



Septiembre 2018 - ISSN: 1696-8360

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES: FUNDAMENTOS, METODOLOGÍAS Y PRAXIS.

José Fernando López Aguirre¹

Docente Facultad de Administración de Empresas ESPOCH
josef.lopez@epoch.edu.ec

José Luis López Salazar²

Docente Facultad de Administración de Empresas ESPOCH
lopezsalazarjl@yahoo.com

Luis Xavier Falconi Tello³

Director de Relaciones Nacionales e Internacionales ESPOCH
luis.falconi@epoch.edu.ec

Juan Carlos Pomaquero Yuquilema⁴

Docente Facultad de Administración de Empresas ESPOCH
jpomaquero@epoch.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

José Fernando López Aguirre, José Luis López Salazar, Luis Xavier Falconi Tello y Juan Carlos Pomaquero Yuquilema (2018): "Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodologías y praxis.", Revista contribuciones a la Economía (julio-septiembre 2018).

En línea: <https://eumed.net/ce/2018/3/gestion-conocimiento.html>

¹ Ingeniero en Industrias Pecuarias, Magister en Administración y Dirección de Empresas. Gerente de centros de procesamiento de alimentos. Consultor de Instituciones privadas para procesos de expansión, proyectos. Asesor en organizaciones de la Economía Popular y Solidaria. Docente de la Maestría en Cadenas Productivas, y Gestión Empresarial, Universidad Nacional de Chimborazo. Actualmente practica la docencia en la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH y forma parte del grupo de investigación "Fabrica de Ideas" en el Instituto de Investigaciones IDI de la ESPOCH.

² Licenciatura en Administración de Empresas de Hospitalidad y Desarrollo Turístico de la Universidad San Francisco de Quito. MBA con mención en administración estratégica de la Universidad de Belgrano -Argentina. Master en investigación en administración y economía de la empresa de la universidad de Salamanca – España. Actualmente docente en la facultad de administración de empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

³ Ingeniero de Empresas. Especialista en Agro negocios y alimentos de la Universidad de Buenos Aires –Argentina. Diplomado en Auditoría de Gestión de la calidad. Gerente de operaciones albergue turístico Abraspungo Cia. Ltda. Gerente administrativo y coordinador, implementador y auditor líder del proceso de certificación Smarth Voyager en Samari Spa Resort. Viceministro de Turismo. Viceministro de gestión turística. Actualmente Director de relaciones nacionales e internacionales en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

⁴ Ingeniero de Empresas. Master en Políticas Públicas y Sociales de la Universidad Pompeu Fabra España y Johns Hopkins Estados Unidos. Asistente Administrativo en el Consulado General de Ecuador en Barcelona. Coordinador de Posgrado – Maestría en Gestión de Proyectos de Desarrollo. Actualmente docente en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y forma parte del grupo de investigación "Fabrica de Ideas" en el Instituto de Investigaciones IDI de la ESPOCH.

Resumen

El artículo hace un análisis bibliográfico sobre la importancia de administrar el conocimiento en las organizaciones y cómo la filosofía de "saber lo que sabes" puede agregar valor a la organización y una clara ventaja competitiva. En el mundo empresarial actual, marcado por una dura competencia, aprovechar el conocimiento tácito solo puede ayudar a las organizaciones a sostenerse en el largo plazo. Este artículo está escrito con el objetivo principal de analizar cómo el conocimiento en una organización puede ser utilizado por aquellos que trabajan en él en todo momento, y como el cambio del conocimiento personal al conocimiento de la organización puede ser decisivo y transformador dentro de las organizaciones. Los aspectos conceptuales, metodológicos y pragmáticos de la gestión del conocimiento se exploran en el presente artículo.

Palabras clave: Gestión – Conocimiento – Organizaciones – Fundamentos – Metodologías – Praxis – Administrar – Empresarial .

Abstract

The article refers to the importance of managing knowledge in organizations and how the philosophy of "knowing what you know" can add value to the organization and a clear competitive advantage. In today's business world, marked by tough competition, tapping tacit knowledge can only help organizations to sustain themselves in the long term. This article is written with the main objective of analyzing how knowledge in an organization can be used by those who work in it at all times, and how the change of personal knowledge to knowledge of the organization can be decisive and transformative within organizations. The conceptual, methodological and pragmatic aspects of knowledge management are explored in this article.

Key Words: Management - Knowledge - Organizations - Fundamentals - Methodologies - Praxis - Manage - Business.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento está emergiendo como un nuevo paradigma estratégico para que las organizaciones logren la diferenciación y la ventaja competitiva. La creciente investigación sobre el uso del conocimiento en las organizaciones surge de la suposición de que el enfoque personal del conocimiento ahora se está desplazando al sistema organizacional donde se espera que la fuerza de trabajo "conozca lo que sabe" y desarrolle habilidades distintivas basadas en el conocimiento tácito que reside dentro de la organización. El cambio de este enfoque de conocimiento personal al conocimiento de la organización y las actividades

subyacentes, las estrategias y los beneficios de la gestión del conocimiento organizacional constituyen la esencia de este artículo.

