

Gestión del conocimiento: herramienta estratégica para el logro de los objetivos institucionales

Emmanuel Picado



Gestión del conocimiento: herramienta estratégica para el logro de los objetivos institucionales

RESUMEN

El siguiente artículo científico está basado en una revisión literaria del tema de gestión del conocimiento y sobre cómo éste puede coadyuvar de forma positiva al logro de los objetivos estratégicos de las empresas.

A través de esta revisión bibliográfica, se tratará de identificar cuáles son los elementos que se deben considerar para la implementación adecuada de un proceso de gestión del conocimiento que coadyuve efectivamente al logro de los objetivos estratégicos.

Finalmente, se estudiará la relación que existe entre el proceso de investigación e innovación y la gestión del conocimiento, así

Palabras claves: Gestión del conocimiento, estrategia institucional, liderazgo, organizaciones de aprendizaje, tecnologías de información y comunicación.

ABSTRACT

The following scientific article is based on a literature review of the topic of knowledge management and how it can help businesses achieve their strategic objectives. This bibliographic review seeks to identify the elements that must be taken into account in order to adequately implement a knowledge management process, in such a way as to guarantee its effective contribution to the achievement of strategic objectives.

The article also analyzes the relationship between knowledge management and the research and innovation process, and examines ways in which organizations and companies can share knowledge.

Keywords:

Introducción

Actualmente, el conocimiento es un elemento diferenciador y estratégico en las organizaciones. Ya desde hace algunos años, las organizaciones han venido evolucionando, pasando de una economía industrial a una economía del conocimiento. El conocimiento se vuelve un elemento estratégico, sumamente atractivo y necesario para las organizaciones, por ende, éstas plantean estrategias sumamente agresivas para adquirirlo, conservarlo o bien renovarlo.

Aunque se han logrado muchos avances en la parte tecnológica, el conocimiento sigue siendo generado por las personas, las cuales trabajan de manera temporal (por el dinamismo del entorno) en las organizaciones o empresas. Si el conocimiento no está bien gestionado, algunas veces causa limitaciones o problemas, pues se dan las fugas de conocimiento o dependencias con el personal. Tomando en consideración la importancia y el carácter estratégico del conocimiento en las organizaciones, se considera su gestión como un elemento valioso. Sin embargo, el proceso de su gestión debe ser adecuadamente implementado, muy alineado a la estrategia institucional.

En el siguiente artículo, se pretende responder a cuáles elementos de la gestión del conocimiento son necesarios para una adecuada implementación y de qué modo se ponen en funcionamiento, de manera que ésta coadyuve al logro de los objetivos estratégicos institucionales.

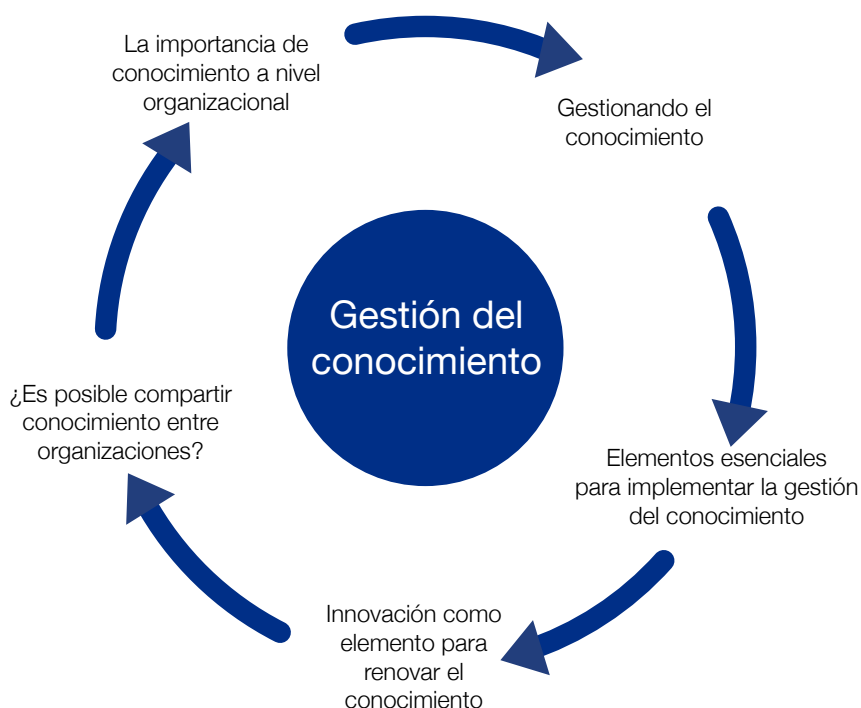
Método

El método utilizado consiste en una revisión de literatura de artículos o ensayos, así como de algunas publicaciones o tesis de doctorado, empleando como fuente el motor de búsqueda Google Académico.

