

Artículo original

**Gestión del conocimiento, activo importante para el desarrollo
empresarial
Knowledge management, important asset for business
development**

Magdalena Rosario Huilocapi Masacon

mhuilocapi@utb.edu.ec

Universidad Técnica de Babahoyo. Ecuador

Julio Ernesto Mora Aristega

jmora@utb.edu.ec

Universidad Técnica de Babahoyo. Ecuador

RESUMEN

La gestión del conocimiento es un tema novedoso dentro de las organizaciones, empero se ha realizado desde siempre en todas las empresas a nivel mundial. En la actualidad, son varias las actividades que se realizan para transferir el conocimiento de un empleado a otro y consignarlo como un activo intangible de las empresas de la nueva ola; el objetivo de la presente investigación fue determinar cómo los gerentes han gestionado el conocimiento en las organizaciones que laboran y los resultados que han obtenido de estas actividades; se aplicó el procesamiento de los datos a través de tablas de frecuencia que dan a conocer la tendencia de opinión de los gerentes de las empresas públicas y privadas de Babahoyo; se obtuvo como resultado que los gerentes gestionan el conocimiento a través de grupos de trabajo que transfieren el conocimiento entre las generaciones y cada vez es mejorado; de lo cual se llegó a la conclusión de que si no se gestiona el conocimiento, se presentan problemas graves como la afectación de la producción o la desaparición del mercado. A pesar de que la gestión se realiza en términos medios el conocimiento, cada vez crece más y se convierte en el activo más importante de las organizaciones.

PALABRAS CLAVE: Aprendizaje; Conocimiento; Intelecto; Sinergia; Cultura.

ABSTRACT

The management of knowledge is a new topic within organizations, since always from all companies worldwide. At present, several of the activities are carried out to transfer knowledge from one employee to another and consign it as an intangible asset of the companies of the new wave; the objective of this research is to determine how managers have managed the knowledge in the organizations that work and the results that have obtained from these activities; in the investigative process the processing of the data is applied through the frequency tables that give a feeling of the tendency of opinion of the managers of the public and private companies of Babahoyo; it was obtained as a result that managers manage knowledge through work groups that transfer knowledge between generations and getting better, from which it was concluded that there is no knowledge

Recibido: febrero 2017. **Aceptado:** junio 2017

Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

management, there are serious problems such as the impact of production or the disappearance of the market. Despite the fact that the management is carried out in the terms of the average knowledge, it is growing more and becomes the most important asset of the organizations.

KEYWORDS: Learning; Knowledge; Intellect; Synergy; Culture.

INTRODUCCIÓN

La historia de la gestión del conocimiento ha venido evolucionando hasta el punto que aún no se encuentra una definición clara y completa para expresarla; sin embargo, se ha llegado a considerar que es un movimiento, no un programa, una técnica o modelo, que da nombre al cambio en la forma de entender la organización empresarial; todos los campos del conocimiento, la forma de crearlo y difundirlo, en todas las esferas sociales, están cambiando; una espiral de cambio, el aumento de los conocimientos, está impulsando la forma y el método de conocer y viceversa (Arbonés, 2013).

El proceso comienza con la socialización, al compartir el conocimiento tácito que posee cada individuo en la organización, luego, este se convierte en conocimiento explícito y adopta la forma de un nuevo concepto, el cual debe ser justificado en la tercera fase, donde la organización determina si vale la pena desarrollar este nuevo concepto o no; en la cuarta fase, los nuevos conceptos son convertidos en un arquetipo, sea este un prototipo si se trata del desarrollo de un producto físico, de un mecanismo operacional si es una innovación abstracta, o un nuevo sistema administrativo o estructura organizacional innovadora; durante la quinta fase, se distribuye el conocimiento creado al interior o exterior de la organización. Todo lo anterior en un bucle repetitivo y en espiral, bajo un contexto organizacional que provee las condiciones facilitadoras para que el proceso de creación de conocimiento ocurra (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Las empresas, y en general todo tipo de organizaciones, están apelando al conocimiento de todos sus empleados para mejorar su productividad, su acoplamiento en el mercado y con los cambios del entorno. Lo que sucede es que pedir el conocimiento de los colaboradores, no es posible desde la empresa y organización tradicional, sino que esto supone un cambio trascendental en la forma de gestionar y organizar la empresa; la gestión de conocimiento, tan en boga en el mundo del *management*, es un cambio sobre todo cultural que exige nuevos roles de los directivos (Arbonés, 2013).