La primera sección trata sobre el significado, el origen y los tipos de conocimiento que se requieren para establecer el sentido básico de comprensión para los conceptos y términos posteriores. Los detalles de los enfoques de gestión del conocimiento personal y organizacional se tratan en esta sección. La siguiente sección cubre los diferentes elementos de la gestión del conocimiento en las organizaciones y arroja luz sobre los desafíos asociados con el lado duro y el lado suave de la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones.

La siguiente sección es el objetivo y las actividades que se refieren a los procesos comunes, las herramientas y las formas en que el conocimiento tácito se hace explícito y se difunde dentro de la organización para que todos lo utilicen. Discute los conceptos de internalización, socialización y otros y la visión holística de las herramientas de gestión para la gestión efectiva del conocimiento. Le sigue la sección sobre los componentes de la gestión efectiva del conocimiento que cubre los aspectos de la estructura, la cultura y la tecnología como los pilares del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento. El artículo concluye con el resumen de los hallazgos.

2. VISIÓN GENERAL DEL CONOCIMIENTO, SUS ORÍGENES Y SUS TIPOS

Las eras industriales anteriores se centraron en el trabajo manual y el equipo donde el trabajo era más estandarizado y prevalecía la gestión científica. Sin embargo, en la era actual de los trabajadores del conocimiento, la capacidad de las organizaciones para innovar, reestructurar y transformar las operaciones comerciales reside en el intelecto, la experiencia y el conocimiento tácito de los empleados y en los procesos, que transfieren este conocimiento de las cabezas de las personas a materiales documentados y aprendizaje organizacional. Para comprender el contexto de la gestión del conocimiento, primero es esencial conocer el significado del conocimiento.

El conocimiento es la versión avanzada de datos e información. Los datos son un mero hecho o estadística que, cuando se reciben oportunamente, se transforman en información que puede procesarse para el análisis (Bellinger, Castro & Mills, 2004). El conocimiento es aquella información que es contextual, relevante y capaz de reflexionar sobre los datos en una situación problemática dada o escenario para la toma de decisiones avanzada. A través del conocimiento, se pueden desarrollar connotaciones e interpretaciones valiosas que lo convierten en un recurso y evoluciona a medida que la información relacionada se actualiza continuamente. En la aplicación del concepto de gestión del conocimiento, se utilizan alrededor de seis tipos diferentes de conocimiento que son (1) descriptivos, (2) lingüísticos, (3) de procedimiento, (4) de razonamiento, (5) de presentación y (6) asimilativos (Goh, 2002).

El conocimiento descriptivo se refiere al aspecto "qué" y abarca el pasado, el presente y el futuro de los estados que lo conocen. El conocimiento de procedimiento especifica el proceso de realización de tareas mientras que el conocimiento de razonamiento responde al aspecto de "por qué" y ayuda a evaluar las alternativas para una conclusión lógica. El conocimiento de la presentación facilita la entrega de información y su posterior transformación en conocimiento, mientras que la lingüística y los tipos asimilativos se basan en la base de conocimiento existente. Los tipos de conocimiento descriptivo, procedimental y de razonamiento ayudan a las organizaciones a realizar sus operaciones y procesos de rutina, mientras que los otros tres ayudan en la comunicación y el aprendizaje del conocimiento para un uso posterior (Hussain, 2004).

En el contexto de la organización, los términos como conocimiento explícito e implícito también son populares y se refieren al conocimiento que es fácilmente observable o no tan fácil de identificar. El conocimiento tácito que reside en las personas en forma de historias, experiencias, conocimientos, comprensión y conocimiento es la piedra angular del desarrollo del capital intelectual dentro de la organización, que se define como la "competencia de un individuo y el compromiso del individuo para contribuir a los objetivos de la organización (Compromiso Intelectual = Competencia x Compromiso)" (Gupta, Iyer y Aronson, 2000).

La definición y comprensión del término "conocimiento" y sus tipos lleva a la necesidad de comprender el cambio del conocimiento personal al enfoque de conocimiento organizacional (Sánchez, 2005). El primer enfoque para la gestión del conocimiento descansa en la premisa de que el conocimiento es básicamente personal porque está en la mente de las personas y, por lo tanto, es muy difícil extraerlo para compartirlo o usarlo por otros (Davenport & Prusak, 1998).

Sánchez (2005) postula que el enfoque del conocimiento personal prevalecía en el viejo mundo de los negocios cuando se suponía que ciertos individuos eran portadores de conocimiento y eran respetados por su conocimiento tácito. Como no lo compartieron con otros, disfrutaron de ciertos privilegios, tales como altos puestos de gestión, autoridad y estado, etc. En este enfoque, los portadores de conocimiento a menudo se transfieren a diferentes departamentos, en lugar de hacer que fluya el componente de conocimiento.

