



Febrero 2020 - ISSN: 1696-8352

**TÍTULO: LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA. INTEGRACIÓN DE DIFERENTES PROCESOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EFICIENTES.**

**TITLE: THE ADMINISTRATION OF THE KNOWLEDGE IN THE COMPANY. INTEGRATION OF DIFFERENT PROCESSES FOR THE TAKING OF EFFICIENT DECISIONS.**

**AUTORAS: MSc. Yimian de Lyz Contreras Díaz  
Dra. C. Soleidy Rivero Amador**

Universidad de Pinar del Río, Martí final, número 270.  
Código Postal 20100, Pinar del Río, Cuba, Telf. 77 96 58

CE: [ylyz@upr.edu.cu](mailto:ylyz@upr.edu.cu), [soly@upr.edu.cu](mailto:soly@upr.edu.cu)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Yimian de Lyz Contreras Díaz y Soleidy Rivero Amador (2020): "La gestión del conocimiento en la empresa. Integración de diferentes procesos para la toma de decisiones eficientes", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (febrero 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/02/gestion-conocimiento-empresa.html>  
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2002gestion-conocimiento-empresa>

**Resumen:**

La principal misión de la Gestión del Conocimiento es crear un ambiente en el que el conocimiento y la información disponibles en una organización sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación y hacer posible mejorar las decisiones.

La empresa precisa de la integración de subsistemas para cumplir objetivos; del mismo modo en la gestión de los intangibles se necesita de esta integración. Gestionar conocimiento significa poner a disposición de la toma de decisiones las mejores prácticas y experiencias del personal. Desarrollar competencias no es solamente diseñar puestos de trabajo y cumplir eficientemente con una capacitación y formación planificada, se necesita de un desarrollo e interacción de conocimientos vinculados con el proceder del perfil ocupacional.

En la presente ponencia se analizan enfoques contemporáneos con relación a la importancia de la integración de la Gestión de Recursos Humanos en la Gestión del Conocimiento, reflejada en la Gestión por Competencias; evidenciando la importancia de la Gestión de Información como elemento

unidireccional en el proceso empresarial. Para lograr la Dirección Estratégica de la empresa se necesita de un pensamiento estratégico en todas sus partes y que cada parte funcione como un todo y para el todo final: la toma de decisiones estratégicas. Palabras clave: gestión del conocimiento, gestión por competencias, toma de decisiones.

**Palabras Claves:** gestión del conocimiento, dirección estratégica, gestión de recursos humanos, gestión por competencias,

### **Summary:**

**The main mission** of the Administration of the Knowledge is to create an atmosphere in which the knowledge and the available information in an organization are accessible and they be used to stimulate the innovation and to make possible to improve the decisions.

The precise company of the integration of subsystems to complete objectives; in the same way in the administration of the intangible ones we needed of this integration. To negotiate knowledge means to put to disposition of the taking of decisions the best practices and the personnel's experiences. To develop competitions is not only to design work positions and to fulfill a training and planned formation efficiently, it is needed of a development and interaction of knowledge linked with coming from the occupational profile.

In the present report contemporary focuses are analyze with relationship to the importance of the integration of the Administration of Human resources in the Administration of the Knowledge, reflected in the Administration by Competitions; evidencing the importance of the Administration of Information like unidirectional element in the managerial process. To achieve the Strategic Address of the company it we needed of a strategic thought in all their parts and that each part works as an every thin and for the all end: the taking of strategic decisions. Words key: administration of the knowledge, administration for competitions, taking of decisions.

**Key words:** administration of the knowledge, strategic address, administration of human resources, administration for competitions,

### **Introducción**

En los albores de este nuevo siglo las organizaciones se desarrollan cada vez más con una clara tendencia hacia la combinación de principios y de formas de hacer negocios. Los procesos productivos, las acciones comerciales, la planificación financiera y otros factores son similares en otras empresas,

pertenezcan o no al mismo sector o al mismo país. En la actualidad, y por este motivo, es posible que una organización implante en otra un sistema de gestión que esté funcionando con éxito, realizando simplemente algunas modificaciones de adaptación.