Los criterios de búsqueda fueron: gestión del conocimiento, estrategia institucional, liderazgo, organizaciones de aprendizaje, tecnologías de información y comunicación. Se utilizó este motor de búsqueda ya que a través de un solo lugar se puede acceder a gran cantidad de fuentes de artículos científicos, académicos, tesis, libros, repositorios en línea de universidades, entre otros.

La búsqueda abarcó un periodo desde 1990 hasta 2016, debido a que, de acuerdo a una revisión de literatura previa y con base en la experiencia adquirida, es en 1990 cuando se inicia la discusión a nivel empresarial del tema de la gestión del conocimiento. La selección inicial tuvo como resultado 123 artículos académicos. Una primera preselección arrojó 50 artículos, ésta se realizó utilizando filtros como cantidad de citas mayores a 350 referencias, relación con el entorno geográfico en donde se está desarrollando el artículo (específicamente, América Latina y el Caribe). Finalmente, se identificó una cantidad final de 23 artículos, los cuales fueron utilizados como insumos para desarrollar la revisión de literatura. La siguiente ilustración presenta los elementos de la revisión de literatura que se van a desarrollar en este artículo científico:

Ilustración 1 Elementos de la revisión de literatura.



Fuente: Elaboración propia.

La importancia del conocimiento a nivel organizacional

El conocimiento en las organizaciones juega un rol importante no sólo en su interior, sino también en su entorno. Aún más en la actual economía del conocimiento, las organizaciones deben tener en claro la importancia y la relevancia que éste tiene como elemento estratégico.

Sobre la relevancia del conocimiento, Méndez (2009,) indica que “el conocimiento organizacional colectivo termina adoptando la forma de productos, patentes, tecnología e información sobre los clientes y proveedores; de esta manera, la documentación y los datos, estimulan el desarrollo de conocimiento organizativo, creando discusiones y clasificaciones sobre las referencias” (p. 62).

Salmador (2005, citado por Méndez, 2009, p. 64) incorpora el elemento estratégico del conocimiento. Respecto al conocimiento y en relación a la dimensión estratégica y al rol de la visión, los recursos y las capacidades, indica que la visión expresa el sueño, el proyecto y las pretensiones de lo que se desea ser. Los recursos participan en la traducción de esas aspiraciones y lo que sabe hacer la empresa en un momento determinado. Las capacidades suministran la evidencia de la autorrealización organizativa y transforma a la empresa a partir de una serie de aptitudes propias, innatas.

Por su parte Drucker (1999, p. 67) nos informa sobre los trabajadores del conocimiento. A diferencia de una sociedad, comunidad o familia, las empresas deben luchar por contratar personas calificadas, inteligentes y comprometidas, y no sólo contratarlas, sino lograr su permanencia dentro de la organización. Desde nuestro punto de vista, Drucker nos está hablando del capital intelectual como el principal activo para las organizaciones.

De acuerdo con León, Tejada, Yataco (2003), definen el concepto ampliado de organización, la cual denomina organización inteligente:

Las Organizaciones Inteligentes son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobretodo desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico (p. 82).

Méndez (2009) también define organizaciones inteligentes como:

Aquellas entidades que basan sus procesos de toma de decisiones, en la captura, procesamiento, y utilización de la información, que conduce a un aprendizaje continuo, a este tipo de entidad se le denomina con el apellido de ‘inteligentes’, apelando a una tipología de estructura y de gestión organizacional, donde la información constituye el recurso primo, para la toma de decisiones y para el diseño, producción y venta de bienes y servicios (p.6).

En su definición de organizaciones de aprendizaje, Garvin (2005) indica que éstas son habilidosas para crear, adquirir y transferir conocimiento, y para modificar conductas que reflejen nuevo conocimiento y percepciones.

El conocimiento se adquiere individualmente, el reto en las organizaciones es compartir y difundir este conocimiento a través de la comunidad (equipos) de la organización. Éste es un proceso dinámico, frecuente y constante para poder tener las herramientas necesarias para responder a los distintos cambios en el entorno.

Gestionando el conocimiento a nivel organizacional

Teniendo en claro el rol estratégico y el valor que tiene el conocimiento en el logro de los objetivos en las organizaciones, éstas deben implementar procesos adecuados para gestionarlo. Deben saber: ¿Cuáles beneficios obtendrán a través de la gestión del conocimiento? ¿Cómo la gestión del conocimiento coadyuva al logro de la estrategia?

Uno de los beneficios clave en la introducción de prácticas de gestión de conocimiento en las organizaciones es su impacto positivo en el rendimiento organizacional (Rasula et al., 2012). De hecho, Zheng et al. (2009) argumentan que la gestión del conocimiento sirve no sólo como un antecedente para la efectividad de la organización, sino que también juega un rol mediador potencial para conectar el entorno y la estrategia organizacional con dicha efectividad (es decir, se considera un medio entre factores organizacionales y efectividad).

Algunos aspectos puntuales de esta conexión entre el entorno y los intereses de la organización son las ventajas competitivas de la organización, el enfoque a los clientes, la relación de los empleados y su desarrollo, la innovación, y los costos bajos de operación. La mejora de todos estos elementos forma parte de una gestión de conocimiento exitosa (Skyrme y Arnindon, 1997).

