

Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral⁴

Rosalba Angulo Rincón

Ph.D. Mg. Administración
Universidad Pontificia Bolivariana
Bucaramanga, Colombia
Correo electrónico: rosalba.angulo@upb.edu.co

Recibido: 03/11/2015
Evaluado: 25/04/2016
Aceptado: 09/09/2016

Resumen

Objetivo: ofrecer un marco de referencia integrado de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, principales definiciones y modelos de gestión del conocimiento. **Resultados:** son temas que cada día adquieren un mayor interés por parte de las organizaciones que deben realizar esfuerzos permanentes para lograr su direccionamiento, en búsqueda de ventajas competitivas y del valor agregado que estos representan para su desarrollo. No obstante, la revisión de la literatura frecuentemente analiza estos dos constructos de manera aislada, sin evidenciar la debida articulación existente entre ambos sistemas organizativos. **Conclusión:** se procura generar procesos facilitadores del aprendizaje organizacional a través de prácticas dinámicas que privilegien los capitales humano, organizativo y relacional, que actúan de manera sinérgica para la configuración de organizaciones inteligentes que aseguran su sostenibilidad.

Palabras clave

Gestión del conocimiento, capacidad de aprendizaje, ventaja competitiva, capital intelectual, competencias.

4 Para citar este artículo: Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), pp. 53-70 <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>

Knowledge management and organizational learning: a comprehensive vision

Abstract

Aim: to provide a comprehensive frame of reference of knowledge management and organizational learning, its main definitions and knowledge management models. **Results:** day after day these subjects take a greater interest by organizations that should be making ongoing efforts to achieve their addressing, in search of competitive advantages and added value that those represent for their development. However, the review of the literature often analyzes these two constructs in an isolated way, without evidencing its due articulation between both organizational systems. **Conclusion:** it is paramount to generate facilitating processes of organizational learning through dynamic practices that prioritize human, organizational and relational capital, which act synergistically for the configuration of intelligent organizations to ensure their sustainability.

Keywords

Knowledge management, capacity for learning, competitive advantage, intellectual, capital competencies.

Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional: uma visão abrangente

Resumo

Objetivo: fornecer um quadro de referência integrado da gestão do conhecimento, da aprendizagem organizacional, das principais definições e modelos de gestão do conhecimento. **Resultados:** são questões que ganham peça por parte das organizações que devem fazer esforços permanentes para atingir seu endereçamento, na procura de vantagens competitivas e do valor agregado que estas representam para seu desenvolvimento. Porém, a revisão da literatura frequentemente analisa estas duas construções isoladamente, sem dar conta da adequada articulação entre os dois sistemas organizacionais. **Conclusão:** procura-se gerar processos facilitadores da aprendizagem organizacional por meio de práticas dinâmicas que favoreçam o capital humano, organizacional e relacional, que atuem em sinergia para a configuração de organizações inteligentes que asseguram sua sustentabilidade.

Palavras chave

Gestão do conhecimento, capacidade de aprendizagem, vantagem competitiva, capital intelectual, competências.

Introducción

El entorno empresarial actual caracterizado por la incertidumbre, el cambio constante y la complejidad confiere un protagonismo especial al conocimiento, un elemento esencial para el desarrollo organizacional al constituirse en su mayor activo y mayor fuente de riqueza. Davenport y Prusak (2001) definen el conocimiento como una combinación de valores, experiencia estructurada e información originada y aplicada en la mente de las personas que pueden arraigarse en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales para la adquisición e incorporación de nuevas experiencias en las organizaciones.

En este nuevo escenario el conocimiento se aplica al hacer, en contraposición con la postura tradicional en la que se privilegiaba el ser; por tanto, las instituciones que no estén en capacidad de generarlo, estarían destinadas a desaparecer (Valdés, 2002). Desde la perspectiva constructivista, algunos autores señalan la imposibilidad de desligar el conocimiento de la acción, ante lo cual es necesario reconocer que el conocimiento solo puede desarrollarse a través de la acción misma de los diferentes actores de la organización (Cook & Brown, 1999; Nicolini & Mezner, 1995).

De esta forma, el conocimiento es interpretado como el conjunto de información procesada que posee una persona sobre un área específica o la totalidad del universo, fundamentada en las leyes de la ciencia y las propias experiencias. Dicho conocimiento está presente no solo en el

ámbito individual, sino que trasciende lo colectivo, visibilizándose a través de los métodos y procedimientos empleados por las organizaciones para producir bienes y servicios. Otros autores (Castellanos, Fúquene & Ramírez, 2011) indican que el conocimiento generado a partir del uso adecuado de una información previamente seleccionada y analizada, representa para el momento actual, un potencial de inteligencia que se convierte en fuente de innovación y competitividad.

Así las cosas, el conocimiento es considerado una fuente de ventaja competitiva sostenible para la organización (Nonaka & Takeuchi, 1995); un activo intangible y estratégico que brinda ventajas competitivas, siendo su competitividad determinada por la inteligencia colectiva, es decir, su capital intelectual se constituye en la fuente clave para su diferenciación (Darin, 2006). Frente a este panorama surge el siguiente interrogante: cómo administrar el conocimiento para agregar valor a las organizaciones? Durante las últimas décadas, la gestión del conocimiento ha significado un cambio de paradigma en la implementación de estrategias innovadoras para la obtención de ventajas competitivas que garanticen la sostenibilidad de las empresas en un mundo caracterizado por la incertidumbre y el cambio constante. Esta dinámica exige del contexto organizacional, la adopción de una visión sistémica de los mecanismos necesarios para gestionar el conocimiento a partir de su generación, transferencia y renovación permanentes.

