

Estado del arte en gestión del conocimiento, a partir de la revisión teórica y empírica de experiencias organizacionales y empresariales

Fecha de recepción: 03/03/2010 - Aceptación: 05/04/2010

JUAN PABLO PÁEZ GARZÓN

Resumen

La presente revisión teórica tuvo como objetivo efectuar una exploración de diversos estudios que han logrado demostrar el desarrollo obtenido por diversas empresas y organizaciones a partir de la teoría de gestión del conocimiento, la cual responde a la capacidad de la organización para adquirir y crear nuevas ideas, permitiendo a su vez analizar la aproximación con las teorías de la producción y apropiación social del conocimiento. Se encontró que la mayoría de los estudios eran de tipo cualitativo, en donde se evidencian estrategias para difundir e incorporar nuevos productos y tecnología en el nivel organizacional, teniendo en cuenta el conocimiento personal. Esto con el fin de efectuar alguna aportación al proceso que se ha venido comprendiendo en la literatura.

Palabras clave

Gestión del conocimiento, aprendizaje, conocimiento tácito, conocimiento explícito.

Abstract

This theoretical review aimed to explore various studies that have failed to show the development achieved by several companies and organizations from the theory of knowledge management, which reflects the ability of the organization to acquire and create new ideas, while allowing the analysis of production theories and the social appropriation of knowledge. It was found that most studies were qualitative, where strategies to disseminate evidence and introduce new products and technology at organizational level, taking into account personal knowledge. This is in order to contribute to the process that has been taken into account in literature.

Keywords

Knowledge management, learning, tacit knowledge, explicit knowledge.

Introducción

En la actualidad se menciona y se reflexiona con frecuencia sobre la necesidad de prestar mayor atención a los activos inmateriales de las organizaciones, sobre todo, aquellos

capaces de aportar valor económico a la empresa. En este contexto, el conocimiento se ha convertido en uno de los activos más importantes para las organizaciones, por causa de que su gestión crea riquezas o

La psicología se constituye entonces en una de las disciplinas más relevantes en la formación del administrador, en tanto argumentación científica y herramienta tecnológica para abordar la subjetividad: individuos que deben coordinarse para alcanzar metas (Sisto, 2006: 26).

valores añadidos que facilitan alcanzar una posición ventajosa en el mercado (Nieves y León, 2001).

Al dar inicio a la contextualización de la gestión del conocimiento en las organizaciones Fiol y Lyles (1985) afirman que la organización es el proceso de perfeccionar las actividades por razón de su mejor conocimiento y comprensión. Esta definición brinda un gran cimiento de las ideas de una gestión del conocimiento, ya que parte de la realidad empresarial y, por tanto, lo que busca en última instancia es aumentar el beneficio económico de las empresas. Sin embargo, sus ideas pueden ser aplicables a entornos en los que lo realmente lo que se busca no es el beneficio económico, sino el beneficio social o cultural. De la misma manera que anteriormente se han aplicado otras tendencias nacidas en el entorno de la empresa privada como la gestión de calidad, las técnicas de *marketing* o la planificación estratégica, la gestión del conocimiento tiene cabida en la administración pública, en instituciones culturales y en organizaciones sin ánimo de lucro (Bustelo y Amarilla, 2001).

Sustento de esto, lo encontramos en la historia de las organizaciones, en el cual se resaltan los puntos más importante expuestos por Peiró, Prieto y Roe (1996), se encuentra el cuándo, cómo y de qué manera han evolucionado estas y las disciplinas que las han estudiado; frente a la evolución y los

aportes Santana (2008) considera que las disciplinas que más impulsaron la evolución de las organizaciones, fueron la ingeniería industrial y la administración, por medio de las teorías organizacionales que emergieron a finales del siglo XIX, y como parte de un intento racional y metodológico de direccionar el trabajo y sus procesos (p.4).

Sin embargo, no son las únicas disciplinas, la psicología entra a jugar un papel de suma importancia a principios del siglo XIX, caracterizado por la funcionalidad, racionalidad y control (empirismo),

La psicología se constituye entonces en una de las disciplinas más relevantes en la formación del administrador, en tanto argumentación científica y herramienta tecnológica para abordar la subjetividad: individuos que deben coordinarse para alcanzar metas (Sisto, 2006: 26).

Es aquí donde Rose (1998), plantea que en la organización el individuo es libre, cuando tiene en cuenta la invención coherente frente a las nuevas formas de ordenar sociedades, logrando articular organizaciones en el contexto de la administración posmoderna que, tal como se describe en diferentes textos literarios, permitirá orientar a la flexibilización organizacional.

A lo anterior hay que agregar la postura de Edvinson (1999), la cual se fundamenta en que el capital intelectual puede ser una teoría nueva pero que en realidad ha existido desde años en la práctica como cuestión de sentido común, a su vez, ha estado escondida entre el valor de mercado de una empresa y su valor en libros.

De tal forma, el desarrollo empresarial se encuentra en constante cambio debido

RESEÑA DE AUTORES

Juan Pablo Páez Garzón
(Politécnico Grancolombiano)
juanpaez@poligran.edu.co

Docente investigador Politécnico Grancolombiano. Psicólogo y Máster en Neurociencia y Biología del Comportamiento.

a los diferentes procesos económicos que se presentan en la actualidad; cada organización está expuesta a diversos sucesos que afectan su normal desarrollo y le exige tomar medidas astutas para seguir en el mercado satisfaciendo las necesidades de sus clientes, para así poder seguir manteniendo el bienestar de los miembros de la organización.