Una vez que la empresa conoce los diferentes principios y técnicas de los procesos de negocios y, además, se ha aclarado la ubicación de la empresa en su entorno podría parecer que queda un estrecho espacio para la innovación. Sin embargo, mediante este planteamiento se olvida que hay cambios constantes que afectan al entorno de cada empresa y que suponen oportunidades aprovechables.

La unificación o estandarización de sistemas de gestión no impide que se puedan gestionar las diferentes actividades y tareas de forma innovadora: quedan muchas actividades por realizar, muchas decisiones por tomar, muchas tareas por desempeñar y mucho dinero por ganar o perder durante el continuo proceso de planificación que cada empresa diseña para alcanzar sus objetivos y comportarse de forma estratégica para lograr competencia.

### **¿Dónde está el desafío?**

El reto para todas las áreas de la empresa está en los procesos productivos o de comercialización, en los aspectos financieros y, por supuesto, en los resultados que se quieren obtener. Pero, ¿quién lleva a cabo todas estas acciones? Y ¿quién hace posible el incremento en la cifra de negocios, en la cuota de mercado, en la reducción de costes y en tantas otras actividades relevantes para el éxito de la empresa? La respuesta señala al equipo de trabajo que integra la organización: **sus personas**.

Las organizaciones no son un ente abstracto que producen bienes o servicios y en algunas ocasiones hasta beneficios, afortunadamente. Las empresas son un conjunto de personas que llevan a cabo actividades para la consecución de objetivos planificados. *En un barco la flotación es posible gracias al sustento de la estructura sumergida y no solo por lo que se ve desde afuera*; también la fuerza que sostiene la empresa se encuentra en las personas, en sus sistemas de integración, sus capacidades, en su grado de compromiso personal y hacia la organización, y algo muy importante: en sus CONOCIMIENTOS, la empresa no es dueña de este recurso intangible, pues es totalmente personal

Dada la relevancia del hombre como recurso primordial para el proceso productivo, en el mundo empresarial ha existido un grandioso desarrollo de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH), potenciando las características del personal que integra las organizaciones, en función de los puestos de

trabajo y tareas que deberá cumplir, es decir humanizando esta gestión. El modelo integrado de GRH actualmente se basa en el análisis de conductas observables y evaluables: **las Competencias**

Con la aparición y desarrollo de las Nuevas tecnologías de la Información y las Comunicaciones el *Management* en la empresa ha tomado un carácter multifacético y sobre todo estratégico; la información se ha convertido en un producto pero más que ello se necesita de su aplicación en la toma de decisiones y en la solución de problemas organizativos. En esta “*Nueva Economía*” (la de los intangibles) el hombre constituye el factor cardinal en el éxito de la empresa. Han existido y se desarrollan múltiples gerencias: Gestión de Recursos Humanos y dentro de ella la Gestión por Competencias, Dirección Estratégica, Gestión de Información, Gestión del Conocimiento. *La clave del éxito estaría en su integración, ¿sería la Gestión del Conocimiento el elemento de enlace?*

#### **Desarrollo:**

Toda empresa esta compuesta por activos tangibles e intangibles, los primeros pueden ser estandarizados en diferentes tipos de empresas, sean o no de la misma rama. En la llamada “*Sociedad del Conocimiento*”, los activos intangibles han demostrado ser fieles productores de ventajas competitivas; las tecnologías y herramientas pueden ser compradas en el mercado; las mejores prácticas, la filosofía de trabajo y la experiencia de un colectivo de trabajo son únicas en una empresa y constituyen su sello distintivo, su personalidad, por decirlo de alguna manera. Advirtió Choo Wei Choo<sup>1</sup>: “*la información más valiosa que pueda recibir una empresa reside en el ser*”

El progreso de la Gestión de Recursos Humanos en el pasado siglo demostró que el **hombre** es el recurso primordial de una empresa, pues su óptimo funcionamiento depende de la competencia y agilidad de su personal de trabajo en la toma de decisiones. Esta disciplina ha desplegado un conjunto de herramientas y métodos para la gestión del personal, orientados en diferentes subsistemas: reclutamiento, selección, orientación e integración, formación y capacitación, evaluación del rendimiento, desarrollo de la carrera, salarios y recompensas, todos ellos son la base de la planificación de los Recursos Humanos.