El presente trabajo tiene como propósito ofrecer una revisión teórica de los diferentes aspectos que comporta la gestión del conocimiento en las organizaciones desde una perspectiva holística, destacando las principales definiciones, tipologías

de modelos para su creación y gestión, su relación con el aprendizaje, las competencias organizacionales, así como el reconocimiento de la sinergia entre los diferentes componentes del capital intelectual en el logro de las metas organizacionales.

El conocimiento y su gestión en las organizaciones

La generación y aplicación de saberes de los trabajadores conforman el elemento diferenciador del desarrollo, en lo que se ha denominado sociedad del conocimiento o postcapitalista. Esto, desde que uno de sus precursores, Peter Drucker (1993) señalara la necesidad de concebir una teoría que posicionara el conocimiento como el núcleo de la producción de riqueza en la organización. En este tipo de sociedad, el capital y el trabajo son reemplazados para dar lugar a una nueva economía fundamentada en el conocimiento, dejando atrás la economía industrial a fin de alcanzar la optimización de los procesos organizacionales, herramientas, productos y servicios e incrementar la productividad. Un requisito indispensable para lograr tal propósito, consiste en contar con trabajadores que dominen diversas habilidades, incluida la de realizar procesos de reingeniería en sus puestos de trabajo, a partir del conocimiento acumulado y su adecuada expresión (Giraldo, 2008).

Esta tendencia y prospectiva es lo que se ha dado en denominar gestión del conocimiento, la Tabla 1 recoge las definiciones de algunos autores para explicar este constructo.

Tabla 1.
Definiciones de Gestión del conocimiento

Autor(es)	Definición
Van der Spek & Spijkervet (1997, p. 43)	"El control explícito del conocimiento y su gestión dentro de una organización para alcanzar los objetivos de la compañía".
(Bassi, 1999, p. 424)	"El proceso de crear, capturar y usar el conocimiento para incrementar el crecimiento organizativo".
(Malhortra, 2005)	El proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las tecnologías de información y las capacidades de creatividad, innovación, trabajo en equipo y visión compartida de los seres humanos.
(Rodríguez, 2006)	Conjunto de procesos sistemáticos orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo.

De manera sucinta, podría señalarse a la gestión del conocimiento como la capacidad de administrar eficazmente los flujos de conocimiento al interior de la organización para garantizar su acceso y reutilización permanente, con lo cual se estimula la innovación, la mejora de los procesos de toma de decisiones y la generación de nuevos conocimientos. Dicho proceso estaría mediado por el carácter facilitador de las tecnologías de la información, posibilitando el flujo de información en toda la organización y la optimización de los canales de comunicación internos y externos (Dou & Dou, 2004). Lo anterior destaca la importancia de aplicar las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) en los procesos organizativos para propiciar la creación y transferencia de conocimiento (Schindler & Eppler, 2003).

Sobre el particular, diversos autores sostienen que el éxito de la aplicación de la Gestión del Conocimiento (GC) no puede darse por sí sola con el despliegue de una solución tecnológica (Davenport

& Prusak, 1998, citados en Chua, 2004), ya que superar sus limitaciones representa usualmente un asunto trivial (Ruggles, 1998). En este sentido, la mayor dificultad en la implementación de la GC consiste en cambiar el comportamiento de la gente, siendo relevante la creación y promoción de una cultura organizativa orientada al posicionamiento del conocimiento y de las personas que lo generan, como el capital más valioso de la organización.

Por tanto, la tecnología no puede representar por sí misma, un sustituto completo del contacto cara a cara, elemento crucial en la construcción de una cultura de intercambio de conocimientos (Roberts, 2000) pues la interacción social humana y la interactividad entre los individuos son fundamentales en el proceso de creación de conocimiento (Fahey & Prusak, 1998). En otras palabras, el conocimiento y la tecnología debidamente combinados y articulados al desarrollo organizacional, constituyen elementos básicos en lo que se ha llamado gestión del conocimiento. De esta manera, se configura una organización inteligente, adaptable a un entorno cambiante y capaz de tomar decisiones con base en la maximización de la creación y transferencia del conocimiento en toda la organización (Peluffo & Catalán, 2002).

El conocimiento como factor clave e innovador que agrega valor a las organizaciones, suele enmarcarse dentro de un modelo de creación y gestión. Para ello se han propuesto algunas tipologías orientadas a su estudio, dentro de las cuales se destacan los modelos de creación del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995), modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor & Aguirre, 1998) y el modelo Arthur Andersen (1999).

En particular, el modelo de creación del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995) plantea que el conocimiento es almacenable, siendo posible interiorizarlo de una manera física o psíquica y transmitirlo por diferentes medios, de manera fluida en la comunicación establecida por las personas que conforman una organización. Para explicar este mecanismo, dichos autores definieron un modelo que permite comprender cómo se crea y distribuye el conocimiento en la organización mediante la distinción de dos tipos de conocimiento: el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. El primero es interno y propiedad de cada persona, constituido por modelos mentales, creencias y perspectivas que la persona no puede expresar con facilidad, lo que hace difícil su formalización y comunicación, pues se adquiere a través de los valores, emociones individuales y experiencias personales. Al respecto, Grant (1996) sugiere que ante la dificultad de transferir directamente este tipo de conocimiento, solo podría ser apropiable en la medida en que pueda ser aplicado a la actividad productiva. El segundo es aquel conocimiento factible de ser estructurado, almacenado y transferido a través del lenguaje formal con la ayuda de las tecnologías de información y comunicación (TICs). Así mismo, puede ser comunicado de manera fácil entre individuos mediante expresiones gramaticales, manuales, tutoriales y/o especificaciones, entre otros recursos.