En efecto, es importante observar la tendencia creciente de valorar la autonomía de los productores y de sus organizaciones en los procesos de gestión de los servicios técnicos, dado por medio de un proceso intenso de desarrollo institucional, de los mismos programas y proyectos que contribuyen para la ampliación de sus habilidades sociales y hacen que experimenten nuevas posibilidades de acción cooperativa que pueden contribuir significativamente para la superación de los desafíos del desarrollo empresarial e individual (Beduschi, 2007).

El conocimiento y nuevas estrategias en las organizaciones

Para poder comprender la gestión del conocimiento en las empresas, debemos desglosar los principales conceptos que van a esclarecer el impacto que esta y otras teorías pueden tener en las organizaciones, como punto de partida tenemos la explicación que plantea Davenport y Prusak (1998), la cual considera que el conocimiento es una mezcla de valores, experiencia, información y saber hacer, el cual es útil en el marco de la incorporación de nuevas experiencias y así mismo lo es para la acción, la cual tiene su origen y aplicación en la mente de los conocedores.

Muñoz y Riverola (1997) también plantean posturas frente al conocimiento consi-

derando que “es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada”; frente al tema Huang, Lee y Wang, (2000) indican que en el marco de una empresa “el conocimiento organizativo es el conocimiento colectivo acumulado por la empresa en relación a sus productos, servicios, procesos, mercados y clientes”.

Valhondo (2003) a partir de un ejemplo permite diferenciar el conocimiento (saber) con la habilidad (saber hacer), ya que a través de la historia se ha hecho uso inadecuado de los términos; cuándo vemos un mago hacer un truco, es evidente que no sabemos cómo hace el truco, pero cuando no lo explican tendremos conocimiento de cómo hacer el truco, pero no tendríamos la habilidad de ejecutarlo.

De tal forma, el conocimiento organizativo se crea, se almacena, se difunde y se reutiliza en el ámbito de toda la organización o empresa.

Contiguo a la sociedad, la gestión y generación del conocimiento han aparecido aspectos transformadores del desarrollo organizacional, los cuales son importantes de mencionar; la creación de intangibles, el clima, la cultura, la formación de las personas, el capital intelectual, en el cual los recursos humanos y su capacidad de desarrollo y aprendizaje son fundamento ante el desarrollo de la aparición de las nuevas tecnologías (Domínguez, 2001).

Cuando se habla de experiencias empresariales y organizacionales, se tiende a abordar la idea como punto de partida, el “negocio”, del cual se desprende el concepto de ganancia y perdurabilidad, esto se podría asociar a la idea de beneficio, que en algunos casos uniría la satisfacción con la

ganancia. Pero al ir más allá, en comentarios anteriores se han expuesto diferentes ideas, las cuales permiten pensar en distintos actores que hacen posible la existencia de la empresa, llegando así a la idea de valor, el cual estará dado por los diferentes participantes (personal, cliente, proveedor y empresario) (Grosso, 2005).

No son conocidas por los demás miembros de la organización convirtiéndose esto en una debilidad.

En su breve contextualización en el nivel Europa, García (1996) comenta que el valor de una empresa u organización está fuertemente relacionado con su capacidad de generar beneficios y, por tanto, debe ser proyectado al futuro. Con esto se considera que el valor de una empresa será muy subjetivo, en el sentido de traer al momento presente el valor de algo incluyendo “estimaciones” sobre dicho futuro.

Con la breve contextualización de conceptos, se puede ver que en la actualidad, la única certidumbre que encuentran los sectores económicos y laborales es la incertidumbre, la mejor ventaja de función competitiva es el conocimiento; como lo expresa Ikujiro Osaka citado por Harvard Business Review (2000) cuando se producen cambios abruptos en la oferta y la demanda, solo pueden alcanzar el éxito las empresas que de un modo consciente creen nuevo conocimiento, lo difundan y lo incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías y productos. Estas son las actividades que definen a la empresa creadora de conocimiento donde todo el negocio gira sobre la innovación continua.

En la actualidad el desarrollo empresarial no debe enfatizarse solo en los productos económicos que lo sostienen, sino que debe acentuar su atención en la comprensión de las estrategias y saberes desarrollados por los trabajadores, los cuales permitirán que

la empresa supere crisis y logre mantenerse o proyectarse en el avance social y económico.

En esta línea Van Buren (2000), indica el resultado del Grupo de Trabajo para la Dirección efectiva del Conocimiento, que han establecido nuevas referencias en las siguientes áreas de medida: los *stocks* de capital intelectual, el proceso de autogestión del conocimiento y la rentabilidad económica obtenida con el capital intelectual, juntas, estas medidas definen la creación de un conjunto de indicadores sobre el conocimiento asignado a diferentes aplicaciones.

Además, la formalización y atributos del conocimiento están integrados por la información, reglas, experiencia, interpretaciones, relaciones, y conexiones en un contexto dado y en una organización, que constituyen la base para la acción y toma de decisiones en la misma (Crisosto y Sanchis, 2001).

