

Apuntes del CENES

ISSN 0120-3053

Volumen 30 - N°. 51

Primer Semestre 2011

Págs. 223 - 237

# La relevancia de la gestión del conocimiento en las empresas

Relevance of knowledge management  
in companies

*Mary Luz López Sánchez\**

Fecha de recepción: 30 de septiembre de 2010

Fecha de aprobación: 12 de noviembre de 2010

---

\* Economista, Magíster en Historia de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Profesora de la Facultad de Estudios a Distancia (FESAD) de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, en el programa de Ciencias Administrativas y Económicas. Correo electrónico: maryls74@hotmail.com

## Resumen

En el presente artículo se reflexiona sobre la importancia que tiene la gestión del conocimiento (tácito y explícito) en las empresas -en donde la información es un insumo relevante-, destacándose cómo puede ser identificado y aprovechado, según el novedoso enfoque Japonés basado en el trabajador individual -que contrasta con el pragmatismo norteamericano-, y en la visión de las empresas como organizaciones "que aprenden", capaces de generar ventajas competitivas, mediante el conocimiento en investigación, desarrollo e innovación tecnológica. Este ensayo es exploratorio y está apoyado en el "estado del arte" existente. Para ilustrar los avances de la gestión del conocimiento en Colombia se utilizaron los resultados de un estudio reciente de los prestigiosos investigadores y profesores universitarios, María de los Ángeles Briceño y César Bernal.

**Palabras clave:** conocimiento, ventajas comparativas, aprendizaje, empresa, gestión.

Clasificación JEL: D83, L33, L11, L22, L32, O32

## Abstract

This article presents a reflection about the importance that the management of knowledge has (tacit and explicit) in the companies- where information is an important input-. Standing out how it can be identified and taken, according to the new Japanese approach based on the individual worker- which contrasts with the American pragmatism-, where the vision of the companies as organizations "that learn", capable of generating competitive advantages, through the knowledge in research, development and technological innovation. This essay is exploratory and it is supported on the existing "state of art". To illustrate the advances of the management of knowledge in Colombia of the results of recent studies of prestigious researchers and university teachers, María de los Angeles Briceño and Cesar Bernal.

**Key words:** Knowledge, comparative advantages, learning, company, management.

JEL Classification: D83, L33, L11, L22, L32, O32

## 1. Introducción

En este artículo se analiza la importancia de la gestión del conocimiento en las empresas, como recurso estratégico para la competitividad, ya que como lo menciona Peter Drucker, "el verdadero recurso dominante y factor de producción absolutamente decisivo no es ya ni el capital, ni la tierra ni el trabajo, es el conocimiento (...)". En este sentido, "en lugar de capitalistas y proletarios, las clases de la sociedad postcapitalista son trabajadores de conocimiento y trabajadores de servicios"<sup>1</sup>. Se resalta la manera como la empresa japonesa gestiona el conocimiento, referenciando el conocimiento tácito y explícito, y la

interacción (emplear el conocimiento explícito para ampliar la base del conocimiento tácito), que son las dos formas fundamentales de lo que Nonaka y Takeushi denominan "*Espiral del conocimiento*". Este novedoso enfoque recomienda emplear metáforas, entendidas como "ese lenguaje figurativo y muchas veces poético, ocupa un lugar especialmente predominante en el desarrollo del producto"<sup>2</sup>. De igual forma, considera la duplicidad organizativa, para gestionar una empresa generadora de conocimiento. Sobre este tópico señala Boisier que "se ha hecho común distinguir entre conocimiento codificado y conocimiento tácito y crece la importancia de este último, que entre otras características muestra un poderoso

---

<sup>1</sup> DRUCKER, Peter. La sociedad post capitalista. Barcelona: Norma, 1993, p. 4.

<sup>2</sup> NONAKA, I. La empresa creadora de conocimiento. Barcelona: Harvard Bussines Review: Deusto, 1995. p.34.

anclaje territorial y escasa movilidad, precisamente porque reside tanto en las personas como sujetos individuales o bien en las personas como sujetos colectivos”<sup>3</sup>.

Es importante destacar que la gestión del conocimiento útil supone el liderazgo de la alta dirección, razón por la cual, tanto los directores occidentales como orientales, reconocen la importancia del recurso humano y el aprovechamiento de sus capacidades intelectuales para lograr el éxito individual y el de las organizaciones.