Según este modelo, ambos conocimientos se presentan en cualquier organización y se desarrollan mediante las etapas de socialización, exteriorización, combinación e internalización. Con respecto a la primera etapa, Rynes et al. (2001) señalan que el conocimiento tácito adquirido se transfiere básicamente a través de la experiencia, mediante el proceso

de socialización, que al involucrar el reconocimiento y aceptación de las creencias, modelos mentales y emociones de los demás, puede ser difícil de alcanzar sin un contacto cara a cara o personal que propicie la empatía entre los diferentes interlocutores.

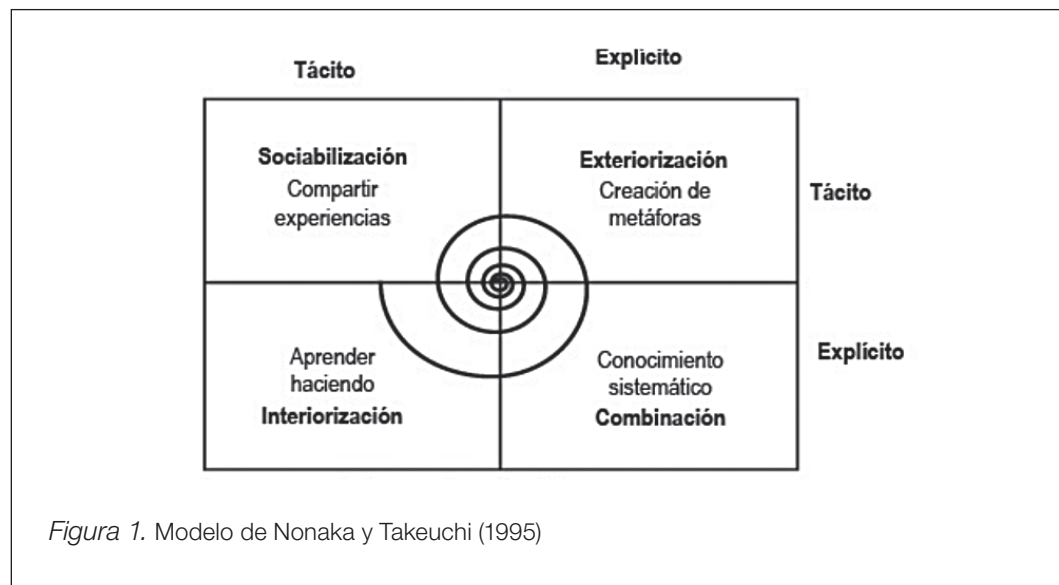
La exteriorización consiste en la representación explícita del conocimiento, a través de la adopción de diferentes formas de expresión como las analogías, metáforas y conceptos que puede constituirse en una ventaja para la organización al inducir procesos creativos, pues en la medida en que los empleados pretenden aclarar las metáforas propuestas, resuelven conflictos asociados al significado de las mismas, constituyéndose éste en el primer paso para transformar el conocimiento tácito a explícito (Nonaka, 2007).

La combinación hace referencia a la transformación de nuevos conocimientos

explícitos, obtenidos a partir de conocimientos explícitos ya existentes; es decir, el conocimiento pasa de explícito a explícito (Nonaka & Takeuchi, 1999). Ejemplos de ello son las juntas, conversaciones, correos electrónicos y las conversaciones.

Finalmente, la internalización (conocimiento explícito a tácito) tiene relación con la aprehensión del conocimiento, proceso en el cual interviene el aprendizaje, ya que, a partir de la experiencia de otros, las personas pueden convertir ese conocimiento en algo interno y propio de cada una de ellas (Giannetto & Wheeler, 2002).

En síntesis, el modelo creado por estos autores (figura 1) plantea que el conocimiento es creado mediante la conversión de los dos tipos de conocimiento, tácito y explícito en las diferentes fases que intervienen en la conversión del conocimiento, generándose cada vez que se recorren los cuatro cuadrantes que lo integran.



En el escenario organizacional, los empleados más operativos son los portadores del conocimiento tácito y explícito, siendo

difícil para ellos transmitir el conocimiento, debido fundamentalmente a la perspectiva especializada que manejan. Por su parte,

los mandos medios deben orientar dicho conocimiento hacia la creación de conocimiento útil, por lo cual son reconocidos en la organización como los ingenieros del conocimiento (Knowledge Engineers), mientras que la alta gerencia, integran los símbolos, metáforas y conceptos que definirán la visión de la organización (Nonaka & Takeuchi, 1999).

De otro lado, Tejedor y Aguirre (1998) en su modelo de gestión del Conocimiento de KPMG Consulting, sostienen la importancia de identificar los factores condicionantes que intervienen en el aprendizaje y sus resultados para la creación de un modelo de gestión del conocimiento en la empresa. Dichos factores intervienen de forma activa en el aprendizaje organizacional, por tanto, es relevante generar un compromiso fuerte por parte de la dirección de la empresa para gestionar el conocimiento, destacando el liderazgo como un elemento sine qua non sería viable alcanzar los objetivos de la organización.

El modelo propone concretamente la gestión del conocimiento a partir de la creación de una cultura organizativa fundamentada en el aprendizaje. Con ello pretende direccionar el conocimiento hacia la transmisión de información valiosa para la empresa, compartiendo y haciendo explícito el conocimiento en la implementación de procesos y en la creación de una infraestructura que garantice su captura, análisis, síntesis, aplicación y distribución a lo largo y ancho de la organización, dentro de un clima laboral que promueva el nivel individual, sin lo cual no sería viable el éxito en la aplicación de este modelo.

Adicionalmente destaca la necesidad de crear un círculo permanente en el flujo de la información (individuos a organización

y viceversa) para que ésta pueda generar valor agregado a los clientes. No obstante, dicha característica puede significar una debilidad del modelo, al subordinarse la gestión del conocimiento exclusivamente a la captación de los mismos, con lo cual los individuos que conforman la organización solo serían valorados si sus conocimientos son pertinentes a este fin (Angulo & Negrón, 2008).

