de las organizaciones con la finalidad de crear ventajas competitivas o alcanzar metas comunes o individuales.

Así mismo, se ha comprobado que el conocimiento se incrementa con las interpretaciones y aplicaciones variadas que pueda tener. Huber (1991) señala que las organizaciones emplean diferentes mecanismos para la obtención de conocimientos:

- a) Generación interna o conocimiento generado mediante la experiencia, como ejemplo se puede considerar la creación de un departamento de investigación dentro de la organización que está enfocado en crear conocimiento.
- b) Imitación del conocimiento de fuentes externas, como ejemplo se puede considerar la contratación de consultores externos, participación en congresos, seminarios, adquisición de revistas especializadas u otras publicaciones, como también la aplicación del bechmarking.
- c) Aprendizaje interactivo, consiste en la adquisición de conocimiento mediante alianzas estratégicas a largo plazo con empresas que son poseedoras de

conocimiento o también mediante la compra de una organización que tiene una cultura de conocimiento bien implantada.

Generar conocimiento propio e interno tiene un costo elevado y requiere de mayor tiempo a comparación de la imitación y el aprendizaje interactivo, los cuales aparte de generar conocimiento explícito, también son capaces de generar conocimiento tácito debido a que existe una interacción y acercamiento con las empresas que cuentan con este tipo de conocimiento ya interiorizado.

La creación de conocimiento mediante la interacción con empresas que cuentan con este recurso muy valioso llamado “conocimiento” y además cuentan con la experiencia de aplicación en situaciones similares a las que la empresa aprendiz puede enfrentar, por lo que en cierta medida brindan mayor seguridad que el nuevo conocimiento que se pretende adquirir mediante esta estrategia resultará efectivo.

#### **4.7. Modelos de alianzas para capturar conocimiento**

Anteriormente se mencionó que para gestión de conocimiento se debe considerar sus tipos y características, con la finalidad de gestionarlo correctamente; lo mismo sucede al aplicar modelos de alianzas, no todos tiene la misma eficiencia con todos los tipos de conocimiento, a continuación, se señalan los modelos de alianzas que permiten capturar conocimiento:

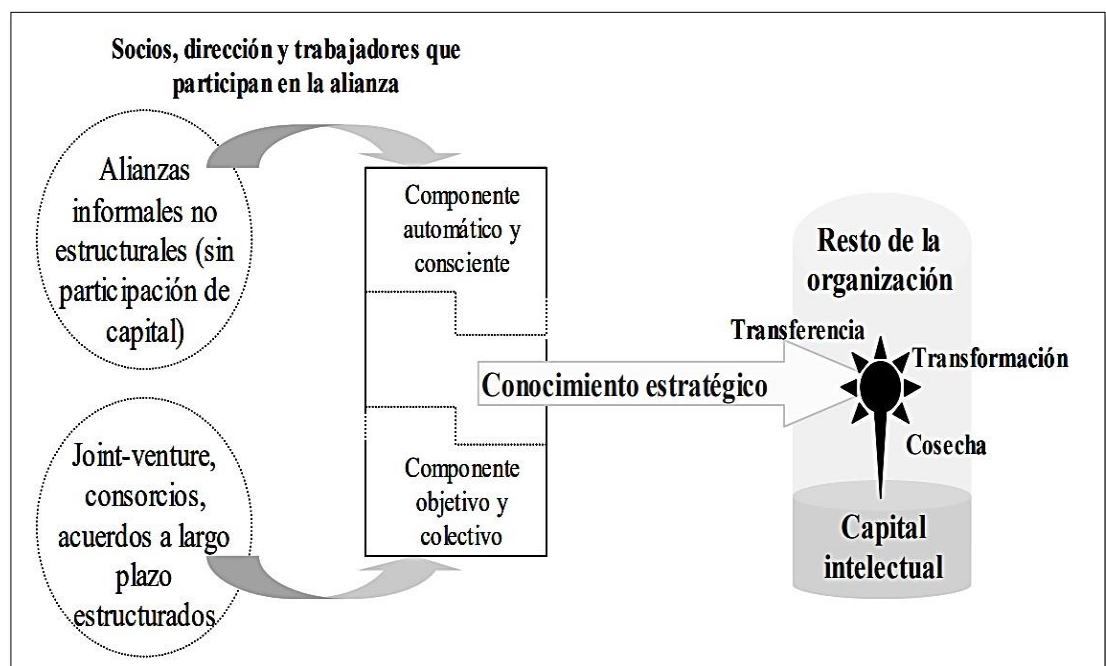
- a) Alianzas informales, son aquellas alianzas que no cuentan con participación de capital, son más flexibles y espontáneas al momento de compartir conocimientos de manera recíproca, y en cierto grado resultan más efectivos en la creación de

nuevo conocimiento, debido a que estas alianzas se establecen por interés de ambas partes y por afinidad, por lo que existe más confianza.

- b) Alianzas estructurales, son aquellas alianzas donde existe control con la finalidad que se cumpla con los objetivos que los llevó a establecer este tipo de alianzas, cabe mencionar que en estas alianzas existe inversión por parte de la empresa interesada en la adquisición del conocimiento, un ejemplo de ello son los joint-venture, consorcios y acuerdos a largo plazo.

**Figura 18**

*Modelos de alianzas para capturar conocimientos*



Fuente: Cegarra & Rodrigo (2005)

#### 4.8. Factores que facilitan la transferencia del conocimiento

La acción de transferir conocimiento implica la réplica de la base del conocimiento de una organización, el cual actúa como fuente en la empresa receptora, en ese sentido



también es importante el ambiente adecuado para la implantación del conocimiento; y allí se puede considerar las reglas y prácticas formales e informales de los colaboradores de la organización que también se pueden replicar con la intención de lograr mayor efectividad con el conocimiento adquirido.

Uno de los factores que facilita la transferencia del conocimiento es la *disponibilidad* del colaborador por adaptarse a las nuevas rutinas, prácticas diferenciadoras que requieren voluntad y esfuerzo para permitir que la transferencia del conocimiento sea efectiva.

Otro de los factores es la *comunicación*, por lo que resulta indispensable el establecimiento de canales de comunicación apropiados para una eficiente transferencia de conocimientos; en ese sentido se debe considerar los siguientes aspectos: Interacciones entre la alianza y la empresa cooperante, existencia de tecnología compartida y mecanismos informales.

Es necesario que los integrantes de la organización tengan claro el motivo que los llevó a formar la alianza (misión, objetivos y estrategias) , ya que, cuando se desconoce, las acciones que se realizan no encuentran sentido.

La libertad que los colaboradores puedan tener para trabajar también tiende a incrementar la búsqueda de oportunidades o circunstancias que permitan crear nuevos conocimientos.

Las crisis por las que una organización puede pasar, permiten la creación de conocimiento que les permita resolver un problema determinado a la brevedad posible,

en algunas organizaciones se crea estas situaciones de manera artificial con la finalidad de mejorar procesos o crear productos de manera acelerada (Cegarra & Rodrigo, 2005).

#### **4.9. Influencia del conocimiento estratégico en el capital humano**

El conocimiento estratégico no solo tiene incidencia en los procesos internos de una empresa, sino también tiene influencia directa en la imagen externa de la empresa y el marketing, es decir el conocimiento adquirido por la empresa puede ser percibido por los clientes externos, como también por el entorno en general de la empresa. Debido a la relación cercana que existe entre la organización y los clientes externos, entre ellos existe componentes que influyen en esta relación:

- a) Calidad, es entendida como el conjunto de características de un producto o servicio que está orientado a satisfacer las necesidades de los cliente, por lo que hace satisfactorio el producto ante las expectativas del cliente, haciendo uso de los conocimientos estratégicos adquiridos mediante las estrategias y procesos antes señaladas, que permiten mejorar las alternativas (Cegarra & Rodrigo, 2005).
  
- b) Reputación, es considerado con como un capital intangible muy valiosos, es por ello que las organizaciones buscan incrementar sus conocimientos estratégicos con la finalidad que los consumidores los perciban; además el conocimiento estratégico permite que se pueda modificar o corregir lo que no se hace bien (Cegarra & Rodrigo, 2005).

- c) Satisfacción del cliente, viene a ser la evaluación de que ejecuta el cliente sobre el servicio que recibe respecto a lo que esperaba recibir, en ese sentido el conocimiento estratégico facilita la comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes a fin de entregar un servicio que incremente la satisfacción del cliente, teniendo repercusión en las compras (Cegarra & Rodrigo, 2005).

#### **4.10. El conocimiento como ventaja competitiva**

Se entiende como ventaja competitiva a las características y atributos que posee una organización, las mismas que le dan superioridad sobre sus competidores inmediatos y le permiten lograr mejores resultados, en ese sentido el conocimiento se ha convertido en la actualidad en una ventaja competitiva para las organizaciones que lo gestionan de manera correcta, ya que tanto a nivel personal y organizacional es más importante lo que se sabe y como se aplica, que lo que se tiene; como lo señala la frase el conocimiento para que se convierta en ventaja competitiva necesita ser gestionado correctamente, a manera que pueda ser aplicado y proporcione veneficios concretos que puedan ser observables y medibles.

Existen dos tipos de conocimientos que le generan ventajas competitivas a una organización, los cuales son: general y específicos; los conocimientos generales son aquellos de carácter técnico que son aplicados también por los competidores, por el hecho de ser necesarios por que los clientes lo exigen y valoran, debido a sus características este conocimiento es fácil de obtener (Arellano, 2015).