La aplicación de estrategias y conocimientos mencionados, son procesos base y claves para llegar a gestionar de manera adecuada las empresas. Schein (1968), considera que el desarrollo profesional se da a partir de un proceso adaptativo de asimilación y de adaptación laboral, los cuales dejan ver un proceso bidireccional, el cual evidencia distintos factores de la empresa u organización sobre las personas y estas sobre la misma.

Lo anterior lo podemos resumir, teniendo en cuenta que el conocimiento en una organización es tan importante como los beneficios económicos; pero cada trabajador de una organización realiza actividades en las que las técnicas y destrezas para desarrollar su labor son únicas, implícitas a su conocimiento y no son conocidas por los

demás miembros de la organización convirtiéndose esto en una debilidad, ya que si el trabajador sale de la empresa, el trabajo que realizó queda sin una base técnica y el nuevo trabajador tomaría un buen tiempo en descubrir y adquirir las destrezas para realizar la labor.

Es así como el aprendizaje es un proceso que se generaliza a todos los niveles de nuestra sociedad; esto es un modelo para organizar nuestro tiempo, trabajo y vida de nuestras instituciones. Tal como un nuevo paradigma, Unesco (2005); producto de la evolución permanente; así la clave está en no quedarse admirando las nuevas tecnologías de la información, ya que son simples herramientas, lo adecuado es ubicar el mismo corazón del proceso de aprendizaje permanente donde se adquiere, se transfiere y se disemina como cultura para un bien común, es en ello en que reside la dimensión humana (Carpio, 2007).

La propuesta de Naime (2004: 45) permite reflexionar sobre las organizaciones latinoamericanas, ya que estas solo han sido reproductoras de parámetros y modelos para administrarse, sin que se haya generado un pensamiento propio que permita comprenderlas y que, al mismo tiempo, aproveche el pensamiento derivado del estudio de otras experiencias organizacionales y las considere en su dinámica histórica y cultural.

El enfoque holístico del conocimiento que se observa en muchas empresas orientales, se basa en una idea fundamental: la empresa no es un máquina sino un ente vivo, que posee un sentido colectivo de identidad y de finalidad en su acción. El nuevo conocimiento producido al interior de la empresa siempre inicia en las perso-

nas es decir que es fruto de los procesos que cada individuo desempeña; poner el conocimiento personal a disposición de los demás constituye la actividad fundamental de la empresa creadora del conocimiento, ya que es una actividad realizada en todos los niveles de la empresa.

Frente a esto se encuentra las compañías japonesas en donde Raymond (1988) suscita porque estas logran llevar a la práctica procesos, entre los cuales vincula: (a) Lo que ha aprendido y hacia dónde puede llevar este conocimiento, (b) cómo el conocimiento anterior podría incorporarse y aplicarse al marco de un nuevo puesto y (c) cómo puede mejorar una situación nueva al seguir adelante. Este proceso en la actualidad se ha ido incorporando y expandiendo en el mundo, pues con este no solo se está aprendiendo en forma constante, sino que también se está pensando y aumentando el conocimiento todo el tiempo, así como aplicando nuevos. Lo anterior nos ayuda a manifestar que la educación debe existir para la realidad y el futuro.

De tal forma, las características propias de la creación y gestión del conocimiento, consideran un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y personal y, en consecuencia, a la generación de una ventaja competitiva para la organización o el individuo (Rodríguez, 2007).

Con esto, es de suma importancia comprender que las culturas suelen dividirse en subculturas por razones de organización interna para responder a las necesidades de cada grupo, en donde estas últimas se

El aprendizaje es un proceso que se generaliza a todos los niveles de nuestra sociedad; esto es un modelo para organizar nuestro tiempo, trabajo y vida de nuestras instituciones.

evidencian como un instrumento en el ejercicio de la observación, análisis y desarrollo de las relaciones sociales que van a tener lugar en una empresa como medio para lograr sus objetivos (Siliceo, Casares y González, 2000).

Lo mencionado permite contrastar el proceso que plantean Bustela y Amarilla (2001), el cual hace referencia a todo el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos.

También es oportuno mencionar las premisas de Harrisburg (1996), las cuales exponen que los empleados con experiencia están mejor capacitados para describir y definir su trabajo que cualquier otra persona, continuo a este se expone que cualquier trabajo puede ser efectivo y suficientemente descrito en términos de las tareas que los empleados cualificados efectúan en dicha ocupación y, finalmente, se menciona que las tareas tienen relación directa con las actitudes y los conocimientos que los trabajadores deben tener para realizarlas correctamente.

Gestión del conocimiento

Frente a lo mencionado, Soto y Barrios (2006), resaltan los referentes teóricos más representativos, el primero de ellos es la *interpretación del modelo de rotación del conocimiento*, el cual plantea la incorporación de actividades que generan el conocimiento en cualquier organización y la utilización de los resultados para la realización de nuevas estrategias, funciones y aplicaciones que serán retomadas en la organización para la generación de nuevos

conocimientos y su manifestación fuera de la organización.

Como segundo referente conceptual, se encuentra el modelo de Larry K, denominado *Integración de tecnologías*, que enfatiza en la distintas fuentes del conocimiento y su presentación por medio de un portal o sitio web.