En síntesis, el modelo configura diversos factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, dentro de los cuales se evidencia el compromiso firme de toda la empresa, los comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles y el diseño e implementación de infraestructuras que favorezcan la inclusión de personas y grupos en la dinámica del aprendizaje y el cambio permanente. Por consiguiente, el modelo KPMG apunta a la existencia de infraestructuras organizacionales funcionales que garantizan la articulación de todas las áreas, así como a la creación y fortalecimiento de un clima laboral favorable que promueva el aprendizaje individual y colectivo, atribuyéndole especial importancia a la implementación de políticas de mejoramiento de calidad y desarrollo tanto personal como profesional de todos y cada uno de los integrantes de la organización.

Desde una mirada sistémica, cuando se trata de gestionar y mejorar el conocimiento, los modelos de Andersen y KPMG dan prelación al tiempo y esfuerzo de la organización dedicados a los elementos culturales (Salazar & Zarandona, 2007). En consecuencia, la construcción de comunidades de práctica, así como el desarrollo de habilidades de integración entre personas y equipos se convierten, por encima de la inversión tecnológica, en facilitadores

de la gestión del conocimiento (Pruzak & Cohen, 2001).

El aprendizaje organizacional

Los modelos de gestión del conocimiento antes descritos, permiten examinar la capacidad de aprendizaje, destacan su importancia como factor decisivo en la generación, almacenamiento, acceso y transferencia del conocimiento en las organizaciones. En este contexto, el aprendizaje organizacional presenta diversas acepciones que intentan brindar una mayor comprensión acerca de su naturaleza y alcance. Algunas de ellas lo conciben como:

- El proceso mediante el cual “es posible la adquisición y creación de conocimiento institucional” (Easterby-Smith & Lyles, 2011, p. 63).
- La capacidad de los empleados para actuar frente a los cambios de su entorno, de tal forma que a partir de la identificación de los errores puedan corregirlos, empleando para ello nuevas estrategias, con el propósito de contribuir a la innovación y desarrollo organizacional (Beazley, Boenisch, & Harden, 2003).
- El proceso que involucra “la exploración, adquisición, acumulación y explotación de nuevas capacidades y recursos basados en conocimiento” (Ordóñez de Pablos, 2003, p. 168)
- Una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar para

tener mayores probabilidades de ser innovadoras o de conocer los límites de la innovación (Argyris, 1999).

- El proceso que permite a las organizaciones adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, mediante la creación y uso del conocimiento que realizan los trabajadores de acuerdo a su nivel de desarrollo (Castañeda & Pérez, 2005).

De igual manera, autores como Kellner (2000) y Muñoz-Seca et al. (2003) coinciden en considerar el aprendizaje organizacional como la capacidad que tienen las organizaciones de generar nuevo conocimiento a partir de la creación, organización y procesamiento de la información, con lo cual se configura una cultura generadora de nuevas capacidades, productos y servicios orientados a la mejora de los procesos.

Cabe destacar que la mayoría de estas definiciones conciben el conocimiento y su gestión como componentes esenciales del aprendizaje individual, grupal e institucional (Fiol & Lyles, 1995). En este sentido, es preciso señalar el aporte que uno de los autores emblemáticos del aprendizaje organizacional, Peter Drucker (1999), hiciera acerca de la importancia que la persona educativa tiene en la sociedad del conocimiento.

Así, ante una sociedad en la cual el conocimiento es considerado un recurso clave para su desarrollo, surge una nueva persona con la capacidad de aprender, transmitir su saber y estar permanentemente motivada al cambio y a la innovación organizacional. En consecuencia se consolida la concepción del desarrollo económico, fundamentado en el conocimiento y

su aplicación efectiva en las organizaciones por encima de los recursos naturales y la mano de obra como principales activos de las empresas; es decir, se da una transición entre la sociedad capitalista y la sociedad postcapitalista (Drucker, 1995).

En esta línea, el posicionamiento que adquiere el aprendizaje en la dinámica propia de la gestión del conocimiento, da lugar a un nuevo concepto: la organización que aprende o “learning organization” para referirse a las compañías que crean y recrean su futuro con base en el conocimiento, logrando su transformación en respuesta a las necesidades de los individuos y colectivos que las integran (clientes, grupos sociales y proveedores, entre otros). Su objetivo consiste en gestionar el cambio para obtener una ventaja competitiva en un mercado cada vez más global, a través del aprendizaje permanente que potencie y facilite el desarrollo de las competencias de cada uno de los miembros de la organización (Armenteros, Guerrero, Noyola del Río, & Molina, 2012).

La aplicación de este nuevo paradigma, crea un espacio donde las personas tienen la posibilidad de ampliar su capacidad de lograr lo que realmente desean, promoviendo su cualificación, mediante el aprendizaje individual y organizativo; de tal manera que la capacidad de aprendizaje no se ubica en un componente particular de la empresa, sino que se haya distribuida por toda la organización y entre sus integrantes (Senge, 1999). En otras palabras, si el conocimiento no traspasa la frontera de la individualidad, éste desaparecerá cuando la persona ya no haga parte de la organización, razón por la cual cobra mayor relevancia el carácter dinámico del conocimiento y su valor agregado (Sun, 2010).

Peter Senge (1999), en su obra “La Quinta Disciplina”, describe con mayor detalle las organizaciones que aprenden, atribuyéndoles la capacidad de aprender de su propia experiencia para convertir lo aprendido en fuente de ventaja competitiva y reconociendo todas las prácticas organizacionales como susceptibles de mejora, aun las que han sido exitosas. Todo este bagaje les permite les permite ampliar de forma constante los límites del conocimiento propio, logrando aprehender el conocimiento de otros e interpretar las señales del contexto, así aprenden tanto de los fracasos como de los éxitos.

