

La incidencia de la gestión del conocimiento en el éxito de las organizaciones

The impact of knowledge management on the success of organizations



Dayana Rubier Valdés¹

¹Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Cuba. Correo electrónico: dayana@upr.edu.cu

Recibido: 10 de septiembre 2019.

Aprobado: 15 de octubre 2019.

RESUMEN

A diferencia de los recursos tradicionales capital, tierra y trabajo, el conocimiento es reconocido como un recurso fundamental de la sociedad moderna y de las organizaciones ya que tiene un potencial ilimitado para el crecimiento de la organización, debido a que provee una ventaja competitiva sostenible y genera rendimientos crecientes en los estudios de mercado. En este entorno las entidades necesitan aumentar su capacidad para hacer frente a los cambios, necesitan innovar para ser competitivas y sostenibles, y para ello se requiere de organizaciones creativas, flexibles, con iniciativa, con visión global y que aporten valor agregado a su competencia para llegar a ser exitosas. El presente trabajo tiene como propósito mostrar las principales tipologías de modelos de gestión del conocimiento, los factores claves más utilizados en la implementación de la gestión del conocimiento organizacional así como algunas de sus prácticas más utilizadas con la intención de resaltar la influencia favorable que tienen estos tres aspectos en el éxito de una organización a partir de una adecuada gestión del conocimiento. Se utilizó el método histórico lógico, el hipotético-deductivo y el método de

ABSTRACT

Unlike traditional capital, land and labor resources, knowledge is recognized as a fundamental resource of modern society and organizations as it has unlimited potential for the growth of the organization, because it provides a sustainable and competitive advantage and generates increasing returns in market studies. In this environment, entities need to increase their capacity to face changes, they need to innovate in order to be competitive and sustainable, and for this purpose, creative, flexible, proactive organizations with a global vision are required, and that provide added value to their competitors in order to be successful. The purpose of this work is to show the main typologies of knowledge management models, the most used key factors in the implementation of the organizational knowledge management as well as some of its most used practices with the intention of highlighting the favorable influence that these three aspects have on the success of an organization from an adequate knowledge management. The logical historical, hypothetical-deductive, analysis and synthesis methods were used to systematize the entire bibliography consulted and argue the proposal. A chart

análisis y síntesis para sistematizar toda la bibliografía consultada y argumentar la propuesta. Se obtiene una tabla con las principales tipologías de modelos a implementar en una organización según su tipo y la necesidad de información a gestionar, así como los principales factores claves y algunas acciones a implementar para su logro. La idea esencial que esta investigación defiende es que el conocimiento es uno de los intangibles, quizá el más importante, sobre el que descansa la fuente de competitividad de las organizaciones en el siglo XXI.

Palabras claves: gestión del conocimiento; organizaciones; modelos de gestión del conocimiento; factores claves del conocimiento; sociedad del conocimiento

is obtained with the main typologies of models to be implemented in an organization according to their type and the need for information to be managed, as well as the main key factors and some actions to be implemented for their achievement. The essential idea that this research defends is that knowledge is one of the intangibles, perhaps the most important, on which the source of competitiveness of organizations in the 21st century rests.

Keywords: knowledge management; organizations; knowledge management models; key knowledge factors; knowledge society

INTRODUCCIÓN

Si bien el conocimiento es originado en la mente de las personas, el conocimiento organizacional se produce cuando sus miembros comparten creencias e interactúan para trabajar juntos. Por lo tanto, se encuentra incorporado en diferentes ámbitos de la organización, en la cultura, identidad, prácticas, documentos, rutinas, políticas, procedimientos, sistemas, normas, así como en los empleados (García Quevedo, Mas Verdú, & Montolio, 2013). Por ejemplo, el valor real de compañías como Compaq o Kodak, Hitachi o Siemens depende más de las ideas, puntos de vista e información en la cabeza de sus empleados y en los bancos de información o patentes que estas compañías controlan que en sus industrias, maquinarias, líneas de ensamblaje u otros activos físicos que puedan tener.

A diferencia de los recursos tradicionales capital, tierra y trabajo, el conocimiento es

reconocido como un recurso fundamental de la sociedad moderna y de las organizaciones (Adelstein & Clegg, 2014), ya que tiene un potencial ilimitado para el crecimiento de la organización, debido a que provee una ventaja competitiva sostenible y genera rendimientos crecientes en los estudios de mercado (V. H. Lee, Foo, Leong, & Ooi, 2016). El capital en sí mismo está ahora mayoritariamente basado en los intangibles. Por ello, el triunfo de las nuevas empresas están basadas en el aprendizaje, donde el capital más importante es el hombre, que es quién posee el bien máspreciado de esta era y tiene el poder de transformarlo a través del aprendizaje, su socialización y aplicación. En este entorno las entidades necesitan aumentar su capacidad para hacer frente a los cambios, necesitan innovar para ser competitivas y sostenibles, y para ello se requiere de organizaciones creativas, flexibles, con iniciativa, con visión global y que aporten

valor agregado a su competencia para llegar a ser exitosas.