Nofal (2007) en su artículo Gestión del conocimiento como fuente de innovación, describe algunos aspectos que afectan la gestión del mismo y su acción como fuente generadora de procesos de innovación en las organizaciones. Se inicia con la exploración de las acciones que se deben llevar a cabo para poner en marcha una estrategia de gestión del conocimiento; luego, se describen algunas de las barreras para una efectiva adquisición, comprensión y utilización de este conocimiento en las organizaciones, lo cual se complementa con un examen del proceso de transferencia de conocimientos y la innovación

en las empresas. Finalmente, se presenta una propuesta para utilizar la gestión del conocimiento como fuente de innovación.

Técnicamente los autores mencionan que la gestión del conocimiento se da a través de un modelo basado en dos espirales de contenido epistemológico y ontológico. Adicionalmente, se interesan por el conocimiento en áreas importantes de la organización en conjunto y generarlo en equipo y no individual, de la misma forma, el conocimiento ontológico refiere a los respaldos del conocimiento, que son las personas y los grupos.

El contenido epistemológico es la relación entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito que forman el conocimiento de cualquier persona o grupo, el conocimiento tácito es personal, de contexto específico y de tal manera es difícil de comunicar, este tipo de conocimiento incluye elementos cognoscitivos y técnicos a los que se denominan modelos mentales.

El conocimiento explícito es un conocimiento objetivo y consiste en la utilización de palabras y números para una fácil comunicación, se emplea un lenguaje formal y al mismo tiempo consiste en eventos pasados u objetos haciendo referencia a un conocimiento secuencial.

Los estudiosos de la administración, en los últimos tiempos, han considerado que el hecho de gestionar el conocimiento como la fuerza misma impulsadora de los éxitos o fracasos es la que enrumba por el camino adecuado o no a la hora de administrar. Esto es así, incluso cuando se llegan a establecer enfoques basados en competencias que en las organizaciones de alto nivel parecen funcionar, debido a que preparan al ser humano para el desempeño de una determinada tarea, considerando a las competencias como el hecho de tener un conocimiento, al cual se le agrega la pericia y la habilidad, lo que le convierte en excelente. El enfoque basado en competencias supone que lo hace fácil de enseñar, legible y fácil de aprender; en las organizaciones se suele llamar aprendizaje guiado y algunos le llaman calidad personal (El Mundo de la Calidad, 2017).

Para ser un buen gerente se debe poner especial atención a lo que sucede dentro y fuera de las organizaciones, sin tener en cuenta en donde pueda poner su atención. En particular los gerentes son parte esencial de toda organización (Coulter, 2011).

La organización es considerada como un grupo coordinado de personas que funcionan y se esfuerzan para alcanzar una meta, que los individuos actuando por sí solos no podrían lograr (Coulter, 2011). Toda organización lucha por obtener sus metas específicas, pero no todas tienen las mismas metas; es precisamente bajo este concepto que aparece la relación entre la gestión del conocimiento, la administración, la evolución económica y las organizaciones, debido a que, para que la organización salga adelante y cumpla sus objetivos empresariales, esta debe contar con un rumbo que lo proporciona la adecuada administración y como base de ella se debe tener a la gestión del conocimiento para que se pueda cumplir lo planificado.

A partir de lo expuesto, el objetivo de la presente investigación fue determinar cómo los gerentes han gestionado el conocimiento en las organizaciones que laboran y los resultados que han obtenido de estas actividades.

MÉTODOS

La presente investigación se desarrolló a través de la revisión de fuentes bibliográficas como textos, documentos científicos publicados en la red y documentos institucionales, los cuales fueron analizados y sintetizados.