Por su parte, Rastogi (2000) expresa que la gestión de conocimiento es “un proceso sistemático e integral de coordinar a lo largo de la organización en la búsqueda de metas organizacionales mayores” (p.40).

Barker (2016, p. 206) introduce un aspecto interesante sobre la integralidad de la implementación del proceso de gestión del conocimiento. Indica que esta última debe ser aplicada a toda la organización desde arriba hacia abajo, para asegurar que el aprendizaje se dé a través de la creación de conocimiento, codificación, almacenamiento y compartición, y que los estilos de liderazgo están relacionados a la organización. Los líderes de conocimiento pueden ser



usados como agentes de cambio desde una perspectiva estratégica.

El autor también afirma que la gestión de conocimiento es primero sobre la adquisición de información; segundo, sobre la codificación y almacenamiento de esta información y el conocimiento en diferentes bases de datos que se pueden usar para minería de datos; tercero, para hacer la información disponible y accesible a todos los niveles jerárquicos en la organización; y por último, esta información debe ser compartida y usada a través de la compartición, socialización, externalización e intercambio.

Elementos esenciales para implementar la gestión del conocimiento

El proceso de gestión del conocimiento está soportado por varios elementos que conjuntados adecuadamente contribuyen al éxito de su implementación. ¿Cuáles son estos elementos que las organizaciones deben de tomar en consideración para implementar un proceso de gestión del conocimiento?

Rasula et al. (2012, p. 150) indican que las tecnologías de información (TI) son uno de los tres componentes de este proceso, los otros dos elementos son el conocimiento y la organización. Por su parte,

Barker (2008) nos refiere a otros tres componentes principales incluidos en la gestión del conocimiento, teniendo en común con Rasula la inclusión del tema tecnológico. Estos son: el tecnológico (sistemas), la comunicación (comunicación estratégica integrada) y el humano (partes interesadas).

Por otro lado, Zent et al. (2010, p. 767) consideran que los siguientes son los elementos necesarios para la implementación de una estrategia de gestión del conocimiento: la estructura organizacional, la cultura organizacional y la estrategia organizacional. Los tres forman parte de la eficiencia del proceso y contribuirán también a la eficiencia organizacional; como es posible observar, se incluyen aquí elementos más estratégicos y de organización, con respecto a los autores anteriores.

Un aspecto también relevante es la cultura organizacional, la cual, de acuerdo a Waterman (1990) no facilita una influencia directa sobre la efectividad de la organización, sino que más bien ejerce su influencia a través del modelaje de la conducta de los miembros de la organización. En un mundo ambiguo e incierto, la parte más importante de la toma de decisiones es digerir la información del ambiente para estructurar lo desconocido.

Por su parte, Goh (2002 p.25) señala la importancia

de la existencia de una fuerte cultura colaborativa y cooperativa, la cual es un prerequisite fundamental para la transferencia de conocimiento entre los individuos y grupos. Sin el mecanismo apropiado para alentar la cooperación y las intervenciones tecnológicas o estructuradas para facilitar la transferencia de conocimiento, es posible que no funcione. El autor explica además que una variable fundamental para la cooperación entre grupos o individuos es la confianza. Una solución es desarrollar flujos de comunicación horizontal que vayan más allá del uso de la tecnología. Otro abordaje es alentar equipos multifuncionales y el trabajo en equipo en la organización.

Goh plantea un tema interesante, que va más allá del asunto de las tecnologías de información y comunicación, las cuales son altamente necesarias en el proceso de gestión del conocimiento, pero no se deben considerar como el único elemento para implementar dicha gestión. La cultura, al igual que el liderazgo, son habilitadores y en algunos casos inhabilitadores de este proceso. En muchos casos, la cultura de una organización es sumamente fuerte e inflexible y no permite implementarlo o desarrollarlo adecuadamente. Con respecto a las tecnologías, es un tema que se puede resolver fácilmente y no limitará en gran medida el desarrollo del proceso.

De acuerdo con investigaciones de Storey y Barnett (2000), muchos sistemas de gestión de conocimiento no han sido exitosos (reportan tasas de fracaso por encima del 80 %). Las causas de estos fracasos obedecen a diferentes razones, como el foco excesivo en TI, estrategias inapropiadas de gestión de conocimiento o ignorancia de las consecuencias de esta última.

Varios autores contribuyeron para proveer una base teórica sustancial para la gestión de conocimiento y liderazgo. Un ejemplo es un estudio de investigación conducido por Politis (2001), quien encontró que la autogestión y los estilos de liderazgo transformacional y transaccional están relacionados a las dimensiones de adquisición de conocimiento, enfatizando en la necesidad del liderazgo participativo-colaborativo de cara a la transición hacia la sociedad de conocimiento. Otro ejemplo es el de Crawford (2005), quien estableció en los hallazgos de su investigación que los líderes transformacionales eran significativamente más innovadores, lo cual es usualmente asociado con características de líderes de conocimiento, especialmente en su habilidad para crear y administrar información y conocimiento.