---

<sup>1</sup> Chun Wei Choo “*La organización inteligente*” (Editorial Oxford), [En línea] <http://www.gee.com.mx/artview.asp?contid=584#>

La Dirección Estratégica de la empresa ha influido a que toda la gestión de sus subsistema sea de forma estratégica con el objetivo de lograra adaptabilidad al entorno; es por ello que la GRH también ha adoptado un pensamiento estratégico mediante la ***Gestión por Competencias***.

### **Las competencias:**

Antes de empezar a hablar de la gestión de las competencias es preciso aclarar este concepto. El término es suficientemente complejo como para que las confusiones existentes en su uso y aplicación estén justificadas. Sin embargo, no es un término nuevo, aunque sea de notable actualidad. En psicología del trabajo se empieza a utilizar para denominar la aptitud para realizar las tareas propias de un puesto de un candidato a un empleo. Parece existir un acuerdo en cuanto a considerar que las competencias son un conjunto de saberes (conocimientos, habilidades y actitudes) que combinados adecuadamente permiten el desempeño de las tareas necesarias para el cumplimiento de la misión de un empleo. Las características básicas que ha de tener una competencia son independencia, especificidad y localización. La independencia hace referencia al hecho de que puedan ser aplicadas en cualquier punto de la estructura y en diferentes situaciones de trabajo; la especificidad implica que deben ser específicas de cada empresa ya que deben responder al proceso productivo de la misma y la localización conlleva que estén ligadas a las personas, no al puesto de trabajo.

El proceso de identificar las competencias además de laborioso es complicado, como se puede deducir de lo anteriormente expuesto. El primer paso para identificar las competencias es hacer un análisis del puesto de trabajo. Este análisis puede ser tan profundo como lo requiera la situación, simplemente identificando los resultados que se tienen que conseguir para realizar un trabajo, o analizando con más detenimiento su consecución. Así, una primera aproximación a la formulación de competencias sería el recurrir a las tareas. En esta aproximación, para conseguir ya de entrada un aprovechamiento del sistema, sería interesante identificar aquellas competencias que pueden ser utilizadas en otros empleos, las denominadas “competencias transversales” u “horizontales”.

### **La Gestión por Competencias**

El objetivo de gestionar las competencias es conseguir una mayor flexibilidad laboral, permitiendo en el caso extremo, el crear nuevos empleos o modificar los existentes si fuera necesario, a partir de todos los que se llevan a cabo en la organización. La necesidad de conseguir esta flexibilidad viene determinada

por el continuo cambio al que están sujetas las organizaciones. Así las competencias aparecen como un modo para gestionarlo adecuadamente y como un modo de hacer frente al aparente caos o desorden existente.

Sin embargo, la gestión por competencias no implica que tenga que ser desarrollada desde la dirección de RR.HH., puede ser algo posible de llevar a cabo desde cualquier nivel. Implica, desde luego, un cambio de perspectiva, el pasar de asociar a los empleados directamente a un puesto de trabajo muy concreto a considerarlos desde el punto de vista de sus capacidades y su relación con las necesidades de una unidad de trabajo. Una definición muy práctica y sencilla de las competencias es el definir las como lo que saben hacer los empleados, diferenciándolas de las tareas que es lo que hacen en un determinado momento. A partir de aquí, podemos llevar a cabo una gestión de las competencias, simple quizás, pero útil, especialmente en los aspectos de desarrollo y mantenimiento de las mismas. El beneficio así puede ser inmediato, dado que siempre tenemos una perspectiva de la capacidad de la unidad para hacer frente a las contingencias que se puedan producir.

Los modelos para la gestión de las competencias deben permitir el uso de la información recogida para mejorar los sistemas de selección, desarrollo, rotación y promoción del personal así como posibilitar el establecimiento de un sistema de retribución basado en su desempeño o posesión. Los sistemas de Gestión por Competencias deben presentar un método para la identificación, recogida y evaluación, así como un sistema de mantenimiento que haga que el Directorio o Catálogo de Competencias esté adecuadamente actualizado. Hay diferentes formas de abordar el problema según los objetivos que se persigan. Algunos modelos se centran en la gestión de las competencias de los directivos; otros ofrecen un sistema para analizar las competencias de toda la Organización, agrupándolas de diferentes formas, considerando el nivel dentro de la Organización y su naturaleza, sociales o técnicas.