Se encuestó, además, a una muestra de 45 gerentes de las principales empresas de la ciudad de Babahoyo, de una población de 520, esta acción permitió conocer mejor la posición de los mismos con respecto a la gestión del conocimiento que se realiza en las empresas en las que se desempeñan.

Para el análisis de los datos, se empleó la estadística descriptiva, para lo cual se elaboraron tablas de frecuencias absolutas y relativas, en base a ellas se analizaron las opiniones que sirvieron de base para emitir un criterio respecto a la posición de los gerentes locales en cuanto a la temática de la gestión del conocimiento.

RESULTADOS

Como se observa en la tabla 1, la mayoría de los encuestados manifiesta que en las organizaciones en las que trabajan, las diversas áreas de la empresa, día a día se encargan de generar nueva información que se convierte en conocimientos debido a que sus actividades son cambiantes y dinámicas.

Generación del conocimiento	Número	Porcentaje (%)
Si	28	62.22
No	17	37.78
No conoce	-	-
Total	45	100

Tabla 1. Generación de conocimiento.

Fuente: encuesta aplicada a gerentes de empresas públicas y privadas de Babahoyo

La tabla 2 muestra que, un 40 % de los encuestados considera que se genera conocimiento tácito, debido a que no se estipula nada por escrito como son los resultados de las actividades de las áreas de marketing, administración, contabilidad y finanzas; sin embargo, consideran que los empleados aprenden día a día sobre el trabajo que tienen que realizar.

Tipo de conocimiento que se genera	Número	Porcentaje (%)
Conocimiento experto	6	13.33
Conocimiento tácito	18	40
Conocimiento explícito	16	35.56
Conocimiento organizacional	5	11.11
Total	45	100

Tabla 2. Tipo de conocimiento que se genera en las organizaciones.

Fuente: encuesta aplicada a gerentes de empresas públicas y privadas de Babahoyo

Según lo mostrado en la tabla 3, más de la mitad de los gerentes manifiestan que el conocimiento que se genera en las organizaciones o departamentos que dirigen pertenece a la dimensión ontológica, debido a que se genera de la conformación de grupos y de manera individual emanado de los procesos de producción, administrativos y de comercialización.

Dimensiones del conocimiento	Número	Porcentaje (%)
Dimensión epistemológica (explícito o tácito)	20	44.44
Dimensión ontológica (individual, grupal, organizacional)	25	55.56
Total	45	100

Tabla 3. Dimensiones del conocimiento.

Fuente: encuesta aplicada a gerentes de empresas públicas y privadas de Babahoyo

El 33.33 % de los gerentes encuestados indican que es necesario y como prioridad, aplicar la gestión del conocimiento en las organizaciones debido a que a diario se generan nuevos conocimientos y estos deben quedar en la organización como parte de su producción intelectual y ser transferidos y mejorados a medida que pasa el tiempo, sin embargo, poco o nada se ha hecho por gestionar los conocimientos, con esta acción se ha visto atrofiado el desarrollo empresarial (Tabla 4).

Aplicación de la gestión del conocimiento	Número	Porcentaje (%)
Establecer una diferenciación estratégica	12	26.67
Producir nuevos conocimientos	15	33.33
Mejorar la comunicación	10	22.22
Optimizar los procesos	8	17.78
Total	45	100

Tabla 4. Aplicación de la gestión del conocimiento.

Fuente: encuesta aplicada a gerentes de empresas públicas y privadas de Babahoyo

Recibido: febrero 2017. **Aceptado:** junio 2017

Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

La mayoría de los gerentes encuestados manifiestan que el conocimiento generado en las organizaciones es susceptible de medición tomando como base los indicadores de gestión, los resultados administrativos, económicos y de comercialización de cada una de las organizaciones, así como la evaluación de desempeño de cada uno de los colaboradores; por el contrario, un total de 10 gerentes (22.22 %) de la muestra indican que no se mide el conocimiento (Tabla 5).

Mediciones del conocimiento	Número	Porcentaje (%)
Si	35	77.78
No	10	22.22
Total	45	100

Tabla 5. Mediciones del conocimiento.