El conocimiento específico está comprendido por los procesos y métodos particulares que hacen posible el funcionamiento diferenciado de una empresa, es decir aquel

conocimiento que le permite desempeñarse exitosamente en un ambiente competitivo; debido a ello este conocimiento es difícil de obtener fuera de la organización, como también es difícil de imitar.

Sin duda los dos tipos de conocimientos resultan importantes para el funcionamiento de una empresa, pero el conocimiento permite la creación de ventajas competitivas y cuando son gestionados correctamente se vuelven sostenibles en el tiempo (Morales, 2017).

Las ventajas competitivas tradicionales que se basaban en activos tangibles, elementos tecnológicos y financieros, se están volviendo menos sólidos en un ambiente globalizado y competitivo; por lo que las organizaciones se están enfocadas en desarrollar conocimientos difíciles de imitar, que aíslen a la empresa de los competidores.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto el conocimiento es entendido como un recurso que no solo permite comprender mejor el entorno, sino que adicional a ello permite a las organizaciones actuar correctamente dentro de un entorno competitivo, pues el conocimiento como recurso se encuentra en la mente de las personas, en los procesos, contextos de las organizaciones y manera de resolver los problemas eficientemente, por lo que la gestión del conocimiento consiste esencialmente en mejorar la utilización de este recurso con la generación de condiciones favorables que permitan la mejor circulación del conocimiento, es decir no se gestiona el conocimiento en sí mismo, sino la condiciones que permiten su creación, transmisión y almacenamiento, con la finalidad que el conocimiento se encuentre disponible para ser

utilizado por los colaboradores de la organización (Vásquez- Rizo & Galbán - Coello, 2015).

Hoy en día las organizaciones valoran en gran medida la capacidad de aprender y adaptarse rápido de los colaboradores, debido a que gran parte de su éxito radica en las personas y las relaciones que ellas creen dentro de la organización, pues del conocimiento que ellas tengan depende los procesos de producción, por lo que para los líderes organizacionales es importante aprender y ese aprender significa estar preparado para actuar frente a los cambios que exige el entorno empresarial; por lo mismo los directivos tiene claro que a nivel de organización también es necesario aprender más rápido que la competencia, creando así una ventaja competitiva.

#### **4.10.1. Pilares de la gestión del conocimiento como fuente de ventaja competitiva**

Hay que considerar que contar con grandes cantidades de información y datos, no es suficiente para tener ventaja competitiva, pues la información y datos almacenados no gestionados se convertirán en recursos obsoletos para la organización.

Por lo que el objetivo principal de las organización debe ser gestionar el conocimiento con el propósito de añadir valor a la empresa, fortalecer su cultura organizacional y el aprendizaje corporativo; considerando los siguientes pilares:

- a) Constituir equipos de trabajo según competencias

Con la finalidad de crear conocimiento, en las organizaciones se forman grupos considerando las capacidades y habilidades que tiene en común para

tener en cierto grado garantía que los equipos tendrán alto rendimiento en generar nuevo conocimiento y serán capaces de transferirlo correctamente.

b) Impulsar e incentivar la creación de conocimiento

Con la finalidad de incentivar la creación de nuevo conocimiento se debe establecer políticas de reconocimiento que den valor al esfuerzo realizado por los colaboradores y promueva su transferencia a toda la comunidad, ya que mediante esta estrategia se podría gestionar mayor conocimiento en la organización a fin de salvaguarda la viabilidad de la empresa.

c) Implementar políticas que favorezcan el hecho de compartir conocimiento

Resulta necesario que las organizaciones adopten culturas de aprendizaje y mejora continua, y además que todos los colaboradores la interioricen; para lo cual será necesario contar con políticas bien definidas que ayuden a valorar el conocimiento como tal.

d) Asumir y comprometerse con el conocimiento como línea estratégica de la compañía

Las organizaciones necesitan sintonizar su objetivos con los de sus colaboradores, lo cual sucederá gracias a una cultura bien implantada y enfocada en la creación, difusión y uso eficiente del conocimiento en las diversas situaciones que se presentan en la organización.

**CAPÍTULO V**

**PROCESOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL**

## **5.1. Procesos para la implantación de un programa de gestión del conocimiento**

Para lograr satisfactoriamente el procesos de implantación de un programa de gestión del conocimiento Pérez-Montoro (2008) realizaron una propuesta metodología que consta de tres pasos o procesos: análisis, diseño e implantación.

### **5.1.1. Proceso de análisis**

En este primer proceso se encuentran las operaciones necesarias que cumplen un papel crítico y evaluativo que da a conocer la realidad actual de la organización antes de la implementación del programa de gestión del conocimiento.

#### *5.1.1.1. La auditoría del conocimiento*

La auditoría del conocimiento consiste en determinar o conocer lo que en realidad la organización busca y necesita saber a fin de responder a sus objetivos estratégicos. Para es Gil et al. (2008) una herramienta que permite evaluar las fuentes potenciales del conocimiento y que asimismo también permite conocer la situación del conocimiento organizacional, analizar los recursos, procesos, usos, porqué y para que se adquiere y almacena. Para la ejecución de una auditoría del conocimiento, se puede hacer uso de herramientas de apoyo, las cuales pueden ser: Inventario del conocimiento y flujos del conocimiento.



### 5.1.1.2. *El mapa del conocimiento*

El mapa del conocimiento es considerado como una estrategia global que incluye y articula diversas operaciones, primeramente identificando y recopilando de todo el conocimiento que se encuentra en la organización, quienes lo poseen y en que documentos se encuentran, en el caso de ser necesario; además permite clasificar el conocimiento relevante y el conocimiento irrelevante para la organización; adicional a ello es una herramienta que permite localizar el conocimiento dentro de la organización, la misma que representa de manera gráfica la forma de red del conocimiento en una organización (Montoro, 2008).

Los mapas de conocimiento son representaciones gráficas de información que respaldan la transparencia. Permiten a los usuarios organizar nueva información y compararla con lo que ya saben. También pueden ayudar a los usuarios a identificar expertos o fuentes de conocimiento y conectarlos con actividades o activos relevantes (Hernández & Martí, 2006).

Es conveniente aclarar que el mapa de conocimiento no debe confundirse con un organigrama de la empresa, pues en los mapas se representan los puntos o las áreas que poseen en conocimiento, lo cual no siempre depende del orden jerárquico existente en la organización, por lo que el mapa puede ser comprendido como una radiografía de las relaciones estructurales mediante las cuales se crea o comparte conocimiento (Montoro, 2008).

Gil et al. (2008) considera que para la elaboración de un mapa de conocimiento es necesario considerar cuatro puntos importantes:

1. Graficar todos las áreas importantes de la estructura organizacional, de manera más comprensible posible, para ello se pueden considerar roles específicos de las personas, abreviaciones, imágenes que representen lo escrito, etc.
2. Describir todos los flujos de conocimiento, donde se señala el flujo entre dos o más personas o elementos de conocimiento, indicando que representa el flujo, para ello se puede hacer uso de diversos colores que ayuden a comprender mejor los gráficos.
3. Proporcionar el contexto para los flujos de conocimiento, lo cual será necesario en el caso que el mapa requiera ser validado por la organización, para lo cual se requerirá identificar características adicionales para ser añadidas en el mapa, cuáles son los flujos problemáticos, cuales se han omitido y donde se pueden generar nuevas ideas.
4. Analizar los problemas a fin de entender sus raíces y causas, con la finalidad que el mapa cumpla de manera eficiente con el diagnóstico de los problemas por la estructura y procesos de la organización en cuanto al conocimiento, de manera que se pueda buscar e implementar una solución efectiva.

### 5.1.2. Proceso de diseño

Después de haber analizado la situación actual del conocimiento y conocer cuáles son los objetivos de la empresa en relación a la gestión del conocimiento, el segundo paso consiste en diseñar el programa, el mismo que desde la perspectiva de Montoro (2008). está dividido en tres operaciones:

#### 5.1.2.1. *Planificación del proceso de gestión de contenidos*

El primer paso para la creación de un sistema de conocimientos necesariamente es la planificación del proceso de gestión de contenido, se entiende por planificación del proceso de gestión de contenidos, el conjunto de decisiones que van a determinar el ciclo de vida de los contenidos dentro de la organización, el cual suele estar compuesto por tres fases: Creación, tratamiento, y mantenimiento.

- a) Creación, en esta fase participan los individuos que son poseedores de conocimiento o también pueden ser intermediarios cualificados para crear un contenido cognoscitivo que debe ser representado en un documento.
  
- b) Tratamiento, incluye está compuesto por una serie de acciones, por ejemplo la revisión realizada por especialistas que permite saber si el conocimiento es adecuado y responde a las necesidades de la organización o si contiene algún tipo de conocimiento que puede representar un riesgo para la empresa, posterior a la revisión, el

conocimiento debe ser sometido a un examen semántico en el que se realiza un análisis documental, posteriormente el documento pasa a ser publicado en el sistema documental.

- c) Mantenimiento, en esta fase el contenido publicado tendrá que ser sometido periódicamente a una evaluación, la cual determinará si aún es útil para la empresa y debe seguir manteniéndose en el sistema, o ya no resulta útil o debe actualizarse, en base a ello de determinará si debe ser eliminado por completo del sistema o debe ser extraído temporalmente para ser cometido a un nuevo ciclo de vida.