Esta última característica es retomada por Gómez-Romero (2008) para indicar que las organizaciones aprenden cuando implementan procesos de creación y compartición del conocimiento que trascienden sus límites físicos, asumiendo que el éxito de esta labor depende del conocimiento de los pequeños fracasos del aprendizaje, vistos no como fuente de aniquilamiento de la organización, sino como verdaderas experiencias positivas que contribuyen a su fortalecimiento y a enfrentar los retos futuros. Así las cosas, se configura una nueva dimensión del conocimiento como recurso intangible, susceptible de ser adquirido y transmitido a través de los procesos sociales de formación y aprendizaje (Turriago, 2003).

No obstante, para lograr dicho propósito es necesario considerar la comunicación que debe establecerse entre los integrantes y la organización como un elemento facilitador, indispensable en la transmisión rápida y efectiva del conocimiento en todas las áreas. Lo anterior significa en términos de aprendizaje, la necesidad de privilegiar el conocimiento de la organización y la implicación de todos

sus miembros en la búsqueda de soluciones comunes, con el fin de incrementar el conocimiento organizacional (Goh & Ryan, 2002; Guns, 1996).

Gestión por competencias

Etimológicamente la palabra competencia proviene del latín “competentia”, constructo relacionado con el vocablo latino “compētentis” (competente) y del cual se deriva la palabra “competir” (Real Academia Española, 2001). Tradicionalmente este concepto ha sido objeto de múltiples acepciones, indicándose una falta de consenso a la hora de abordarlo o situarlo en contexto. Competencia es un término ampliamente usado para designar “un rango de cualidades (qualities) y capacidades (capacities) que son consideradas crecientemente como importantes para la educación superior” (Hager, Holland, & Beckett, 2002, p. 3). Incluye habilidades de pensamiento (razonamiento lógico y analítico, solución de problemas, curiosidad intelectual), habilidades de comunicación efectiva, trabajo en equipo, y capacidades para identificar, acceder y gestionar el conocimiento y la información, la creatividad y el rigor intelectual; sin desconocer valores como la ética práctica (deontología profesional), persistencia, tolerancia e integridad (Hager, 2002).

En el campo organizacional, se han propuesto diversas conceptualizaciones. Por ejemplo, Alles (2005) hace referencia a las características de personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. En un contexto más amplio, Vargas

(2004) señala que es “la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada con el fin de responder a situaciones cambiantes del entorno” (Vargas, 2004, p. 1).

Este término fue acuñado por McClelland (1973), quien sostiene que para garantizar el éxito en la contratación de una persona era necesario reunir, además de su cualificación profesional y los resultados obtenidos en las pruebas psicométricas, una serie de competencias que permitirían predecir un desempeño más eficaz dentro de la organización. De esta manera, el rendimiento superior en el trabajo estaría más vinculado a las competencias que a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona. Por tanto, las competencias comportan un saber (conceptual), saber hacer (procedimientos) y saber ser (actitudinal) para definir las acciones del individuo en el contexto laboral.

Gracias a este aporte y a las nuevas tendencias de la época orientadas a la apertura económica y la competitividad, muchas organizaciones vieron la necesidad de incorporar esta visión al desarrollo de las áreas de gestión de recursos humanos, dando lugar a la identificación de las competencias requeridas por los individuos en los procesos de selección, así como su desarrollo durante su permanencia en la organización, mediante el diseño e implementación de programas de capacitación permanentes para la promoción del talento humano.

Más adelante, Spencer y Spencer (1993) proponen cinco tipologías de competencias que comprenden la motivación, características o atributos, autoconcepto, conocimiento y habilidad. Estas

competencias pueden darse en diferentes ámbitos de actuación y se traducen en conductas observables. En tal sentido, Alles (2007) afirma que la función básica del trabajo de una persona consiste en producir resultados sin importar cuál sea su posición o puesto de trabajo. Así se establece una relación directa entre competencias y desempeño, interpretando éste último como un medio valioso para alcanzar los objetivos y metas trazadas por la organización en su misión y visión corporativa; además, sin estos elementos no sería posible evidenciar la relevancia del talento humano, desarrollado a partir de un proceso de gestión por competencias en la dinámica productiva y competitiva de las organizaciones (Armijo, 2011).

Todo lo anterior evidencia la interacción entre el desarrollo de las relaciones interpersonales e inter-organizacionales y las competencias de los trabajadores como condiciones necesarias para estimular el aprendizaje organizacional.

Capital intelectual: Dimensión relevante en la gestión del conocimiento

El capital intelectual ha sido interpretado a la luz de diferentes perspectivas. Por ejemplo, Brooking (1997) orienta su conceptualización hacia la combinación de activos relacionados con el mercado, la infraestructura, la propiedad intelectual (know how) y los conocimientos centrados en el individuo. Otros autores como Navas y Ortiz (2002) lo han definido como “el conjunto de recursos intangibles que dispone una empresa en un momento

determinado del tiempo, es decir, por todos aquellos activos y habilidades basados en la información y el conocimiento” (p. 165). Así mismo, Flores (2004) considera que el capital intelectual lo integran procesos interactivos de intangibilidad y creación de valor. Por tanto, se relaciona con los recursos intangibles y las capacidades de carácter estratégico que posee y controla una organización, constituyéndose en fuente de ventaja competitiva sostenible y apropiable.