## **2. La gestión del conocimiento en las empresas –una breve aproximación conceptual–**

De acuerdo con autores como Nonaka, Kogut y, Hedlund ; Nonaka y Takeuchi, Crossan, Lane y White , Sánchez , Bueno , Zollo y Winter , el análisis del conocimiento se asocia a la relación existente entre la llamada perspectiva estática de fondos de conocimiento y la perspectiva dinámica de análisis que tiene la empresa para sintetizar diversos procesos de aprendizaje. Según estos autores, en la primera perspectiva se analiza cuáles conocimientos pueden constituir oportunidades tecnológicas y organizativas, que deriven en oportuni-

dades de mercado futuros y, la segunda, relativa a la creación de conocimiento o el aprendizaje organizativo, que accede a las capacidades que tiene la empresa para sintetizar procesos de aprendizaje desde su interior o exterior<sup>4</sup>.

El modelo japonés propuesto por Nonaka y Takeuchi presenta las posibles combinaciones de creación de conocimiento que pueden darse de acuerdo con la distinción entre conocimiento tácito y conocimiento explícito. Este modelo aborda el análisis conforme a la dimensión epistemológica de la creación de conocimiento.

Otros autores como Crossan, Lane y White, están de acuerdo en que el aprendizaje se realiza en múltiples niveles, relacionados mediante una serie de procesos sociales y psicológicos<sup>5</sup>.

Bañegil y Sanguino, citando a Garvin, mencionan que la gestión del conocimiento obtiene y comparte bienes intelectuales, con el objetivo de conseguir resultados óptimos en términos de productividad y capacidad de innovación de las empresas. Es un proceso que engloba, genera, recoge, asimila y aprovecha el conocimiento, con vistas a formar una empresa más inteligente y competitiva<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> BOISIER, Sergio. Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial. Santiago de Chile: ILPES-CEPAL, 2001. p. 1.

<sup>4</sup> MARTÍN Gregorio y LÓPEZ, Pedro. Bases conceptuales para la dirección del conocimiento en las organizaciones. En: revista Estrategias, conocimientos e innovación, diciembre de 2003 - enero de 2004, Madrid. No. 20.

<sup>5</sup> Ibíd. p.1.

<sup>6</sup> BAÑEGIL, Tomás y SANGUINO, Ramón. Gestión del conocimiento y estrategia. En: revista de investigación en gestión de la innovación y la tecnología., Octubre - noviembre 2003, Número 19.

Barceló y Baglietto consideran que el conocimiento ha estado presente desde tiempos pretéritos en todas las economías, pero sólo hasta la década del 90 adquirió una gran importancia, debido a factores tales como: cambios en las tecnologías de información y comunicación, incremento significativo de los avances científicos y tecnológicos, globalización de mercados y cambios en la demanda<sup>7</sup>.

En general, los académicos están de acuerdo en que el aprendizaje en la empresa es un proceso que se va desarrollando en el tiempo y que se relaciona con la creación de conocimiento. Para Garvin, la organización que aprende "es una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento"<sup>8</sup>. En otras palabras, es fundamental para este autor que surjan nuevas ideas para que se produzca aprendizaje, pero, además, es indispensable aplicar ese nuevo conocimiento a las actividades propias de cada empresa de acuerdo con sus necesidades<sup>9</sup>.

### 3. La sociedad del conocimiento

Según Boisier, la sociedad contemporánea es una sociedad del conocimiento<sup>10</sup>, aunque fue Taichi Sakaiya quien popularizó este concepto, convirtiéndose así, en uno de los factores determinantes en la creación de las ventajas competitivas duraderas -asociadas al valor agregado que tiene como fuente la innovación tecnológica- también denominadas auténticas, de las que se desprende la competitividad sistémica<sup>11</sup>. Las empresas que incorporan innovaciones permanentemente en sus procesos y productos pueden competir ventajosamente en los mercados de bienes y factores caracterizados por el alto riesgo que supone la incertidumbre económica y política. Para Boisier, "el conocimiento o 'capital cognitivo' y su tasa de incremento son las claves del siglo XXI, no sólo del crecimiento económico sino también del lugar que países, regiones y ciudades ocuparán en el ordenamiento futuro de territorios 'ganadores o perdedores' en el brutal juego competitivo de la globalización"<sup>12</sup>.