El conocimiento es propio de las personas pero de su nivel de complejidad y práctica va a depender el grado de competencias, habilidades y experiencias del que lo posee y el reto que representa su expresión como forma de socialización, será el desafío más importante de la sociedad moderna (Brudny, 2004), si queremos sobrevivir a una época donde el triunfo no es del que más sabe sino del que más aprende.

La nueva economía que desarrolla hoy el mundo lleva como adjetivos: información, conocimiento y aprendizaje, basando sus procesos en los recursos que ahora llamamos intangibles, escuchándose frecuentemente "(...) estamos creando valor en la economía gracias al conocimiento, basados en el capital intelectual, (...) estamos actuando en una economía basada en intangibles (...)" (Bueno Campos & Salmador Sánchez, 2000). Estos intangibles son los resultados o los productos de actividades que se basan y se derivan del conocimiento o de la inteligencia puesta en acción, y representan los procesos y funciones de cualquier organización.

Sin embargo, a pesar de la reconocida importancia de la gestión del conocimiento (GC) en el marco de las organizaciones aún existe incertidumbre, lagunas y brechas de investigación de este tema en el contexto empresarial. El estudio realizado por Marulanda y otros (2012), plantea que existe una marcada tendencia a la aplicación de los modelos de gestión del conocimiento en las organizaciones tradicionales y muy poco en lo referente a organizaciones innovadoras o mixtas. Por otra parte la investigación de un colectivo de autores conducido por Medina Nogueira (2018) precisa que las variables con mayor frecuencia de aparición en los modelos de GC son los procesos a través

de los que se desarrolla la GC; los factores claves (personas, procesos y tecnología) y las diferentes formas y procesos para gestionarlo. Por ello, a partir de estos antecedentes se orienta la propuesta de esta investigación respecto a la independencia que tienen que tener las organizaciones en la introducción de la gestión del conocimiento, la necesidad de un diagnóstico previo que ofrezca elementos que argumenten el tipo de modelo de GC que necesita su empresa, así como saber identificar sus principales componentes y factores claves de su organización. Por lo tanto, el presente trabajo tiene como propósito mostrar las principales tipologías de modelos de GC, los factores claves más utilizados en la implementación de la GC organizacional así como algunas de sus prácticas más utilizadas con la intención de resaltar la influencia favorable que tienen estos tres aspectos en el éxito de una organización a partir de una adecuada gestión del conocimiento.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación utilizó el método histórico lógico para el estudio crítico de trabajos anteriores relacionados con el objeto de estudio de la Gestión del Conocimiento analizando su evolución en el tiempo. El método hipotético-deductivo permitió ir de lo general a lo particular, así como definir criterios específicos y conceptos del fenómeno investigado. Y el analítico-sintético se utilizó para descomponer el problema de investigación en elementos por separado y profundizar en el estudio de cada uno de ellos, para luego sintetizarlos en la propuesta que realiza la investigación respecto a los tres componentes principales de la GC que inciden en una organización.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La actual economía globalizada y la intensa velocidad de los cambios que provoca incitan a las organizaciones a desarrollar iniciativas que les permitan mejorar su capacidad de respuesta, optimizando principalmente la dinámica de sus procesos con el entorno. En este horizonte de posibilidades, se considera al conocimiento como uno de los recursos fundamentales para maximizar la productividad de las organizaciones. Desde este punto de vista, el éxito de la incidencia de la GC en una organización está asociado con la posibilidad de utilizar diferentes enfoques del conocimiento para obtener un nuevo estadio que permita mejorar las acciones organizativas o creen la base para una nueva acción, de manera que faciliten el rendimiento creativo y dirijan el conjunto de conocimientos de la organización hacia la generación de nuevas ideas que provean un incremento de su capacidad innovadora.

Según la revisión bibliográfica de esta investigación existen diferentes aspectos que diferencian la incidencia del éxito de la introducción de la GC de una organización a otra, dentro de todo el amplio escenario de posibilidades de aplicación que tiene la GC este estudio se focaliza en tres de sus componentes esenciales: los modelos de gestión del conocimiento, los factores claves y las prácticas de GC.

