

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO HERRAMIENTA PARA LA INNOVACIÓN Y EL CAMBIO INCREMENTAL EN LAS ORGANIZACIONES*

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A TOOL FOR INNOVATION AND INCREMENTAL CHANGE IN ORGANIZATIONS

Alberto Gómez Torres***
Oriana S. Martínez Palomino**
Universidad Tecnológica de Bolívar

RECIBIDO: Abril 14 de 2014

ACEPTADO: Junio 20 de 2014

RESUMEN

El presente artículo constituye una revisión bibliográfica, cuyo objetivo fue identificar las necesidades de innovación en las organizaciones en un contexto lleno de incertidumbre y cambios acelerados. La metodología consistió, inicialmente, en una revisión de la teoría y el diseño organizacional, para luego establecer las necesidades de cambio requeridas por una organización que aprende. A partir de esto, se plantea la necesidad de identificar y generar oportunidades de innovación en los conocimientos que se presentan dentro y fuera de la organización. El resultado obtenido fue la construcción de un Modelo Conceptual de la Gestión del Conocimiento. El trabajo se cierra con una discusión en la que se asume a la gestión del conocimiento como una herramienta para la innovación y el cambio incremental en las organizaciones. Se concluyó que las organizaciones deben favorecer la acción innovadora y entenderla como fuente de ventajas competitivas sostenibles ante las condiciones y requerimientos de los entornos socioeconómicos del mundo actual.

Palabras clave: Estructura organizacional, cambio organizacional, gestión del conocimiento, innovación.

Forma de citar el artículo:

Gómez, A. & Martínez, O. (2014) La Gestión del Conocimiento como Herramienta para la Innovación y el Cambio Incremental en las Organizaciones. *Desarrollo Gerencial*, revista de la Facultad de ciencias económicas, administrativas y contables. 6 (2). 153 -179.

* La investigación que dio como resultado este documento es producto de la Maestría en Gestión de la Innovación, de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Tecnológica de Bolívar, perteneciente al Grupo de Investigación en Gestión de la Innovación y el Conocimiento. Clasificación en Colciencias: A. Línea de Investigación: Gestión del Conocimiento.

*** Profesor investigador del Programa de Administración de Empresas y del Instituto de Estudios para el Desarrollo (IDE), Facultad de Economía y Negocios, Universidad Tecnológica de Bolívar. Correo electrónico: agomez@unitecnologica.edu.co

** Magíster en Gestión de la Innovación, Facultad de Ingeniería, Universidad Tecnológica de Bolívar. omartinez@unitecnologica.edu.co

ABSTRACT

This paper is a literature review, which aims to identify, from an analytical perspective, the need for innovation in organizations, arising from a full of uncertainty and rapidly changing context. The methodology consisted of a review of the theory and organizational design to establish needs change requiring a learning organization, then identify opportunities for innovation in the knowledge that flow inside and outside the organization. It closes with a discussion in which it is presented to the management of knowledge as a tool for innovation and incremental change in organizations. The result was the construction of a Conceptual Model of Knowledge Management. It concludes by identifying the needs of organizational structures in a planned, supportive of innovative action and preponderates as a source of sustainable competitive advantage, to know and understand the conditions and requirements of socio-economic environments of today.

Key words: Organizational structure, organizational change, knowledge management, innovation.

INTRODUCCIÓN

A partir de la Revolución Industrial, y con ella de los mercados formadores de precios, se originó una transformación en la dinámica del intercambio de bienes y servicios en las sociedades. En respuesta a este nuevo contexto, las empresas u organizaciones se convirtieron en un mecanismo social de obtención de riqueza a través del desarrollo, producción y distribución de bienes y servicios.

Las organizaciones, tal como las reconocemos en la actualidad, son entonces el resultado de un proceso que ha impactado positivamente el desarrollo de la sociedad. Lo anteriormente expuesto se apoya en las apreciaciones de Daft (2007: 12,13), cuando afirma que las organizaciones, tal y como se conocen hoy en día, son relativamente recientes en la historia de la humanidad. Incluso a finales del siglo XIX había pocas

organizaciones de importancia. Tampoco había sindicatos ni asociaciones, pero sí algunos grandes negocios, organizaciones sin fines de lucro o departamentos gubernamentales.

Luego de esto, se evidencia cómo el desarrollo de las grandes organizaciones transformó a la sociedad entera y, de hecho, la corporación moderna puede ser entendida al respecto como la innovación más importante del último siglo (Daft, 2007:13), al pasar, de un Sistema Económico Clásico (equilibrio) y basado en recursos tangibles (tierra, trabajo, capital), a un Sistema Caótico y Complejo (turbulencia, riesgo e incertidumbre), fundamentado en recursos intangibles (conocimientos). Todo esto en un contexto globalizado, en el cual, el éxito depende de la especialización del conocimiento, y se refleja en una cultura de la innovación continua.