En las últimas décadas, como expresión del *boom* de la cultura de la innovación,

<sup>7</sup> BARCELÓ, María y BAGLIETTO, Alicia. Hacia una economía del conocimiento. Madrid: Esic Editorial. 2001, p.17

<sup>8</sup> GARVIN, David. A. Crear una organización que aprende. En: Harvard Business Review, Gestión del conocimiento, Barcelona: Deusto, 1993. p. 56.

<sup>9</sup> *Ibíd.* p. 56-58.

<sup>10</sup> Los cambios tecnológicos que ha traído la revolución microelectrónica han sido tan vertiginosos, "a velocidad de curvatura", como sostiene Thomas Friedman en su libro "La tierra es plana", que exige a empresas e instituciones transformarse y adaptarse a ese aplanamiento del globo terráqueo, so pena de rezagarse y perder competitividad.

<sup>11</sup> PERES, Wilson. El lento retorno de las políticas industriales en América Latina y el Caribe. En: Revista de la Cepal, No. 88, abril, Santiago de Chile, 2006. p. 71.

<sup>12</sup> BOISIER, Sergio. Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial. Santiago de Chile: ILPES-CEPAL, 2001. p. 1.

se han sucedido, una tras otras, cuatro olas de innovación. Rosabeth Kanter ha hecho una periodización de las olas innovativas ocurridas en los últimos 25 años, desde la década del 70, pero ninguna ha podido sustraerse del riesgo de cometer errores o caer en lo que la autora llama “trampas de la innovación”<sup>13</sup>.

La información (*hard*), como insumo del conocimiento, sólo se transforma en este, por medio de su procesamiento, de la agregación de valor de la teoría y el análisis sobre el que se sustenta. Así lo han evidenciado los avances tecnológicos de las empresas japonesas más emblemáticas, tales como Honda, Canon, Matsushita, Sharp, NEC y Kao, que les ha permitido expandir sus mercados. Así lo resume Nonaka: “Estas empresas se han hecho famosas por su capacidad para responder rápidamente a los clientes, crear nuevos mercados, desarrollar rápidamente nuevos productos y dominar las nuevas tecnologías”<sup>14</sup>. De allí que es innegable que la creación de conocimiento, muchas veces, ha estado asociada a eslóganes, analogías, metáforas y frases muy impactantes.

Contrario a la percepción occidental, las organizaciones empresariales japonesas recurren a las diversas modalidades de

capital intangible -muy cercano a las formulaciones del economista chileno Sergio Boisier-, como el capital simbólico donde convergen el imaginario individual y colectivo, más cercano al poder inmenso del lenguaje (particularmente del lenguaje figurativo, en especial el metafórico), entroncado con la analogía, en que la palabra desencadena acciones nutridas por el saber o el conocimiento, en cualquiera de las áreas empresariales. De tal manera que los creadores de conocimiento no sólo son las personas ligadas a I&D+i sino todos los empleados, cuya contribución en su apropiación y difusión es trascendental, lo que hace que la particularidad del enfoque japonés sea una revalorización de su capital humano (recursos humanos, según la acepción tradicional occidental).

#### **4. El conocimiento tácito y el conocimiento explícito**

El punto de partida de lo que se denomina “espiral del conocimiento” es el conocimiento individual (“conocimiento tácito o implícito”)<sup>15</sup>, subproducto de la intuición o de profundas investigaciones (asimilación), que luego se propagan a otros niveles de la empresa (expresión), mediante el método de prueba y error, siendo el punto final el “conocimiento explícito o formal”, el saber-hacer

<sup>13</sup> KANTER, Rosabeth. Las trampas clásicas en la innovación. En: Harvard Business Review: Barcelona: Deusto, noviembre 2006. p. 73.

<sup>14</sup> NONAKA, Ikujiro. La empresa creadora de conocimiento. En: Harvard Business Review: Barcelona. Deusto, p. 25.

<sup>15</sup> Ibid. p.30.

aplicable a situaciones concretas (interiorización o apropiación), ya sea en la fabricación de un producto (combinación en procesos productivos) o en la prestación de un servicio (manuales o instructivos sobre procedimientos)<sup>16</sup>.