Se considera que de la identificación necesaria de cada uno de estos componentes en cada organización, va a depender en gran medida, la incidencia favorable de la GC en una organización. Es importante que las organizaciones aprendan que no existe una fórmula común ni una receta con los ingredientes exactos para cada organización; que la GC

requiere un diseño echo a la medida de las características de cada empresa u organización para que su incidencia aporte resultados significativamente superiores. Las organizaciones tienen que analizar cual modelo de GC aplicar, identificar cuáles son los factores claves que van a soportar todos los procesos de GC en sus institución a partir de sus propias fortalezas; y por último, que prácticas aplicar dentro de todo el universo de posibilidades de GC que existen. Se requiere un diagnostico profundo de cada organización antes de aventurarse en la introducción de la GC, su implementación requiere profundos análisis apoyados en información de diferente naturaleza, solo así se podrá aseverar una incidencia favorable de la GC en una organización.

Gestión del Conocimiento: Modelos

El conocimiento es la capacidad de actuar, procesar e interpretar información para generar más conocimiento o dar solución a un determinado problema. En los últimos años se ha producido un cambio transcendental, en que el crecimiento de las economías y las empresas se ve impulsado por el conocimiento y las ideas, más, que por los recursos tradicionales (del Moral, 2007). El mundo se mueve hacia una sociedad impulsada por el conocimiento, donde los activos tangibles tradicionales están perdiendo valor a favor de los intangibles. Se ha reconocido que el conocimiento es poder; pero como lo afirma Nonaka y Takeuchi (1995), lo importante del conocimiento en las organizaciones depende de lo que se pueda hacer con él dentro de un ámbito de negocios. Es decir, el conocimiento por sí mismo no es relevante, en tanto no pueda ser utilizado para dar origen a acciones de creación de valor.

Por ello, es tan importante saber qué tipo de conocimiento cada organización es capaz de gestionar; que modelo debe adecuar, cuáles serían sus principales componentes, etc. A partir de este diagnóstico inicial es que la organización está en condiciones de gestionar su conocimiento y que este incida de forma favorables en la organización.

Tabla 1 - Clasificación de modelos de GC

Autor	Clasificación
McAdam & McCreedy (1999)	Modelos categóricos del conocimiento: En este grupo se contemplan modelos cuya característica principal reside en exponer a la gestión del conocimiento bajo un enfoque esencialmente conceptual y teórico.
	Modelos de capital intelectual: Este tipo de modelos asumen cómo el capital intelectual puede ser separado dentro de elementos humanos, del cliente, del Proceso y del desarrollo, los cuales se encuentran contenidos en dos principales categorías: El capital humano y el estructural / organizacional.
	Modelos socialmente construidos conocimiento: Asumen una definición y visión más amplia del conocimiento. Estos modelos se encuentran intrínsecamente vinculados a los procesos sociales y el aprendizaje organizacional.
Rodríguez Gómez (2006)	Almacenamiento, acceso y transferencia del conocimiento: Estos modelos se centran en la creación de metodologías, estrategias y técnicas que permitan almacenar el conocimiento y faciliten su acceso y posterior transferencia entre los miembros de la organización.
	Sociocultural: Se basan en el impulso de una cultura organizacional que promueve la generación de procesos de gestión del conocimiento.
	Tecnológicos: Este tipo de modelos se enfocan en el desarrollo y uso de sistemas informáticos, así como herramientas tecnológicas para la gestión del conocimiento.
Kakabadse, Kakabadse & Kouzmin (2003)	Modelo filosóficos de gestión del conocimiento: estos se encuentran relacionados con la epistemología o la constitución del propio conocimiento. Éstos tratan de explicar cómo es posible obtener información a partir de la realidad social y organizacional.
	Modelo cognoscitivos de gestión del conocimiento: están relacionados con la ciencia positivista y representan mecanismos para el entendimiento de las relaciones causa-efecto.
	Modelos de red de gestión del conocimiento: Tales modelos surgen de forma conjunta con las teorías de organización de red y se centran en la adquisición, intercambio y transferencia del conocimiento como aspectos fundamentales para el aprendizaje organizacional, lo que permite elegir y adoptar nuevas prácticas cuando se considera pertinente.