A tono con ello, en este nuevo escenario, sigue planteando Daft (2007), las organizaciones competitivas buscan formas innovadoras de producir y distribuir con mayor eficacia los bienes y servicios deseables para los consumidores, lo cual implica una necesidad de adaptación e influencia en un entorno que cambia con rapidez.

En este contexto de incertidumbre y cambios acelerados, la presente investigación intenta responder las siguientes preguntas: ¿La gestión del conocimiento en las organizaciones puede hacer posible que estas respondan a los nuevos retos competitivos del entorno? ¿De qué manera?

MÉTODO

Diseño

La revisión de los documentos se realizó a partir de un diseño cualitativo, que

analiza el constructo Gestión del Conocimiento como herramienta para la innovación en las organizaciones. Se utilizó el método de análisis teórico, bajo la perspectiva fundamentada en la teoría y la reflexión crítica. También se consultaron fuentes secundarias como libros y artículos científicos.

Procedimiento

El trabajo se inició con una revisión conceptual, a fin de determinar la forma cómo son entendidas o definidas las organizaciones. En desarrollo de la misma se identificaron postulados sobre las distintas formas de abordar las necesidades o problemas relacionados con la gestión, es decir, de la orientación interna o externa que esta adquiere. Todo ello con el propósito de entender la forma en que las organizaciones se relacionan con el entorno y cómo deben funcionar estas desde adentro, para luego establecer las necesidades que, en términos de

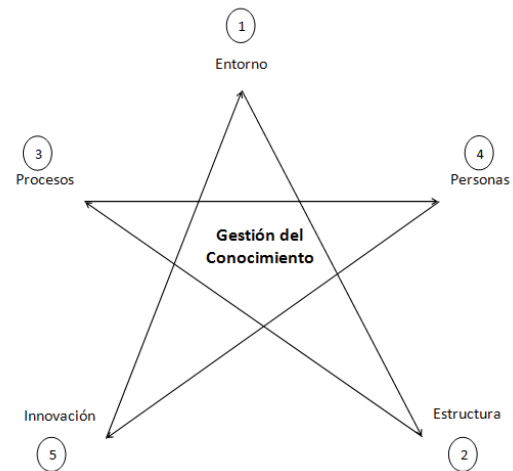
estructura, requiere una organización que aprende.

RESULTADOS

Con base en la investigación teórica, se formuló un modelo conceptual para la innovación y el cambio incremental en las organizaciones (Figura 1). Este modelo identifica la relación del constructo Gestión del Conocimiento con las variables de innovación y el cambio incremental en las organizaciones que se generaron en el estudio.

El eje central de tal figura es la Gestión del Conocimiento, y sus aristas están conformadas por los elementos descritos a continuación, en el orden correspondiente al proceso necesario para suscitar la Gestión del Conocimiento como herramienta para la innovación y el cambio incremental en las organizaciones:

Figura 1. Modelo conceptual la gestión del conocimiento como herramienta para la innovación y el cambio incremental en las organizaciones



Fuente: Elaboración propia.

Entorno. Mintzberg (1979), refiriéndose a la estructuración efectiva de las organizaciones, señala que, aparte de los parámetros de diseño internos, debe tenerse en cuenta la influencia de diversos aspectos del entorno, y de manera particular a la estabilidad, la complejidad, la diversidad y la hostilidad, que sumados a la edad y tamaño de la organización, a

su sistema técnico (tecnología) y al poder, o como en general él les llama, los “factores de contingencia o situación” influyen sobre la elección de los parámetros de diseño, los cuales revelan la realidad organizacional e intervienen en las decisiones sobre el diseño de la estructura.

Estructura. La estructura organizacional le permite a la organización alcanzar sus objetivos. Dado que el modelo se concibió para aplicarlo en un ambiente de condiciones dinámicas, la estructura debe ser lo menos estandarizada y descentralizada posible para que no pierda su capacidad de adaptación a las condiciones externas de los mercados. Las estructuras deben ser orgánicas y descentralizadas. Igualmente, es indispensable que el conjunto de sus actividades y procesos permita apoyarse en el conocimiento que confluye en su interior, puesto que este le permitirá

desarrollar su capacidad de innovar (Mintzberg, 1988).

Procesos. A nivel interno, las organizaciones ejecutan sus actividades específicas a través de procesos bien definidos, que usualmente se realizan mediante la imposición de instrumentos de operación, descripción de puestos, reglas, reglamentos, etc. Las estructuras organizacionales dependen de los procesos para la correcta ejecución de sus planes estratégicos y prospectivos, puesto que el proceso en sí mismo conduce a la materialización de dichos planes. Esto significa que los procesos deben ser coherentes con la estructura y mantener la fluidez suficiente para que la adaptación organizacional a los cambios sea eficiente (Mintzberg, 1999).