Fuente: encuesta aplicada a gerentes de empresas públicas y privadas de Babahoyo

De acuerdo a la opinión de más de la mitad de los gerentes, lo que diferencia de manera sustancial la gestión de conocimientos de otras áreas de gestión es principalmente que, para esta área deben existir personas con metas de gestión y con deseos de transferencia y creación de conocimientos empresariales (Tabla 6).

Formas de gestionar el conocimiento	Número	Porcentaje (%)
Personas con metas para gestionar	25	55.56
Generación de políticas y estrategias tácticas de gestión del conocimiento	13	28.88
Otros	7	15.56
Total	45	100

Tabla 6. Formas de gestionar el conocimiento.

Fuente: encuesta aplicada a gerentes de empresas públicas y privadas de Babahoyo

Como se muestra en la tabla 7, el 51.11 % de los encuestados expresa que uno de los principales indicadores de que la gestión del conocimiento está operando eficazmente es el incremento de los niveles de satisfacción tanto interna como externamente y que el acrecentamiento de este indicador es señal de que la organización va por un buen camino. Porcentajes menores apuntan hacia otros indicadores.

Efectos de la generación del conocimiento	Número	Porcentaje (%)
Incremento de niveles de satisfacción	23	51.11
Aumento de tasa de crecimiento producto/empleado	6	13.33
Reducción de tiempos de espera	5	11.11
Reducción de los costos	10	22.22
Otros	1	2.22
Total	45	100

Tabla 7. Efectos de la generación del conocimiento.

Fuente: encuesta aplicada a gerentes de empresas públicas y privadas de Babahoyo

El 57.78 % de los encuestados indica que uno de los efectos más graves de no gestionar el conocimiento es que la empresa puede desaparecer del mercado, porque la competencia no espera y es muy innovadora en sus procesos administrativos, económicos y de comercialización que son las áreas principales de una organización. Otros de los participantes (22.22 %) opinan que los efectos de no gestionar el conocimiento pueden llevar a la organización a depender de los empleados y procesos de una manera desfavorable por falta de compromiso con la organización y un porcentaje similar considera que le impediría desarrollarse.

Efectos de no gestionar el conocimiento	Número	Porcentaje (%)
Desaparecer del mercado	26	57.78
Depender de empleados y procesos	10	22.22
Ningún desarrollo	9	20
Total	45	100

Tabla 8. Efectos de no gestionar el conocimiento.

Fuente: encuesta aplicada a gerentes de empresas públicas y privadas de Babahoyo

El 55.56 % de los encuestados indica que ha existido un cambio en los colaboradores respecto a la forma en que gestionan el conocimiento, en un nivel medio y eso ha permitido incrementar notablemente los indicadores de gestión de la organización.

Cambios generados a partir de la generación del conocimiento	Número	Porcentaje (%)
Alto	12	26.66
Medio	25	55.56
Bajo	8	17.78
Total	45	100

Tabla 9. Cambios generados a partir de la generación del conocimiento.

Fuente: encuesta aplicada a gerentes de empresas públicas y privadas de Babahoyo

Recibido: febrero 2017. **Aceptado:** junio 2017
Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

DISCUSIÓN

El nuevo paradigma de la gestión del conocimiento está orientado a las personas, ya que sin ellas no hay conocimiento, al respecto, en las organizaciones que practican la cultura empresarial, se hace necesario que se genere una rica comunicación entre personas, equipos y programas, para tal efecto es importante preguntarse ¿Qué hay que hacer para aumentar la circulación del conocimiento en el marco de una organización, de sus clientes y proveedores? todos ellos constituyen el activo humano más importante (Molina y Serra, 2017). La gestión del conocimiento exige que las personas interioricen el valor de compartir desde lo moral y que implique un efecto emocional en cada una de las actividades que realizan dentro de la organización.

Al respecto, Nofal (2007) en una investigación referente al tema, determinó que para asegurar que la gestión del conocimiento actúe como fuente de innovación en las organizaciones, es necesario desarrollar la capacidad de realizar procesos de transferencia de manera efectiva. En este sentido, elementos como la adquisición y apropiación de conocimientos, la solución de problemas, la implementación e integración de soluciones, la experimentación y generación de prototipos, afectan la transferencia de conocimientos, aspecto fundamental de la gestión del mismo.