	<p>Modelos de comunidad de práctica de gestión del conocimiento: Su base se encuentra construida desde una perspectiva sociológica e histórica.</p>
	<p>Modelos cuánticos de gestión del conocimiento: Su fundamento se encuentra dado desde una perspectiva cuántica, la cual se basa en trabajos de física cuántica, tecnología emergente cuántica y economía.</p>
Barragán (2009)	<p>Conceptuales, teóricos y filosóficos: Modelos cuya principal característica consiste en enriquecer el estudio de la gestión del conocimiento desde un enfoque teórico y conceptual a partir del estudio de la epistemología y temas relacionados con el conocimiento.</p>
	<p>Cognoscitivos y de capital intelectual: generalmente desarrollados dentro de organizaciones e industrias que buscan hacer un uso intensivo del uso y aplicación del conocimiento con la finalidad de generar valor para sus productos y procesos.</p>
	<p>Sociales y de trabajo: En este rubro la principal característica que distingue a los modelos, es el estudio de la socialización del conocimiento entre distintos actores o grupos de trabajo con la finalidad de entender y optimizar los mecanismos de uso y transferencia del conocimiento para promover el beneficio social y/o grupal</p>
	<p>Técnicos y científicos: los modelos técnicos y científicos son los que en una parte de este tipo de clasificaciones se incluyen modelos que logran incorporar el uso de las TIC para mejorar el uso y aplicación del conocimiento.</p>
	<p>Modelos holísticos de gestión del conocimiento: Este grupo incluye modelos cuyas características no encajan dentro de los primeros cuatro grupos descritos, o sus contenidos presentan dos o más características de los grupos previamente discutidos, lo que no les permite ser catalogados con claridad dentro de alguna de las categorías preliminarmente propuestas.</p>
Marulanda y otros (2012)	<p>Modelos con enfoque desde la concepción: Se clasifican en modelos de sujeto, cuando el enfoque conceptual está centrado en el sujeto y de Organización, cuando el enfoque conceptual está centrado en la organización.</p>
	<p>Modelos organizacionales: Se clasifican según el tipo de organización, pueden ser <i>mecanicistas</i> cuando se incluyen aquellas visiones de la organización que como la Tayloriana y la Fayoliana, hacen del hombre un simple engranaje de un proceso técnico de producción o de un todo funcional; las <i>organicistas</i> cuando se inspira en los seres vivos, sus necesidades y relaciones de supervivencia con el entorno, como elementos estructurantes de la nueva versión organizacional; <i>holográficas</i> cada integrante de la organización participa plenamente de los propósitos y conocimientos de la empresa como un todo y sistémicas, que</p>

	<p>procura la comprensión de la problemática empresarial, siendo más general y holístico.</p>
	<p>Modelos desde el tipo de organización: Se clasifican en tradicional cuando la empresa tradicional suele ser contemplada como una organización que adquiere el conocimiento mediante la contratación de personal especializado; de innovación que se orienta a la implementación de una cultura de la innovación que permite potenciar o repotenciar aquél efecto sinergia que poseen las organizaciones y mixtas que poseen la combinación de los dos conceptos anteriores.</p>
	<p>Modelos de gestión: Se clasifican en cultura organizacional, gestión del cambio, gestión estratégica, gestión por competencias, gestión por procesos, gestión de la información.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Factores claves de la Gestión del Conocimiento

La teoría basada en los recursos ofrece una interpretación esclarecedora sobre el fenómeno de los aspectos claves y de mayor valor en una organización, por ejemplo: la posesión de recursos escasos, valiosos, inimitables y difíciles de sustituir, implica que algunas empresas obtengan mejores resultados de manera prolongada en el tiempo (Barney, 1991); mientras que el enfoque basado en el conocimiento, sostiene que los recursos de conocimiento al ser socialmente complejos y difíciles de imitar, pueden producir una ventaja competitiva sostenible a largo plazo (V. H. Lee et al., 2016; Vásquez Rizo & Gabalán Coello, 2015). No obstante, se reitera que no es el conocimiento por sí mismo la base para lograr una ventaja competitiva, sino la capacidad de la empresa para controlar y aplicar eficazmente los conocimientos adquiridos, desarrollar sistemas y procedimientos adecuados para gestionar y aumentar los conocimientos, y las habilidades para incorporarlos y transformarlos en beneficio de la organización (Phipps & Prieto, 2012). Es un enfoque sistemático y organizado que le permite a las organizaciones ser más rápidas, eficientes, innovadoras y eficaces

que la competencia (Shahzad, Bajwa, Siddiqi, Ahmid, & Sultani, 2016).

Dentro de los múltiples factores claves que se identifican en los diferentes modelos, los que más se asocian a la incidencia de la GC en una organización son: los recursos humanos, los procesos y las tecnologías.