Personas. Las personas son las que construyen y estructuran el conocimiento (saber hacer, saber ser y saber conocer), sea nuevo o preexistente, en las organizaciones. Ellas aportan la formulación y desarrollo de estrategias para innovar en forma continua, y hacer la diferencia a través de bienes y/o servicio que faciliten su estabilidad y permanencia en el mercado. Ahora bien, aunque se ha destacado y explicado el papel sobresaliente del individuo como promotor de la gestión del conocimiento organizacional, debe resaltarse que estos procesos no son viables sin la confluencia del conocimiento de cada uno de los miembros de la empresa independientemente de su cargo o función, pues, la gestión del conocimiento no se logra a partir de acciones aisladas, sino desde una base integradora, que alcance y comprometa a todos los trabajadores; solo de esta forma se

alcanzarán resultados que activen y fortalezcan la estructura en su conjunto.

Innovación. En correspondencia con la volatilidad del entorno, las estructuras orgánicas y descentralizadas impulsan la integración creativa en medio de la interdisciplinariedad de sus miembros y según las necesidades emergentes. La innovación es, por ende, el resultado de un proceso de ordenamiento y transferencia del conocimiento organizacional y necesita de una estructura que responda en forma coherente a las condiciones y necesidades internas, pero que, al mismo tiempo, sea flexible al ambiente externo y garantice la permanencia en el mercado.

Gestión de conocimiento. Es el proceso que resalta al ser humano como destinatario y principio del conocimiento (tácito y explícito) para la generación de

capacidades y competencias organizacionales. Nagles (2007) afirma al respecto: “el conocimiento que posee una organización puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible mediante el despliegue de una efectiva estrategia de gestión del conocimiento, que permita originar acciones innovadoras para generar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de la empresa”.

DISCUSIÓN

A diferencia de las nuevas características y exigencias generalizadas del entorno económico global, las organizaciones no son entes estandarizados que funcionan de manera uniforme, siguiendo iguales líneas de desempeño y desarrollo. Por el contrario, ellas poseen una naturaleza diversa, como resultado de la gestión gerencial al interior de cada una y en respuesta a las

problemáticas o desafíos que enfrentan y a la manera como son percibidos por aquellos en quien recae la toma de decisiones.

Partiendo de lo anteriormente expuesto, un primer recorrido por la teoría organizacional permite entender cómo se relacionan las empresas con el entorno o como estas deben funcionar desde adentro (Daft, 2007). Así, una revisión conceptual, basada en cómo son entendidas o definidas las organizaciones, permite identificar postulados sobre las distintas formas de abordar las necesidades o problemas que surgen de la naturaleza misma de la gestión y, por ende, de su orientación interna o externa.

Tabla 1. Perspectivas teóricas de la organización

Autor	Descripción	Lógica Organizacional	Necesidades/ Problemas
(Terry, 1968)	“Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.	Jerarquía	Orden
(Sheldon, 1985)	“El proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles”	Coordinación	Eficiencia
(Petersen & Plowman, 1961)	“Es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales de comunicación entre los grupos”	Especialización	Delegación
(Wehrich & Harold, 2005)	1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente (en el mismo nivel organizacional o en uno similar) y verticalmente (por ejemplo, las oficinas centrales corporativas, la división y el departamento) en la estructura organizacional	Modos de Coordinación	Orden
(Litterer, 1964)	“Es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre los integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas”.	Unidad	Eficacia
(Reyes, 1999)	“La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”	Coordinación	Eficiencia
(Daft, 2007)	1) Entidades sociales que 2) están dirigidas por metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y 4) están vinculadas con el entorno.	Estructura	Eficacia

Fuente: Elaboración propia con base en Reyes (1999)

Entre las definiciones presentadas en la Tabla 1 es posible identificar, según Terry (1968), Sheldon (1985), Petersen & Plowman (1961) y Wehrich & Harold (2005), la tendencia a entender la organización como el ordenamiento,

distribución, clasificación, combinación y ejecución de actividades, funciones y responsabilidades bajo líneas de autoridad claramente definidas para su coordinación y el logro de los objetivos con eficiencia,

lo cual implica una gestión orientada fundamentalmente hacia el interior.