El enfoque del conocimiento personal fue puesto en práctica previamente por una serie de organizaciones grandes como Philips, Toyota y otros que recurrieron a diferentes formas y medios para evaluar "quién" sabe "qué" para que los problemas puedan ser resueltos (Sánchez, 2005). Por ejemplo, Philips vino con la idea de páginas amarillas con la lista de palabras clave y los portadores de conocimiento para ese conocimiento particular en la fuerza laboral global de la compañía. Toyota también crea un grupo de trabajadores calificados y conocedores en el comercio y el aprendizaje específicos y los capacita para trabajar en nuevas unidades e instalaciones de producción (Sánchez, 2005, Steven & Bowen, 1999).

En contraste con el enfoque del conocimiento personal, el mundo empresarial moderno utiliza el enfoque del conocimiento organizacional en el que se cree que el conocimiento se puede expresar en términos explícitos, se puede extraer y utilizar más a fondo al compartirlo y disseminarlo. Por lo tanto, asume que si se hace que los empleados conozcan y expresen lo que saben y se den cuenta de que lo que saben es valioso para la organización, se puede recopilar, procesar y compartir para el aprendizaje organizacional y los beneficios comerciales (Sánchez, 2005).

Este enfoque, por lo tanto, enfatiza en el uso de procesos organizacionales formales y actividades que alientan a las personas a articular su conocimiento; reflexionar sobre ello y compartirlo libremente para que otros puedan obtener de él. Este enfoque describe las formas en que se pueden llevar a cabo las actividades de gestión del conocimiento de recopilación, procesamiento, intercambio y difusión, tales como el uso de informes, encuestas, documentos, manuales, dibujos, etc. La tecnología de la información y los sistemas de comunicación se consideran un factor de enlace integral y esencial para facilitar estas actividades tanto en el entorno empresarial real como en el virtual (Sánchez, 2005).

El enfoque del conocimiento organizacional es un concepto más amplio y dinámico que también incluye el procesamiento de procesos y aprendizaje dirigido; el conocimiento puede desarrollarse y hacerse evolucionar, por ejemplo, a través de la estructuración de procesos, fusiones y adquisiciones, tercerización, sistemas expertos y otros medios, se puede tener en cuenta la deficiencia de conocimiento en la organización y se pueden desarrollar los activos de conocimiento existentes (Sánchez, 2005).

Este enfoque de conocimiento organizacional es popular en casos de gestión de proyectos donde los nuevos equipos a menudo utilizan los modelos anteriores, los manuales y el aprendizaje de los equipos anteriores están relacionados con el proyecto y luego los nuevos equipos agregan su experiencia y conocimiento para hacerlo evolucionar en nuevos aprendizajes para los equipos futuros

Un buen ejemplo de la implementación del enfoque de conocimiento organizacional en el 'Libro del conocimiento' de Chrysler (Sánchez, 2005) donde diferentes equipos de diseño y producto pueden seguir su diseño y explorar las posibilidades de innovación en el desarrollo de productos. Sin embargo, se puede pedir que registren cada solución, actividad, diseño o documento en el 'libro del conocimiento' que está disponible para todos los equipos de la plataforma consulten y utilicen sus procesos de diseño. Esto lleva a la ventaja del enfoque del conocimiento organizacional sobre el conocimiento personal.

Una vez que el conocimiento de un individuo o experto se ha abierto o documentado, está listo para ser compartido y disseminado a través de la organización y el puesto a disposición de la persona adecuada en el momento adecuado para la resolución de problemas y la toma de decisiones receptiva y efectiva. Las limitaciones de tiempo, espacio y esfuerzos se eliminan a la vez que se comparte y difunde el conocimiento interno y también se minimiza el costo de

obtener conocimiento de las fuentes externas. También se puede codificar una gran cantidad de información explícita que es más seguro y mejor que dejarlo en forma personal, como personas clave que abandonan la organización o que comparten secretos comerciales con firmas rivales (Davenport & Prusak, 1998).

El enfoque general de gestión del talento en la organización se simplifica porque una vez que el conocimiento se hace explícito, se hace visible a los ojos de los demás y la gente puede identificar a las personas que poseen qué tipo de conocimiento y dónde se puede utilizar. Por lo tanto, la falsificación de conocimientos se puede diferenciar de la real y las estrategias apropiadas de gestión del talento podrían ponerse en marcha para aprovechar los activos de conocimiento.

3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

La gestión del conocimiento es la suma total de la gestión de los activos intelectuales y el conocimiento corporativo dentro de una organización que ayuda a diferentes procesos, agrega valor al aprendizaje organizacional y hace que la empresa sea más inteligente en su búsqueda de diferenciación y ventaja competitiva (Hussain, 2004). Es el proceso de transferir el conocimiento tácito de una persona a otra y documentarlo de manera que otros puedan usarlo en la organización.