El propósito de que se genere conocimiento es que los miembros respondan a retos y objetivos de la organización, al respecto Gonzalez (2017) planteó que es necesario articular estrategias de gestión de conocimiento en un contexto dinámico que permitan adaptarse al propósito, enfoque, realidad y madurez de la organización.

Las empresas en sus diversas actividades, generan conocimientos tácitos que son aquellos que surgen de cada actividad sin necesidad de que queden escritos, o se los consigne en estatutos y manuales de políticas, de hecho, el capital intelectual representa la perspectiva estratégica en cuanto a comunicación y medición de activos intangibles, la gestión del conocimiento refleja la dimensión creativa y operativa de la forma de generar y difundir conocimientos entre los miembros de la organización (Zea, 2011).

En referencia a este escenario, se divide al conocimiento en dos mapas fundamentales, los mapas de conocimiento ubicativos, donde se determina en qué lugar de la organización se encuentra el conocimiento necesario para poder solucionar necesidades organizacionales, y los mapas de conocimiento cognoscitivos, donde se muestra el contenido del conocimiento, centrado en individuos y grupos.

Independientemente de las diferentes clasificaciones que tengan los mapas de conocimientos, lo que sí es necesario comprender es la necesidad de poder mostrar en esquemas o tablas dónde se ubican los mismos y sus contenidos, para poder determinar las fuentes de conocimiento, las vías de su empleo y los contenidos para su reutilización en la generación de nuevo conocimiento hasta convertirlo en un activo organizacional. Se debe destacar que el conocimiento reside en las personas y solamente mediante el desarrollo de

sus competencias se puede globalizar el conocimiento, el cual después va a ser trasladado a repositorios en forma de datos que constituyen la información.

Cuando la gestión del conocimiento opera eficazmente, se obtienen grandes beneficios. Las múltiples actividades empresariales relacionadas con la situación económica y administrativa son las que garantizan el crecimiento del país, por ende, el funcionamiento del sistema que incluye el ámbito público. La empresa privada y el mercado en el que ésta necesariamente se inserta, son el motor que impulsa el nivel de vida de la población, en ellos se encuentra la principal fuente de trabajo, el nivel de renta de la población, el desarrollo tecnológico, la innovación de los productos y la satisfacción de las nuevas necesidades.

Las condiciones del entorno donde hoy se compite convierten en protagonista a la gestión del conocimiento, ya que permite asegurar la sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo; actualmente el cumplimiento de los valores sociales es obligatorio para las empresas, entre ellas el respeto al medio ambiente, la no discriminación en el trabajo y la seguridad laboral; dada la despersonalización de su responsabilidad, hoy se dictan normas o se aplican incentivos (Barquero, 2005).

Para facilitar la gestión del conocimiento en las organizaciones, es necesario diseñar un programa de acción que contemple creación de una cultura para el cambio, creación de ambientes que sean propicios para la innovación y creación de un ambiente donde fluya la comunicación; en referencia a los recursos, la sociedad del conocimiento considera a las personas como el capital intelectual, lo que permite proponer una triada conceptual, así la define el autor Bueno (2002).

El aprendizaje organizativo, busca dar continuidad a los procesos de agregación de valor, convirtiendo la información en conocimiento, a esto se denominan organizaciones inteligentes u organizaciones que aprenden; en este contexto, es necesario destacar que la psicología, la pedagogía y la andragogía, son las ciencias que han realizado mayores aportes al entendimiento del aprendizaje y el conocimiento; la primera a través del estudio de los procesos mentales, las sensaciones, las percepciones y el comportamiento del ser humano, en relación con el medio ambiente físico y social; la segunda concibe a la educación como una práctica social de intervención orientada a la formación de las personas, y la tercera realiza una reflexión educativa referida a la enseñanza y el aprendizaje exclusivamente de las personas adultas sociales (Gavilanez, 2005).