Por su parte, Litterer (1964), Reyes (1999) y Daft (2007) coinciden en la existencia de relaciones sociales entre los individuos que conforman las organizaciones y explican la complementariedad entre las personas, los materiales y las funciones, subrayando que la organización es un ente de carácter social; sin embargo, estos últimos autores enfatizan en el logro de las metas y objetivos, destacando que las relaciones en las organizaciones se expanden y están vinculadas hacia el entorno caótico y complejo. Por consiguiente, se puede afirmar que hoy día ninguna organización (con fines de lucro o sin ellos) puede alcanzar sus metas de crecimiento y la permanencia en el mercado sin una adecuada adaptación y acertada alineación con el entorno, que facilite la interacción y la cooperación entre sus

clientes internos y externos e incluso con sus competidores

Diseño organizacional para el cambio y la innovación

La necesidad por parte de las organizaciones de actuar de cara al contexto se hace manifiesta al entender que los retos que hoy en día enfrentan son diferentes a los del pasado. La globalización, la nueva sociedad de consumo, la crisis de los países, entre otros eventos de la edad contemporánea, repercuten significativamente en los procesos productivos, comerciales y competitivos de las naciones. La competencia ha trascendido las barreras nacionales, mientras que los medios de comunicación han facilitado un mayor grado de integración e interdependencia entre los países y sus mercados, generando redes productivas y de consumo. Por ello, las empresas, como agentes motores del aparato productivo de

los países, se ven en la imperiosa necesidad de evolucionar de manera constante. Hacer frente a los vertiginosos cambios es el problema más común que enfrentan los gerentes y las organizaciones (Barkema, Baum & Mannix, 2002).

En este sentido, una de las formas en que las organizaciones han respondido a estos cambios ha sido el llamado desarrollo organizacional, que se define como un proceso sistémico, sistemático y planeado, el cual requiere ser gestionado y difundido desde los mandos superiores hacia los mandos medios e inferiores, permeando el plan estratégico y redireccionando las acciones hacia el logro de una mayor eficiencia y eficacia que se traduzca en bienestar y prosperidad para todos (Pariente, 1998).

De manera consecuente con lo planteado por Pariente, González y Perozo (2008) clasifican los cambios

organizacionales considerando cinco objetivos básicos: estratégicos, tecnológicos, estructurales, conductuales o de comportamiento y de programas. Entre los objetivos puntualizados por estos autores, para la presente reflexión, los estructurales son los que revierten mayor interés, ya que, pese a los profundos cambios ocurridos en las últimas décadas, siguen prevaleciendo en nuestras organizaciones, aunque con diferentes matices, fundamentos prescriptivos y normativos (Aktouf, 1996), que se traducen en la prevalencia de una clara jerarquía y división del trabajo, así como en procedimientos explícitos y funciones especializadas.

Cabe resaltar que para alcanzar los objetivos propuestos por la gerencia, y partiendo del hecho de que los recursos son limitados, resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo que permita la interrelación e interacción

de sus elementos. En este sentido, la estructura organizacional se presenta como la herramienta que le permite a la organización alcanzar sus objetivos.

Si bien los modelos racionales a nivel organizacional han mostrado resultados positivos en su implementación, especialmente en términos de mejoras de la eficiencia (Aktouf, 1996), su capacidad de respuesta ha disminuido frente a las nuevas tendencias tecnológicas y las exigencias de los mercados actuales, que obligan a desplegar una producción cada vez más especializada para la satisfacción eficiente de la demanda. La desventaja presente de los modelos burocráticos puede atribuirse a que fueron concebidos en una época de entornos estables y previsibles, pero, actualmente, se perciben como un esquema de poca flexibilidad y difícil adaptación a los cambios cada vez más rápidos del ambiente.

El ámbito empresarial moderno ha forjado la transformación de los esquemas de diseño organizacional, promoviendo estructuras afines con las condiciones ambientales (internas y externas) de las empresas. En este sentido, fuera de los parámetros de diseño internos⁴, Mintzberg (1979) señala que debe tenerse en cuenta la influencia de diversos aspectos del entorno, y en particular, la estabilidad, la complejidad, la diversidad, y la hostilidad, que sumados a la edad y tamaño de la organización, su sistema técnico (tecnología) y el poder, o como él les llama los “factores de contingencia o situación” (Mintzberg, 1979), influyen sobre la elección de los parámetros de diseño, los cuales revelan la realidad organizacional e intervienen en las

⁴ Para Mintzberg, la esencia del diseño organizativo es la manipulación de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el logro de la coordinación. Los principales son: Especialización del trabajo, Formalización del comportamiento, Formación / destrezas, Adoctrinamiento del personal, Criterios de Departamentalización, Tramo (ámbito) de Control, Sistemas de Planificación y Control, Dispositivos de enlace y Descentralización. (Mintzberg, 1991)

decisiones sobre el diseño de la estructura.

Por consiguiente, para la configuración de una estructura que responda en forma coherente a las condiciones y necesidades internas y que sea flexible al ambiente externo y garantice la permanencia en el mercado, se requiere el desarrollo de la capacidad de innovar a través de una firme adaptación basada en el conocimiento.

Sobre lo anterior, aunque reconocen la importancia que reviste la estructura en términos del cambio organizacional, Waterman et al (1998) plantean, en su esquema de los siete círculos, que un cambio productivo en una organización va más allá de la estructura: “Un cambio organizacional efectivo es la relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, habilidades, el personal y las metas superiores (...) la efectividad de una

organización depende de la interacción de varios y distintos factores” (pp.345-352).