Los conceptos de conocimiento dentro de una organización se pueden usar en múltiples dominios tales como mejores prácticas, conocimiento del producto, experiencia técnica, conocimiento del proceso, etc. Sivan (2001) postula que la gestión del conocimiento es el arte y la ciencia de identificar objetos de conocimiento (como datos, información, informes, evaluaciones, etc.) y realizar acciones de conocimiento (como recopilar, bloquear, filtrar, compartir, procesar, etc.) en esos objetos de conocimiento.

En otro sentido, la gestión del conocimiento es la combinación del intelecto humano y las capacidades de adaptación frente a las incertidumbres y los cambios organizacionales impredecibles que conducen a un equilibrio sinérgico entre el comportamiento humano y la tecnología (Gold, Malhotra & Segars, 2001). En el viejo mundo de los negocios, la competencia basada en la información determinaba dónde las mejores prácticas guían las acciones y los elementos y procesos organizacionales eran controlados para alcanzar los objetivos organizacionales predeterminados.

Sin embargo, en el mundo moderno de los negocios, la competencia a largo plazo no se puede lograr en la tasa dada de incertidumbre e imprevisibilidad. Por lo tanto, hoy se necesita la gestión del conocimiento, que no depende de un conjunto determinado de mejores prácticas, sino que utiliza un nuevo enfoque para gestionar las complejidades de la organización y descansar en el intelecto y el conocimiento de las personas que ayudan a diseñar soluciones únicas para los problemas. La gestión del conocimiento en las organizaciones no está exenta de desafíos y la administración debe tratar de superarlos para obtener los máximos beneficios.

Según Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento dentro de las organizaciones existe tanto en formas explícitas como implícitas. La forma implícita es el conocimiento tácito que está en la cabeza de las personas y, por lo tanto, se refiere al aspecto de "personas" o al lado suave de la gestión del conocimiento. Por otro lado, el conocimiento explícito comprende el uso de formas tangibles y sistemas de información y, por lo tanto, representa el aspecto duro o "IT" de la gestión del conocimiento.

Este lado duro de la gestión del conocimiento es visible y puede codificarse y almacenarse para usos futuros. La mayoría de las organizaciones no comprende que la gestión del conocimiento es un fenómeno doble ya que sin las personas dispuestas a compartir sus experiencias y hacer que su conocimiento sea explícito, no se puede explorar el lado de TI de la gestión del conocimiento.

El principal desafío asociado con la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones es la diferencia en la capacidad de los individuos para identificar o articular sus propias capacidades y nivel de aprendizaje, lo que les prohíbe compartir lo mismo con los demás. Si la administración decide facilitar el proceso de articulación, procesamiento e intercambio, puede implicar costos financieros, tiempo y esfuerzos adicionales que pueden no ser proporcionalmente beneficiosos. El mayor desafío surge cuando el individuo niega la articulación de su conocimiento que cierra las puertas al concepto de creación y gestión del conocimiento en la organización (Kakabadse, Kouzmin y Kakabadse, 2001).

Tal instancia ocurre cuando un conocimiento técnico o experto crítico es poseído por unas pocas personas y tienen miedo de su estado, seguridad laboral e importancia que pueden perderse si comparten su experiencia y conocimiento personal. Estos trabajadores del conocimiento temen por la pérdida de su importancia en la organización y, por lo tanto, la gerencia tiene que idear nuevas relaciones laborales, incentivos y planes de gestión del rendimiento para que estos trabajadores del conocimiento comprendan la importancia de la articulación y el intercambio del conocimiento (Kakabadse, Kouzmin y Kakabadse, 2001).

Además, cuando el conocimiento se vuelve explícito en la organización, las posibilidades de conflicto surgen y se intensifican porque cada trabajador del conocimiento tiene su propia evaluación de la situación basada en su experiencia y conocimiento personal. Si la administración no puede conciliar estas diferencias o respetar a cada individuo por su conocimiento y experiencia personal, estas personas se desencantarán y pueden abandonar la organización, tomando así la base de conocimientos críticos junto con ellos. Por lo tanto, es importante que se respete y se valore la individualidad en la creación y el intercambio de conocimiento por la singularidad involucrada en cada evaluación individual.

A menudo, los esfuerzos de gestión del conocimiento fracasan porque el conocimiento explícito de una unidad es rechazado o denegado por otra unidad, lo que conduce a conflictos interdepartamentales y no se logra la unidad en el proceso de gestión del conocimiento. Para esta barrera, el modelo de enfoque de mejores prácticas es útil, lo que hace que las unidades

informen sus creaciones y hallazgos a un panel de expertos que luego evalúan los hallazgos y conducen a un modelo de mejores prácticas para uso de todos. En todos los intentos de creación y gestión de conocimiento, es esencial tener en cuenta que los sistemas de información y las bases de datos implementadas para el mismo son altamente seguros de los ataques y robos de Internet que pueden poner en peligro los activos de información de la organización y provocar pérdidas intangibles graves. En el mundo empresarial moderno, las organizaciones se desempeñan bajo la "visión del procesamiento de la información", lo que les hace creer que todo el conocimiento tácito puede codificarse y almacenarse. Sin embargo, cabe señalar que ninguna base de datos, tecnología o software es robusta o moderna, que puede almacenar, reflejar o replicar el enorme aprendizaje, el razonamiento y la capacidad de juzgar a través del procesamiento de información por un individuo en escenarios dados. La información depende del contexto y un conjunto de datos invocará diferentes respuestas bajo diferentes condiciones.