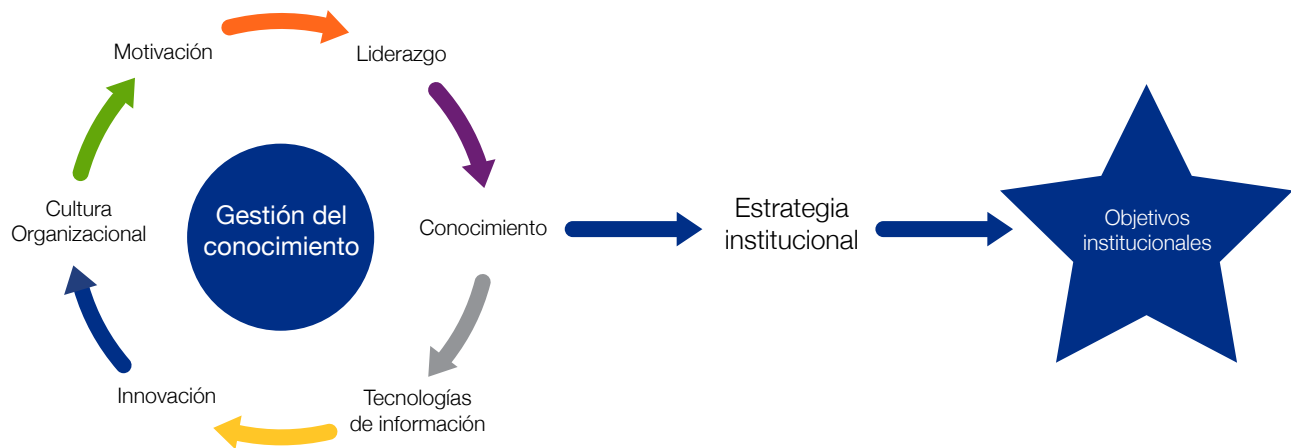
Un liderazgo fuerte, que empodere y permita desarrollar las características y las bondades de cada funcionario, además de potenciar el desarrollo de nuevos liderazgos, facilitará este proceso, todo lo contrario a un liderazgo autoritario, basado en el control que inhabilite o limite el desarrollo creativo de las personas. Un liderazgo creativo estimulará el crecimiento, permitirá compartir conocimientos entre las personas.

El otro aspecto es la motivación. Se debe buscar tener un ambiente organizacional motivado, donde los funcionarios disfruten y estén satisfechos con sus quehaceres. Esto sin duda alguna estimulará el empoderamiento y el aprendizaje continuo, reducirá los conflictos y el no deseo de compartir conocimientos.

El tema de la innovación es vital. Innovar el conocimiento debe ser un proceso dinámico, ya que el conocimiento no es estático: lo que se aprende hoy debe renovarse para poder responder a las nuevas necesidades y a las demandas del futuro. Adicionalmente, para marcar la diferencia, las empresas deben innovar sus productos y servicios, lo cual exige a su equipo de trabajo ser creativos e innovar en el proceso de desarrollo.

En la siguiente ilustración, se mostrará gráficamente los elementos que se consideran parte del proceso de gestión del conocimiento, así como la alineación que este proceso debe tener a la estrategia institucional para el logro de los objetivos estratégicos.

Ilustración 2 Proceso de implementación de la gestión del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia.

Innovación del conocimiento

El conocimiento es dinámico, también las necesidades o las nuevas realidades que presionan a las organizaciones a dar respuesta a través de productos o servicios. Por ende, es vital que las organizaciones incorporen dentro del proceso de gestión de conocimiento el elemento de innovación, como un elemento estratégico institucional.

De acuerdo con Nofal (2007, p. 82), la innovación es un elemento imprescindible para que las organizaciones, comunidades, sociedades, países y regiones progresen. A través de ella, se da la creación y la generación de nuevas ideas, las cuales deben ser incorporadas sistemáticamente a los procesos, productos o servicios.

Dicho autor indica que desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, el proceso de innovación requiere: “La identificación de conocimientos relevantes implica optimizar y aprovechar la curva de aprendizaje alcanzada y desarrollar competencias entendidas como la combinación armónica de conocimientos, experiencias, habilidades, aptitudes y actitudes que posibiliten la generación de productos, procesos, servicios y sistemas de gestión creativos e innovadores que respondan a las oportunidades de innovación que ofrece el entorno empresarial ” (p. 83).

Esto se puede considerar como un proceso cíclico que constantemente se aplica y desarrolla de acuerdo al también constante entorno cambiante y al gran nivel de incertidumbre que existe en él.

Con el objetivo de sobrevivir y marcar la diferencia, las organizaciones deben innovar constantemente para crear nuevos productos o servicios. La innovación debe orientarse desde el interior de la organización (incluyendo no sólo los productos y servicios, sino también los procesos, procedimientos y estructuras) hacia el entorno de la organización.