La interacción de estos tres elementos (recursos humanos, procesos y tecnologías) de forma sistémica se ha interpretado como el soporte básico esencial, para que la ola gerencial de GC organizacional alcance su mayor altura. Estos tres elementos unidos al factor tiempo marcan las diferencias y los destinos de las organizaciones. En esta concepción de organización no hay tiempo para detener un proceso ni para consultar "al que sabe", por ello el conocimiento tiene que ser colectivo y debe estar socializado.

Las organizaciones hoy necesitan de este tipo de GC para incrementar las oportunidades de negocio, aumentar la comunicación, aumentar la competitividad presente y futura, elevar el liderazgo de la empresa en su mercado, elevar el rendimiento de sus productos y servicios,

etc. El conocimiento que la empresa sabe que tiene debe ser explicitado de alguna manera para el que lo necesite acceda al mismo de forma oportuna. Esto se logra a través de un sistema de información como soporte del conocimiento y este proceso será más ágil en la medida que se encuentra automatizado. Esto significa que para que en una entidad determinada exista una óptima gestión del conocimiento debe existir un correspondiente balance entre los sistemas de recursos humanos, los tecnológicos y la información de sus diferentes procesos.

La organización que pretenda gestionar sus conocimientos tiene que conocer su capital humano representado por las habilidades, competencias, experiencias y saberes individuales de sus recursos humanos (esta es la fuente primaria de GC y la más difícil de gestionar) por lo que las empresas deben trabajar en base a lograr su socialización, expresión, documentación y aplicación para que entonces estos saberes formen parte del capital estructural de la organización. El capital estructural es reflejo del trabajo continuo de la gestión individual de su personal en función de sus objetivos, funciones y resultados a través de metodologías, manuales de procesos, proyectos, investigaciones, la identificación de flujos, etc. Es donde se explicita el conocimiento individual pasando a ser de uso colectivo, para el bien de la entidad. Y por último el capital relacional que es aquel que muestra los resultados de la empresa en el entorno y por tanto determina el nivel de satisfacción en los clientes y proveedores mediante el impacto de sus productos y servicios, es la imagen física y tangible de la empresa dando reconocimiento social y de mercado.

Una organización que trabaja bajo el enfoque de la gestión del conocimiento, dando prioridad a sus recursos humanos

está mejor adaptada para la innovación y sin duda alguna han identificado como su principal factor de competitividad el conocimiento de las personas, pues en él radica la capacidad de identificar y desarrollar nuevas oportunidades de negocio, ofreciendo nuevos y mejores productos, más rápido y a menor coste que los competidores. Es preciso conseguir que las personas dispongan de la información y conocimientos necesarios en el momento preciso pues esto es lo que potencializa un adecuado aprendizaje organizacional, mediante el cual las organizaciones crean y adquieren conocimiento. Según Senge (1999), este el primer paso para llegar a ser la empresa inteligente que requiere el futuro "(...) organizaciones donde la gente expanden continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos, y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente aprende continuamente a aprender en conjunto (...)"

Prácticas de Gestión del Conocimiento

Estas prácticas se refieren al conjunto de técnicas, estrategias y procesos que son adoptados por la organización para la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento. Si bien la distinción entre conocimiento explícito y tácito, ofrece una comprensión acerca de la manera como se crea y se puede controlar el conocimiento en las organizaciones (Nonaka & Takeuchi, 1995), no reconoce las actividades específicas que pueden ejecutar las organizaciones para mejorar el proceso creativo. Dentro de todas las prácticas que existen (Alavi & Leidner, 2001; Echeverri, Lozada, & Arias, 2018; Simanca, Montoya, & Bernal, 2016) esta investigación focaliza las siguientes: creación de conocimiento, las prácticas de aprendizaje continuo, los sistemas de conocimiento y retroalimentación, y la gestión de las

competencias individuales de los empleados.

Prácticas de creación de conocimiento

La creación de conocimiento se relaciona positivamente con la creatividad de las organizaciones y que está positivamente relacionada con el desempeño de la organización (H. Lee & Choi, 2003). Estas comprenden los procesos a través de los cuales nuevos conocimientos son adquiridos y desarrollados o se reemplazan los existentes, resultando disponibles para su uso por parte de la organización. En este sentido, una estrategia capaz de aumentar la eficiencia de la GC y apoyar la transferencia de conocimientos entre los individuos y las empresas, es la codificación. La transformación de conocimiento tácito en conocimiento codificado posibilita mejorar el acceso y la aplicación de conocimientos (Massingham, 2014). El conocimiento explícito es aquel que puede ser codificado y almacenado, y es fácil de transmitir a otros a través de lenguaje formal o de forma simbólica tales como bases de datos, archivos, reglas y fórmulas.