#### *5.1.2.2. Diseño de conceptual de los recursos documentales*

Los contenidos cognitivos durante su ciclo de vida deben estar publicado en un sistema documental de la empresa como lo acabamos de ver en el apartado anterior, por lo que el siguiente paso consiste en el diseño conceptual de los recursos documentales.

Los documentos que representan conocimiento para que resulten accesibles y fáciles de compartir por los colaboradores de una organización requieren estar organizados en una base de datos, para la organización es necesario considerar las características, utilidad y viabilidad de los contenidos cognitivos, con la finalidad que estas consideraciones se vean reflejadas en el diccionario de datos del recurso documental, el mismo que es un documento donde se describen con

detalle las características primordiales de los campos de cada registro, por ejemplo la etiqueta (nombre del campo), dominio (valores del campo que puede tomar), tipos de dato (pueden ser numéricos, alfanuméricos, lógicos, fechas, etc), indización, lengua, tratamiento documental y controles de validación

#### *5.1.2.3. La estructuración de la comunidad de gestión del conocimiento*

Después de haber planificado el proceso de gestión de contenidos y el diseño conceptual de los recursos documentales, es conveniente definir cuál será la comunidad de gestión del conocimiento, la misma que consiste en la designación del equipo de personas que estarán dedicadas a la ejecución de tareas que guardan relación con la implantación del programa de gestión del conocimiento en la organización; esta designación no equivale a la creación de otro departamento dentro de la organización, ya que no todos los colaboradores de dicho equipo requerirán trabajar a tiempo completo en el programa de implantación, por lo que este equipo puede ser multidisciplinar y multidepartamental.

### **5.1.3. Procesos de implantación**

Después de haberse culminado satisfactoriamente los procesos de análisis y diseño, viene el proceso de la implantación del programa del conocimiento en una organización, en la cual se realizan dos operaciones muy importantes, que son las siguientes:

#### *5.1.3.1. La implantación del programa piloto y su posterior migración*

En la fase de análisis se realiza una comparación de resultados de la metodología y la auditoría, en base a ello se efectúa un programa piloto de gestión del conocimiento; ahora en el proceso de implantación es el momento de encargarse de su implantación en la organización, por lo que es necesario que el programa piloto cuente con parámetros que sean fáciles de controlar, que sea limitado en su alcance y que permita inferir con facilidad los posibles resultados al implantarse un proyecto más extenso y completo; al tener la prueba piloto es necesario elegir con buen juicio el área estratégica de la empresa donde será más efectiva la implantación del proyecto, como también donde será más fácil, ágil e inidentificables sus beneficios. así también, es necesario en la implantación de la prueba considerar los incentivos laborales, económicos, presupuesto asignado, el ciclo de vida de los conocimientos, indicadores que permitan evaluar su efectividad, cronogramas que permitan realizar con comodidad la migración del programa piloto a un programa completo de gestión de conocimientos.

#### *5.1.3.2. El desarrollo integral del herramienta tecnológica*

Median el desarrollo integral de las herramientas tecnologías es posible coordinar todos los recursos informáticos que ayudan en el desarrollo del programa de gestión del conocimiento en la organización, por lo que resulta importante antes de integrar el programa, conocer con que recursos informáticos se cuenta dentro de la propia organización, luego de identificar ello, en base al programa piloto que se pretende implantar

y considerando las necesidades y el alcance que debe tener las herramientas tecnológicas a adquirir, ya que si la compra se realiza en los procesos anteriores se corre el riesgo de adquirir tecnología que resulte insuficiente para el programa que se va implementar o que sea demasiado potente y no se utilice como debe ser.

Respecto a las herramientas tecnológicas, es necesario señalar que no existe una sola herramienta o recurso tecnológico que agote todas las necesidades tecnológicas de una gestión del conocimiento, pues en realidad esta gestión es posible gracias a la articulación de diversas herramientas tecnológicas que permitan a la gestión cumplir con su objetivo. Asimismo, las herramientas tecnológicas deben ser flexibles de manera que permitan presentar el conocimiento de diferentes formas, estar capacitadas para juntar cambios futuros y heurísticos que permita recoger las características del que posee el conocimiento, del que necesita y el uso que se le da, finalmente debe estar diseñado para apoyar la creación y externalización del nuevo conocimiento. Así también, las herramientas tecnológicas no son totalmente automatizadas, debido a que requieren la participación permanente de las personas para tener el rendimiento adecuado, por lo que es necesario que la persona que haga uso de ella este en constante capacitación a fin de favorecer la gestión de conocimiento, garantizando una mejoría constante y aprovechamiento adecuado, permitiendo obtener conocimiento tácito hasta convertirlo en explícito.

### 5.1.3.3. Errores previos a la implantación

En este apartado se hará mención a los errores que comúnmente se comenten antes de la implantación del programa de gestión de conocimientos en una organización desde el punto de vista de Pérez-Montoro (2008).

- 1) El primer error que frecuentemente se observa, es que muchas organizaciones no tienen aún un concepto claro sobre el “conocimiento”, por lo que tienden a confundirlo con información o datos, por lo que no definen bien el tipo de gestión que desean.
- 2) El segundo error es que el conocimiento posee naturaleza propia al estar plasmado en un documento, lo cual una idea muy equivocada, dado que el conocimiento existe solo en la mente de las personas, debido a que en base a sus experiencias una persona puede validar o crear nuevo conocimiento.
- 3) El tercer error es no comprender la importancia del conocimiento tácito, que guarda relación con él la creación, captura y lo más importante la asimilación de manera que el colaborador lo llegue a utilizar de manera inconsciente sin hacer tanto esfuerzo cognitivo o hacer uso de una guía o un manual constantemente, sin embargo muchas organizaciones se conforman con poseer conocimientos explícitos, que no engloban perspectivas, percepciones, creencias y criterios.
- 4) El cuarto error es la toma de decisiones sin considerar el conocimiento de uso, es decir tomar decisiones para su gestión olvidando la estrecha relación que mantiene el conocimiento con



las acciones que realizan las personas en base a ellos ( conocimientos).

- 5) El quinto error es no utilizar el conocimiento para considerar acciones futuras en la gestión, debido a que muchas veces en las organizaciones se limitan a usar el conocimiento para analizar el pasado y llevarlo a la práctica en el presente y no lo utilizan para prever el futuro, por lo que las decisiones tomadas no consideran acciones que contrarresten las consecuencias negativas que el olvido pueda traer.
- 6) El sexto error está relacionado con poco o escaso valor que se le da a la experimentación e innovación como fuente importante del conocimiento, y es más en algunas organizaciones existen restricciones que limitan cualquier estrategia creativa o innovadora.
- 7) El último de los errores que se harán mención en este libro, guarda relación con la medición del conocimiento, y es que muchas veces se confunde la estimación de la medida del conocimiento con la cantidad de datos e información almacenada en su base de datos, se olvidan que el conocimiento es más que datos o información, que el conocimiento depende de las acciones que se ejecuten con el conocimiento con el cual ya se cuenta y que para ello es necesaria una gestión adecuada que considere sobre todo a las personas como recurso fundamental y a las herramientas tecnológicas como recursos que ayudan a procesar y almacenar información.

#### 5.1.3.4. Errores durante la implantación

En este apartado se hará mención de los errores que se comenten durante el desarrollo de la implantación del programa de gestión del conocimiento, desde la perspectiva de Montoro (2008).

- 1) La estrategia del almacenamiento, debido a que durante la implantación en muchas organizaciones se interesan por contar con tecnología que posea amplia capacidad de almacenamiento, mas no se preocupan por los canales de flujo de conocimiento que pueda haber dentro de la empresa y desvalorizando el conocimiento tácito ya sea formal o informal que se comparte dentro de la organización.
- 2) Que las herramientas tecnológicas cubren todas las variables implicadas en la gestión de conocimiento, y dejan de lado la importancia de las capacidades de los seres humanos, sin las cuales las herramientas no pueden ejecutar acciones optimas y menos las que están relacionadas con el conocimiento.
- 3) Querer resumir la gestión de conocimiento en buenas prácticas, que en parte si lo son, pero, para que la gestión del conocimiento resulte sostenible es necesario existan medidas que ayuden a fomentar la creación de conocimiento.
- 4) Pensar que implementar un programa de gestión consiste únicamente en poner en funcionamiento un conjunto de

herramientas tecnológicas, por lo que se prioriza su compra incluso antes de conocer las necesidades reales de la organización en lo que a tecnología se refiere.

- 5) Creer que en la implementación de la gestión de conocimiento solo deben participar profesionales o consultores externos y que no es necesaria la participación de los colaboradores de la organización.
- 6) Se da mayor importancia a optimizar el acceso al conocimiento y se desatienden operaciones también importantes como la creación, captura, transferencia, convertir el conocimiento explícito en tácito, etc., para un aprovechamiento equilibrado del programa de gestión de conocimiento.
- 7) El último error está relacionado con las barreras psicológicas asociadas con el conocimiento, desde la percepción que el conocimiento significa poder y ceder o compartirlo, para algunas personas significa pérdida de poder; por otro lado están las personas que consideran que sus conocimientos no se dé mucho valor debido a sus inseguridades o sentimiento de desconfianza, perjudicando de esta manera a la gestión de conocimientos dentro de la organización evitando compartir sus conocimientos.