De acuerdo con M. Beatriz et al. (2002):

La apropiación del conocimiento se da por medio del aprendizaje, por lo que la capacidad de aumentar el stock de conocimiento va a depender en parte por la capacidad que tenga la persona o la organización de aprender. La Teoría de las Capacidades Dinámicas (dynamic capabilities) enfatiza que el conocimiento, especialmente su constante renovación, es el principal recurso de la innovación. La capacidad de absorción de conocimiento se realiza por medio de la integración de diversos conocimientos especializados que van generando nuevas competencias y beneficios en resultados (p. 18).

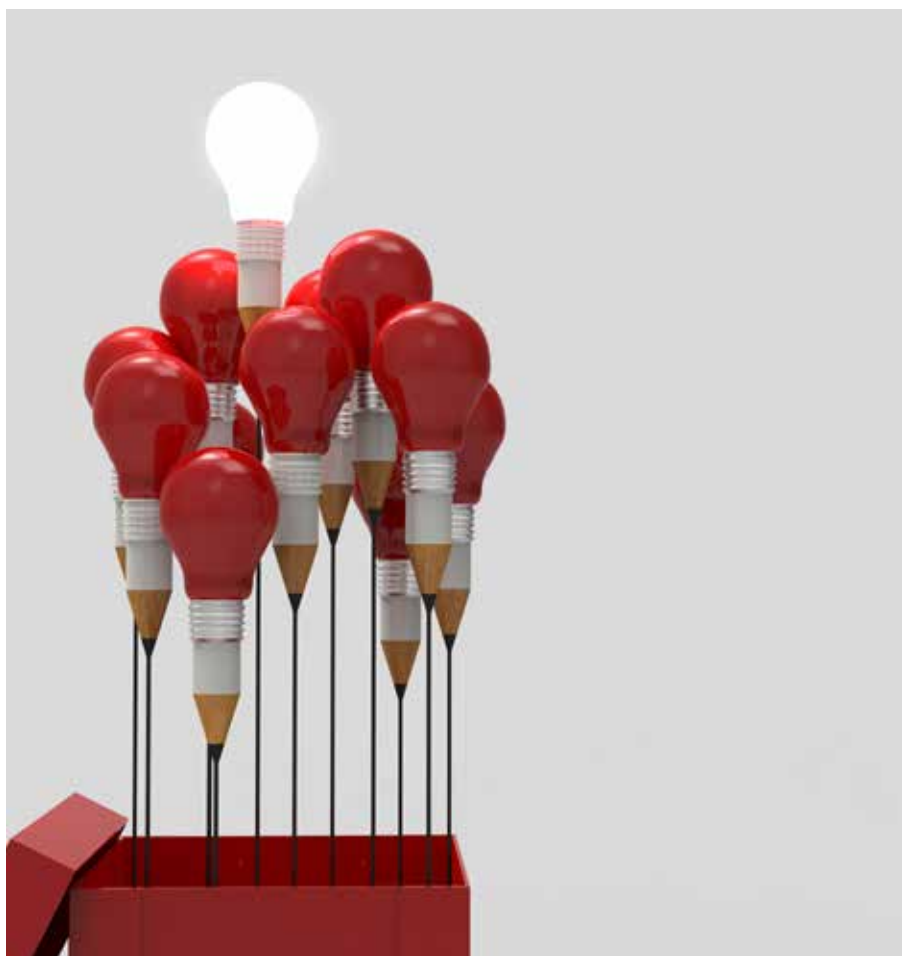
Es interesante la relación que realizan las autoras sobre

el tema de aprendizaje e innovación. Adicionalmente, se debe ir evolucionando de un concepto de aprendizaje individual a uno de aprendizaje colectivo para co-construir a nivel organizacional. Esto refuerza el concepto de aprendizaje organizacional que anteriormente se comentó.

Por su parte, Porter (1990) define la innovación como: “Las ventajas competitivas se logran con innovación: las compañías logran la ventaja competitiva por medio de actos de innovación. Estos aproximan la innovación en su sentido más amplio, incluye tanto nuevas tecnologías como nuevas formas de hacer las cosas”.

Otra definición interesante es la de Clagett (1992), ésta indica que las acciones o procesos de innovación están relacionados con modos nuevos o diferentes de pensar o conceptualizar los negocios para producir nuevos productos o servicios. Finalmente, Porter (1990) con su teoría de ventaja competitiva indica que, a través de la innovación, las empresas obtendrán una ventaja competitiva con respecto a sus competidores.

El aspecto que se considera importante resaltar es el elemento de cambio: las empresas deben estar dispuestas mental, cultural y estructuralmente a cambiar para



poder innovar. Este cambio será el elemento fundamental que las ayudará a enfrentar la incertidumbre y las nuevas realidades.