Dentro de los recursos intangibles se encuentran el capital humano, el capital relacional y el capital organizativo que, sumados y articulados, constituyen el capital intelectual (Bontis, 2001; Edvinson & Sullivan, 1996; Fan & Lee, 2012; Marín, 2001; Petty, Guthrie & Ricceri, 2006). La sinergia entre estas tres dimensiones configura la organización inteligente, adaptable a un entorno cambiante, con la capacidad de tomar decisiones, en el propósito de maximizar la generación y transformación del conocimiento (Sánchez, Melián, & Hormiga, 2007).

Sveiby (1997) ha descrito estos tres bloques o stocks del capital intelectual. Así, conceptualiza el capital humano como el conjunto de competencias (talento individual) de los empleados o conocimiento que poseen las personas a través de su educación y experiencia, puestas al servicio de la organización. El capital estructural hace alusión al conocimiento que procede de la misma organización, siendo elementos constitutivos del mismo la tecnología, los sistemas administrativos, la estructura y la cultura organizacional, entre otros. Mientras, el capital relacional constituye aquel conocimiento generado a partir de las relaciones que establece la organización con

su entorno (clientes, proveedores, accionistas, instituciones, reputación, etc.)

En la medición del capital intelectual, el modelo Intellect (Euroforum, 1998) señala que las habilidades, destrezas y la capacidad de liderazgo de los directivos conforman lo que se ha dado en denominar capital humano. Así mismo, atribuye características formales (rutinas, patentes, memorias) e informales (idiosincrasia, clima laboral) al capital estructural, desligándolo de las personas al considerarlo por tanto, propiedad de la organización. De otro lado, Bueno (1998) plantea como objetivo de su modelo de dirección estratégica por competencias, derivado del proyecto Intellect, la búsqueda de la competencia esencial, partiendo de la combinación de las competencias básicas distintivas, la cuales finalmente contribuyen a la consolidación de la ventaja competitiva en las organizaciones.

En este contexto, el capital intelectual estaría conformado por el capital humano o conjunto de competencias personales, el capital organizativo o conjunto de competencias organizativas, el capital tecnológico y el capital relacional que refiere a las competencias relacionales o del entorno. De esta manera, el modelo en cuestión ofrece directrices en torno a la transformación de los conocimientos tácitos y explícitos de la organización, los sistemas eficaces para administrar los flujos de información y conocimiento, el saber hacer y cómo compartir experiencias que añadan valor para lograr configurar una organización inteligente.

Las anteriores apreciaciones son sintetizadas por Edvinsson y Malone (1999) quienes afirman que el capital intelectual “abarca las relaciones con los clientes y

los socios, los esfuerzos innovadores, la infraestructura de la compañía, el conocimiento y la pericia de los miembros de la organización” (p. 26). Así, los procesos y sistemas inmersos en la gestión del conocimiento pretenden fundamentalmente incrementar de manera significativa, el capital intelectual de una organización a través de su efectiva administración en un entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre (Stewart, 1998). De allí la importancia para las organizaciones actuales, de potenciar las capacidades y competencias del capital humano, de tal manera que pueda crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, mediante la distribución del conocimiento acumulado en toda la organización (Dánvila & Sastre, 2007).

En esta dinámica resulta de vital importancia destacar el valor estratégico del capital intelectual de reunir todos los conocimientos de una organización, a través de la experiencia acumulada de cada uno de sus integrantes y de sus competencias, permitiendo “explicar la eficacia del aprendizaje organizativo y evaluar la eficiencia de la gestión del conocimiento” (Bueno, 1998, p. 13).

Discusión

En la presente revisión, las perspectivas de diversos autores acerca de la gestión del conocimiento confluyen en considerar este concepto fundamentalmente como un proceso sistemático en el cual, a medida que se avanza en la sociedad del conocimiento, se establece una sinergia

constante entre sus diferentes elementos: administración eficaz de los flujos de conocimiento, capacidad tecnológica, canales de comunicación internos y externos, procesos organizativos para la creación y transferencia de conocimiento, en torno a la promoción del recurso humano como eje potenciador del aprendizaje, incorporado a la dinámica organizacional, desde una perspectiva integradora, donde su protagonismo cobra mayor relevancia en un entorno caracterizado por la incertidumbre y el cambio constante (Dou & Dou, 2004; Fahey & Prusak, 1998; Malhorta, 2005; Roberts, 2000).

Los modelos de GC surgen como alternativas viables para explicar la naturaleza misma del conocimiento y su nivel de desarrollo, sin que ello signifique la validación de un modelo universal para su aplicación en las diferentes organizaciones. No obstante, los modelos aquí descritos (Andersen, 1999; Nonaka & Takeuchi, 1995; Tejedor & Aguirre, 1998) comparten la concepción clara de los tipos de intangibles que deben incorporarse a las dinámicas organizacionales, vistos como recursos estratégicos en la búsqueda de su sostenibilidad y competitividad. Estos hacen referencia al capital humano, tecnológico y relacional, en los que subyacen la creación y comunicación del conocimiento para crear valor agregado y la interconexión de los elementos constitutivos de la gestión del conocimiento, fundamentados en el aprendizaje organizacional, a partir del cual es posible convertir el talento individual en inteligencia colectiva.

La esencia misma de la gestión del conocimiento según algunos autores (Druker, 1995; Senge, 1999; Armenteros, Guerrero, Noyola del Río & Molina, 2012) se orienta a la concepción innovadora del

talento humano con capacidad de aprender en forma continua para dar respuesta a un entorno particular, constituyendo así una ventaja competitiva al desarrollar competencias que permitan configurar la integración de los esfuerzos individuales y colectivos en la conformación de una organización que aprende.