En este sentido, las características de los contextos existentes, tanto internos como externos, sugieren que las organizaciones deben prestar mayor interés al estudio de los ambientes que afectan o alteran su dinámica funcional, de modo que sean verdaderamente innovadoras. Esto resulta determinante para las organizaciones que decidan comprometerse con su estabilidad en medio de la complejidad y volatilidad de los cambios. En efecto, las organizaciones innovadoras “son aquellas que se encuentran en los medios ambientes complejos y dinámicos, se asocia con un sistema de producción bastante complejo y, a veces automatizado, y que por tanto requiere personal de apoyo altamente calificado y con influencia para diseñar y mantener el sistema técnico del núcleo de

operaciones” (Mintzberg,1999, pp. 389-390)

En una perspectiva similar, Daft (2007) afirma que el diseño organizacional ha evolucionado de la organización tradicional, diseñada para el desempeño eficiente, hacia la organización que aprende, es decir, aquella que promueve la comunicación y colaboración, de manera que todo el personal esté involucrado en la identificación y resolución de problemas. Así mismo, este tipo de organización se basa en la igualdad, la información abierta, la jerarquía pequeña y en una cultura que fomenta la adaptabilidad y la participación, todo lo cual permite el surgimiento de ideas, provenientes de cualquier instancia de la misma, para que la organización aproveche las oportunidades y maneje las crisis.

Lo planteado por Daft se complementa con las conclusiones a las que llega

Pariente (1998), en términos de las metas del desarrollo organizacional, y que se presentan en la Tabla 2. No obstante todo ello, la transformación hacia una organización que aprende no se da por sí misma, sino que implica una serie de cambios a nivel de la estructura organizacional ya establecida.

Tabla 2. Metas del desarrollo organizacional

METAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Crear en toda la organización una "cultura abierta", orientada a la solución de problemas.
Complementar la autoridad que comporta el papel o estatus, con la autoridad que proporciona el conocimiento y la competencia.
Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.
Crear confianza entre personas y grupos de toda la organización.
Hacer que la competencia sea más pertinente para las metas del trabajo y llevar al máximo los esfuerzos cooperativos
Propiciar la elaboración de un sistema de recompensas en el que se reconozca, tanto el logro de las metas de la organización, como el desarrollo de las personas.
Intensificar en las personas el sentimiento de que ellas son los dueños de los objetivos de la organización

Aumentar el auto-control y la autodirección de las personas que forman parte de la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de Pariente (1998).

Es necesario entonces que las instituciones y empresas inviertan en capacitación y en la introducción de enseñanzas vinculadas con la flexibilización y reeducación para el cambio, la administración de la transición y del cambio propiamente dicho. En este sentido, González y Perozo (2008) resaltan la necesidad de “formar al recurso humano para que aprenda a acompañar estos cambios, ya que en la medida en que esto se difunda e interiorice, con mayor facilidad se asumirán los retos cada vez más grandes de los mercados y clientes internacionales” (p. 2).

Para Mintzberg (1988), por otra parte, los mecanismos de coordinación son los encargados de describir cómo las firmas

van tallando unas vías jerárquicas y de comunicación que permiten integrar (coordinar) tareas, personas y otros recursos a la par que se desarrollan integralmente; todo ello con el propósito de conseguir la coherencia interna necesaria para la consecución de los objetivos. En consecuencia, es pertinente referirse a la necesidad de gestionar el conocimiento organizacional, pues este conocimiento requiere ser interiorizado (conocimiento tácito) y posteriormente difundido (conocimiento explícito) a través de una estructura dinámica, flexible, proactiva y constituida para emprender y afrontar nuevos retos de forma sistémica y sistemática.

La Gestión del conocimiento como herramienta para la innovación

Competir con base en el conocimiento ha dejado de ser un concepto abstracto para convertirse en el punto de partida de la permanencia exitosa en el mercado y

en una fuente sostenible de ventajas competitivas; por ende, para las organizaciones, cada vez es más necesario comprender al máximo la dinámica del conocimiento que confluye día a día en su interior. En este sentido, Nagles (2007) afirma: “el conocimiento que posee una organización puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible mediante el despliegue de una efectiva estrategia de gestión del conocimiento, que permita originar acciones innovadoras para generar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de la empresa” (p. 77)

Por consiguiente las organizaciones actuales deben comprender, en primera instancia, el significado del conocimiento organizacional y de los diversos postulados que conciben al ser humano como receptor y primera fuente de conocimiento. Y justamente, a partir de

esta premisa, han surgido múltiples dimensiones y apreciaciones cuyas manifestaciones varían en función del tipo de organización, estructura y filosofía organizacional (ver Tabla 3).