Obstáculos a nivel individual y organizacional que limitan la gestión del conocimiento

Implementar un proceso de gestión del conocimiento algunas veces no es bien aceptado por parte de la cultura organizacional, las personas sienten temor o desconfianza de compartir su conocimiento, ya que esto podría ocasionar una disminución de la importancia o necesidad de sus funciones (conocimiento) en la organización. Otras veces, si las organizaciones son orientadas fuertemente al control, la creatividad e innovación se ven reducidas, lo cual limita también la implementación de estos procesos.

Con base en Reige (2005), a continuación se detalla una serie de obstáculos, tanto a nivel individual como organizacional, que limitan o impiden el desarrollo de un proceso de gestión del conocimiento:

Obstáculos a nivel individual

- Falta de tiempo para compartir conocimiento e identificar colegas que requieran de conocimiento específico.
- Miedo al creer que al compartir información se pierde la seguridad del trabajo de las personas.
- Poca conciencia sobre el valor y beneficio del conocimiento poseído para las otras personas.
- Uso de estructuras jerárquicas, status basado en posiciones y poder formal (posiciones de poder).
- Diferencias en niveles de experiencia.
- Falta de contacto e interacción entre las fuentes de conocimiento y quienes lo reciben.
- Mala comunicación verbal y escrita, y malas habilidades interpersonales.
- Diferencias de edades.
- Diferencias de género.
- Falta de redes sociales.
- Diferencias en el nivel educacional.
- Apropiarse de la propiedad intelectual debido al miedo de no recibir reconocimiento y acreditación por parte de colegas y supervisores.
- Falta de confianza en las personas debido a que se puede utilizar mal el conocimiento u obtener mérito injustificado por él.

Obstáculos a nivel organizacional

- Falta de liderazgo y dirección administrativa para comunicar los beneficios y valores de las prácticas de la compartición de conocimiento.
- Falta de espacios formales e informales para compartir, reflexionar y generar nuevo conocimiento.
- Falta de transparencia en los sistemas de reconocimiento que puedan motivar a las personas a compartir más de su conocimiento.
- Cultura corporativa existente no provee suficiente soporte para las prácticas de compartir
- Retención de conocimiento de personal altamente calificado y experimentado no es una prioridad.
- Falta de infraestructura apropiada que soporte las prácticas de compartir.
- Deficiencia de los recursos de la compañía que limiten oportunidades adecuadas para compartir.
- Exceso de competencia o rivalidad entre unidades de negocio y equipos, lo cual inhibe a las personas a compartir, colaborar y socializar el conocimiento institucional
- Comunicación y flujos de conocimiento son restringidos en ciertas direcciones (ej. desde arriba hacia abajo).
- Ambiente de trabajo físico y distribución de áreas de trabajo que restringen las prácticas efectivas de compartición.
- Competitividad interna dentro de las unidades de negocio, áreas funcionales, y subsidiarias puede ser alta.
- Estructura de organización jerárquica que inhibe o desacelera la mayoría de las prácticas de compartición.
- El tamaño de las unidades de negocio puede no ser lo suficientemente pequeño, y volverse inmanejable para mejorar el contacto y facilitar la compartición.

¿Es posible compartir el conocimiento entre organizaciones?

Anteriormente, se ha mencionado en la revisión literaria que el conocimiento de las organizaciones es el principal activo institucional, por ende, se deben aplicar los mecanismos necesarios para cuidarlo, protegerlo, renovarlo e innovarlo. Así mismo, tal y como lo indica Porter, el conocimiento e innovación brindan una ventaja competitiva a las organizaciones. Una vez que se tiene claro la importancia del conocimiento, cuáles son los beneficios a nivel organizacional y cuáles son los factores que se deben tomar en consideración para reducir el riesgo de fracaso en la implementación de este proceso, ¿será posible, viable y factible, compartir los conocimientos entre las organizaciones?

Con el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, en el nivel interno de las organizaciones, se facilita y potencia el mapeo (identificación) del conocimiento, su transferencia (compartir) y posteriormente su adquisición, a través de una política y cultura organizacional que permitan el aprendizaje continuo.

Aunque, como se mencionó anteriormente, la tecnología no es un elemento esencial en la gestión del conocimiento, sí facilita y potencia enormemente el proceso.

Con base en esto, a través de internet o bien de enlaces privados, se puede interconectar a las distintas empresas. Es posible desarrollar plataformas

tecnológicas que funcionen como base para compartir y transferir conocimientos. Adicionalmente, a través de estas plataformas se pueden gestar los mecanismos de seguridad para que sólo las personas o empresas autorizadas accedan a los contenidos.

El punto esencial es: dada la importancia que tienen el conocimiento y la ventaja competitiva que éste marca a nivel de organizaciones entre sus competidoras, ¿estarán dispuestas las empresas a compartir su conocimiento?

Muchos productos o servicios se desarrollan a través de encadenamientos de diferentes

empresas, en los cuales, cada una de ellas realiza una parte del proceso final. En este sentido, compartir conocimientos entre organizaciones facilita, fortalece y potencia el proceso de desarrollo.