El intercambio de conocimientos es otra práctica, aquí los individuos comparten ideas, información relevante y experiencias organizativas con otros (H. Lee & Choi, 2003); este proceso ha sido considerado como un componente clave de los sistemas de GC y uno de los elementos más importantes de los comportamientos creativos de la organización (Fullwood & Rowley, 2017). Se comparte el criterio de que las prácticas de creación de conocimiento influyen la creatividad organizacional y por ende su productividad.

Prácticas de aprendizaje continuo

La internalización del conocimiento es uno de los mejores ejemplos de esta práctica.

La obtención de un nuevo conocimiento tácito a partir del conocimiento explícito, resulta fundamental para el desarrollo de pensamientos novedosos y la generación de ideas (Shahzad et al., 2016). El conocimiento tácito sugiere una cualidad personal que lo hace difícil de formalizar y comunicar, debido a que se encuentra arraigado en la acción, la experiencia y la participación en un contexto específico. Se involucran elementos cognitivos tales como los puntos de vista, creencias, ideales o las intuiciones, y elementos técnicos como el know-how y las habilidades que se aplican a un contexto específico (Kim, Lee, Chun, & Benbasat, 2014). En este sentido, el conocimiento tácito al no ser fácilmente comunicable, requiere interacciones entre las personas, generalmente equipos de personas u organizaciones a lo largo del tiempo para poder ser aplicado y transferido. Lo cual puede ser logrado mediante algunas prácticas como formación, capacitación, proyectos de investigación científica, tutorías, etc. donde se adquieren nuevos conocimientos que pueden ser aplicados para la toma de decisiones o intercambiados con otras personas dentro de la organización. El aprendizaje organizacional es esencial para la creatividad (Gong, Huang, & Farh, 2009), en la medida en que se inspiran nuevos conocimientos e ideas, aumenta la capacidad de entender y aplicar nuevas ideas e innovaciones, intensificando el intercambio de conocimientos (Yeh, Yeh, & Chen, 2012) y la inteligencia organizacional. Lo que ayuda a identificar las oportunidades existentes, anticipando y comprendiendo las necesidades de los clientes, las fortalezas y debilidades de sus rivales y los desarrollos tecnológicos disponibles, orientando sus capacidades a la innovación organizativa (García Quevedo et al., 2013). Por lo tanto, es fundamental una cultura organizacional que lleve a los miembros de la organización a tener una permanente búsqueda de la mejora continua y un clima

propicio para el aprendizaje (Verreyne, Hine, Coote, & Parker, 2016). Esta investigación también considera que las prácticas de aprendizaje continuo inciden sobre el rendimiento y competitividad de cada organización.

Sistemas de conocimiento y retroalimentación

La GC efectiva requiere de sistemas de GC que integren organización, personas, procesos y tecnología; no que simplemente almacene información, debe ser un sistema efectivo flexible y orientado al contexto de cada organización. Independientemente de la estructura que se elija para diseñar los sistemas de GC (Díaz Pérez, 2017, 2018; Díaz Pérez, Armas Peña, Rodríguez Font, & Carrillo Calvet, 2016) aspecto del que depende en gran medida el éxito de su implementación en la organización; debe facilitar la distribución del conocimiento y debe requerir diversos mecanismos que permitan a los empleados estar familiarizados con "quién sabe qué", "quién está trabajando en qué" y "a quién preguntar cuando preguntas particulares surgen". Un sistema de GC óptimo debe considerar los elementos tanto tangibles como intangibles que dispone la organización y a partir de ahí generar nuevos indicadores que permitan medir los diferentes tipos de conocimiento que posee la organización con una amplia batería de indicadores (Rivero Amador, Díaz Pérez, López Huertas, & Armas Peña, 2016b, 2016a, Rivero Amador, Díaz Pérez, López Huertas, & Rodríguez Font, 2017, 2018) y sobre esta base de análisis generar nuevas ideas que crean nuevas redes de conocimiento que comparten información y resuelven problemas, estableciendo recursos dedicados a propósitos específicos.

Adicionalmente, estas prácticas de gestión del conocimiento contienen los mecanismos de retroalimentación

frecuente y constructiva para fomentar la creatividad mediante el fortalecimiento de la motivación intrínseca de los empleados, ya que les proporciona estándares para evaluar su propio trabajo, sus niveles de aprendizaje y desarrollo, facilitando la obtención de habilidades y estrategias creativas que estimulan la GC interno y externo de la organización.