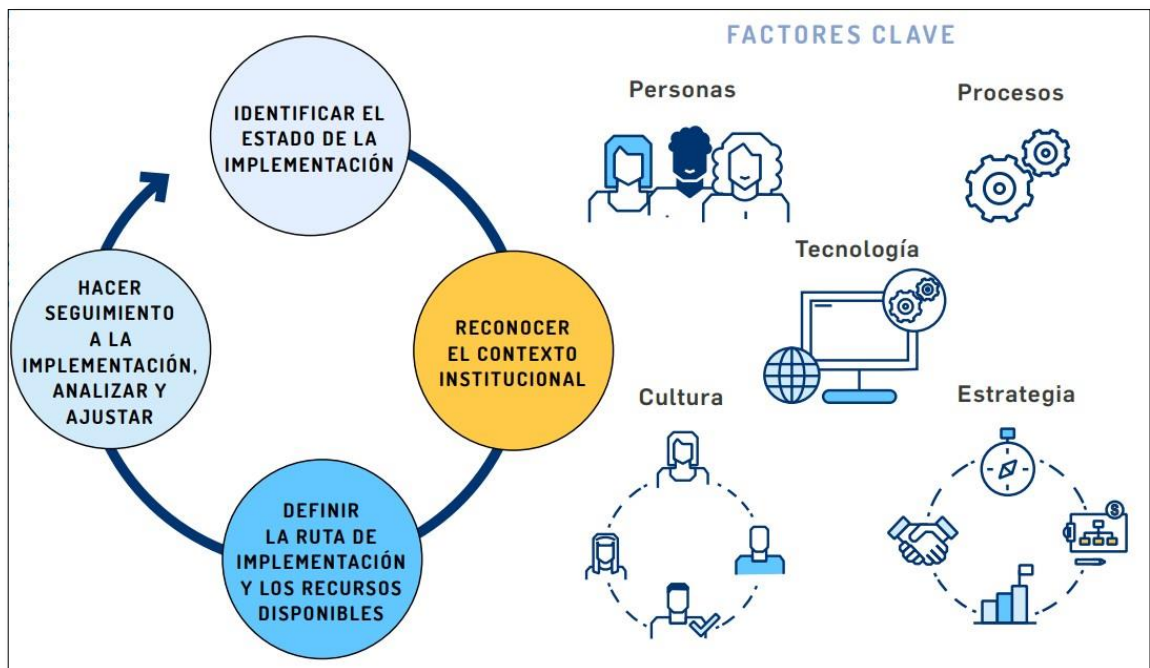
## 5.2. Implementación de políticas de la gestión del conocimiento

Al respecto Quijano & Yepes (2020) señala que antes de la implementación de las políticas de la gestión del conocimiento en la organización es necesario identificar al líder y a las personas que serán los enlaces en las diferentes áreas durante la implementación.

En ese sentido, Quijano & Yepes (2020) ha planteado el ciclo de implementación de políticas de gestión del conocimiento en cuatro fases, desde la función pública, la cual también es adaptable a la organizaciones privadas.

**Figura 19**

*Ciclo de implementación de políticas*



**Fuente:** Quijano & Yepes (2020)

### **5.2.1. Identificación del estado de implementación**

Para este proceso la Quijano & Yepes (2020) ha considerado herramientas de autodiagnóstico con sus debidos criterios deferenciales, dicha herramienta genera automáticamente un plan de acción en base al puntaje obtenido (ver anexo 1).

### **5.2.2. Resultados del autodiagnóstico**

Los resultados de autodiagnóstico permiten a la organización medir y conocer la situación de la gestión del conocimiento durante el periodo anual anterior, cabe señalar que al autodiagnóstico se realiza en base a los siguientes subíndices:

- a) Índice de planeación, evalúa la capacidad de la organización para implementar estrategias de acción basadas en las necesidades de conocimiento del capital humano para la implementación de políticas de gestión del conocimiento y la innovación.
- b) Índice de generación de producción, evalúa la capacidad que tiene la organización para generar nuevos conocimientos y actualizar el ya existente al anterior mediante la investigación, experimentación e innovación del quehacer diario.
- c) Índice de herramientas de uso y apropiación, evalúa la capacidad de la organización para crear herramientas que permitan utilizar y obtener conocimiento a través de acciones que permitan apropiarse del conocimiento,

como también organizarlo, sistematizarlo, guardar y compartir con facilidad los datos y la información de la entidad.

- d) Índice de cultura de compartir y difundir, evalúa la capacidad de la entidad pública para generar espacios y mecanismos de difusión del conocimiento mediante comunidades de práctica, socialización, transferencia de buenas prácticas y el fortalecimiento y desarrollo de procesos de enseñanza-aprendizaje organizacional.
- e) Índice de analítica institucional, evalúa la capacidad de la entidad pública para tomar decisiones en base a la evidencia que existe, como también generar acciones que permitan generar los datos y la información.

### **5.2.3. Reconocimiento del contexto institucional**

Posterior a haber analizado el estado actual de la implementación de políticas de gestión del conocimiento y la innovación, es preciso revisar el contexto organizacional interno para la implementación de las políticas, dichos factores están conformados por: personas, procesos y tecnología.

#### *5.2.3.1. Personas*

cumplen un rol transversal en todas las gestiones y operaciones que se realizan en una organización, pues son las que retienen y transmiten el conocimiento, como también se encargan de plasmarlo en documentos físicos o virtuales, brindan y reciben capacitaciones, procesos de inducción y reinducción. Por lo que resulta necesaria la caracterización

de los colaboradores y sus necesidades de conocimiento al momento de implantar políticas de gestión de conocimiento.

#### 5.2.3.2. *Procesos*

mediante este segundo elemento fluye el conocimiento tácito y son fuentes de generación y apropiación de conocimiento, entre ellos se encuentra los procedimientos de retiro de cargo, referente a proceso de capacitación, desarrollo de mapas de conocimiento, evaluación y revisión de procesos misionales.

#### 5.2.3.3. *Tecnología*

es el último elemento de la triada, el cual facilita la trasmisión del conocimiento, pues es mediante la tecnología que una organización captura, difunde y aplica los conocimientos en los procesos, este factor se encuentran los repositorios de datos y de conocimiento, bancos de buenas prácticas y lecciones aprendidas, bibliotecas virtuales, sharepoints instituciones.

### **5.2.4. Definición de la ruta de implementación**

Después de haber identificado el contexto institucional y reconocido los factores que facilitan la generación de la implementación de las políticas de la gestión del conocimiento, es momento de definir la ruta de implementación, para la cual X considera cuatro ejes que permiten fortalecer la gestión:

#### *5.2.4.1. Generación y producción*

La generación de los nuevos conocimientos en el interior de las organizaciones se da mediante mecanismos orientados a idear, investigar, experimentar e innovar las tareas cotidianas de la entidad. Para la generación y producción del conocimiento se considera las siguientes acciones: generación de nuevas ideas (ideación), apoyo y desarrollo de la innovación, experimentación y finalmente el impulso a la investigación. El objetivo del primer eje es generar y actualizar el conocimiento estratégico para la organización.

#### *5.2.4.2. Herramientas para su uso y apropiación*

Este eje tiene como objetivo facilitar el acceso al conocimiento de la entidad mediante la organización de los datos, información y del conocimiento en sí, para lo cual requiere de herramientas que permitan hacer uso y apropiación de conocimiento, las mismas que deben ser usadas con frecuencia para fortalecer el manejo confiable de la información, de manera que resulte de fácil acceso a los colaboradores.

#### *5.2.4.3. Analítica institucional*

Este eje tiene como objetivo la toma de decisiones respaldadas en evidencias, para lo cual requiere de seguimiento y evaluación de la gestión de conocimiento que se realiza en la organización, mediante la visualización y análisis de datos para crear información y a partir de ello el conocimiento en relación con los resultados de la entidad y



fortalecer la toma de decisiones y las acciones necesarias para el alcance de logros esperados.