Sin embargo, al revisar la literatura sobre las competencias y su papel en la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, se evidencia una escasa articulación entre estos conceptos, debido quizás al escaso abordaje que en este contexto comporta dicho constructo. Tradicionalmente las competencias han estado asociadas a una visión reduccionista de lo que constituye la gestión del recurso humano en las organizaciones, sin considerar su relevancia en la optimización del valor que implica el capital intelectual en el desarrollo de las competencias personales y organizativas (Bueno, 1998; Fan & Lee, 2012; Petty, Guthrie & Ricceri, 2006) para la consolidación de organizaciones inteligentes y capaces de afrontar los retos que demanda día a día la sociedad del conocimiento.

Conclusiones

La gestión del conocimiento desde una mirada holística representa sin lugar a dudas, una dinámica compleja y un nuevo entramado de acciones que debidamente articuladas, contribuyen al logro de organizaciones competitivas, sustentables y comprometidas con el cambio que demanda el entorno actual. Para ello, es

indispensable considerar la sinergia que debe establecerse entre las políticas tendientes a consolidar su implementación y la definición de estrategias que promuevan el desarrollo organizacional, sin la cual no sería posible privilegiar el capital intelectual como valor estratégico para las organizaciones.

Bajo esta perspectiva, el conocimiento se crea a partir del aprendizaje como elemento facilitador en la promoción de una organización inteligente, destinada a desarrollar las condiciones necesarias para viabilizar no solo su generación, sino la construcción de una cultura que desarrolle las competencias individuales y colectivas para identificar, tanto el conocimiento acumulado como el potencialmente relevante, en la consecución de la tan anhelada ventaja competitiva que requiere la sociedad actual. Sin embargo, esta mirada podría ser reduccionista en el sentido de avizorar solamente los mecanismos para reunir dichos conocimientos y no reinventarlos, a través de la participación activa de los integrantes de la organización en la adquisición, asimilación y transferencia de conocimiento como resultado de las relaciones que éstos establecen con el contexto y de la interacción social que supone el aprendizaje mismo.

En este escenario, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional promueven indefectiblemente el capital intelectual en todos los niveles de la organización mediante la gestión por competencias, configurándose un enfoque comportamental del capital humano, estructural y relacional en la búsqueda de organizaciones eficientes y competitivas como factor estratégico para el desarrollo.

Todo lo anterior conlleva una intrincada estructura de información, conocimientos, cualidades, capacidades, actitudes y demás atributos estratégicos que permiten el desempeño satisfactorio en circunstancias complejas, exigiendo de tal manera a las organizaciones, la construcción de conocimientos significativos útiles para su desarrollo estructural y humano.

R eferencias

- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Chile: CEPAL, Serie Manuales, 69.
- Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México D.F.: Oxford University Press.
- Andersen, A. (1999). *El management en el siglo XXI. Herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década*. Buenos Aires: Granica.
- Angulo, E., & Negrón, M. (2008). Modelo holístico para la gestión del conocimiento. *Revista Negotium*, 11(4), 38-51.
- Armenteros, M.C., Guerrero, L., Noyola del Río, F.G., & Molina, V.M. (2012). Cultura organizacional y organización que aprende. Un análisis desde la perspectiva

- de la innovación organizacional. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 5(1), 33-51.
- Bassi, L.J. (1999). Harnessing the power of intellectual capital. *Training & Development*, 51(12), 25-30. Doi: 10.180/1351847X.2013.879536.
- Beazley, H., Boenisch, J., & Harden, D. (2003). Knowledge continuity: the new management function. *Journal of Organizational Excellence*, 22(3), 65-81. Doi: 10.1002/npr.10080
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Review*, 3(1), 41-60. Doi: 10.1111/1468-2370.00053
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual, el principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona: Paidós.
- Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, 3, 207-229.
- Castañeda, D., & Pérez, A. (2005). ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional? Una explicación más allá del proceso de intuir. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 24, 1-15.
- Castellanos, O.F., Fúquene, A.M., & Ramírez, D.C. (2011). *Análisis de tendencias de la información hacia la innovación*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Chua, A. (2004). Knowledge management system architecture: a bridge between KM consultants and technologists. *International Journal of Information Management*, 24(1), 87-98. Doi: 10.1016/J.ijinfomgt.2003.10.003
- Cook, S.D.N., & Brown, J.S. (1999). Bridging epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science*, 10(4), 381-400. Doi: 10.1287/ORSC.10.4.381
- Dánvila, I., & Sastre, M.A. (2007). Capital humano y ventaja competitiva sostenible: un análisis de la relación entre la formación y los resultados empresariales. *EsicMarket*, 128, 181-223.
- Darín, S. (2006). *El impacto de las tecnologías de la información y la comunicación. Sociedad del conocimiento y democracia*. Argentina: Universidad Abierta Interamericana.
- Davenport, T., & Pruzak, L. (2001). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dou, H., & Dou, J.M. (2004). The processes of building knowledge. The case of SMEs and distance learning. *ISDM Information Science for Decision Making*, 17, 174-185.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Collins.
- Drucker, P. (1995). *The Information Executives Truly Need*. Doi: org/10.1225/95104
- Drucker, P. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94. Doi: 10.2307/41165987
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. (2011). The evolving field of organizational learning and knowledge management. In M.