### **La Gestión del Conocimiento**

La gestión del Capital Intelectual tiene como objetivo hacer que todos los activos intangibles estén disponibles adecuadamente, en tiempo, lugar y cantidad. Como todo proceso de gestión, se ha de llevar a cabo una planificación, una administración y un control de estas tareas para que el sistema funcione de forma óptima. De éstas funciones ha de ser responsable un equipo multidisciplinar que haya sido creado para esta actividad y que se encargará de desarrollar, mantener y proteger el sistema.

La GC es el área de mayor complejidad dentro de la gestión del Capital Intelectual. Esta disciplina tiene sus raíces en la informática, en los programas de gestión clásica y en los sistemas expertos. Su objetivo es comprender y maniobrar el conocimiento. Los resultados, dentro de la empresa, se materializan en la llamada “Memoria Corporativa” que es una formalización de los saberes de que disponen todos los miembros de la organización.

El concepto de conocimiento es más amplio que el de información. La información es el conjunto de datos y hechos, los conocimientos incluyen conceptos, verdades, juicios, creencias, valores, know-how, etc. Los conocimientos asociados al trabajo pueden representar diferentes grados de complejidad para su documentación. Algunos son claramente observables, otros se dan por supuestos o se encuentran dentro de los procesos operativos siendo muy difíciles de identificar.

En síntesis, las organizaciones están constituidas por los activos tangibles e intangibles, estos últimos constituyen el Capital intelectual. Uno de estos activos es el **conocimiento** y uno de los conocimientos clave para conseguir organizaciones con mayor capacidad de adaptación al continuo cambio es el asociado al puesto de trabajo, la **competencia profesional**. La competencia es el saber hacer de los miembros de las organizaciones. Las competencias son conductas observables propias de cada organización, independientes del puesto y que se pueden encontrar en cualquier puesto de trabajo. Un modelo de gestión de competencias debe proveer de un método para identificarlas, agruparlas y mantenerlas en el denominado “Directorio de Competencias” y debe permitir su incidencia en alguno de los sistemas de Recursos Humanos (selección y reclutamiento, desarrollo, movilidad, retribución, etc.). La forma de aproximarnos a la identificación y a la agrupación dependerá de los objetivos de cada organización. La primera forma de aproximarse a la identificación puede partir de la formulación de las tareas asociadas a las funciones de un puesto de trabajo. La gestión por competencias supone un cambio de perspectiva, desaparece el puesto de trabajo como unidad y aparece como elemento de gestión las capacidades de los individuos.

Estaríamos hablando de diferentes procesos, pero de una amplia correlación para lograr acción estratégica.

En medio de estas dos gestiones se encuentra la **Gestión de la Información**. Si la información es considerada como un recurso, es importante que se gestione como tal, más aún, cuando se considere

estratégico: por el hecho de significar conocimiento, control, ser una poderosa arma en la toma de decisiones a cualquier nivel, se puede vender tantas veces como se quiera, y tener un ciclo de vida muy peculiar, lo que hoy posee poco valor puede ser muy importante dentro de unos años y viceversa. La creciente complejidad del proceso de toma de decisiones, la presión en la demanda de respuestas urgentes a problemas complejos, la especialización de la demanda de los usuarios / clientes, ha creado una situación sin precedentes y está originando un mercado ávido de sofisticados sistemas de GI y de programas capaces de evaluarlo. Pero por encima de ello la Gestión de Información en la empresa debe garantizar la comunicación y fluidez de la información, ella es el elemento conector de todo proceso empresarial.

### **Conclusiones**

La empresa moderna requiere de **modelos sistémicos** para gestión y toma de decisiones estratégicas en esta Nueva Economía. La GC ha demostrado que el recurso totalmente escaso en este nuevo milenio es el **conocimiento** y es una realidad su gestión; ha desarrollado vías, formas y herramientas para gestionarlo, siempre comenzando por la GI. Todo lo planteado anteriormente corrobora la necesidad de integración los subsistemas para el logro de la toma de decisiones. Los modelos de gestión dentro de la empresa deben de seguir una misma guía, la GRH y su gestión por competencias debe de estar enfocada hacia la GC, se necesita de un personal consciente, identificado y preparado para este proceso. Pero al mismo tiempo la GC aporta grandemente al desarrollo de competencias en el personal en función del logro de eficiencia en la producción empresarial, además que contribuye a la formación y capacitación del individuo. La GC es multidisciplinaria y paralelamente a ello la toma de decisiones en la empresa debe ser participativa, por lo tanto los modelos de GC en las empresas deben de ajustarse a la Dirección Estratégica de la misma, para lograr la gestión íntegra del personal: como recurso tangible (persona física que aporta su acción) y como portador de un recurso primario intangible: **EL CONOCIMIENTO**