Por lo tanto, es imperativo que la organización que desea hacer que el conocimiento organizacional sea explícito desarrolle la capacidad de prever el futuro. El conocimiento cambia constantemente debido a la acumulación de experiencias múltiples, conocimientos y aprendizaje y, por lo tanto, el conjunto de mejores prácticas que funcionó antes puede no ser productivo o beneficioso en el presente o en el futuro. La vista de procesamiento de la información no debe hacerse para dominar la unidad de gestión del conocimiento dentro de la organización porque este concepto es altamente contextual, y las cosas se deben poner en el contexto respectivo para obtener el máximo valor de la misma.

Los procesos de conocimiento deseados dentro de las organizaciones corresponden a los tres tipos, a saber, interconexión de aprendizaje, socialización – difusión sistemática y aplicación de conocimiento (Huang, Lee y Wang, 1999). El ciclo de aprendizaje tiende a mejorar gradualmente el proceso de creación, intercambio y difusión de conocimiento, y estos ciclos de aprendizaje deben incorporarse a todos los procesos organizacionales, como operaciones, recursos humanos, gestión estratégica, etc. Corresponde a los principios de gestión ágil, donde la organización se centra en sus competencias principales, mientras que subcontrata las actividades secundarias a los proveedores de servicios externos.

La presencia de intercambio de aprendizaje debería respaldarse luego mediante la alineación entre el conocimiento existente y el nuevo porque el nuevo conocimiento debería encontrar su lugar en el repositorio de conocimiento y debe tener una ubicación donde pueda almacenarse y utilizarse. El tercer y último proceso básico de gestión del conocimiento se refiere a la aplicación del conocimiento que se hace explícito e incluso codificado para el uso y aprendizaje organizacional. La re transformación de los sistemas de gestión de recursos humanos, los diseños de incentivos y recompensas y otros sistemas de monitoreo y control deben implementarse para desarrollar acciones productivas a partir del conocimiento explícito (Huang, Lee y Wang, 1999).

4. OBJETIVOS Y ACTIVIDADES EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

La gestión del conocimiento está presente para cumplir una serie de roles y objetivos dentro de las organizaciones. Es para lograr una mejor eficiencia del proceso, hacer un mayor uso de las oportunidades presentadas, desarrollar y retener el talento interno, nutrir una fuerza laboral competitiva y coordinar los procesos organizacionales para llevar a cabo las actividades de manera más eficiente (Hussain, 2004).

La literatura existente arroja luz sobre una serie de razones para tener sistemas de gestión del conocimiento en su lugar. La creación de un repositorio de conocimiento es el primer objetivo amplio en el que la naturaleza personal de la acumulación de conocimiento se transforma en archivo y almacenamiento organizacional. Esto lleva a la mejora de los activos de conocimiento y mejora el entorno general en el que se recopila, procesa, gestiona y retiene el conocimiento.

El resultado final en el proceso de gestión del conocimiento es capturar el conocimiento y proceso intangible o tácito y documentarlo de una manera que se pueda utilizar para aumentar los beneficios tangibles para la organización. Puede haber casos en que el conocimiento correcto no esté disponible para las personas adecuadas en el momento adecuado. La gestión del conocimiento tiende a llenar este vacío y allana el camino para la recopilación, el intercambio y la difusión de conocimientos proactivos, lo que mejora el desempeño organizacional tanto de forma estratégica como operacional (Hussain, 2004).

Para gestionar el conocimiento de la organización, primero se externaliza mediante el uso de bases de datos y tecnología para capturar datos e información externos, como tecnología de flujo de trabajo, sistemas de imágenes, técnicas de agrupamiento y otros. Estos datos e información recopilados se internalizan para ponerlos a disposición de la persona adecuada en el momento adecuado para satisfacer las necesidades individuales de conocimiento (Tiwana, 2000). La tercera actividad de intermediación se refiere al mapeo del buscador de conocimiento con el conjunto correcto del cuerpo de conocimiento y la fuente de conocimiento (el conocimiento tácito). La cognición es la actividad más difícil del proceso de gestión del conocimiento porque depende de las capacidades cognitivas de las personas y de la solidez de los procesos que facilitan la transferencia de conocimiento (Hussain, 2004).