#### 5.2.4.4. *Cultura de compartir y difundir*

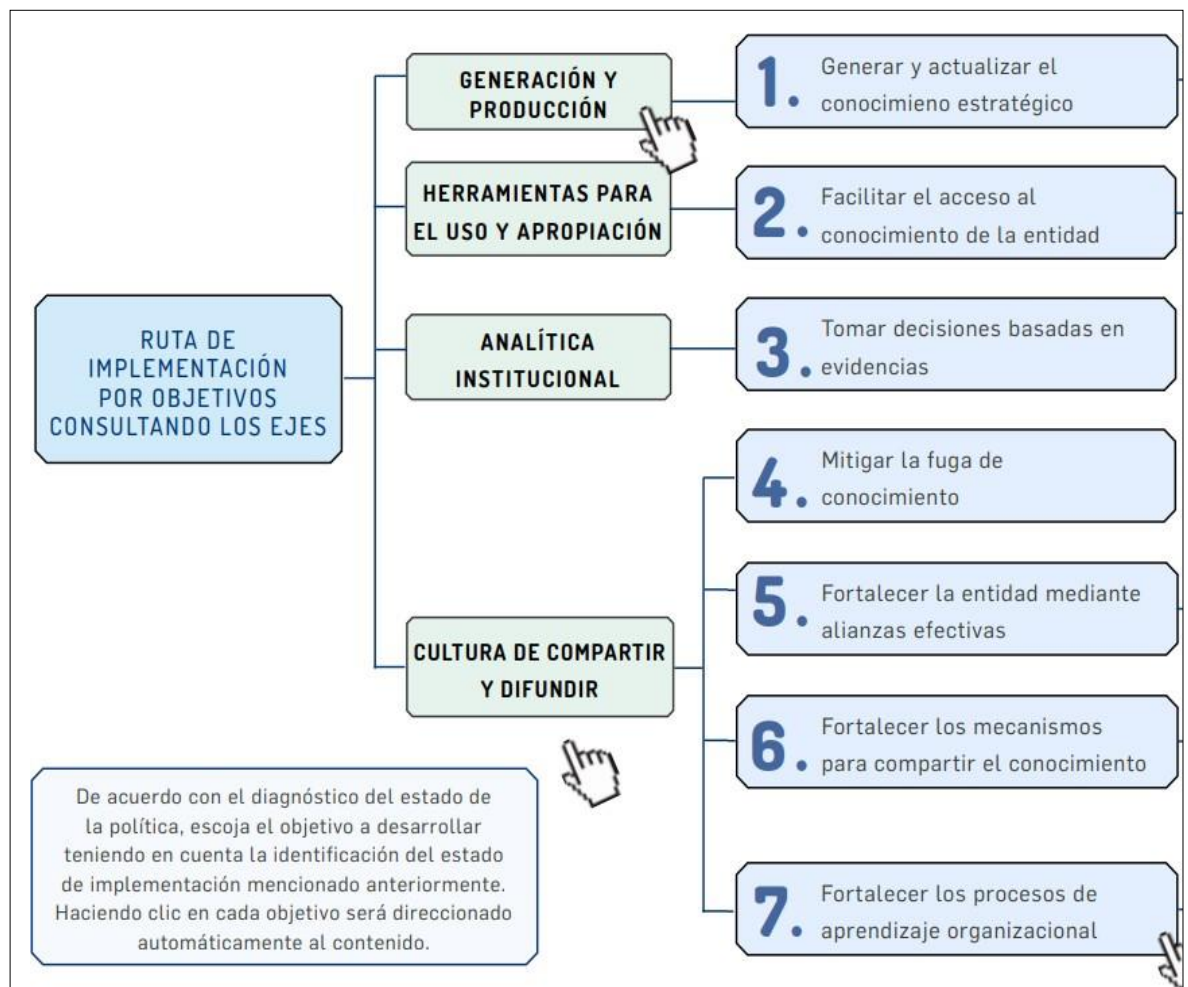
Es necesario tener en cuenta que la organización debe difundir el conocimiento que generan, en esencia, este es uno de los propósitos de la gestión del conocimiento, para lo cual es necesario fortalecer el trabajo en equipo, así como acciones que propicien una comunicación efectiva dentro y fuera de la entidad. Las experiencias compartidas refuerzan el conocimiento a través de la memoria institucional y la retroalimentación, fomentando así los procesos de aprendizaje dentro de la entidad.

La cultura de compartir y difundir está enfocada en consolidar la memoria institucional mediante la conservación del conocimiento institucional, por lo que guarda relación con los tres ejes anteriores. Así mismo este eje tiene como objetivo mitigar la fuga de conocimiento, fortalecer la entidad mediante alianzas efectivas, fortalecer mecanismos para compartir el conocimiento y fortalecer procesos de aprendizaje organizacional.

En los cuatro ejes anteriores se hace mención de siete objetivos, los cuales se pueden apreciar mejor en la siguiente figura:

**Figura 20**

*Objetivos del ciclo de implementación*



**Fuente:** Quijano & Yepes (2020)

### 5.2.5. Seguimiento a la implementación

El líder con su equipo de apoyo debe hacer seguimiento a las actividades definidas para la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento. Bajo el enfoque de mejora continua es conveniente el análisis de estado de la gestión de conocimiento y la ejecución de los ajuste periódicos requeridos para su fortalecimiento.

### **5.3. Paso para implantar un modelo de gestión del conocimiento**

Carbonell (2016) en su informe señala cinco pasos para implantar un modelo de gestión de conocimiento.

#### **5.3.1. Evaluación inicial**

Cada organización cuenta con algún proceso relacionado a la gestión del conocimiento, aunque este haya sido implando intuitivamente, de igual manera es necesario identificarlo como tal, para evaluar su grado de adecuación a las necesidades de los colaboradores de la organización en cuanto a conocimientos se refiere. En ese sentido la evaluación inicial revela el estado actual de la gestión permitiendo definir así las prioridades en relación a las estrategias de implantación (Carbonell, 2016).

Para que la evaluación inicial resulte productiva, esta debe considerar las actividades de comunicación, captura, organización y difusión del conocimiento en la organización, como también la existencia y aplicación de procesos, papel que desempeñan las personas y la tecnología con la que cuenta la empresa.

#### **5.3.2. Estrategia de implantación**

La estrategia de implantación se realiza en base a las necesidades identificadas en el paso anterior, ya que mediante ellas se define el plan de acción a ejecutar en la implementación de las mejoras requeridas en cada uno de los elementos (personas, procesos y tecnología) (Carbonell, 2016)

### **5.3.3. Implantación de las herramientas para gestión del conocimiento mediante el desarrollo de los proyectos piloto**

En la primera fase de la implementación se llevan a la práctica todos aquellos cambios que están relacionados con la descripción de puestos de trabajo, procesos y tecnología (Carbonell, 2016). En paralelo se implantarán las herramientas, las que se usan con frecuencia, son las siguientes:

- a) Comunidades de práctica, está conformado por grupos de trabajo que buscan identificar el conocimiento tácito de la organización para colocarlo al alcance de toda la organización.
- b) Sesiones de aprendizaje después de la acción, son enfocadas a recopilar propuestas de mejora en base a los aciertos y errores cometidos durante la planificación y desarrollo de un proyecto.
- c) Asistencia entre pares, permite que los colaboradores que necesitan aprender sobre un tema determinado puedan tener acceso en el momento oportuno a los conocimientos adquiridos por otros colaboradores, antes de iniciar un nuevo proyecto o actividad.
- d) Base de lecciones aprendidas, es una recopilación de las lecciones asimiladas, las mismas que reflejan un impacto económico y a la misma vez señalan acciones correctivas para evitar que se vuelvan a cometer los mismos errores.

- e) Base de conocimiento, también es una recopilación en formato de pastillas del conocimiento requerido para la ejecución de determinadas funciones o actividades. Vienen a ser unidades orientadas al cien por ciento a la práctica que buscan solucionar problemas concretos en situaciones concretas.
  
- f) Páginas amarillas del conocimiento, es una lista de colaboradores de la organización en la que se detalla “lo que saben sobre”, con la finalidad de poner a disposición de la entidad sus conocimientos y experiencia adquirida.
  
- g) Talleres para el intercambio de conocimientos, son sesiones monográficas que tiene por finalidad poner a disposición de quien lo requiera el conocimiento de los más experimentados dentro de la organización.
  
- h) Mapa de conocimiento crítico, es un esquema que organiza los conocimientos críticos de una empresa y sus diferentes categorías con vínculos o enlaces a colaboradores expertos y/o documentos.
  
- i) Proyectos de aprendizaje, consiste en algún curso o taller al que se le añaden otras herramientas que permiten personalizar los contenidos y evaluar el impacto sobre el departamento o área que fue participe de la actividad planificada.
  
- j) Taller para la identificación del conocimiento requerido, son sesiones a realizar al inicio de nuevos proyectos con la finalidad de recopilar el

conocimiento requerido, de manera que se pueda garantizar su correcto desarrollo.

- k) Entrevista para retención de conocimiento, son sesiones que tiene como finalidad la identificación y puesta a disposición de la organización la relación de colaboradores que pueden llegar a abandonar la organización en un corto tiempo.

Para iniciar con el proceso de implantación de un modelo de gestión se debe considera un proyecto piloto y en cuanto a las herramientas anteriormente señaladas se debe elegir las herramientas requeridas de la organización.

#### **5.3.4. Roll out o despliegue del modelo**

Al llegar a esta fase, los colaboradores ya deben haber asumido sus responsabilidades en relación a la gestión del conocimiento, los procesos requeridos deben estar operativos, la tecnología de apoyo puesta en marcha y el modelo de gobernanza ya debe haber sido comunicado y se debe estar utilizando; pues en esta fase de despliegue solo es necesario afinar algunos aspectos del modelo a fin de entrar a la última fase con las modificaciones realizadas oportunamente (Carbonell, 2016).

#### **5.3.5. Operativa**

En esta última fase el modelo es totalmente operativo y funcional, probablemente a medida que transcurre el tiempo, será necesario realizar ajustes para mantener la alineación del modelo de gestión del conocimiento con los

objetivos estratégicos de la organización, lo cual puede desarrollarse en base a la dinámica de la mejora continua (Carbonell, 2016).

#### 5.4. Implementación de un sistema de conocimiento

Desde el punto de vista de Yániz & Muñoz (2018) la implementación de un sistema de gestión del conocimiento es una tarea que puede llevar varios años y además es compleja, pues requiere del trabajo colaborativo de todas las áreas de la organización para tener éxito. Que el sistema de gestión de comunicación este implantado, no es sinónimo de trabajo terminado, debido a que la gestión del conocimiento es una actividad dinámica que requiere de evaluación continua y adaptación a los nuevos escenarios que la organización pueda enfrentar. Para ello el mismo autor ha descrito cinco fases que considera que son necesarias para la implementación de un sistema de gestión del conocimiento:

- a) **Reconocimiento de la necesidad**, el punto de inicio necesario para implementación de un sistema de gestión es reconocer los motivos o razones por los que la empresa debe implantar el sistema, y cuanto más detallado y amplio sea este reconocimiento mucho mejor será, ya que se conocerá que vacíos se debe llenar con el sistema y como debe ser su diseño, de manera que resulte favorable para la organización.