Con lo anterior se puede decir que la gestión que usa adecuadamente el conocimiento es una corriente moderna que busca la transformación de las personas y las empresas, que emplea el conocimiento como otro recurso más, para dar respuesta a las nuevas demandas de cambio y mejora continua; para así poder lograr o mantener posiciones competitivas, ventajas competitivas y no solo comparativas, empleando de manera intensiva las capacidades de las personas y de las tecnologías de la información.

Lo anterior nos remite en forma muy somera a Kreitner y Kinicki (1997), los cuales describen la percepción como un proceso que consta de cuatro etapas, las cuales tienen una fuerte influencia sobre la conducta, ya que las personas no se comportan con base en las características objetivas de la realidad circundante, sino en las percepciones que ellas generan de la realidad. El primer nivel es la atención selectiva y comprensión; segundo, la codificación y simplificación; tercero, el almacenamiento y retención y, por último, la recuperación y respuesta. Estos niveles tienen una gran importancia en la gestión del conocimiento en aspectos como el diseño de materiales, la organización de bases de datos, las características de una página electrónica, de una intranet, entre otros.

Pero Kreitner y Kinicki (1997) no son los únicos que vinculan la percepción como aspecto clave en la gestión del conocimiento, Hochberg (1998) sino que exponen una definición en la cual la percepción humana puede resultar siendo muy similar a la de gestión del conocimiento en el contexto de una organización, ya que el problema de la percepción y la cognición hace referencia a cómo la persona transforma, organiza, almacena y usa la información disponible en forma de datos sensoriales o memoria.

Es así como este elemento estratégico que condiciona y configura el modelo de organización en la gestión y el desarrollo, sus productos y servicios, y la red de sus colaboradores, como criterios claves en la misión y visión del valor consiste, en primer lugar, en situar y establecer cuál es el valor del conocimiento en el producto o servicio que aportamos, para formar, retribuir y motivar a las personas a desarrollar sus conocimientos, y así planificar. Es decir no son solo “problemas” a resolver sino cambios más o menos radicales en los enfoques organizativos o tecnológicos. En realidad consiste en hacer del conocimiento el bien económico capitalizable, observable, transmisible, valorable y objeto de intercambio con fines de crear riqueza en la persona, riqueza dentro de la empresa y en el entorno de la misma. Así el conocimiento puede ser: explícito, semiexplícito, tácito, empaquetado y canales de comunicación (Goñi, 2002).

Planteamientos como el de Prusak (1996), dejan ver el papel que pueden llegar a asumir las organizaciones frente al conocimiento, percibiéndolo como la fuente principal de creación de ventajas competitivas de una empresa, es decir, en lo que ella

sabe, en cómo lo usa y en su capacidad de aprender nuevas cosas.

Los expertos distinguen entre dos tipos de conocimientos: conocimiento explícito y tácito. El primero es el que dentro de la organización tiene establecidas las fórmulas por las cuales se puede transmitir a otras personas (un ejemplo de gestión del conocimiento explícito se ha dado siempre en la comunidad científica, que comparte con otros científicos los resultados de sus investigaciones). Por el contrario, el conocimiento tácito, es aquel que toda organización tiene, pero que no queda plasmado ni registrado en lugar alguno estando totalmente ligado al grupo de personas que componen la organización en cada momento (Bustelo y Amarilla, 2001).

El conocimiento explícito permite a su vez el discernimiento de propuestas de los miembros de la organización, que pueden establecerse y generar cambios en el nivel competitivo permitiendo el progreso de la empresa y el beneficio de los trabajadores. A su vez, su correspondencia está ligada a la versión occidental y moderna del conocimiento; un conocimiento cuantificable que puede ser fácilmente procesado, transmitido y almacenado.

El conocimiento tácito en cambio es de naturaleza subjetiva e intuitiva, lo que dificulta su procesamiento o transmisión de forma lógica y tiene sus raíces en lo más profundo de la experiencia individual, en los ideales, los valores y las emociones de cada persona.

Nonaka y Takeuchi (1995) identifican dos dimensiones del conocimiento tácito: una técnica y otra cognoscitiva. La dimensión técnica incluye las habilidades no formales que suelen denominarse *know-how*

(saber cómo hacer un trabajo o una tarea). La dimensión cognoscitiva del conocimiento tácito incluye los esquemas, modelos mentales, creencias y representaciones que configuran la visión de la realidad, la actual y la futura. Aunque no resulten fáciles de enunciar estos modelos implícitos controlan la forma en que se percibe el mundo.

La idea de que en las organizaciones existe un conocimiento explícito y uno tácito ha sido abordada por otros autores bajo otras denominaciones. Argyris y Schön (1978), quienes, por ejemplo, señalan que en una organización suelen haber dos teorías (o conocimientos) sobre la acción: la teoría declarada y la teoría en uso.

La teoría declarada (el conocimiento explícito) es aquella que se declara seguir y que se representa en los aspectos normativos, estructuras, planes, reglamentos de la organización. Es la teoría oficial, teoría en uso (conocimiento tácito) suele inferirse de las acciones, por lo que puede hacerse explícita mediante la reflexión sobre la acción. Esta teoría de la acción, la que se practica, es la responsable de la identidad y continuidad de la organización, representa su cultura y conforma el sentido profundo de las acciones (Romero, 2007).