**Gráfica 1.** El cuadrante del conocimiento



Fuente: de la organización creadora de conocimiento.  
Nonaka y Takeuchi, 1999. México: Oxford. p.69

Aquí se entrelazan el “conocimiento tácito” (más conocido como el Know How derivado de la observación, las destrezas o capacidades técnicas, experiencia acumulada y conocimientos informales) y el “conocimiento explícito”, como “vasos comunicantes”, dando pie a diversas combinaciones en que el conocimiento pertinente orientado al desarrollo empresarial se autorrefuerza, se retroalimenta, originando nuevo conocimiento, ejemplificando el círculo virtuoso del conocimiento, visto también como un ciclo o un bucle de creación del conocimiento atado al aprendizaje organizativo: conocimiento tácito-

conocimiento explícito-conocimiento tácito.

El tránsito del conocimiento tácito al conocimiento explícito supone el paso de los modelos mentales a los modelos reales, de la teoría a la acción. De esa forma, la secuencia que sigue la creación de conocimiento empresarial es metáfora-analogía- modelos (mentales y reales)<sup>17</sup>.

## 5. ¿Cómo se gestiona el conocimiento?

Ahora bien, ¿cómo gestiona la empresa el conocimiento? Según Nonaka,

<sup>16</sup> Ibid. p.29.

<sup>17</sup> Ibid. p. 28-33.

se requiere una “duplicidad” en la organización la cual permite que el conocimiento, tanto tácito como explícito, se transfiera a todos los niveles de esta, lo mismo al directivo como al operativo, en un proceso de “reinención” permanente, de emulación, mas no de competencia interna, hasta hallar la mejor fórmula. En estos procesos ocupan un lugar privilegiado las instituciones educativas, como fuente de transmisión del conocimiento explícito<sup>18</sup>.

Desde el punto de vista occidental, ello significaría una duplicidad funcional que implica gastos adicionales; para los japoneses estos procesos no son redundantes sino ahorradores de recursos. Otro tanto ocurre con la rotación de personal para que los empleados conozcan de cerca el funcionamiento de la empresa, lo que puede conducir a empleados polifuncionales; por supuesto esta es una característica típica del empleo vitalicio que predomina en las firmas del Japón<sup>19</sup>.

El conocimiento no es un stock sino un flujo en el que, a pesar de la jerarquía organizacional, todos los empleados participan, convirtiéndose, entonces, en

un conocimiento colectivo y provisional, pues de lo contrario, iría en contravía de la incesante innovación, del aprendizaje permanente.

La gestión del conocimiento útil supone el liderazgo de la alta dirección (*lo que debe ser*) y el compromiso personal del equipo de desarrollo de productos (*lo que es*), no contándose siempre con unas pautas inequívocas, sino un margen de libertad como terreno abonado para la creatividad y la innovación; es conjugar las diversas perspectivas individuales en una perspectiva colectiva, poniendo en práctica la sinergia organizacional.

Bernal, tomando como referente a Peter Drucker, plantea que toda empresa debe preparar un verdadero equipo de trabajo e integrar los esfuerzos individuales en un esfuerzo común en el que cada integrante de la empresa contribuya con algo diferente, y todos y cada uno coadyuven al logro del propósito común. Todos los esfuerzos han de estar dirigidos en el mismo sentido y sus contribuciones han de encajar entre sí de tal forma que produzcan un resultado común evitando la duplicación in-necesaria de esfuerzos. Los aportes de cada persona han de estar

<sup>18</sup> Un grupo de profesores de la Universidad Tecnológica de Bolívar, por medio del programa de investigación Decrexa, cuya referencia experimental es la empresa Colclinker, ha venido buscando reforzar la conexión universidad-empresa, mediante la gestión del conocimiento. Arraut y Gazabon manifiestan: “Este trabajo está basado en la formación, no de manera simple, sino que busca en el modelo presentado aumentar el conocimiento de la empresa. Las personas dentro de la organización crean e intercambian conocimiento de manera voluntaria. Lo que se pretende es presentar un caso que muestre la forma en que una organización facilita la gestión del conocimiento con el apoyo de un centro de formación universitaria”. Véase ARRAUT CAMARGO, Luis y GAZABON, Fabián. Modelo DECREXA para la gestión del conocimiento: caso concreto de relación universidad-empresa en la ciudad de Cartagena de Indias. Cartagena de Indias: Universidad Tecnológica de Bolívar, 2004.

<sup>19</sup> NONAKA, Op.cit., p. 40.

orientados a los objetivos de la organización como un todo y no al cumplimiento de tareas o funciones aisladas de áreas o departamentos estancos<sup>20</sup>.