El resultado de esta fase es la aceptación del proyecto en la organización con el apoyo de la alta dirección que debe ser la impulsora y gestor del proyecto, además en esta fase el grupo de trabajo de este proyecto ya debe estar definido, el cual vendría a ser el embrión de un sistema mayor.

- b) **Estrategia de implantación**, viene a ser el segundo paso efectivo en la implantación del sistema, el cual tiene como propósito principal fijar una estrategia para el sistema de gestión de conocimiento, la misma que debe estar en sintonía con los objetivos a largo y mediano plazo, como también con las actividades a las que se dedica la empresa.

Se ha considerado indicadores que permiten saber si la organización está preparada para continuar con esta fase:

- La organización ha formado el equipo de trabajo que se hará cargo de la implantación del sistema de gestión de conocimiento.
- La alta dirección de la empresa apoya y respalda el desarrollo de la iniciativa y ha elegido un responsable para el proyecto.
- Existen a lo menos un departamento que está interesado en aplicar la gestión del conocimiento en sus actividades.
- El departamento de soporte tecnológico muestra disposición por apoyar esta iniciativa.
- Se ha identificado proyectos piloto que permitirán evaluar el impacto de la gestión del conocimiento en la organización.
- Se dispone de presupuesto para ejecutar el proyecto.

Es deseable que al llegar a esta fase se cumpla con todos los indicadores, pero si no es el caso como mínimo se debe contar con los siguientes: identificación del punto de partida, construcción de equipo de trabajo, fijación de objetivos iniciales y definición de proyectos piloto.



- c) **Diseño y lanzamiento de iniciativas**, en esta fase se deben poner marcha los proyectos seleccionados en la fase anterior, tales proyectos deberían permitir que la organización se convenza de la importancia de la gestión del conocimiento dentro de la organización y que desde luego permita aprender y continuar en la implementación del sistema.

De la mismas manera que en la fase anterior Yániz & Muñoz (2018) ha propuesto los siguientes indicadores para evaluar si la organización está preparada para continuar con esta fase:

- Los proyectos piloto están bien definidos y disponen de un plan bien detallado.
- Los responsables de los distintos proyectos piloto ya fueron asignados.
- Se han determinado indicadores que permitirán evaluar los resultados de los proyectos piloto.
- Existe una estrategia de expansión de la gestión del conocimiento dentro de la organización a partir de los proyectos piloto.

Después que los proyectos piloto se encuentren operantes es momento de evaluar los resultados y emitir conclusiones; estas últimas podrían ser de mejorar algunos aspectos del proyecto, profundizar en algunos aspectos o congelar el procesos por un periodo corto de tiempo para volver a iniciar.

- d) **Expansión**, esta fase como su nombre lo dice, tiene por objetivo generalizar el proyecto del sistema de gestión del conocimiento hasta convertirse en una actividad integral de la organización.

Los indicadores establecidos por Yániz & Muñoz (2018) para conocer si la organización está lista para continuar con esta fase, son los siguientes:

- Todos los colaboradores de la organización ya conocen la iniciativa de la gestión del conocimiento y así mismo los resultados.
- Existe más departamentos que desean implementar esta iniciativa en sus actividades.
- Se cuenta con el apoyo de la alta dirección respecto a las estrategias establecidas para la expansión del proyecto dentro de la empresa.
- Se cuenta con los recursos humanos, tecnológicos y económicos necesarios para la expansión del conocimiento.

e) **Institucionalización**, tiene por finalidad permitir que la gestión del conocimiento se convierta en una tarea complementa integrada en los procesos de trabajo de la organización.

Del mismo modo que en las cuatro anteriores fases, en esta también se ha considerado indicadores que permitirán conocer si la organización está lista para inicio a esta última fase:

- El sistema de gestión del conocimiento se encuentra integrado en los procesos generales de la organización.
- Existe muchas iniciativas de gestión del conocimiento activas en la organización.
- Los colaboradores de la organización cuentan con la formación requerida para gestionar el conocimiento en la organización.

- La estructura tecnológica y de cultura de la organización se encuentra alineado con el sistema de gestión del conocimiento.
- Ya está en marcha algún sistema de evaluación e incentivo que contempla la gestión del conocimiento como criterio a considerar.
- Los colaboradores ya interiorizaron el intercambio de conocimientos como algo necesario y parte importante de su actividad habitual.

**CAPÍTULO VI**

**LA PRÁCTICA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL**

**CONOCIMIENTO**

## 6.1. Gestión estratégica

Los procesos de toma de decisiones que están fuertemente influenciados por la estructura de la organización producen la estrategia. El trabajo del gerente es la "gestión estratégica", definida como la gestión de las interacciones entre estrategia, estructura, decisión e identidad. Estos últimos son el tetraedro de la dirección estratégica. La gestión estratégica ha sido objeto de numerosos escritos, comenzando con la definición de gestión según Drucker (1999) que consiste en el arte de tomar decisiones racionales e informadas; la dirección estratégica se describe como "la organizadora, en el tiempo, de la necesaria adecuación entre las exigencias del entorno y las capacidades de la empresa". La dirección estratégica es una tarea de la alta dirección, caracterizada por un compromiso a largo plazo, se refiere a las relaciones de la organización con su entorno y compromete a toda la organización. La dirección estratégica permite así a una organización asegurar su competitividad, su seguridad, además de su legitimidad, asignando sus recursos lo mejor posible para crear valor añadido. Hablar de gestión estratégica es abordar diferentes nociones como el diagnóstico estratégico, las elecciones y el despliegue estratégicos (Imane, 2017).

La estrategia interviene en una organización en varios niveles: El primer nivel, el de la estrategia corporativa, se refiere al propósito y alcance de la organización en su conjunto y cómo agrega valor a sus diversas actividades. Esto incluye opciones de cobertura geográfica, diversidad de ofertas de productos y servicios, y cómo se asignan los recursos entre actividades. Generalmente, la estrategia corporativa toma en cuenta las expectativas de los dueños (los accionistas), el gobierno o las bolsas de valores. El segundo nivel son las estrategias específicas del sector, que identifican los factores clave

de éxito en un mercado en particular. Esto generalmente significa definir cómo se puede obtener una ventaja en relación con los competidores y qué nuevos mercados se pueden identificar o construir. Estas diferentes orientaciones deben satisfacer las expectativas del mercado al mismo tiempo que cumplen los objetivos generales de la organización, como la rentabilidad a largo plazo o el crecimiento de la participación en el mercado. Si bien la estrategia corporativa implica elecciones que involucran a la organización como un todo, estas decisiones son relevantes para un área estratégica de actividad. Un área comercial estratégica es un subconjunto de actividades comerciales que tienen factores de éxito similares que comparten recursos y conocimientos. Un factor clave de éxito en una actividad es "lo que necesitas saber para tener éxito en un mercado". Suele ser: - un elemento de la oferta que tiene valor para el cliente - y/o un saber hacer particular - y/o una ventaja de costes en la cadena de diseño/producción-distribución-distribución del producto/servicio. El tercer nivel de estrategia se encuentra en la base de la organización. Aquí es donde se desarrollan las estrategias operativas que determinan cómo los diferentes componentes de la organización (recursos, procesos, know-how individual) realmente despliegan las estrategias definidas a nivel global ya nivel de Áreas Estratégicas de Actividad. La coherencia entre las decisiones operativas y la estrategia es, por tanto, un factor determinante (Imane, 2017).

De acuerdo con Penbek et al. (2011) el cambio estratégico juega un papel importante en los entornos en evolución para que las empresas logren una ventaja competitiva y sobrevivan. El cambio estratégico es necesario para las empresas que sufrieron un posicionamiento estratégico débil o experimentaron una disminución del rendimiento (Barker y Duhaime, 1997). Puede definirse como "un intento de cambiar los modos actuales de cognición y acción para permitir que la organización aproveche

oportunidades importantes o haga frente a amenazas ambientales consecuentes (Gioia y Chittipeddi, 1991). El cambio estratégico puede concebirse como un proceso durante el cual los agentes de cambio dan sentido a una visión alterada de la organización y participan en ciclos de actividades de construcción social negociadas para influir en las partes interesadas y los constituyentes para que acepten esta visión. Los estudios indican que las actividades de la alta dirección son los elementos clave para la eficacia del proceso general de cambio estratégico (Gioia y Chittipeddi, 1991).

### **6.1.1. Decisión estratégica**

La clasificación según el propósito de la decisión o llamada según la importancia del problema es desarrollada por Igor Ansoff (1965), los resultados de este criterio son una distribución por niveles y obtendremos:

La decisión estratégica se suele tomar por arriba administración. se refiere a los principales ejes de desarrollo de la empresa, ya las relaciones de la empresa con el entorno externo. Este tipo de decisión determina el futuro de la empresa al fijar las orientaciones fundamentales que la comprometen en el largo plazo.

La decisión táctica suele ser tomada por la jerarquía intermedia. tiene como objetivo la implementación de la estrategia, la elaboración de planes de acción y la corrección de disfunciones y, en consecuencia, se refiere a la gestión de los recursos y a la eficacia de su uso para poder controlar a medio plazo el desarrollo, por ejemplo, de la mejora de un producto.