Otra posibilidad es la creación de asociaciones entre empresas que a través de alianzas estratégicas se unen para desarrollar productos, muchos de los cuales son el resultado de procesos de investigación que se han logrado a través de la generación de conocimiento, o bien, la unión de empresas pequeñas con el objetivo de aunar sus fuerzas y crear el producto o servicio específico.



Lisboa-Soh (2012) indica que hoy en día las compañías se han enfrentado a un nuevo escenario donde la adquisición de conocimiento no debe ser más protegida. La cantidad de estrategias actuales para obtener ventajas competitivas pueden ser desarrolladas rápida y sinérgicamente por la unión de las fuerzas organizacionales apuntadas a la construcción de conocimiento colectivo. Es necesario actuar de manera cooperativa, ya que las ideas pueden causar más impacto cuando se comparten abiertamente.

Así, la gestión de conocimiento ha sido asociada a las posibilidades de un acceso abierto a nivel interorganizacional. El aprendizaje interorganizacional implica una nueva estrategia de desarrollo de capacidades que puede minimizar la exposición de las compañías a las incertidumbres impuestas por el ambiente.

De esta manera, una red interorganizacional puede proveer un contexto adecuado para una relación positiva entre los actores y el ambiente. Cunha (2007) y otros resaltan que las redes interorganizacionales, en sus contextos interrelacionados, promueven un ambiente favorable para compartir el conocimiento y el aprendizaje colaborativo, y para habilitar la red para crear mecanismos para mantener y reusar el conocimiento adquirido por los individuos que pertenecen a ella.

Nonaka y Takeuchi (1995) presentan la creación de nuevo conocimiento a través de su compartición dentro de la compañía, cuando es subrayada una dimensión ontológica de conocimiento.

Debido a esta dimensión, el conocimiento crece desde una visión general individual, a través de una interacción dinámica (socialización del conocimiento), hacia un nivel organizacional, llegando finalmente a la etapa interorganizacional.

Finalmente, se considera una muy buena alternativa compartir conocimientos entre organizaciones y brindar una co-creación entre distintas organizaciones. Sin embargo, para llegar a esto, algunas realidades o perspectivas deben cambiar o modificarse, para que el funcionamiento de este proceso sea el adecuado y el óptimo. Estas perspectivas se comentarán y desarrollarán en la discusión.

Discusión

¿Es el conocimiento estratégico para las organizaciones? ¿Se puede, y es transcendental, gestionar el conocimiento? Finalmente, si el conocimiento es estratégico y clave para las organizaciones ¿es viable y factible compartirlo con otras?

Éstas fueron las tres interrogantes que marcaron el desarrollo de la presente revisión de literatura. El conocimiento se considera estratégico y vital para las organizaciones, éstas han ido evolucionando de ser simplemente empresas industriales a empresas generadoras de conocimiento.

El conocimiento es el centro o corazón de la producción de servicios o productos. Tal y como se expresó anteriormente, con la globalización, las distancias se han reducido, la competencia ha aumentado, y a nivel empresarial cada vez más se debe generar más con menos recursos para lograr ser más eficiente. El insumo de esto es el conocimiento. Éste se debe estar gestionando constantemente, compartiéndose y renovándose.

En la revisión de literatura, los autores concuerdan en lo estratégico que es el conocimiento y la importancia de gestionarlo. Sin embargo, es imprescindible que este proceso esté alineado a la estrategia organizacional y no hacerlo de forma paralela, ya que todo esfuerzo realizado debe estar orientado a que la organización alcance sus objetivos estratégicos.

Adicionalmente, se identificaron elementos necesarios para gestionar el conocimiento. Inicialmente, hace muchos años,

se centraba solamente en el aspecto tecnológico, sin embargo, varios autores que lo definieron, coinciden en que es vital que este proceso no se centre sólo en dichos aspectos, Es importante incorporar también elementos culturales, organizativos, de gestión y liderazgo.

Finalmente, ¿es válido compartir el conocimiento? ¿Cuándo éste marca la diferencia entre una empresa y otra? La tendencia de los autores indica que compartir el conocimiento facilita y potencia los procesos de desarrollo empresariales. Es muy difícil que una empresa se encargue por sí sola de generar su producto o servicio. Compartir el conocimiento genera sinergias y la co-construcción de capacidades, potencia y fortalece el producto o servicio que se debe generar. Adicionalmente, estimula la creación e innovación de más conocimiento, el cual ayudará a las organizaciones a poder afrontar las incertidumbres y cambios del entorno.

Conclusiones

El conocimiento tiene un rol estratégico en las organizaciones, por lo tanto, debe renovarse, actualizarse e incrementarse, pues éste evoluciona, surgen nuevas necesidades y requerimientos, los cuales se deben satisfacer tanto a nivel personal como empresarial.

Adquirir conocimiento no es una actividad fácil ni sencilla, generalmente, incorpora importantes costos. Es en esta instancia donde la gestión de conocimiento juega un rol importante para que se logren identificar y entender todos los saberes institucionales a nivel organizacional, (ya sea de forma tácita o explícita), estructurarlo si es necesario, y compartirlo con las personas adecuadas en el momento adecuado. Como mencionamos, es fundamental renovarlo, actualizarlo e innovarlo.