La gestión del conocimiento propone convertir la sabiduría táctica que solo es propia del trabajador en uno explícito que sea compartido con toda la organización y que sea compartido por todos los trabajadores para que puedan beneficiarse de las técnicas individuales convirtiéndolo en ventajas grupales, permitiéndole a la organización profundizar y desarrollar documentos o instrumentos manifiestos que hagan parte de la cultura organizacional.

“El conocimiento tácito de los individuos es la base de la creación de conocimiento organizacional” dicen Nonaka y Takeuchi (1995), a su vez, la importancia asignada al conocimiento tácito trae algunas consecuencias importantes para cambiar la perspectiva desde la que habitualmente se visualizaron los procesos de cambio en la organización escolar. En primer lugar, el cambio empieza a considerarse de una forma completamente distinta. No se trata solo de unificar el conocimiento explícito, como suele hacerse desde cierta práctica extendida de capacitación docente que se basa en acciones por lo general individuales y descontextualizadas del mundo de la práctica.

Tampoco se trata ya de “bajar instrucciones” a las escuelas, instrucciones que por sí mismas resultan insuficientes para producir cambios. Se trata, en cambio, de entender la innovación como un compromiso de toda la organización en el que la creación de nuevo conocimiento no consiste solo en aprender de otros o en adquirir conocimiento del exterior sino que demanda una interacción intensa y laboriosa de todos y cada uno respecto de sus propias experiencias y habilidades, de sus creencias y representaciones que no pueden ser adiestradas desde el exterior sino que necesitan ser nombradas y reconocidas para luego reformularse y enriquecerse (Rodríguez, 2007).

Por la misma línea Sarriegi (2000), indica que el conocimiento tácito puede ser de dos tipos, el primero es el “operativo”, el cual se caracteriza por ser un conjunto de destrezas y habilidades desarrolladas con el desempeño de una tarea y que no pueda ser transmitida verbalmente, y que con la práctica se pueden adquirir; el segundo es el

“no operativo”, el cual lo describe como un conjunto de modelos mentales, creencias y percepciones enraizadas y que se dan por ciertas, condicionando el comportamiento de cada individuo, las cuales pueden ser transmitidas.

En el futuro la empresa típica estará basada en el conocimiento, y será una organización compuesta en la mayor parte por especialistas que encaminarán una disciplina mediante retroinformación organizada procedente de sus colegas, clientes y oficinas centrales (Drucker, 2000, citado en Harvard Business Review, 2000).

Lo más interesante de los estudios realizados por los autores japoneses fue el descubrimiento de cómo el conocimiento tácito se convertía en explícito en situaciones de trabajo. Ese proceso de conversión, de tácito a explícito, sugiere tres características que hacen a la creación de conocimiento; expresar lo inexpresable, para lo que se acude al lenguaje de las metáforas y analogías, pasar del conocimiento personal al conocimiento compartido y aceptar las condiciones de ambigüedad y redundancia.

Frente a los principales conceptos de conocimiento tácito y conocimiento explícito Polanyi (1998), en su exposición hace énfasis en la habilidad de integrar y transferir conocimiento como base de la gestión del conocimiento. Esto da paso a la extracción y codificación que incluye la intuición y los diversos conocimientos que resultan de la experiencia (tácito), Kind (1993) considera que el conocimiento tácito es el más valioso y cuantioso, teniendo presente que la función más importante de la empresa en el futuro será su estrategia y su registro.

Lo que fácilmente identificamos, desglosamos, capturamos y utilizamos de manera

generalizada lo conocemos como el conocimiento explícito; frente a este último Marin (2005) considera que el conocimiento explícito, se identifica con los procedimientos de la ciencia en sí y la investigación, ya que su fin es la construcción teórica, permitiendo orientar la acción humana y social.

De igual modo, el conocimiento y la necesidad de gestionarlo no son únicamente aplicables a los sectores de alto contenido tecnológico, sino que es relevante tanto para empresas de baja y alta tecnología, y el sector manufacturero y de servicios, entre otros. Teniendo en cuenta que en todos ellos es relevante la capacidad de transmisión innovación y utilización del conocimiento, ya sea creando nuevos productos, abriendo nuevos mercados o utilizando los recursos disponibles en forma más eficiente (Sánchez, Chaminade y Escobar, 1999).

Las metáforas y analogías son formas de expresar de manera simbólica aquello que se intuye, aquello que se sabe o se siente pero que aún no puede ser pensado como información. Ese lenguaje es muy efectivo para empezar a poner en palabras lo que se conoce de manera tácita y así comenzar a comunicarlo a otros. De esta manera el conocimiento tácito, que siempre es de un individuo, comienza a transformarse en conocimiento compartido. La actividad lúdica de generar metáforas, lemas y analogías promueve el diálogo acerca de las creencias y representaciones, las imágenes mentales y percepciones. Y ese juego dialógico está teñido de la imprecisión y ambigüedad que caracteriza la búsqueda del conocimiento (Rodríguez, 2007).

De tal manera, expresiones como la sociedad está basada en el conocimiento indican la importancia que este ha venido

En el futuro la empresa típica estará basada en el conocimiento, y será una organización compuesta en la mayor parte por especialistas que encaminarán una disciplina mediante retroinformación organizada procedente de sus colegas, clientes y oficinas centrales (Drucker, 2000, citado en Harvard Business Review, 2000).

adquiriendo en la última década, llegando a constituirse como un elemento clave de competitividad en dos niveles esenciales microeconómico y macroeconómico. Y más teniendo en cuenta que Cowan y Van de Paal (2000), en su recopilación mencionan diferentes investigaciones al respecto, las cuales posicionan el conocimiento como el motor de la sociedad actual y que permitirán diferenciar las estrategias a la hora de abarcar la gestión del conocimiento.