De otra parte, autores como Quinn, Anderson y Finkelstein, consideran que "el éxito de una empresa estriba más en sus capacidades intelectuales y en las de sus sistemas que en sus activos físicos. La capacidad de gestionar el intelecto humano —y convertirlo en productos y servicios útiles— se está convirtiendo, a gran velocidad, en la técnica directiva esencial de esta época"<sup>21</sup>.

Asimismo, Bernal, citando a Drucker, afirma: "Las organizaciones necesitan ser conscientes de que las personas calificadas son y serán siempre su recurso básico, el más importante, el más perecedero, el que se deprecia más rápidamente si no se capacita y en el que es necesario invertir tiempo y esfuerzo en su cualificación. Para este autor, las organizaciones requieren disponer de personal y cultura organizacional con capacidad de responder a los retos del nuevo entorno en el que, en la actualidad, éstas se ven enfrentadas"<sup>22</sup>.

Este investigador, que parte de Kreinter y Kinicki, enfatiza que los directivos de las organizaciones en su función de trabajar "*con y a través de otros*", necesitan ser creativos y saber influir de un modo activo, de una manera ética y sensible, así como trabajar en equipo para desarrollar las diferentes actividades que les permitan a las organizaciones alcanzar sus objetivos corporativos<sup>23</sup>. Dichos autores afirman que, frente a los nuevos ambientes organizacionales, es necesario un enfoque estratégico que dé al personal directivo los instrumentos conceptuales y las herramientas prácticas para la acción que les facilite la comprensión del ambiente organizacional y, en particular, la potenciación de sus colaboradores para conducir a la organización a lograr una mayor ventaja competitiva<sup>24</sup>.

Según David Garvin, para que una empresa pueda convertirse en una verdadera organización "*que aprende*", debe resolver tres cuestiones fundamentales: definir una organización que aprende bien fundada, plausible y de fácil aplicación; establecer unas orientaciones operativas más claras para la práctica, y mejorar los sistemas de evaluación para determinar el nivel y ritmo de aprendizaje de la empresa"<sup>25</sup>.

<sup>20</sup> BERNAL, César. Modelo integral para la gestión del conocimiento. Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas- grupo de investigación Cambio e Innovación Tecnológica. Bogotá: Universidad de la Sabana, 2009. p. 7.

<sup>21</sup> QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores. Gestión del conocimiento. Harvard Business Review. Bilbao: Deusto, 2003. p. 203-230.

<sup>22</sup> BERNAL, Op. cit., p. 8.

<sup>23</sup> KREINTER, Randolph y KINICKI, Albert. Comportamiento Organizacional. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana, 1997. p. 35.

<sup>24</sup> Ibid., p. 7.

<sup>25</sup> GARVIN, David A. Crear una organización que aprende. En: Harvard Business Review, Gestión del conocimiento, Barcelona: Deusto, 1993. p.51.

Ikujiro Nonaka dijo que la empresa creadora de conocimiento es “un lugar donde inventar nuevo conocimiento, no es una actitud especializada (... ) sino una forma de actuar ; en la realidad, una forma de ser en donde todos son trabajadores del conocimiento”<sup>26</sup>.

En un mundo tan competitivo e incierto, para que las empresas tengan éxito deben tener bien claro que el conocimiento útil resulta de un proceso de aprendizaje en equipo (*“la organización que aprende”* según Peter Senge)<sup>27</sup>, que tiene un ciclo de gestación y maduración, que es la clave del éxito del mejoramiento continuo -que involucra actitudes, compromisos y procesos-, cuyas aplicaciones prácticas en la solución de un problema o en la redefinición de los procesos o en el lanzamiento de productos, deben ser evaluadas, sistemáticamente, según los resultados obtenidos. Es decir, el mejoramiento continuo presupone un aprendizaje continuo, en que el “aprender haciendo” sea una fuente de mejoras, que relativice lo aprendido y deje atrás la inercia empresarial.

El aprendizaje colectivo en una empresa está articulado a la gestión operativa (la rutina empresarial) y ésta, a su vez, a la evaluación, la cual mide si los resultados

de mejoramiento continuo se han alcanzado.