Se cree que, para alcanzar los objetivos de gestión del conocimiento dentro de las organizaciones, se deben planificar y ejecutar meticulosamente una serie de actividades adicionales. El primero de ellos es la gestión de competencias en el lugar donde se supone que la alta dirección de la organización debe conocer las competencias, habilidades y actitudes que los empleados deben poseer para alcanzar los objetivos organizacionales más amplios (Tiwana, 2000). Una vez que la gerencia conoce las habilidades, actitudes y competencias, se puede desarrollar el modelo estratégico de recursos humanos para la capacitación, el desarrollo y otras funciones de recursos humanos, que se centra en la extracción de conocimiento y hacerlo explícito.

La segunda herramienta importante para la gestión del conocimiento en las organizaciones es el aprendizaje organizacional que tiene lugar cuando se desarrolla un ambiente de aprendizaje propicio y de apoyo. Dicho entorno se caracteriza por la asunción de riesgos, la innovación y la creatividad (Tiwana, 2000). Un ejemplo de excelente aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento en la vida real es 3M, el pionero en el campo de las innovaciones en dominios diversificados.

En 3M, los errores no se perciben como riesgos o fallas, sino como el camino hacia el éxito. Se alienta a los empleados de 3M a dedicar una cierta parte de su tiempo de trabajo a los proyectos en los que están interesados y explorar las posibilidades de mejora continua. Esta experimentación se registra regularmente que sirve como base para el aprendizaje organizacional en 3M.

La educación corporativa es otra herramienta importante para la creación, el intercambio y la difusión de conocimiento porque en este proceso, los empleados son enviados a asistir a seminarios, conferencias y talleres externos para completar la escasez de habilidades. Algunas empresas incluso se embarcan en la idea del desarrollo de una Universidad corporativa donde los empleados reciben capacitación y cursos de grado en sus actividades laborales relacionadas con el sistema interno de universidades y escuelas (Heflo, 2018).

Todo el proceso de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional es una combinación de ciclos de aprendizaje. El ciclo de aprendizaje individual es la fuente de creación y desarrollo del conocimiento porque los individuos desarrollan su propio sentido y marcos conceptuales que pueden o no apoyar el marco organizacional para el conocimiento y el aprendizaje. El proceso de toma de sentido del individuo se intercambia con el grupo o círculo inmediato que conduce al ciclo de aprendizaje grupal.

Por lo tanto, es evidente que, para la gestión del conocimiento proactiva y efectiva, la organización debe alentar el trabajo en equipo, la participación y otras formas de colaboración para mejorar este ciclo de aprendizaje y reforzar los "patrones de acción repetibles". El ciclo de aprendizaje organizacional es la acumulación de los tres tipos y se refiere a los procesos con los cuales el conocimiento y el conocimiento se comparten e intercambian entre las personas de la organización. Incluye los procesos para hacer que la comunicación fluya y para que los recursos de la organización se usen y se comprometan para diferentes propósitos.

5. COMPONENTES DE LA GESTIÓN EFECTIVA DEL CONOCIMIENTO

El manejo efectivo del conocimiento no se da por casualidad. Más bien, es la combinación de una gestión sólida, una planificación meticulosa, la participación de los empleados, la orientación tecnológica y el apoyo de la dirección y el liderazgo en el desarrollo de una cultura centrada en el conocimiento. Los factores contextuales de cultura, estrategia y tecnología (Hussain, 2004) deben recibir la debida atención además de las actividades y los

procesos de gestión del conocimiento. Tener una cultura fuerte y adaptable apoya el concepto de gestión del conocimiento, que es un proceso dinámico y necesita un compromiso reforzado de todos.

Se dice que la cultura es el primer pilar de la gestión del conocimiento, ya que establece el entorno en el que se desarrolla la gestión efectiva del conocimiento. Una parte integral e inseparable de la gestión del conocimiento es el conocimiento y el intelecto humanos y para tener un buen proceso de gestión del conocimiento, es importante tener una cultura donde las personas estén hechas para reconocer y apreciar la importancia del aprendizaje y el conocimiento en actividades rutinarias.

El intercambio y la transferencia de conocimiento depende del grado de innovación, creatividad y disposición de las personas para aprender de las experiencias y puntos de vista de los demás compartidos de vez en cuando. La cultura aquí juega un papel importante ya que fomenta los valores de participación, compromiso, experimentación, reflexión y aprendizaje (Hussain, 2004).

Para tener un sistema de gestión del conocimiento que ayude a obtener el mejor conocimiento organizativo, la cultura organizacional debe desarrollarse de forma que las personas puedan experimentar libremente y tengan curiosidad por explorar alternativas a un problema. También deberían estar dispuestos a compartir sus experiencias con otros para el intercambio efectivo de conocimiento. Cualquier tipo de intimidación o percepción de amenaza al estado laboral haría que la cultura no propiciara el desarrollo del sistema de gestión del conocimiento.

Esto puede garantizarse mediante la implementación de prácticas adecuadas de gestión de recursos humanos, como la evaluación del rendimiento y la gestión, la planificación de la sucesión, el desarrollo del liderazgo, etc. teniendo como criterio clave el cumplimiento del conocimiento compartido (Hussain, 2004).