- Easterby-Smith & M. Lyles (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (pp. 1-20). Chichester: Wiley.
- Edvinsson, L. & Malone, M. (1999). *El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model of managing intellectual capital. *European Management Journal*, 14(4), 356-364. Doi: 10.1016/0263-2373(96)00022-9
- Instituto Universitario Euroforum (1998). *Medición del capital intelectual. Modelo Intellect*. Recuperado de http://gestiondelconocimiento.com/modelo_modelo_intelec.htm
- Fahey, L., & Prusak, L. (1998). The eleven deadliest sins of knowledge management. *California Management Review*, 40(3), 265-276. Doi: 10.1225/CMR119
- Fan, I.Y.H., & Lee, R.W.B. (2012). Design of a weighted and informed NK model for intellectual capital based innovation planning. *Expert Systems with Applications*, 39, 9222-9229. Doi: 10.1016/J.ESWA.2012.02.083
- Fiol, M., & Lyles, M. (1995). Organizational Learning. *Academy of Management Review Learning*, 10(4), 803-813. Doi: 10.11128.8678
- Flóres, F. (2004). *El capital humano en las organizaciones*. México, D.F: Instituto de Monterrey, HDI.
- Giannetto, K., & Wheeler, A. (2002). *Herramientas para la Administración del Capital Intelectual. Manual de recursos para crear política y estructura, con guías prácticas para administrar el conocimiento en todos los niveles de la organización*. México, D.F: Panorama.
- Giraldo, G. (2008). Responsabilidad social empresarial en Antioquia. *Universidad Eafit*, 44(149), 38-59. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/159/158>
- Gómez-Romero, I.G.I. (2008). *La generación de conocimiento organizacional en la micro, pequeña y mediana empresa de Durango*. Durango: UJED.
- Goh, S., & Ryan, P. (2002). Learning capability, organizational factors and firm performance. Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities. Atenas. Doi: 10.1108/096064470610645494
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Guns, B. (1996). *Aprendizaje organizacional: Cómo ganar y mantener competitividad*. México, D.F: Prentice Hall.
- Hager, P., Holland, S., & Beckett, D. (2002). Enhancing the learning and employability of graduates: the role of generic skills. *Bhert Position Paper*, 9, 72-89.
- Keliner, A. (2000). *El cambio basado en el aprendizaje. Realidades sobre la transformación*. México, D.F: Oxford University Press.
- McClelland, D.C. (1973) Testing for Competencies rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.

- Malhortra, Y. (2005). Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(1), 7-28.
- Marín, F. (2001). El capital intelectual como activo organizacional. *Espacio Abierto*, 10(3), 409-429.
- Muñoz-Seca, B., et al. (2003). *Del buen hacer y el buen pensar*. Madrid: McGraw-Hill.
- Navas, E., & Ortíz de Urbina, M. (2002). El capital intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional. *Economía Industrial*, 4(346), 163-171. Recuperado de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/346/14%20EMILIO%20NAVAS.pdf>
- Nicolini, D., & Mezner, M.B. (1995). The social construction of organizational learning: concepts and practical issues in the field. *Human Relations*, 48(7), 727-746. Doi: 10.1177/001872679504800701
- Nonaka, I. (1991). *The knowledge creating company*. New York: Harvard Business Review.
- Nonaka, I. (2007). *The Knowledge-Creating Company*. Harvard Business Review, 85(7-8), 162-171.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovations*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Ordóñez de Pablos, P. (2003). Aprendizaje organizativo en un contexto internacional: implicaciones para la gestión de conocimiento. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), 205-216.
- Peluffo, M.B., & Catalán, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Serie Manuales 22. Santiago de Chile, diciembre de 2002.
- Petty, R., Guthrie, J., & Ricceri, F. (2006). The voluntary reporting of intellectual capital: comparing evidence from Hong Kong and Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 7(2), 254-271.
- Prusak, L., & Cohen, D. (2001). How to invest in social capital. *Harvard Business Review*, 79(6), 86-93.
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua Española [Dictionary of the Spanish Language]* (22nd ed.). Madrid, Spain: Author.
- Roberts, J. (2000). Knowledge systems and global advertising services. *Creativity and innovation management*, 9(3), 163-170. Doi: dx.doi.org/10.1111/1467-8691.00169
- Rynes, S., Bartunek, J., & Daft, R. (2001). Across the great divide: knowledge creation and transfer between practitioners and academics. *Academy of Management Journal*, 44, 340-355.

- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: Una aproximación teórica. *Educar*, 37, 25-39. Doi: <http://dx.doi.org/10.5565/rev/educar.187>
- Rugless, R.L. (1998). The state of the notion: Knowledge Management in Practice. *California Management Review*, 40(3), 80-89. Doi: 10.2307/41165944.
- Salazar, J. M., & Zarandona, X. (2007). *Valoración crítica de los modelos de gestión del conocimiento*. XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- Schindler, M., & Eppler, M. (2003). Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors. *Journal of project management*, 21(3), 219-228. Doi: 10.1016/S0263-7863(02)00096-0.
- Sánchez, A.J., Melián, A., & Hormiga, A. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 97-111. Recuperado de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v13/132097.pdf>
- Senge, P. (1999). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Granice.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley and Sons.
- Stewart, T.A. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Barcelona: Granica.
- Sun, P. (2010). Five critical knowledge management organizational themes. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 507-523. Doi: 10.1108/13673271011059491
- Sveiby, K.E. (1997). *The new organizational walth: Managing measuring knowledge-based assess*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Tejedor, B., & Aguirre, A. (1998). Proyecto Logos: Investigación relativa a la Capacidad de Aprender de las Empresas Españolas. *Boletín de Estudios Económicos*, 53(164), 231-249.
- Turriago, A. (2003). *Creación de un marco de competencias para la evaluación del rendimiento de los gestores de sistemas de información en las grandes organizaciones*. Alcalá, España: Universidad de Alcalá.
- Valdés, L. (2002). *La Re-evolución Empresarial del Siglo XXI. Conocimiento y Capital Intelectual: Las Nuevas Ventajas Competitivas de la Empresa*. Bogotá: Norma.
- Van Der Speck, R., & Spijkervet, A. (1999). *Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge*. Kenniscentrum CIBIT.
- Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. CINTERFOR/OIT. Montevideo, Uruguay.