Frente a los componentes de procesos en las empresas y organizaciones, la gestión del conocimiento es más una filosofía de gestión, que realmente unas técnicas o unos medios específicos que se puedan aplicar en cualquier entorno. Por eso debemos tener en cuenta que la gestión del conocimiento no se puede implantar en un corto espacio de tiempo y esta es la razón de que las experiencias prácticas que nos muestran nos “sepan a poco”.

En realidad lo que nos muestran son pequeñas iniciativas que se encaminan a facilitar la gestión del conocimiento en una organización (implantación de herramientas de software, establecimiento de sistemas de debate, sistema de recompensas por aportación de ideas), o bien políticas de incrementar la competencia de los trabajadores (programas de adquisición de ordenadores para casa, programas de formación), o incluso intentos de medir el “conocimiento” dentro de la organización (indicadores que empiezan a aparecer en las memorias anuales de las empresas) (Bustelo y Amarilla, 2001).

Los programas de gestión del conocimiento tienen que abordar, de una u otra forma las facetas culturales, tecnológicas y de procesos. Cada empresa tiene una combina-

ción peculiar de estas facetas, de modo que uno de los primeros pasos que han de llevarse a cabo para iniciar una política orientada a la gestión del conocimiento es identificar los puntos fuertes y las debilidades de cada una de las facetas, lo que permitirá, posteriormente, adaptar los programas de implantación de acuerdo con esta posición relativa inicial y a los objetivos que se marquen (Valhondo, 2003).

Es de destacar, en consecuencia, que la gestión de conocimientos en su vertiente trasmisora no se reduce a las necesidades de organizaciones y empresas, ni es privativa de los servicios informativos, como lo menciona Setién (2002), ya que la connotación es más amplia, comprendiendo a los más diversos sectores sociales y estando presente en toda actividad pedagógica.

La evolución del desarrollo tecnológico ha sido tan importante en los últimos años, que ha supuesto muchos cambios profundos en la manera de trabajar, de hacer negocios y en la propia sociedad. Muchos de estos cambios están todavía en evolución y necesitan de un corpus teórico en el cual asentarse. En este sentido, podríamos decir que la “gestión del conocimiento” es la teoría de gestión que responde a la adaptación de las últimas innovaciones tecnológicas en el tratamiento de la información y las telecomunicaciones (Bustelo y Amarilla, 2001).

El área de la tecnología es un factor de bastante relevancia para la empresa, al considerarla un medio para alcanzar mejor calidad y mayores niveles de competitividad con el entorno, para llevar a cabo un buen uso tecnológico, es preciso que haya un nivel adecuado de conocimiento por parte de los trabajadores sobre los avances tecnológicos del área para la cual trabajan y

por el estímulo que produce la empresa en este propósito. En síntesis las empresas en la actualidad proponen y desarrollan cambios tecnológicos para que proporcionen mayor capacidad de respuesta a las exigencias del entorno (Méndez, 2006).

Alvesson y Willmott (2001) desde una postura administrativa de la subjetividad, enmarcan a la utilización tecnológica como un moldeamiento simbólico que presenta un potencial más eficaz, por medio del control de métodos basados en estímulos externos, los cuales permitirán ver la coherencia de los valores sociales que se dan por el desarrollo del proceso de la organización.

La creación del conocimiento en una organización debe estar alineada con la estrategia de la misma, la tarea más importante de los directivos es encauzar la situación hacia objetivos decididamente orientados a la creación del conocimiento, configurando el marco de referencia conceptual, es decir que las acciones de los mandos intermedios con respecto a la gestión del conocimiento, deben estar alineados con la visión, misión y estrategia de la compañía (Valhondo, 2003).

En el mundo, según el grupo de trabajo (Europa y la Sociedad Global de la Información, 1999), se está generando una nueva revolución industrial, basada en las tecnologías de la información y las comunicaciones, en donde actualmente muchos las consideran profundas e importantes como sus predecesores. Aquella revolución que está basada en la información, expresada por el mismo conocimiento humano. Hoy en día, el progreso tecnológico nos permite procesar, almacenar, recuperar y comunicar información en cualquiera de sus formas, ya sea en forma visual, oral o escrita.

Esta revolución dota a la inteligencia humana de nuevas e ingentes capacidades, y constituye un recurso que altera el modo en que trabajamos y convivimos.

El modelo de gestión del conocimiento puede presentarse por procesos como una representación de lo que podría ser una forma alternativa e incluyente, que atiende, tanto a la organización como a su entorno. Es un modelo funcional e isomórfico a la teoría de la producción y apropiación social del conocimiento. Su objetivo es mostrar la funcionalidad de los proyectos en los procesos de diagnóstico, diseño, implementación y evaluación que pueden desarrollarse para expresar y evaluar la gestión del conocimiento organizacional (Soto y Barrios, 2006).