La decisión operativa generalmente la toman los gerentes operativos y abarca todos los imprevistos, situaciones particulares que se presentan durante la ejecución de las operaciones. La decisión operativa se relaciona con la operación del día a día con el objetivo de hacer que el proceso de transformación de recursos sea lo más eficiente posible. Son muy frecuentes, su impacto es a corto plazo. Cabe señalar que estas decisiones no son independientes, sino solo jerárquicas. Las decisiones operativas que son de naturaleza más frecuente concretan decisiones tácticas, ellas mismas resultantes de decisiones estratégicas (Pishkari, 2017)

## **6.2. Aprendizaje / o ajuste organizacional**

El concepto de 'ajuste' o 'alineación' se ha discutido ampliamente en la literatura empresarial, y una variedad de autores destacados ha contribuido significativamente al desarrollo del concepto de ajuste en la estructura organizacional, el entorno, la estrategia, la tecnología, la cultura y el liderazgo. Muestran que, si las organizaciones van a ser efectivas y competitivas, necesitarán lograr la alineación en todos estos elementos. En el siglo XXI, el cambio continuo y turbulento en el entorno empresarial ha agregado un aspecto poderoso a esta combinación. Términos como "cambio discontinuo", "tecnologías disruptivas" y "era de la revolución" describen la incertidumbre y la complejidad que impregnan el entorno competitivo.

El ajuste organizacional sugiere que para que una organización se desempeñe de manera efectiva, su estrategia comercial debe estar alineada con su entorno, sus capacidades organizacionales con su estrategia, su diseño y cultura organizacional con



sus capacidades y su comportamiento de liderazgo con su diseño organizacional. La alineación y sinergia de estos elementos es crucial para el éxito organizacional. Una organización puede tener la estrategia "correcta" (contenido), pero sin la estructura organizativa y las capacidades adecuadas, no podrá implementar su estrategia con éxito. Con su estrategia sin realizar, continuará lidiando con su entorno y competidores de una manera incoherente e inadecuada, y por lo tanto seguirá teniendo un desempeño deficiente (Beer et al., 2005, p. 447)

### **6.2.1. Diseño organizacional dinámico**

Para examinar si las organizaciones están en condiciones de competir, los gerentes requieren un marco analítico para diagnosticar y tomar medidas. Peters y Waterman proporcionan uno de ellos, el Marco '7-S' de características interdependientes 'duras' y 'blandas' para una organización exitosa. Señalan que, durante décadas, mientras que los gerentes prestaron la debida atención a los aspectos 'duros' de organizar la estrategia, la estructura y los sistemas (sistema de trabajo), los 'blandos' de los valores compartidos (principios y valores), el estilo de gestión (equipo de liderazgo), habilidades (capacidades y cultura) y personal (sistema de recursos humanos) se descuidaron en gran medida. Lo que este marco indica es que las características 'blandas' (factores emocionales, de comportamiento y culturales) que solían considerarse inflexibles e informales necesitan ser comprometidas y modificadas tanto como las 'duras'.

El Proceso de Aptitud Estratégica, adaptado de este marco de Beer y Eisenstat coloca las capacidades organizacionales en el centro del marco analítico y redefine un conjunto de palancas organizacionales necesarias para desarrollar y

dar forma a las capacidades. Este proceso fue diseñado para ayudar a un equipo senior a involucrarse tanto en los aspectos suaves como en los duros de la organización.

### **6.2.2. Enfoques para lograr el ajuste y la aptitud organizacional**

Hay muchas organizaciones que no logran adaptar su estrategia a su entorno. Otros, que carecen de la cultura, las capacidades y el comportamiento apropiados para la implementación, pueden tener la estrategia "correcta", pero aun así no logran adaptarse a su entorno competitivo. La investigación entre varias empresas estadounidenses de renombre, caracterizadas por décadas de éxito y rentabilidad, proporciona evidencia de tasas de supervivencia y rendimiento decrecientes de empresas que enfrentan dificultades como resultado de panoramas comerciales complejos y rápidamente cambiantes y competencia global y extranjera. Un puñado en realidad continuó funcionando con el tiempo, mientras que algunos sobrevivieron, pero tuvieron un rendimiento inferior; muchos desaparecieron por completo (Beer et al., 2005, p. 448)

### **6.2.3. Limitaciones potenciales**

El Proceso de Aptitud Estratégica no se trata del contenido de la estrategia, la elaboración de una nueva estrategia o incluso la elaboración de estrategias. Se trata predominantemente de la implementación de la estrategia, y este proceso comienza cuando el equipo senior llega a un consenso sobre la estrategia como el primer paso en SFP. Luego, el proceso guía a los equipos senior a través de conversaciones honestas en toda la organización que conducen al autodiagnóstico y al cambio con la intención de alinear el diseño, el compromiso

y el comportamiento de la organización con la estrategia, aumentando así el ajuste y la aptitud. Es un proceso genérico derivado de su aplicación en una diversidad de entornos corporativos, y ha dado resultados abrumadoramente positivos cuando se implementa adecuadamente y, lo que es más importante, cuando existen una serie de condiciones que especificamos a continuación. En primer lugar, la alta dirección debe reconocer una brecha entre las aspiraciones (contenido de la estrategia) y la situación real (resultados), y reconocer que existe un problema comercial. Segundo, los líderes deben estar dispuestos a enfrentar el conflicto y eso expone sus vulnerabilidades. Esto no es fácil de lograr: en nuestra investigación hemos encontrado que los nuevos líderes están dispuestos y se sienten más cómodos con el diálogo sobre las barreras a la efectividad organizacional, mientras que los líderes que han estado en sus posiciones por algún tiempo (como Scott Wright de Hewlett Packard ), encuentran más desafiante descubrir problemas que afectan sus capacidades y las de la organización. Sin embargo, muchos lo han hecho con éxito. La implicación es que los líderes pueden tener éxito con SFP solo si están abiertos a aprender y aceptar el conflicto. Los líderes deben abrazar y comprometerse genuinamente con el proceso y sus valores subyacentes; el compromiso superficial sólo conducirá al fracaso del proceso y sus resultados. La preparación del líder se prueba desde el principio describiendo claramente el proceso y las barreras, como los asesinos silenciosos, que suelen surgir.

### 6.3. Gestión estratégica

Las razones del cambio estratégico en el sector público se encuentran principalmente en sacudidas abruptas y predominantemente exógenas, como cambios de políticas o legislación, cambios tecnológicos, reemplazos de alta dirección o reorganizaciones, como la unión o la disolución de agencias públicas. Este tipo de desarrollo requiere un cambio estratégico decisivo y de gran escala para recuperar la congruencia entre los objetivos de la organización, el entorno y la organización. En estos casos, las organizaciones del sector público tienen una tendencia a adoptar un enfoque inspirado en la gestión estratégica para generar cambios de forma vertical (Sminia & Van, 2007)

La gestión del conocimiento (KM) es un proceso estratégico que implica la creación, organización, intercambio y utilización de los activos de conocimiento de una organización. Muchas organizaciones privadas han adoptado una estrategia de gestión del conocimiento. Esto se debe a que la gestión del conocimiento tiende a tener un efecto positivo en el rendimiento y la eficiencia de la organización.

El término gestión del conocimiento fue creado por el MIT en la década de 1960. Durante los últimos cincuenta años, se han creado diversas teorías y modelos para describir y explicar la gestión del conocimiento. Estos han llevado al desarrollo de estrategias y técnicas específicas que se pueden utilizar para gestionar eficazmente los activos de conocimiento de una organización. Mediante la gestión de estos activos, las organizaciones pueden aumentar el rendimiento de su negocio.

Las organizaciones privadas suelen ser más esbeltas y ágiles que sus contrapartes públicas. La etapa del ciclo de vida de una organización privada se basa en su capacidad

para adaptarse, innovar y crecer. Debido a que las organizaciones privadas tienen una vida útil limitada, deben responder a sus clientes y competidores. Esto significa que deben poder suministrar los bienes o servicios correctos en el momento adecuado a sus clientes. También necesitan ser capaces de adaptarse rápidamente a las nuevas tecnologías ya las demandas cambiantes de sus clientes.

Para lograr esto, las empresas privadas deben tener empleados informados, competentes y confiables. Esto significa que deben proporcionar capacitación a todos los empleados. También deben recompensar a los empleados en función de su desempeño, no de su antigüedad o estado familiar. Los empleados deben tener acceso a la información y los recursos para poder desempeñar sus funciones con eficacia. Para brindar este acceso, las empresas privadas deben implementar una estrategia efectiva de gestión del conocimiento. Esto incluye la creación de un sistema interno de gestión del conocimiento (IKMS). Además, las organizaciones privadas deben evaluar periódicamente su IKMS en cuanto a eficiencia y eficacia.

Para ser eficaces, las empresas privadas deben tener una estrategia eficaz de gestión del conocimiento. También deben tener una buena estructura organizacional que sea fácil de entender para los empleados. También deben asegurarse de que sus empleados sean tratados de manera justa y consistente para que permanezcan leales y motivados durante los tiempos difíciles. Cuando los empleados se mantienen motivados durante tiempos difíciles, es más probable que permanezcan comprometidos con su trabajo y contribuyan con soluciones innovadoras.

Una estructura organizacional efectiva depende de la etapa del ciclo de vida de la organización. Una empresa nueva tendrá una estructura organizativa diferente a la de una en su fase de crecimiento. Durante la fase de puesta en marcha, los empleados suelen ser propietarios o socios de la empresa que tomarán decisiones en conjunto como grupo. En la fase de crecimiento, es posible que se necesite más experiencia externa en ciertas áreas a medida que el negocio se expande rápidamente, lo que lleva a departamentos o roles más especializados dentro de los departamentos. A medida que el negocio madura, los propietarios suelen vender partes del negocio a medida que se convierte en una empresa que cotiza en bolsa. En este punto, los accionistas pueden exigir un cumplimiento estricto de las políticas de la empresa, así como promociones basadas en el desempeño o aumentos salariales.