En una organización que aprende, no sólo se crea y se transmite el conocimiento en toda su estructura y niveles jerárquicos, sino que su validación se da en el día a día, por medio de modificaciones, cambios o ajustes en su comportamiento que eleven la productividad o el rendimiento, o, en el mejor de los casos, la búsqueda de la calidad total. Para lograr este propósito se requiere experimentar nuevos enfoques y métodos con los cuales afrontar problemas de diversa complejidad, aprender de la experiencia acumulada (aprender tanto de los errores y fracasos, para no repetirlos, como extraer lecciones de los éxitos), efectuar benchmarking (“aprender de los demás”) en torno a procesos, productos y servicios, apropiarse y aplicar las mejores prácticas competitivas que acompañen la toma de decisiones.

Como señala Garvin:

existe confusión alrededor de los alcances del Benchmarking, no es turismo industrial, sino un proceso riguroso que se inicia con una minuciosa investigación dirigida a identificar las empresas que aplican

<sup>26</sup> NONAKA, Ikujiro. La empresa creadora de conocimiento. En: Harvard Business Review, Gestión del conocimiento. Barcelona: Deusto, 1993. p.97

<sup>27</sup> Gregorio Martín y Pedro López, profesores de la Universidad Complutense de Madrid, han descrito puntualmente las diversas aproximaciones teóricas sobre la creación del conocimiento y su vínculo con el aprendizaje de las organizaciones en el artículo “Bases conceptuales para la dirección del conocimiento en las organizaciones”, publicado en la revista Estrategias, conocimientos e innovación, No. 20, diciembre de 2003 / enero de 2004, Madrid.

las mejores prácticas; luego continúa con un examen de las prácticas en vigor en la propia empresa y de su rendimiento, sigue con una serie de visitas sistemáticas a las plantas seleccionadas, y concluye con un análisis de los resultados, la presentación de unas recomendaciones, y su puesta en práctica<sup>28</sup>.

## 6. La transmisión del conocimiento

Un elemento clave en el conocimiento es su transmisión a todos los niveles jerárquicos de la organización, por medio de informes, visitas y programas de rotación y formación y adiestramiento, entre otros, que puedan ser internalizados y apropiados por todos sus integrantes. Pero, para que la organización sea exitosa es menester proporcionarle las condiciones más adecuadas a fin de que los empleados se desempeñen sin pausa pero sin prisa, en el marco de unas relaciones de cooperación horizontal y no de obediencia ciega, propia de organizaciones piramidales, sin caer en el "rendimiento por stress", además de estimular la interacción de la empresa con los clientes o proveedores sobre productos y servicios, para intercambiar opiniones y sugerencias, y explorar nuevas estrategias competitivas.

Las empresas viven reinventándose todo el tiempo, y son moldeadas por los

golpes de la innovación representados en "tecnologías blandas" (procesos y procedimientos) y "tecnologías duras" (equipos y maquinas), que se desprenden de la investigación tanto básica como aplicada, si quieren posicionarse mejor en un contexto cada vez más exigente y competitivo, en que la diferenciación de productos es tan vertiginosa que los nichos de mercados son copados por las empresas más audaces y visionarias.

Uno de los ejemplos más ilustrativos lo constituyen las tecnologías de la información que han ensayado empresas como Xerox en los Estados Unidos, en que el mantener un diálogo abierto con los clientes permite mejorar los productos que se ofrecen. Las crecientes tendencias a la informatización no son un objetivo en sí, son instrumentos para mejorar los procesos y procedimientos, no siempre contemplados en los inflexibles manuales de funciones, cuyo cumplimiento formal se exhibe, muchas veces, como garantía del mejoramiento continuo y la calidad total, cuando los empleados no se aferran a la estéril rutina sin innovación alguna, sin desechar la improvisación informal o la reinención de métodos de trabajos más eficaces.

## 7. La gestión del conocimiento en Colombia

Los avances en la introducción de la gestión del conocimiento no han sido

<sup>28</sup> GARVIN, David. Crear una organización que aprende. En: Harvard Business Review, Gestión del conocimiento. Barcelona: Deusto, 1993. p. 73.

uniformes. Los países más desarrollados (por ejemplo, Japón), aventajan a los países en desarrollo, hacia donde se produce el mayor flujo de transferencia tecnológica. Briceño y Bernal en un estudio denominado *Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado*<sup>29</sup>, a partir de una encuesta aplicada a cuatro empresas localizadas en Bogotá y pertenecientes a la industria manufacturera (2), servicios financieros (1) y educación universitaria (1).