Martínez (2007), desprende importantes conclusiones frente a los diversos trabajos de esta década, resaltando dos nuevos conceptos “inteligencia estratégica” o “capital intelectual”, los cuales pretenden superar lo tradicional de la gestión de información. Pero aquí lo importante es comprender la tendencia presente a acuñar un nuevo término que pueda responder a la verdadera necesidad que vienen planteando las organizaciones, ya que a partir de las disposiciones de sistemas de gestión del conocimiento que son completamente operativos, se puede comprender la idea de economizar esfuerzos tanto humanos como materiales y así aportarán conocimiento sobre determinados temas a los gestores de las mismas.

La capacidad que se tiene en el momento de trabajar en gestión del conocimiento, debe llegar a concentrar esfuerzos en los aspectos técnicos del área, prestando atención a la forma en cómo los individuos per-

La creación del conocimiento en una organización debe estar alineada con la estrategia de la misma, la tarea más importante de los directivos es encauzar la situación hacia objetivos decididamente orientados a la creación del conocimiento, configurando el marco de referencia conceptual, es decir que las acciones de los mandos intermedios con respecto a la gestión del conocimiento, deben estar alineados con la visión, misión y estrategia de la compañía (Valhondo, 2003).

Finalmente, la supervivencia y los éxitos de las empresas dependen de la capacidad que se tenga para incorporar y crear nuevos conocimientos que, de manera consistente, se difundan periódica y rápidamente, a partir de nuevas tecnologías, productos y servicios, de los cuales evidentemente hacen parte las empresas (Quintanilla, 2003).

ciben la información, la logran convertir en conocimiento, la comparten y qué tanto este conocimiento compartido es consistente con la versión original y compatible con lo que la organización promueve (Castañeda, 2003).

El conocimiento es un producto intangible y variable según Sisto (2006), el cual fluye constantemente y permite a las organizaciones responder con rapidez a los rudos cambios de este contexto posmoderno. El conocimiento organizacional no está localizado en sectores específicos, ni es estable, se desenvuelve mediante las relaciones sociales, en donde en consecuencia se debe constituir un aprendizaje organizacional, para así distribuir las conexiones locales en las cuales de gesta el conocimiento a responder a un contexto inconstante.

Frente al conjunto de activos tangibles e

intangibles en una empresa Bueno (1998), considera que cada vez se otorga mayor importancia y efectividad en la creación de valor para las empresas, teniendo presente que aquellos activos intangibles son el resultado de la asociación del conocimiento y del intelecto, a las distintas actividades productivas de la organización.

Finalmente, la supervivencia y los éxitos de las empresas dependen de la capacidad que se tenga para incorporar y crear nuevos conocimientos que, de manera consistente, se difundan periódica y rápidamente, a partir de nuevas tecnologías, productos y servicios, de los cuales evidentemente hacen parte las empresas (Quintanilla, 2003).

Con esto se puede evidenciar que anteriormente, las empresas pretendían la búsqueda del equilibrio, pero ahora se trata de asentarse en la lógica del cambio continuo.

Bibliografía

1. Allvesson, M.; Willmott, H. (2001). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Working Paper Series (2)*. School of Economics and Management Lund University.
2. Argyris, C.; Schön, DA. (1978). *Organizational learning: A theory of action Perspective*. Reading, M. A: Addison-Wesley.
3. Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de estudios económicos*. LIII, (agosto).
4. Beduschi, L. (2007). *Análisis del estado del arte sobre gestión de servicios técnicos en las organizaciones de productores*. [Disponible en]: http://www.iica.org.uy/online/foro_extension_rural/Documentos/9-%20An%C3%A1lisis%20del%20Estado%20del%20Arte%20sobre%20Gesti%C3%B3n%20de%20Servicios%20T%C3%A9cnicos%20en%20las%20Organizaciones%20de%20Productores.pdf (consulta: 8 de marzo de 2010).
5. Bustelo, C.; Amarilla, R. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*. VII (34), 226-230 (marzo).
6. Carpio, B. (2007). Pautas para aprender mejor en la era del conocimiento. Apuntes.
7. Castañeda, D. (2003). Variables del capital humano asociadas a la gestión del conocimiento: el papel de la percepción. [Disponible en:] <http://www.gestiopolis>.