El conocimiento tiene un valor infinito, cuantificarlo es un tema muy subjetivo y temporal, pues cambia y evoluciona constantemente. Las empresas



luchan por adquirir, preservar y renovar el conocimiento. Se considera que el aprendizaje continuo es una alternativa válida, sin embargo, es un proceso costoso, razón por la cual debe gestionarse adecuadamente.

En la actualidad, la incertidumbre es un elemento constante en las organizaciones, continuamente se producen cambios, ya sea en el entorno de la organización o en el interior de ella. Ya no existen empresas locales, las distancias geográficas se han reducido con la globalización y con las tecnologías de información y comunicación. Adicionalmente, la competitividad es muy alta:

las empresas a nivel global compiten entre sí por vender sus productos o servicios.

Es vital introducir el concepto de trabajadores del conocimiento. Considero que ésta ha sido una evolución que ha tomado años: migrar desde trabajadores orientados solamente a seguir órdenes e instrucciones hacia trabajadores orientados a realizar trabajos con mayor nivel de especialización.

En la actualidad, debido a la globalización, hay una gran cantidad de variables y elementos que conviven en el entorno de las organizaciones y las afectan positiva o negativamente.

Además de los constantes cambios e incertidumbre en el entorno, considero que el principal elemento que brinda la capacidad de respuesta a los elementos anteriores es el aprendizaje continuo, culminando éste en conocimiento y posteriormente en experiencia.

Finalmente, la gestión del conocimiento debe estar diseñada, alineada y orientada bajo la estrategia organizacional, no debe considerarse ni plantearse como un esquema paralelo. Ésta debe estar en función del logro de los objetivos institucionales, coadyuvar al logro de éstos y ser un elemento más de la estrategia institucional.



Bibliografía

- Ajmal, M., Helo, P., & Kakale, T. (2008). Critical factors for knowledge management in Project business. *Journal of Knowledge Management*, 14 No. 1 2010, 156-168. Emerald Group Publishing Limited, ISSN 136-3270.
- Barker, R. (2016). Knowledge Management and Knowledge Leaders as change agents during transformation in emerginn knowledge organizations: A theoretical framework. *Academy of World Business, Marketing and Management Development*, 7(1), july.
- Crawford, C. B. (2005). Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management. *Journal of knowledge management*, 9(6), 6-16.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social ILPES. Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. 2002.
- DRUCKER, Peter F (1994). La sociedad postcapitalista. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- GARVIN, David. Crear una organización que aprende. *Harvard Bussiness Review*, Gestión del conocimiento. 2005.
- Goh, S. (2002). Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications *Journal of Knowledge Management*, 6, 1; ABI/INFORM Global.
- Hendriks, P. (1999). Why Share Knowledge? Influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2).
- Lisboa-Soh, A. P., Casarotto-Filho, N., & José-Cunha, I. (2012). Interorganizational knowledge management. *Dirección y Organización*, (48), 34-40.
- López-Nicolás, C. & Meroño-Cerdán, Á.L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31, pp. 502-509. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.003.
- León, R, Tejada E, Yataco M (2003). Las organizaciones Inteligentes. *Revistas de investigación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Vol. (6) 2: pp82-87.
- Nagles G., N; (2007). LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO FUENTE DE INNOVACIÓN. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, () 77-87. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495008> .
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating*. New York.
- Méndez, R. (2009). Arquetipo básico de gestión para la dirección de organizaciones inteligentes (Tesis doctoral). San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Politis, J. D. (2001). The relationship of various leadership styles to knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 354-364.

Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, London: Mac Millan.

Valdez-Juárez, L. E., García-Pérez de Lema, D., & Maldonado-Guzmán, G. (2016). Management of knowledge, innovation and performance in SMEs. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 11, 141-176.

Van de Vrande, V., de Jong, P. J., Vanhaverbeke, W., & de Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *ScienceDirect, Technovation*, 29, 423-437.

Rastogi, P. N. (2000). Knowledge management and intellectual capital—the new virtuous reality of competitiveness. *Human systems management*, 19(1), 39-48.

Rasula, J., Bosilj Vuksic, V., & Indihar Stemberger, M. (2012). The impact of knowledge management on organizational performance. *Economic and Business Review*, 14 (2), 147-168.

Reige, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider *Journal of Knowledge Management*, 9(3), pp. 18-35, Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270.

Skyrme D, Arnindon D: *Creating the knowledge-based business*. London: Business Intelligence; 1997.

Storey, J., & Barnett, E. (2000). Knowledge management initiatives: learning from failure. *Journal of knowledge management*, 4(2), 145-156.

Waterman RH. *Adhocracy: the power to change*. Memphis, TN: Whittle Direct Books; 1990.

Zheng, W., Yang, B., & Mclean, G. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63, 763-771.