La disponibilidad de una cultura fuerte y coincidente no sirve de nada hasta que se implemente una estrategia de gestión del conocimiento donde los activos de la organización y el intelecto se aprovechen para optimizar los beneficios tangibles. Los pasos de implementación en una estrategia razonable y beneficiosa de gestión del conocimiento son (Hussain, 2004; Zach, 1999):

1. Desarrollar una metodología de gestión del conocimiento que comprenda valores, procesos, competencias, tecnología e incentivos.
2. Designar agentes ejecutivos y de gestión del conocimiento para gestionar las actividades.
3. Empoderando a los trabajadores del conocimiento.
4. Gestionar el conocimiento centrado en el cliente
5. Gestionar las competencias básicas
6. Fomentar la innovación y la colaboración fomentando el trabajo en equipo, la participación y la flexibilidad, con el apoyo de un sistema de recompensas para reconocer los esfuerzos y el trabajo duro

7. Grabar, aprender y compartir las mejores prácticas para que el conocimiento esté disponible para todos en la organización
8. Desarrollar fuentes de conocimiento a través de múltiples medios tales como Internet, enfoques basados en la web, seminarios y conferencias, etc.
9. Crear comunidades y hacer que se interconecten sobre la base de la experiencia y el conocimiento relacionados
10. Medir el valor de los beneficios de la gestión del conocimiento en el aprendizaje organizacional y validar su uso para modificaciones en la estrategia.

Una cantidad de beneficios se acumulan para las organizaciones que aceptan la gestión del conocimiento. Lo primero y más importante es la reducción en el capital intelectual y los activos que suceden cuando las personas clave abandonan la organización sin documentar sus experiencias y conocimientos. Cuando esta información se busca externamente, se suma al costo que se puede evitar a través de los sistemas de gestión del conocimiento establecidos. La redundancia del uso del conocimiento se reduce, se logra una toma de decisiones y resolución de problemas más rápida y receptiva y la satisfacción y lealtad de los empleados aumenta como resultado del desarrollo personal y el empoderamiento. Eventualmente, el capital intelectual de la organización hace que su ventaja competitiva sea sostenible, rara y no sustituible por otras empresas en el mercado.

La infraestructura de gestión del conocimiento tiene su tercer componente esencial enumerado como tecnología, que es inevitable en el mundo empresarial moderno. La tecnología juega un papel clave en la recopilación, el procesamiento, el intercambio y el intercambio de conocimiento dentro de las organizaciones y, a menudo, facilita el desarrollo de entornos virtuales donde comunidades y grupos pueden compartir conocimiento a través de Internet y los medios de la intranet. Stenmark (2002) opina que el uso de la tecnología ayuda a desarrollar las perspectivas de información, comunicación y conciencia de la gestión efectiva del conocimiento dentro de las organizaciones.

En la perspectiva de la información, se lleva a cabo la actividad fundamental de intercambio de información que ayuda a conectar a los diferentes interesados y los abre para compartir sus experiencias, expresiones y puntos de vista sin ningún límite geográfico o de ubicación. La perspectiva de sensibilización hace que los usuarios conozcan las redes de práctica y los conocimientos intangibles y tácitos que también deberían compartirse utilizando las plataformas multimedia facilitadas por la tecnología para mejorar el compromiso y la participación (Schönström, 2005). La perspectiva de comunicación finalmente hace que los usuarios tomen conciencia de los esfuerzos de colaboración y la interpretación acumulativa de los conocimientos que se aplicarán en diferentes contextos y problemas.

Otra fuente de tecnología importante y popular para la gestión efectiva del conocimiento es el sistema experto, donde los enfoques basados en la web y los programas de computadorización están disponibles para que los usuarios los imiten y apliquen su lógica y razonamiento en situaciones similares. En el mercado actual, donde retener el talento humano es difícil y

costoso, el desarrollo de sistemas expertos es de gran ayuda en la gestión de la base de conocimiento tácito (Alavi y Leidner, 2001).

Los expertos en la organización almacenan su experiencia a través de artefactos, símbolos, historias, reflexiones y otros en el sistema informático y las bases de datos, que luego se ponen a disposición de la persona adecuada cuando necesitan dicha experiencia para un problema en particular o en un contexto determinado. Esto ayuda en el intercambio valioso y productivo de conocimiento de los empleados anteriores a los novatos e incluso ayuda en la evolución cuando los nuevos empleados agregan al conocimiento almacenado en la forma de su aprendizaje específico, beneficios y experiencias personales.