Gestión de las competencias individuales de los empleados

El reconocimiento de las ideas creativas de los empleados es un motivador intrínseco que opera como soporte de la creatividad, y según Amabile (1988) la motivación intrínseca prevalece sobre las motivaciones extrínsecas, por ende, los sistemas de recompensa y retroalimentación sobre el trabajo promueven un entorno organizacional donde se reconocen las competencias y logros de los empleados, un aumento de la autonomía de trabajo, y mayores oportunidades de crecimiento profesional. En este punto, juega un rol importante el área de recursos humanos (Mitrev, Engwall, & Jerbrant, 2016). Por ende, la investigación concuerda con que la gestión de las competencias individuales de los empleados tiene incidencia sobre la creatividad de las organizaciones y la gestión de su conocimiento.

Finalmente se puede concluir comentando que el conocimiento es uno de los intangibles, quizá el más importante, sobre el que descansa la fuente de competitividad de las organizaciones en el siglo XXI. La administración del conocimiento genera una nueva manera de hacer economía optimizando la colaboración del conocimiento tecnológico e innovador (Díaz Pérez, Casas Guerrero, & Giráldez Reyes, 2019), alterando la forma de administrar la tecnología y los recursos humanos; gestionando el conocimiento como un bien, se genera una nueva forma de dirigir las organizaciones

lo que impone un reto ante el cambio y la nueva cultura organizacional si queremos ser parte de la nueva era. La transformación del conocimiento en recurso económico es complejo, por tanto su materialización es la única manera de garantizar un uso adecuado cuando sea necesario, jugando un papel determinante

el tratamiento y las oportunidades que los directivos o gerentes del conocimiento le den a sus recursos humanos, pues de esta potenciación dependerá el desarrollo del capital intelectual de la organización y con él todas las ventajas competitivas en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adelstein, J., & Clegg, S. (2014). And rewind! Recycling discourses of knowledge work and knowledge society. *Management & Organizational History*, 9(1), 3-25. <https://doi.org/10.1080/17449359.2013.821023>

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *Management Information Systems Quarterly*, 25(1), 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. En *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Barragán Ocaña, A. (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 5(1), 65-101.

Brudny, P. (2004). Gestión del conocimiento en universidades. Recuperado a partir de <http://www.udesa.edu.ar/departamentos/administracion/%20publicaciones/workp/archivos/dtn24.pdf>

Bueno Campos, E., & Salmador Sánchez, M. P. (2000). La dirección del conocimiento en el proceso estratégico de la empresa: complejidad e imaginación en la espiral del conocimiento. En *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual* (pp. 55-66). Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial.

del Moral, A. (2007). *Gestión del conocimiento*. Madrid: Thomson-Paraninfo.

Díaz Pérez, M. (2017). Sistemas de gestión de información y conocimiento en empresas cooperativas: sociedades colaborativas de conocimiento. *Cooperativismo y Desarrollo*, 5(2), 221-232.

Díaz Pérez, M. (2018). Procedimiento para el diseño de Sistemas de Gestión de Información en Cooperativas de Producción. *Cooperativismo y Desarrollo*, 6(1), 26-40.

- Díaz Pérez, M., Armas Peña, D., Rodríguez Font, R. J., & Carrillo Calvet, H. A. (2016). Sistemas curriculares para la gestión de información y conocimiento institucional. Estudio de caso. *Revista General de Información y Documentación*, 26(1), 11-24. https://doi.org/10.5209/rev_RGID.2016.v26.n1.53053
- Díaz Pérez, M., Casas Guerrero, R., & Giráldez Reyes, R. (2019). Análisis de las redes de colaboración en la innovación para el desarrollo. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(1), 5-25.
- Echeverri, A., Lozada, N., & Arias, J. E. (2018). Incidencia de las Prácticas de Gestión del Conocimiento sobre la Creatividad Organizacional. *Información tecnológica*, 29(1), 71-82. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642018000100071>
- Fullwood, R., & Rowley, J. (2017). An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics. *Journal of Knowledge Management*, 21(5). <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2016-0274>
- García Quevedo, J., Mas Verdú, F., & Montolio, D. (2013). What types of firms acquire knowledge intensive services and from which suppliers? *Technology Analysis and Strategic Management*, 25(4), 473-486. <https://doi.org/10.1080/09537325.2013.774348>
- Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.43670890>
- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A., & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 75-91. <https://doi.org/10.1108/13673270310492967>
- Kim, T. H., Lee, J.-N., Chun, J. U., & Benbasat, I. (2014). Understanding the effect of knowledge management strategies on knowledge management performance: A contingency perspective. *Information & Management*, 51, 398-416. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>
- Lee, V. H., Foo, A. T. L., Leong, L. Y., & Ooi, K. B. (2016). Can competitive advantage be achieved through knowledge management? A case study on SMEs. *Expert Syst. Appl.*, 65(C), 136-151. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2016.08.042>
- Marulanda Echeverry, C. E., López Trujillo, M., & Giraldo García, J. A. (2012). Modelos de gestión del conocimiento. *Ventana Informática*, (26). <https://doi.org/10.30554/ventanainform.26.132.2012>
- Massingham, P. (2014). An evaluation of knowledge management tools: part 1; managing knowledge resources. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1075-1100.