La estrategia de gestión del conocimiento de una organización privada debe incluir fuentes internas y externas para la creación y el intercambio de conocimientos. Al implementar una estrategia de KM efectiva, las empresas privadas pueden adaptarse más rápido que sus contrapartes públicas y seguir siendo competitivas en sus industrias.

En términos generales, se puede decir que la gestión del conocimiento siempre consta de dos partes, una es la parte de coordinación y la otra es la parte de motivación. Dicho esto, puede desarrollar, coordinar y dirigir cualquier estructura que desee, pero incluso los mejores proyectos están condenados al fracaso si las personas involucradas no están dispuestas a involucrarse. Este componente "intencional" varía de persona a persona, lo que dificulta la formulación de recomendaciones generales y generales para promover la motivación y el estímulo. Sin embargo, es necesario definir aquellos requisitos que

son críticos para el diseño efectivo de los sistemas de incentivos desde un punto de vista tanto teórico como práctico (Mandl et al., 2004).

## BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, E. J., & Valencia, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26(4), 673–684. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052018000400673>
- Arellano, F. (2015). Gestión del conocimiento como estrategia para lograr ventajas competitivas en las organizaciones petroleras. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 1(30), 1856–1594. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7186159>
- Bañegil, T. M., & Sanguino, R. (2003). Gestión del conocimiento y estrategia. *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología*, 1(1), 1–10. <https://www.madrimasd.org/revista/revista19/tribuna/tribuna3.asp>
- Barceló, M., & Baglietto, T. (2001). *Hacia una economía del conocimiento* (1a ed., Vol. 1). ESIC. [https://books.google.com.pe/books/about/Hacia\\_una\\_economía\\_del\\_conocimiento.html?id=jn3FdhLNUBIC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Hacia_una_economía_del_conocimiento.html?id=jn3FdhLNUBIC&redir_esc=y)
- Beer, M., Voelpel, S. C., Leibod, M., & Tekie, E. B. (2005). Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process. *Long Range Planning*, 38(5), 445–465. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2005.04.008>
- Beltrán, C., Contreras, C., & Chipatecua, N. (2012). *Valores del capital humano y las competencias del líder que facilitan la implantación de la estrategia organizacional* [Universidad del Rosario]. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4288>
- Benavides, C. A., & Quintana, C. (2015). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Díaz de Santos. <https://books.google.com.co/books?id=ICC5BgAAQBAJ&printsec=frontcover#v=on>



epage&q&f=false

- Bustamante, Y. (2003). La gestión del conocimiento y las organizaciones modernas. *Gestión en el Tercer Milenio*, 6(11), 105–109. <https://doi.org/10.15381/gtm.v6i11.9879>
- Bustelo-Ruesta, C., & Amarilla, R. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Revista Ph*, 1(1), 226–230. <https://doi.org/10.33349/2001.34.1153>
- Canals, A. (2003). *La gestión del conocimiento*. <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/3300>
- Carbonell, J. (2016). *Cómo implantar un sistema de gestión del conocimiento*.
- Carrasco, C. (2010). Gestión estratégica del conocimiento para las empresas peruanas. *Quipukamayoc*, 17(34), 199–208. <https://doi.org/10.15381/quipu.v17i34.4734>
- Cegarra, J., & Rodrigo, B. (2005). Integración del conocimiento estratégico en el seno de la organización. *Revista de economía y empresa*, 21(51), 39–56.
- Conde, Y., Correa, Z., & Delgado, C. (2011). Aprendizaje organizacional, una capacidad de los grupos de investigación en la universidad pública. *Cuadernos de Administración*, 26(44), 25–39. <https://doi.org/10.25100/CDEA.V26I44.433>
- Díaz, M. (2013). *Implementación de la metodología de Balanced Scorecard en el sector retail*.
- Egúsqizada, O., & Egúsqizada, C. (2000). Organizaciones aprendientes. *Quipukamayoc*, 1(1), 95–103.
- Farfán, D., & Garzón, M. (2006). *La gestión del conocimiento* (1a ed., Vol. 1). Universidad del Roario.
- Florez, José, & Lugo, A. (2019). Organizaciones que aprenden. *Cultura Educación Sociedad*, 10(1), 42–52. <https://doi.org/10.17981/CULTEDUSOC.10.1.2019.03>
- Garay, R. (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67–92.

- Gil, M. D., López, G., & Pérez- Soltero, A. (2008). La auditoría como etapa previa a la gestión del conocimiento en una institución educativa mexicana. *Ciencia Administrativa*, 1(1), 17–27.
- Gonzales, J. (2010). Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad pública. *Cuadernos de Administración* , 1(43), 113–128.
- Hernández, F. E., & Martí, Y. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *ACIMED*, 14(1), 0–0.
- Imane, A. (2017). Strategic Management for Organizational Performance: from Which Come the Mistakes of Strategic Decision-Making. *European Journal of Economics and Business Studies*, 3(3), 291–300.  
[https://revistia.com/files/articles/ejes\\_v3\\_i3\\_17/Ahdil.pdf](https://revistia.com/files/articles/ejes_v3_i3_17/Ahdil.pdf)
- López, L., López, P., & López, F. (2020). Modelo de Gestión del Conocimiento para la Innovación . *Administración y Organizaciones*, 23(45), 68–83.
- Malagón, F., & García, G. (2004). Vista de Las organizaciones aprenden, desaprenden y reaprenden. *Revista escuela de administración de negocios* , 1(50), 80–89.
- Maldonado, G., & Huarcaya, A. (2020). El aprendizaje organizacional en un Instituto de Educación Superior Tecnológico del Callao1. *Voces y Silencios* , 11(2), 84–102.  
<https://doi.org/10.18175/VYS11.2.2020.5>
- Mandl, H., Winkler, K., & Schnurer, K. (2004). *Instrumentos para la Gestión del Conocimiento Estrategias organizacionales* (1a ed.).  
<https://www.bivica.org/files/gestion-conocimiento-instrumentos.pdf>
- Marcano, F. (2005). El mercado de conocimiento en el ámbito de la relación universidad sector productivo. *Omnia*, 11(3), 109–125.
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y Gestión*, 1(46), 18–46.

<https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>

- Meriño, V. H., Martínez, E. A., & Antúnez, Á. Z. (2020). *Gestión del conocimiento perspectiva multidisciplinaria* (1a ed., Vol. 28, Número 1). Fondo Editorial Universitario de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago Jesús María Semprúm.
- Millán, G., Javier, J., & Castañón, Á. (2019). Gestión de Conocimiento e Innovación Abierta: hacia la conformación de un modelo teórico relacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1198–1216.
- Montoro, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones Fundamentos, metodología y praxis* (S. . Ediciones Trea (ed.); Vol. 1).
- Morales, L. (2017). Contribución del capital intelectual como fuente de ventaja competitiva de las organizaciones . *Ciencias Económicas y Administrativas*, 3(5), 29–37.
- Nahuat, B. (2020). Influencia del capital intelectual en la innovación: una perspectiva al nivel del individuo. *Nova scientia*, 12(25). <https://doi.org/10.21640/NS.V12I25.2509>
- Paniagua, E., López, B., & Martín, F. (2007). *La gestión tecnológica del conocimiento* (Vol. 1). editum.
- Penbek, Ş., Zaptçioğlu, D., & Günerergin, M. (2011). The need of effective strategic management during a planned change: An example of bologna change process from a Turkish university. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 649–662. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2011.09.071>
- Pérez-Montoro, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones Fundamentos, metodología y praxis* (Ediciones Trea (ed.); 1a ed., Vol. 1).
- Pishkari, H. (2017). Strategic Management in an Organization. *International Journal of Management and Applied Science*, 3, 2394–7926. <http://iraj>.
- Quijano, P., & Yepes, J. (2020). Guía para la implementación de la gestión del conocimiento

- y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión. En *Departamento Administrativo de la Función Pública*.
- Rodríguez, H. (2018). Hacia una gestión del conocimiento incluyente. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–4.
- Roque, K. (2008). *Gestión del conocimiento. Una guía práctica hacia la empresa inteligente* (1a ed., Vol. 1). Libros en Red.
- Sarur, M. (2013). La importancia del capital intelectual en las Organizaciones. *Ciencia Administrativa*, 1(1), 39–45.
- Sminia, H., & Van, A. (2007). Strategic management and organization development: Planned change in a public sector organization. *Journal of Change Management*, 6(1), 99–113. <https://doi.org/10.1080/14697010500523392>
- Solf, A. (2007). La “organización que aprende” y su aporte al proceso de cambio. *Persona*, 1(10), 29–47.
- Tito, P. (2022). Gestión del conocimiento: un nuevo paradigma organizacional. *Gestión tercer milenio*, 5(9), 1–3.
- Valhondo, D. (2010). *Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad* (D. Santos (ed.)).
- Vásquez- Rizo, F., & Galbán - Coello. (2015). *Información y ventaja competitiva. Coexistencia exitosa en las organizaciones de vanguardia*.
- Yániz, J., & Muñoz, G. (2018). Marco teórico de la gestión del conocimiento . *Cuadernos de estrategias* 194, 1(1), 27–70.

## ANEXOS

### Anexo 1: Identificación del estado de implementación



Fuente: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/autodiagnostico>