6. CONCLUSIONES

A partir de la discusión anterior, se resume que la gestión del conocimiento es un paradigma emergente que es esencial para el desarrollo de la competencia y ser proactivo en la evaluación de las necesidades comerciales y la toma de decisiones acertadas. El conocimiento es el "cerebro" y la "mente" de la organización que deberían usarse para desarrollar inteligencia competitiva colectiva. Debe establecerse una base amplia de intercambio de conocimiento y aprendizaje que tome aportes de todos los niveles y ayude a allanar el camino para el flujo de mejores ideas y talento en la organización. Los gerentes, por lo tanto, no deben liderar por la autoridad, sino por el desarrollo colectivo de ideas y dirigiendo su poder para alentar una organización y economía orientadas al conocimiento.

Además de los elementos básicos anteriores para la gestión eficaz del conocimiento, también se requiere una visión holística de las herramientas de gestión dentro de las organizaciones. Por ejemplo, una filosofía robusta de gestión del cambio debe estar presente dentro de la cultura organizacional porque la renuencia o resistencia al cambio impedirá la forma efectiva de transferencia de conocimiento. La alta dirección y el liderazgo necesitan establecer el "sentido de urgencia" con respecto a la creación, el uso y la difusión del conocimiento y eliminar las percepciones y ambigüedades de las personas que lo rodean (Kelleher y Levene, 2001).

En segundo lugar, un programa exitoso de gestión del conocimiento se basa en la gestión exitosa de las personas. Por lo tanto, la administración estratégica de recursos humanos debe estar en las tarjetas donde se implementen estrategias e incentivos apropiados de recompensa, evaluaciones y evaluaciones de desempeño, capacitación y desarrollo, y mecanismos de control para alentar la adopción de herramientas de intercambio de

conocimientos y aprendizaje organizacional para mayores beneficios comerciales. Kelleher y Levene, 2001).

Ninguna de las iniciativas anteriores está completa sin el apoyo de los líderes y los altos directivos porque el concepto de gestión del conocimiento es todavía joven, y muchas organizaciones son ingenuas en la adopción e implementación de los aspectos específicos de este concepto (Kelleher y Levene, 2001.) El desarrollo de un plan estratégico de gestión del conocimiento a largo plazo, las técnicas de mejora continua, el compromiso y la participación y las políticas de puertas abiertas son las claves para la gestión efectiva del conocimiento dentro de las organizaciones.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). 'Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues', *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. doi:10.2307/3250961
- Bellinger, G., Castro, D., & Mills, A. (2004), *Data, Information, Knowledge, and Wisdom*. Retrieved August 13, 2018 from: <http://www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm>
- Davenport, T. & Prusak, T (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Goh, S.C. (2002). 'Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications', *Journal of Knowledge Management*, 6(1), pp.23-30, <https://doi.org/10.1108/13673270210417664>
- Gold, A.H., Malhotra, A., & Segars, A.H (2001). 'Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective', *Journal of Management Information Systems*, 18:1, 185-214, DOI: 10.1080/07421222.2001.11045669
- Gupta, B., Iyer, L.S., & Aronson, J.E. (2000). "Knowledge Management: Practices and Challenges" *Industrial Management and Data Systems*, 100, Nos. 1 And 2.
- Heflo. (2018). *7 benefits of knowledge management in companies*. Retrieved August 13, 2018 from <https://www.heflo.com/blog/business-management/benefits-of-knowledge-management/>

- Huang, K.T., Lee, Y.L., & Wang, R.W., (1999). *Quality Information and Knowledge*. Prentice Hall.
- Hussain, F. (2004). 'Managing knowledge effectively' *Journal of Knowledge Management Practice*, May. Retrieved August 12, 2018 from <http://www.tlinc.com/articl66.htm>
- Kakabadse, N.K., Kouzmin, A., & Kakabadse, A. (2001). 'From Tacit Knowledge to Knowledge Management: Leveraging Invisible Assets', *Knowledge and Process Management* 8(3), pp 137–154.
- Kelleher, D. and Levene, S. (2001). *Knowledge Management: A Guide to Good Practice*. British Standards Institute: London.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.
- Sanchez, R. (2005). *Knowledge Management and Organizational Learning: Fundamental Concepts for Theory and Practice*. Retrieved August 13, 2018 from <https://pdfs.semanticscholar.org/3028/e5ffffb39f0086ffd7b01f8a49ffe48acf17.pdf>
- Schönström, M. (2005). 'Creating knowledge networks: lessons from practice', *Journal of Knowledge Management*, 9(6), pp.17-29, <https://doi.org/10.1108/13673270510629936>
- Sivan, Y.Y. (2001). *Nine Keys to a Knowledge Infrastructure*. Harvard University.
- Stenmark, D. (2002). "Information Vs Knowledge: Role Of Intranets In Knowledge Management" Proceedings of The 35th Hawaii International Conference On Systems Science.
- Steven, S., & Bowen, H.K. (1999). 'Decoding the DNA of the Toyota production system', *Harvard Business Review*, September-October, 97-106.
- Tiwana, A. (2000). *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*. Prentice Hall.
- Zach, M.H. (1999). 'Developing a Knowledge Strategy', *California Management Review*, 41(3) Spring, pp. 125-145.