- McAdam, R., & McCreedy, S. (1999). A critical review of knowledge management models. *The Learning Organization*, 6(3), 91-101.
<https://doi.org/10.1108/09696479910270416>
- Medina Nogueira, D., Nogueira Rivera, D., Medina León, A., Medina Nogueira, Y. E., & Assafiri Ojeda, Y. E. (2018). Modelo conceptual para la gestión del conocimiento mediante el observatorio. *Ingeniería Industrial*, 39(3), 283-290.
- Miterev, M., Engwall, M., & Jerbrant, A. (2016). Exploring program management competences for various program types. *International Journal of Project Management*, 34(3), 545-557.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.07.006>
- Nonaka, I., & Takeuchi, T. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Phipps, S. T. A., & Prieto, L. C. (2012). Knowledge is power? An inquiry into knowledge management, Its effects on individual creativity, and the moderating role of an entrepreneurial mindset. *Academy of Strategic Management Journal*, 11(1), 43-58.
- Rivero Amador, S., Díaz Pérez, M., López Huertas, M. J., & Armas Peña, D. (2016a). Patrones para la organización del conocimiento en los Sistemas de Información Curricular. Un caso de estudio. *Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecología e Información*, 30(68), 91-107.
<https://doi.org/10.1016/j.ibbai.2016.06.005>
- Rivero Amador, S., Díaz Pérez, M., López Huertas, M. J., & Armas Peña, D. (2016b). Propuesta de indicadores de trayectoria de Recursos Humanos en Ciencia y Tecnología en instituciones universitarias. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 27(2).
<https://doi.org/10.36512/rcics.v27i2.801.g568>
- Rivero Amador, S., Díaz Pérez, M., López Huertas, M. J., & Rodríguez Font, R. J. (2017). Instrumento para la medición de la ciencia y la tecnología en la gestión de la información institucional. Caso de estudio. *Palabra Clave*, 7(1), e034.
<https://doi.org/10.24215/18539912e034>
- Rivero Amador, S., Díaz Pérez, M., López Huertas, M. J., & Rodríguez Font, R. J. (2018). Indicator system for managing science, technology and innovation in universities. *Scientometrics*, 115(3), 1575-1587.
<https://doi.org/10.1007/s11192-018-2721-y>
- Rodríguez Gómez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar*, 37, 25-39.
- Senge, P. M. (1999). *La quinta disciplina en la práctica*. Ediciones Granica S.A. Recuperado a partir de <https://books.google.com.cu/books?id=h4Qfp7CkSCIC>
- Shahzad, K., Bajwa, S. U., Siddiqi, A. F., Ahmid, F., & Sultani, A. R. (2016). Integrating knowledge management (KM) strategies and processes to enhance organizational creativity and performance. *Journal of Modelling in Management*, 11(1), 154-179.
<https://doi.org/10.1108/JM2-07-2014-0061>
- Simanca, M. M., Montoya, L. A., & Bernal, C. A. (2016). Gestión del conocimiento en

cadena productiva: El caso de la cadena láctea en Colombia. *Información tecnológica*, 27(3), 93-106.

<https://doi.org/10.4067/S0718-07642016000300009>

Vásquez Rizo, F. E., & Gabalán Coello, J. (2015). Información y ventaja competitiva. Coexistencia exitosa en las organizaciones de vanguardia. *El Profesional de la Información*, 24(2), 149-156.

<https://doi.org/10.3145/epi.2015.mar.08>

Verreynne, M. L., Hine, D., Coote, L., & Parker, R. (2016). Building a scale for dynamic learning capabilities: The role of resources, learning, competitive intent and routine patterning. *Journal of Business Research*, 69(10), 4287-4303. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.003>

Yeh, Y., Yeh, Y., & Chen, Y. (2012). From knowledge sharing to knowledge creation: A blended knowledge-management model for improving university students' creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 7(3), 245-257.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional

Copyright (c) Dayana Rubier Valdés