Esto no se logra hasta que la alta dirección y las personas partícipes sientan y conozcan la preeminencia de la integración para la gestión de los intangibles.

La empresa de una forma u otra siempre ha gestionado conocimiento, lo que casi nunca se logra es su vinculación con la toma de decisiones y el actuar empresarial. La GC no surgió como una moda o



solamente una forma diferente de nombrar los procesos, surge porque es ineludible un factor disímil para lograr competencia, y ella es totalmente elemental en estos tiempos.

### Referencias bibliográficas

- Alles M. Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Ed. Granica 2da Edición 2002.
- Bell, D (1973) "El advenimiento de la sociedad post-industrial." Madrid, Alianza Universidad.
- Brooking, Annie; "El Capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio"; Paidós; Barcelona, 1997
- Bueno Eduardo (1999) Presidente de Euroforum Escorial. "La Gestión del Conocimiento: Nuevos Perfiles Profesionales.
- Bueno Eduardo. (2001)"La Gestión del Conocimiento: Nuevos Perfiles Profesionales". [en línea] <http://www.sedic.es/bueno.pdf>
- Castells M. (1999) "La era de la información. Economía, sociedad y cultura". México, Siglo XXI.
- Castells, M. (2002) "La Dimensión Cultural de Internet " Universitat Overta de catalunya, Julio, [on line] <http://www.uoc.edu/culturawwi/esp/a>.
- Cisneros I. García C y Lozano I. (2000) "¿Sociedad de la Información- Sociedad del conocimiento?" [on line] <http://tecnologiaedu.us.es/edutec/paginas/43.html>.
- Díaz , E y Rivero, S. (2003)"Gestión del Conocimiento en la Toma de decisiones. Diseño de una Metodología" Tesis en opción al título de licenciado en ciencias económicas. Pinar del Río.
- Estrada V., Febles P. La Gestión del Conocimiento y las Universidades", VIII Convención Internacional de Informática en La Educación .Inforedu 2002.
- González Otaño G. y Rivero Amador S. (2002.) "Bases Teóricas de la GC en las organizaciones". Tesis en opción al título de licenciado en ciencias económicas. Pinar del Río.
- Goñi Tahala, J., J. (2003) De la Gestión del Conocimiento a la Gestión de la Conocimiento.[enlínea]<<http://www.gestióndelconocimiento.com/documentos2/jjoni/gestcon.htm>>.
- Kodama, F. (1992) *Technology fusion and the new R+D*, Harvard Business Review, Vol.70, July-August.
- Le Boterf, Guy y otros; "Cómo gestionar la calidad de la formación"; Ediciones Gestión 2000, S.A.; Barcelona, 1993.
- Mengusatto M. y Renau J.J (1995) "Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management", Edición MES.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1991)The knowledge creating company. Oxford University Press. Nueva York.
- Núñez Paula I. (2004) "Las necesidades de información y formación: perspectivas socio-psicológica e informacional" Acimed 2004; 12(5). [en línea]: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12\\_5\\_04/aci04504.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12_5_04/aci04504.htm)

- Paez, U I. (1993) "Gestión de la inteligencia, aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo informacional. Retos y oportunidades". Universidad Simón Bolívar, Caracas (Venezuela).
- Ponjuán, G (1998). Gestión de la información en las organizaciones. Principios, conceptos y aplicaciones. Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- Sancho, J.M. y Millán, L.M. (1995): "Hoy ya es mañana. Tecnología y educación: un diálogo necesario". Sevilla.
- UNESCO (2002) "Building Knowledge Societies: some preliminary points of reflection" [on line] <http://unesdoc.unesco.org/images/00>.