De igual forma, se aplicaron 525 encuestas a los trabajadores de las diferentes áreas, mediante un cuestionario de 57 preguntas que abarcan seis variables: identificación del conocimiento, proceso de transmisión del conocimiento, medios y tecnologías, toma de decisiones, cultura organizacional y competitividad<sup>30</sup>. Simultáneamente se efectuaron diez entrevistas a directivos, con el fin de identificar factores determinantes en la gestión del conocimiento empresarial.

Los resultados que arroja el estudio en mención, muestran la siguiente distribución: niveles medio (57%), alto (35%), y el restante 8% se sitúa en niveles bajos.

Para los autores del estudio (Briceño y Bernal) "Estos datos indican que, en

general, las personas encuestadas tienen un aceptable conocimiento de la importancia de las seis variables objeto del estudio para la dinámica de las respectivas organizaciones.

Asimismo, el análisis efectuado por los autores de la información obtenida de la encuesta revela que "las características comunes que hacen excelentes a estas organizaciones, en aspectos de la gestión del conocimiento, son: el conocimiento de los trabajadores adquirido por la experiencia (conocimiento tácito, (72%), la comunicación de las competencias requeridas para cada trabajador (60%), el nivel de comunicación de la organización con los clientes (51%) y la utilización de la Internet (47%).

Al recapitular el estudio desarrollado sobre la apropiación de la gestión del conocimiento en la muestra empresarial escogida, los autores anotan: "En general, los resultados del estudio indican que las personas encuestadas manifiestan un aceptable conocimiento de la importancia de las seis variables objeto del estudio (identificación del conocimiento, proceso de transmisión del conocimiento, medios y tecnologías, toma de decisiones, cultura organizacional y competitividad) que les posibilita un adecuado desarrollo en la dinámica de las respectivas organizaciones (la puntuación ponderada de acuerdo con el

<sup>29</sup> BRICEÑO, María y BERNAL, César. Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. En: revista Estudios Gerenciales. Universidad ICESI. Vol. 26 No. 117, Octubre – Diciembre 2010.

<sup>30</sup> Ibid. p.182.

grado de calificación es 4,77, en la escala de 1 a 7, siendo esta una calificación media-media con tendencia a alta)<sup>31</sup>.

Este estudio pionero de la gestión del conocimiento en las empresas colombianas dilucida los móviles que impulsan este proceso, lo que nos lleva a afirmar, con los autores de la investigación que " con base en la concepción de la gestión del conocimiento que se deduce de las personas entrevistadas y encuestadas en las dos empresas del sector manufacturero y en las dos del sector servicios, se puede decir que la gestión del conocimiento en el conjunto de las empresas estudiadas tiene una clara influencia de la perspectiva norteamericana, destacándose cuatro elementos: la transmisión de información (y en ella el aprendizaje), la competitividad y mejora continua, la toma de decisiones y el uso de tecnologías"<sup>32</sup>.

Es importante resaltar los esfuerzos que las instituciones educativas vienen desplegando para promover la gestión del conocimiento en las empresas industriales de su entorno inmediato. Este es el caso de los investigadores González y Roncallo, de la Universidad del Norte de Barranquilla, quienes en su estudio *Diagnóstico de la gestión del conocimiento en una empresa grande de Barranquilla (Colombia). Una actividad de vinculación cooperativa universidad -*

*sector productivo*, concluyen, una vez aplicada la encuesta a 31 personas, -para determinar la gestión del conocimiento en la línea de producción (compras, producción, control de calidad, logística, servicio al cliente y asesoría técnica)-, "que más del 80% de los funcionarios de la línea de producción manejan adecuadamente los módulos que identifican la correcta aplicación de la gestión del conocimiento en la empresa. Por otro lado, se puede inferir que la empresa cuenta con más de un 80% de herramientas y medios que garanticen dicha gestión"<sup>33</sup>.

### Consideraciones finales

Para lograr el mejoramiento continuo, las empresas deben estimular la creatividad de sus empleados y la cooperación de sus clientes y proveedores, fomentar el aprendizaje colectivo y la evaluación de resultados como insumo indispensable para elevar la capacidad de toma de decisiones y formulación de estrategias competitivas.

El conocimiento no es un compartimento estanco ni un proceso acabado; por el contrario, está en permanente construcción. Como la empresa contemporánea está expuesta a una competencia despiadada, es un imperativo incorporar, permanentemente, la innovación en sus

<sup>31</sup> Ibid. p.188.

<sup>32</sup> Ibid. p.190.