Tabla 3. Dimensiones del conocimiento organizacional

DIMENSIÓN	POSTURAS	AUTORES
Ontológica y Epistemológica (LLoria, 2004)	Empírico y Existente	(Hargadon & Fanelli, 2002)
	Activo y Proceso	(Empson, 2001)
	Explícito y Tácito-Modelo SECI	(Nonaka & Takeuchi, 1995)
	Individual y Social	(Senge, 1990)
Grado de Difusión y Codificación (Geneankoplos, 1992)	Específico y Común	(Hayek, 1945); (Grant, 1996); (Jensen & Meckling, 1992)
	Codificado o no Codificado; Difundido o no Difundido	(Boisot, 1995)
Grado de Interdependencia (Matusik & Hill, 1998) (Senge, 1990)	De Componentes	(Matusik & Hill, 1998)
	Arquitectónico	(Henderson & Clark, 1990)

Fuente: Elaboración propia a partir de Robledo (2012).

Considerando la complejidad del conocimiento organizacional y las múltiples teorías que existen al respecto, algunos autores como Robledo (2012) han adoptado una postura ecléctica y basada en la aproximación a diversas perspectivas que aportan elementos relevantes al estudio de los facilitadores de la creación de conocimiento organizacional (Tabla 4).

Tabla 4. Perspectivas teóricas del conocimiento

PERSPECTIVAS	DESCRIPCIÓN	ENFOQUES, TEORÍAS Y ESCUELAS
De la Administración	La creación de conocimiento organizacional es objeto de la gestión, mientras que el conocimiento como capital intelectual de la empresa es objeto de la administración.	Recurso objeto de control (Wehrlich & Harold, 2005); Proceso humano, actos complejos (Snowden, 2002)); Conjunto de herramientas (Schreiber y Cool, 2000); Capital intelectual ((Garud, 1997) Trabajo del conocimiento (Drucker, 1957)
De la Economía	El conocimiento es parte de un mercado con una función de utilidad económica y se ajusta a una racionalidad de costo-beneficio.	Teoría de la firma(Wernelfelt, 1984); Teoría de los costos de transacción (Williamson, 1985); Enfoque de la competencia(Langlois & Robertson, 1995) (Teece, Pissano & Amy, 1994)
De la Estrategia	El conocimiento es recurso intangible expresado a través del aprendizaje o incorporado a productos, bienes o servicios que buscan la satisfacción de necesidades humanas y sociales.	Escuela estructural (Barney, 1986); (Wernelfelt, 1984); (Dierickx & Cool, 1989);(Amit & Shomaker, 1993); (Barney, , 1991) Escuela de proceso (Nonaka, The Knowledge -Creating Company, 1991); ((Kogut & Zander, 1992)); (Teece, 1982); (Winter, 2000),((Grant, 1991)
Del Aprendizaje Organizacional	El conocimiento se construye a partir de prácticas sociales y se manifiesta por la comunicación, creencias, identidad, interacciones y relaciones de los individuos al interior y al exterior de la organización.	(Blackler, 1993); (Blackler, , 1995); (Ghegardi & Nicolini, 2000); ((Latour, 1986) (Higgins, 2000); (Weiner y Coll,1983); (Martin y Clark 1990); entre otros.
De los Sistemas Complejos	El conocimiento en la organización es un proceso activo y relacional. Los flujos de conocimiento son un determinante en el desempeño técnico y tecnológico de la organización.	Modelo CYNEFIN (Snowden, 2002)); Modelo SECI ((Nonaka & Takeuchi, , 1995)

Fuente: Elaboración propia a partir de Robledo (2012).

Tras analizar y comparar cada una de las perspectivas descritas anteriormente, Robledo (2012) define el conocimiento organizacional como aquel que compromete en su creación la experiencia o *Know-How* que cada individuo posee

con respecto a un saber hacer en productos, sistemas, procesos; y lo explícito o lo conocido por medios formales a los que cada individuo puede acceder en términos del conocimiento codificado a través de manuales, bases de

datos, sistemas de información o cualquier otro medio escrito o electrónico. Ambos, lo tácito y lo explícito, debe gestionarse para la generación de capacidades y competencias organizacionales (Robledo, 2012).

A partir de lo expuesto, es posible afirmar que la gestión del conocimiento es un proceso que se origina en las organizaciones como consecuencia de la evolución hacia economías del conocimiento, estas son basadas en recursos intangibles que resaltan al ser humano como destinatario y principio del conocimiento (tácito y explícito) para la generación de capacidades y competencias organizacionales. Desde esta perspectiva, son las personas quienes construyen y estructuran el conocimiento en las organizaciones (saber hacer, saber ser y saber conocer), sea nuevo o ya existente, aportando así la formulación y

desarrollo de estrategias para innovar en forma continua, y hacer la diferencia a través de bienes y/o servicios que faciliten su estabilidad y permanencia en el mercado.