En cuanto al aprendizaje organizacional, el objetivo es la difusión de nuevos paradigmas muy vinculados al desarrollo de las organizaciones y así se han difundido en el discurso empresarial las concepciones acerca de aprender a aprender, como manera de mantener vivo el conocimiento y de activar la construcción de saberes, y junto a esto, la gestión del conocimiento como vía para alcanzar el aprendizaje en las organizaciones (Kolb, 2017).

El aprendizaje organizativo está básicamente inducido por las denominadas rutinas organizativas y por los procesos de cambio y adaptación de las rutinas a los cambios externos. (Veciana Vergés , 2003) El paradigma del aprendizaje empresarial solo es posible a través del aprendizaje continuado de las personas que trabajan en la organización y a través del cual se logra gestionar adecuadamente el conocimiento (Giner de la Fuente, 2004). Las fuentes del conocimiento son variadas, se aprovecha cada una de ellas y se exhorta a que dentro de la organización se genere y transfiera el conocimiento contenido, en datos e información relevante para la empresa y su contexto, a fin de que este sea el activo imperceptible que coadyuve al desarrollo empresarial. (Nort & Vivas, 2008)

CONCLUSIONES

Los gerentes no gestionan adecuadamente el conocimiento lo que ha hecho que las organizaciones no se desarrollen adecuadamente, no han tenido en cuenta que uno de los activos más importante, aunque intangible, es el conocimiento, el cual no se desgasta, sino que crece con el tiempo, pero que puede desaparecer entre las personas si no se comparte.

La gestión del conocimiento es un proceso organizacional de carácter integrador, al interior y exterior de la organización, que implica procesos culturales y tecnológicos, estableciendo sinergia entre todos los factores de la organización y su entorno, con el objetivo fundamental de resolver los desafíos tanto cognoscitivos, como de comunicación, motivacionales, relacionales, estructurales y tecnológicos.

El desarrollo de las organizaciones podría ser mayor si todos los gerentes le atribuyeran al conocimiento la importancia que se merece y emplearan las estrategias adecuadas para gestionarlo al interior de las organizaciones, con cada uno de los colaboradores que forman parte de la misma y que, por ende, representan una parte importante de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arbonés, Á. (2013). *Conocimientos para Innovar: Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento* (Segunda ed.). Madrid, Buenos Aires, México: Díaz de Santos.
- Barquero, A. V. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. España: Antoni Bosch Editor.
- Bueno. (21 de Enero de 2002a). *Gestiopolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/metodologia-estrategia-la-gestion-del-conocimiento>
- Bueno, E. (2002). *Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento*. Madrid.
- Coulter, R. (2011 a). *Administración*. México: Pearson.
- El Mundo de la Calidad. (29 de Enero de 2017). *El Desafío por hacer las cosas bien*. Recuperado de *El Desafío por hacer las cosas bien*: <https://elmundodelacalidad.wordpress.com/>

- Gavilanez, G. A. (2005). *El ser y el hacer de la Educación Abierta y a Distancia*. Ambato-Ecuador: Empresdane Gráficas Cia. Ltda.
- Giner de la Fuente, F. (2004). *Los Sistemas de Información en la Sociedad del Conocimiento*. Madrid: ESIC.
- Gonzalez, N. (21 de Enero de 2017). *Innoemotion*. Recuperado de <http://www.innoemotion.com>
- Kolb, D. (26 de Enero de 2017). *Actualidad en Psicología*. Recuperado de <http://www.actualidadenpsicologia.com/>
- Molina, J. L. y Serra, M. M. (2017). *La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones*. Colección Negocios Empresa y Economía.
- Nofal, N. (Diciembre de 2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista EAN Escuela de Administración de Negocios - Institución Universitaria*, 61, 77 - 88.
- Nonaka, I y Takeuchi, Y. (25 de Enero de 1995 a). *Universidad Nacional Abierta y a Distancia*. Obtenido de Universidad Nacional Abierta y a Distancia: dateca.unad.edu.
- Nort, C., y Vivas, R. (2008). *Gestión del Conocimiento* . México: Libros en Red.
- Veciana Vergés , J. M. (2003). *Creación de Empresas*. Balletera: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Zea, G. S. (2011). *Análisis de los Intangibles como recursos estratégicos en las administraciones públicas*. Melilla.