- com/canales/gerencial/articulos/69/varcaphumgecon.htm (consulta: 7 de marzo de 2010).
8. Cowan, R.; Van de Paal, G. (2000). *Innovation Policy in a Knowledge-Based Economy*. Commissioned by the European Commission.
 9. Crisosto, M.; Sanchis, F. (2001). Representación y métricas del conocimiento.
 10. Comunicación al Congreso de Ingeniería del Conocimiento y Capital Intelectual. Madrid (mayo).
 11. Davenport, T., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
 12. Domínguez, G. (2001). Presentación y justificación, la sociedad del conocimiento y los retos de las organizaciones educativas: la generación y gestión del conocimiento. *Revista Complutense de Educación* 2 (12), 413-423.
 13. Edvinson, L.; Malone, S. (1999). *El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Gestión, S.A.
 14. Europa y la sociedad global de la información. (1999). Recomendaciones al Consejo Europeo. Madrid: Midas. [Disponible en] Net.URL=<<http://www.info2000.csic.es/midasnet/docs/informebang/informebang.htm>>.
 15. Fiol, CM.; Lyles, MA. (1985). Organizational learning. *Academy of Management review*, 35 -37 (octubre).
 16. García, M. (1996). *Panorámica europea del Fondo de Comercio*. [Disponible en]: <http://www.ucm.es/BUCEM/cee/doc/0042/03010042.htm> (consulta: 7 de marzo de 2010).
 17. Garzón, M.; Fisher, A. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y gestión*, 24, 195- 224. [Disponible en:] <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/646/64602408.pdf> (consulta: 2 de marzo de 2010).
 18. Goñi, Z. (2002). *De la gestión del conocimiento a la gestión por el conocimiento*, Disponible en Biblioteca Virtual de Bibliotecnic Consultores, (50).
 19. Grosso, F. (2005). Sobre el estado del arte denominado “estrategia”. [Disponible en:] www.vaneduc.edu.ar/.../Sobre%20el%20estado%20del%20arte%20denominado%20estrategia.pdf (consulta: 2 de marzo de 2010).
 20. Harrisburg Area Community College. (1996). Dacum Overview. [Disponible en:] <http://www.hacc.edu/DACUM/dacum.html>
 21. Harvard Business Review. (2000). *Gestión del conocimiento*, Bilbao: Deusto.
 22. Hoehberg, J. (1998). *Perception and Cognition at Century's End*. San Diego: Academic Press.
 23. Huang, K.; Lee, W.; Wang, R. (2000). *Calidad de la información y gestión de conocimiento*. Madrid: Aenor NA.
 24. Kuin, D. (1993). *The link between individual and organizational learning*. Sloan Mangement Review.
 25. Kreitner, R, Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
 26. Marin, H. (2005). *Gestión del conocimiento, capital intelectual, comunicación y cultura*. Colombia: Impresos Begon Ltda.
 27. Martínez, J. (2007). El salto desde la gestión de información a la gestión del conocimiento. *Scire*. 5 (1), 41-54 (enero-junio).

28. Méndez, E. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio*. Bogotá: Editorial Limusa.
29. Muñoz, B.; Riverola, J. (1997). *Gestión del conocimiento*. Biblioteca IESE de Gestión de Conocimiento.
30. Naime, A. (2004). Los estudios organizacionales. Prolegómenos de un campo de conocimiento en América Latina. En Montano, HL. (Coord.) *Z, as estudios organizacionales en México. Cambio, poder e identidad*. México: UAM/Cámara de Diputados, LIX Legislatura.
31. Nieves, Y.; León, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *Acimed*, 9 (2), 121-86.
32. Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*, Oxford University Press, Versión traducida al español (1999). La organización creadora de conocimiento. México: Oxford University Press.
33. Peiró, JM.; Prieto, F.; Roe, RA. (1996). La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante. En Peiró, JM. y Prieto, F. (Edit.) *Tratado de psicología del trabajo volumen I: La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis.
34. Polanyi, M. (1998). *Personal Knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.
35. Prusak, L. (1996). *The Knowledge Advantage, Strategy and Leadership*. (March-april).
36. Quintanilla, I. (2003). *Empresas y personas. Gestión del conocimiento y capital humano*. España: Diaz de Santos.
37. Raymond, H. Alan (1988): *Administración en la tercera ola. Los contornos competitivos*. CECSA.
38. Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica, *Educación* (37). Barcelona: Departamento Pedagogía Aplicada, UAB.
39. Rodríguez 2007
40. Romero, C. (2007). Gestión del conocimiento, asesoramiento y mejora escolar: el caso de la escalera vacía. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 11 (1), 28. [Disponible en:] <http://www.ugr.es/~recfpro/rev111ART4.pdf> (consulta: 2 de febrero de 2010).
41. Rose, N. (1998). *Inventing our selves*. Psychology. Power and personhood. Cambridge: University Press.
42. Schein, EH. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 1-16.
43. Sánchez, P.; Chaminade, C.; y Escobar, C. (1999). En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica. *Revista Vasca de Economía*, 45, 188-213.
44. Santana, S. (2008). Psicología del trabajo y de las organizaciones: estado del arte, retos y desafíos en América Latina. [Disponible en:] <http://www.umanizales.edu.co/programs/psicologia/Perspectivas/REVISTA%20%2010/Psicologiadeltabajo.pdf>. (consulta: 6 de marzo de 2010).
45. Sarriegi, JM. (2000). Una visión sobre la gestión de conocimiento, *Training & Development Digest*, (22) (Mayo).

46. Setién, E. (2002). Posibles derroteros de la teoría bibliotecológica en el siglo XXI. Scire, Zaragoza, *Scire*. 8 (2), 33-42 (julio-diciembre).
47. Siliceo, A; Casares, A.; González, M. (2000). Liderazgo, valores y cultura organizacional. México: Mc Graw Hill.
48. Sisto, CV. (2006). Teoría(s) organizacional(es) postmoderna(s) y la gest(ac)ión del sujeto postmoderno. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona. [Disponible en:] http://www.tdx.cesca.es/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-1217104-143200/vsclde1.pdf
49. Soto, M.; Barrios, N. (2006). Gestión del conocimiento. Parte II. Modelo de gestión por procesos. *Acimed*, 14, 3-18. [Disponible en:] http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt&pid=S1024-94352006000300005.
50. Unesco. 2005. Towards Knowledges Societies. Unesco Pub.
51. Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento, del mito a la realidad*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
52. Van Buren, M. (2000). Midiendo la gestión del conocimiento. *Training & Development Digest* (mayo).