Aparte del papel del individuo como promotor de la gestión del conocimiento organizacional, debe resaltarse que estos procesos no son viables sin la confluencia del conocimiento de cada uno de los miembros de la empresa sin importar su cargo o función, pues, la gestión del conocimiento no se logra a partir de acciones aisladas, sino desde una base integradora que alcance y comprometa a todos los trabajadores. De esta forma se alcanzarán resultados que activen y fortalezcan la estructura en su conjunto y no solo a alguna de sus partes.

Sin embargo, en la realidad organizacional moderna, la influencia de los avances tecnológicos e informáticos sobre el desempeño de los individuos

puede convertirse en una desventaja para una correcta interacción que favorezca la integración y ejecución de la estrategia de gestión del conocimiento aun cuando esta ya ha sido constituida. De

hecho, las organizaciones carecen de una estructura que facilite la utilización efectiva del conocimiento y existen dificultades para integrar a las acciones y actividades cotidianas de la organización el conocimiento que se genera o se apropia del exterior (Nagles, 2007).

Frente a este escenario organizacional, debe forjarse una estructura que facilite una adecuada transferencia del conocimiento y supere las barreras que dificultan la integración entre lo tácito y lo explícito. Esta estructura, como se mencionó anteriormente, debe corresponder a una organización que aprende y en la cual la gestión del conocimiento responda a un proceso corporativo, de carácter sistemático y

vinculado con el entorno. Así, los individuos se convertirán en agentes dinámicos y dinamizadores de los procesos productivos y competitivos de las organizaciones.

A modo de síntesis, puede afirmarse que la gestión del conocimiento requiere de una estructura organizacional que favorezca la acción innovadora en forma planeada, y en la cual prepondere la innovación como fuente de ventajas competitivas sostenibles en los exigentes entornos socioeconómicos del mundo actual.

CONCLUSIONES

La transformación en la dinámica de los mercados y las necesidades de sus actores ha constituido a las empresas u organizaciones como los entes responsables de administrar los factores de la producción para la generación de

riqueza en la sociedad. Por ello, muchas empresas se encuentran cada vez más inmersas en la turbulencia y globalización de los mercados, alejándose en forma drástica del equilibrio y la estabilidad.

Además, esta situación ha afectado significativamente las características de los sistemas internos de gestión y ha desplazado a un segundo plano los factores clásicos de la producción (tierra, trabajo y capital) por un nuevo factor intangible e inexplorado: el conocimiento.

Por consiguiente, las estructuras tradicionales de desempeño se perciben ahora como obsoletas, dando lugar al surgimiento de un nuevo esquema de diseño organizacional denominado “Organización que Aprende”, cuyo carácter integrador, abierto y con fluidez en la comunicación en todos los niveles facilita el surgimiento de nuevas ideas y promueve la innovación continua.

En este nuevo esquema de organización, quien aprende, construye y estructura el conocimiento nuevo o ya existente es la persona y, por tanto, es ella quien debe desarrollar las estrategias y ejecutar las acciones orientadas hacia la innovación continua y la diferenciación en bienes y servicios.

De igual forma, no puede dejarse de lado la existencia e importancia de los *facilitadores de la creación del conocimiento organizacional*, que, según Robledo (2012), son los que señalan, primeramente, que el conocimiento en la organización es socialmente construido; y en segundo lugar, que el conocimiento es un proceso organizacional, intencional, planeado y fondeado.

Por todo lo dicho, ya no se trata de dedicar tiempo y esfuerzo a encontrar y explotar aquello que no ha sido creado, sino de identificar y generar oportunidades de innovación en los

conocimientos que confluyen al interior de la organización, sin desconocer los factores externos que se integran a su dinámica funcional. De esta forma, las organizaciones podrán alcanzar y mantener los niveles de crecimiento, reconocimiento y subsistencia en los mercados actuales.

REFERENCIAS

- Aktouf, O. (1996). *La Administración: Entre Tradición y Renovación. Edición Revisada*. Cali: Ediciones Universidad del Valle.
- Amit, R., & Shomaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal* , 33-46.
- Barkema, H., Baum, J., & Mannix, E. (2002). Management Challenges in a New Time.
- Academy of Management Journal 45, N°5, 916-930.
- Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage? . *The Academy of Management Review*, 656-665.
- Barney, J. (1991). Firms Resources and Sustained Competitives Advantage . *Journal of Management* , 99-120.
- Blackler, F. (1993). Knowledge and the Theory of Organizations- Organizations Activity Systems and the Reframing of Management. *Journal of Management Studies*, 863-84.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An