<sup>33</sup> GONZÁLEZ, Ángel León, CASTRO, Jean Paul y RONCALLO, Mayra. Diagnóstico de la gestión del conocimiento en una empresa grande de Barranquilla (Colombia). Una actividad de vinculación cooperativa universidad - sector productivo. Ingeniería & Desarrollo, No. 16, Universidad del Norte, Barranquilla, 2004. p. 99.

procesos y productos, base de las ventajas comparativas dinámicas en calidad y costos, soporte de las ventajas competitivas.

Según el estudio empírico de Briceño y Bernal, las organizaciones tienen una moderada valoración y comprensión de la

importancia de incorporar en las diversas áreas funcionales empresariales la estrategia de la gestión del conocimiento, lo que posibilita reposicionarlas en el mercado y así satisfacer mejor a sus clientes, teniendo como un componente clave la participación del colectivo laboral, sus trabajadores y empleados.

## Referencias Bibliográficas

1. BARCELÓ, María y BAGLIETTO, Alicia. *Hacia una economía del conocimiento*: Madrid: Esic, 2001.
2. BERNAL, César. *Modelo integral para la gestión del conocimiento*. Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas - grupo de investigación Cambio e Innovación Tecnológica. Bogotá: Universidad de la Sabana, 2009.
3. BRICEÑO, María de los Ángeles y BERNAL, César. Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Revista Estudios Gerenciales* Vol. 26 No. 117, Octubre – Diciembre. Universidad ICESI, 2010.
4. BROWN, J. S. *Cómo lograr que la innovación prospere y se asiente en la empresa*. Harvard Business Review, Barcelona: Deusto. No está citada en el documento, 1991.
5. BOISIER, Sergio. *Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial*. Santiago de Chile: ILPES-CEPAL, 2001.
6. BOISIER, Sergio. *Capital sinérgico y desarrollo regional*. Santiago de Chile: Ilpes, 1999.
7. BOISIER, Sergio. *Biorregionalismo: la última versión del traje del emperador*. En: revista *Territorios, CIDER*, Universidad de los Andes, 2001.
8. BUENO, Eduardo. *Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (Knowledge Management)*. En: HERNÁNDEZ, R: *Gestión del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones*. Cáceres: La Coria, Fundación Xavier de Salas, 2002.
9. CROSSAN, M.M.; LANE, H.W.; WHITE, R.E. *An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution*. *Academy of Management Journal*, 24 (3), 1999.
10. DRUCKER, Peter *La gerencia de empresas*. *Revista Estrategia*. Vol. 3. No 7, 2005.

11. FRIEDMAN , Thomas. La tierra es plana. Barcelona: Martínez Roca, 2006.
12. GARVIN, David. Crear una organización que aprende. Harvard Bussines Review, Gestión del conocimiento. Barcelona: Deusto, 2005.
13. GONZÁLEZ, Ángel León, CASTRO, Jean Paul y RONCALLO, Mayra. Diagnóstico de la gestión del conocimiento en una empresa grande de Barranquilla (Colombia). Una actividad de vinculación cooperativa universidad - sector productivo. Ingeniería & Desarrollo, No. 16. Barranquilla: Universidad del Norte, 2004.
14. KANTER, Rosabeth. Las trampas clásicas en la innovación. Harvard Bussines Review. Barcelona: Deusto, noviembre, 2006.
15. KREINTER, Randolf y KINICKI, Albert. Comportamiento Organizacional. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana, 1997.
16. MARTÍN DE CASTRO, Gregorio; LÓPEZ, Pedro. Bases conceptuales para la dirección del conocimiento en las organizaciones. En: revista Estrategias, conocimiento e innovación, No. 20, diciembre/enero, Madrid, 2004.
17. MOSS, Rosabeth. Las trampas clásicas de la innovación. Harvard Business Review, volumen 84, noviembre 2006.
18. NONAKA, Ikujiro. La empresa creadora de conocimiento. En: Harvard Bussines Review Barcelona: Deusto, 1991.
19. PERES, Wilson. El lento retorno de las políticas industriales en América Latina y el Caribe. En: revista de la Cepal, No. 88, abril, Santiago de Chile, 2006.
20. QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores. Gestión del conocimiento. En: Harvard Business Review. Bilbao: Deusto, 2003.
21. SAKAIYA, Taichi. Historia del futuro. La sociedad del conocimiento. Santiago de Chile: Andrés Bello, 1995.