- Overview and Interpretation.
Organizations Studies, 61-73.
- Boisot, M. H. (1995). Is your firm a creative destroyer? Competitive learning and knowledge flows in the technological strategies of firms. *Research Policy*, 489-506.
- Daft, R. L. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. Mexico, D.F.: CENGAGE Learning.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Assets Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *The Institute of Management Science*, 1504-1511.
- Drucker, P. (1957). *Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper & Row Publishers.
- Empson, L. (2001). Introduction: Knowledge Management in Professional Service Firms. *Human Relations*, 811-817.
- Garud, R. (1997). On the distinction between know how, know-why, know-what. *Advances in Strategic Management*, 81-101.
- Geneankoplos, J. (1992). Common Knowledge. *Journal of Economics Perspectives*, 53-82.
- Ghegardi, S., & Nicolini, D. (2000). To Transfer is to Transform: The Circulation of Safety Knowledge. *Organization*, 329-348.
- Gonzalez, I., & Perozo, G. (2008). *Dirección de Investigaciones y Postgrado/Universidad Nacional Abierta*. Recuperado el 09 de 2013, de dip.una.edu.ve:

- dip.una.edu.ve/man/.../Lectura%209.pdf
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications form Strategy Formulation. *California Management Review* , 114-135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge - based theory of the firm . *Strategic Management Journal*, 109-122.
- Hargadon, A., & Fanelli, A. (2002). Action and possibility:reconciling dual perspectives of knowledge in organizations. *Organization Science*, 290-302.
- Hayek, F. A. (Septiembre de 1945). The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review*, 35(4).
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural Innovation:The reconstruccion of existing product technologies and the failfure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 9-30.
- Higgins, T. (2000). Making a good decision: Value from fit. *American Psychologist*, 1217-1230.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1992). Specific and General Knowledge, and Organizational Structure. *Contract Economics*, 251-274.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Scince* , 383-397.

- Langlois, R., & Robertson, P. (1995). *Firms, markets, and economic change: A dynamic theory of business institutions*. London: Routledge.
- Latour, B. (1986). The Power of Association . *The Sociological Review*, 264-280.
- Litterer, J. (1964). *The Analysis of Organization*. Nueva York: John Wiley and Sons, Inc.
- LLoria, M. (2004). El diseño organizativo y los facilitadores para la creación de conocimiento: un estudio cualitativo. *Economía y Empresa*, 11-38.
- Matusik, S. F., & Hill, C. W. (1998). The Utilization of Contingent work, knowledge creation and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 680-697.
- Mintzberg, H. (1979). The Contingency Factors. En H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations* (págs. 215-298). Montreal: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1988). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H. (1999). Administración de la Estructura y los Sistemas. En H. Mintzberg, & J. Quinn, *El Proceso Estratégico* (págs. 343-435). Mexico: Prentice Hall Inc.
- Nagles, N. (2007). La Gestión del Conocimiento como Fuente de Innovación. *EAN*, 77-88.

- Nonaka, I. (1991). The Knowledge -Creating Company. *Harvard Business Review*, 96-104.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating company: How Japanese companies created the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Pariente, J. (09 de 1998). *Centro de Excelencia de la Universidad Autónoma de Tamaulipas*. Recuperado el 10 de 2013, de <http://academia.uat.edu.mx/>: http://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Pariente_DO.pdf
- Petersen, E., & Plowman, G. (1961). *Organización y Dirección de Empresas*. Mexico: Hispano AmericaMexico.
- Ramirez, C. (08 de 1999). *Universidad de Chile, Instituto de Ciencia Política* . Recuperado el 09 de 2013, de www.muece.org.ar: www.muece.org.ar/pdf/.../B623T02.pdf
- Reyes, A. (1999). *Administración Moderna*. Mexico: Limusa, S.A de C.V.
- Robledo, J. (2012). *Gestión del Conocimiento*. Turbaco: Jorge Del Río Cortina.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Sheldon, O. (1985). *The Philosophy of Management*. Kenneth Thompson.

- Snowden, D. (2002). Complex acts of Knowing: paradox and descriptive self-awareness. *Journal of Knowledge Management*, 100-111.
- Mintzberg, & J. Quinn, *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. 2da Ed.* (págs. 345-352). Prentice Hall.
- Teece, D. (1982). Towards an economic theory of multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 39-63.
- Weihrich, H., & Harold, K. (2005). *Management: A Global Perspective*. Singapore: McGraw-Hill.
- Teece, D., Pisano, G., & Amy, S. (1994). Understanding Corporate Coherence Theory and Evidence. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 1-30.
- Wernelfelt, B. (1984). A Resource- Based View of the Firm . *Strategic Management Journal*, 171-180.
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Terry, G. (1968). *Principios de Admistración*. Mexico: CEC S.A.
- Winter, S. (2000). The Satisficing Principle in Capability Learning. *Strategic Mngement Journal*, 981-996.
- Watterman Jr., R., Peters, T., & Phillips, J. (1988). El esquema de los 7 círculos. En H.