

## Investigación

### Gestión del conocimiento: una estrategia útil para la gerencia

Rafael PERDOMO ROSALES

Licenciado en Administración, Master in Business Administration,  
Profesor Titular Jubilado Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Barquisimeto  
Venezuela. E-mail: [rperdomo@ucla.edu.ve](mailto:rperdomo@ucla.edu.ve),  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5510-8048>

#### RESUMEN

La gestión del conocimiento como una estrategia necesaria para manejar los saberes, con la finalidad de lograr que la organización sea cada día más eficiente y efectiva a la hora de tomar decisiones oportunas y a la vez mantener una ventaja competitiva sostenible es el objetivo de esta investigación. Cada día las instituciones requieren de nuevas y distintas herramientas, estrategias, sistemas, procesos novedosos, que les permitan enfrentar los constantes cambios y poder subsistir en un mundo convulsionado, complejo y competitivo. En la era de la inteligencia artificial (IA) se analiza el conocimiento, como una herramienta indispensable en la dirección de las organizaciones. Para la metodología se utiliza un cuestionario diseñado para este fin. La gestión del conocimiento viene a ser una estrategia útil y de fácil alcance en lo que a costo y tiempo se refiere, se debe ejecutar de una manera ordenada, práctica y eficaz con la totalidad de los conocimientos de cada uno de los colaboradores de las instituciones, con la finalidad de hacerlos útiles para su desarrollo y crecimiento. Como conclusión, la gestión del conocimiento es una estrategia potencial para la gerencia ya que con su aplicación se aprovechan las experiencias de sus trabajadores para mejorar la eficiencia y eficacia de sus operaciones, además de que puede facilitar la detección de cualquier problema dentro de la organización.

**Palabras claves:** Conocimiento, estrategia, gerencia, gestión del conocimiento.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.8260034>

JEL: M, M10, M12

Recibido: 04/05/23

Aprobado: 23/06/23

**Como referenciar este artículo:** Rafael PERDOMO ROSALES. (2023) Gestión del conocimiento: una estrategia útil para la gerencia. Revista Gestión y Gerencia. Vol 17 (1). 30-47. <https://revistas.uclave.org/index.php/gyg>

## Knowledge management: a useful strategy for management

### ABSTRACT

Knowledge management as a necessary strategy to manage knowledge, in order to make the organization more efficient and effective every day when making timely decisions and at the same time maintaining a sustainable competitive advantage is the objective of this research. Every day institutions require new and different tools, strategies, systems, innovative processes that allow them to face the constant changes and be able to survive in a convulsed, complex and competitive world. In the era of artificial intelligence (AI) knowledge is analyzed as an indispensable tool in the management of organizations. For the methodology, a questionnaire designed for this purpose is used. Knowledge management becomes a useful and easy-to-reach strategy in terms of cost and time, it must be executed in an orderly, practical and effective manner with all the knowledge of each one of the institutions' collaborators, in order to make them useful for their development and growth. In conclusion, knowledge management is a potential strategy for management since its application takes advantage of the experiences of its workers to improve the efficiency and effectiveness of its operations, in addition to facilitating the detection of any problem within the organization.

**Keywords:** Knowledge, strategy, management, knowledge management

## Gestão do conhecimento: uma estratégia útil para a gestão

### RESUMO

A gestão do conhecimento como estratégia necessária para gerir o conhecimento, a fim de tornar a organização cada dia mais eficiente e eficaz na tomada de decisões oportunas e ao mesmo tempo manter uma vantagem competitiva sustentável é o objetivo desta pesquisa. A cada dia as instituições exigem novas e diferentes ferramentas, estratégias, sistemas, processos inovadores, que lhes permitam enfrentar as constantes mudanças e conseguir sobreviver em um mundo convulsionado, complexo e competitivo. Na era da inteligência artificial (IA) o conhecimento é analisado como uma ferramenta indispensável na gestão das organizações. Como metodologia para investigar a gestão do conhecimento, apresenta-se um questionário elaborado para esse fim. A gestão do conhecimento torna-se uma estratégia útil e de fácil alcance em termos de custo e tempo, devendo ser executada de forma ordenada, prática e eficaz com todo o conhecimento de cada um dos colaboradores das instituições. Úteis para o seu desenvolvimento e crescimento. Em conclusão, a gestão do conhecimento é uma estratégia potencial para a gestão, pois sua aplicação aproveita as experiências de seus trabalhadores para melhorar a eficiência e eficácia de suas operações, além de facilitar a detecção de qualquer problema dentro da organização.

**Palavras-chave:** Conhecimento, estratégia, gestão, gestão do conhecimento

*“La conciencia cognoscente es capaz de formular juicios que provienen de la experiencia y del pensamiento”. Platón*

## **Introducción**

En las tres últimas décadas se ha estado viviendo en un mundo muy convulsionado, lo que ha afectado, incluso los últimos rincones del planeta. El efecto de la reciente pandemia de COVID-19 todavía tiene repercusiones en todos los estratos sociales y nadie ha escapado de la magnitud de esta tragedia, además que las indeseables guerras entre países parecieran no tener fin, el cambio parece ser la única constante en este transitar por la vida cotidiana. Al respecto, Senge (2000) en su obra “La Danza del Cambio”, señaló que la idea de que “lo único constante es el cambio”, ha sido una realidad de la vida por lo menos desde los tiempos de Heráclito (c.500 AC.).

Inexorablemente, los cambios constantes en metodología y tecnología también han llegado a todas las organizaciones, independientemente donde se encuentren o sea cual fuere su área de desempeño. En las instituciones estos tiene varios significados a veces contradictorios, unas veces son externos en tecnología, clientes, competidores, estructura del mercado o de la situación social o política; en otros casos son internos, como la adaptación a las variaciones del medio ambiente y precisamente es esa la constante preocupación de los líderes: si los internos se mantendrán al paso con los externos.

La gerencia actual debe estar preparada para enfrentar la incertidumbre, el caos y los constantes cambios en el ambiente, por lo que es necesario aplicar nuevas estrategias si se quiere sobrevivir y poder adaptarse o acostumbrarse a los mismos. Ambos tipos, tanto internos como externos, causan alteraciones y modificaciones que afectan a todas y a cada una de las actividades bien sean en las áreas de producción, administrativas o de información. La deserción del talento humano, perder diversas oportunidades en el mercado, contratar fuerza de trabajo heterogénea y por supuesto, una creciente competencia, muchas veces desleal, son algunos de los cambios que viven día a día las empresas, los cuales las obligan a “liar los bártulos” si realmente quieren subsistir y prosperar, más aún en este turbulento y cambiante contexto socioeconómico del siglo XXI, donde se requiere de nuevas instituciones flexibles, innovadoras y capaces de aprender de forma continua e inteligente.

Desde sus orígenes, la gerencia de las organizaciones se ha orientado a la transformación de sus estructuras, donde se desarrollan relaciones entre personas, objetos e instrumentos con el fin de producir comunicación e interacción para cumplir con las metas planificadas. En ese sentido, Robins y DeCenso (2009), señalaron que el término administración se refiere: “al proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia mediante otras personas y junto a ellas” (p.6). Es decir, se es eficiente cuando se hacen las cosas con el uso correcto de los

recursos (medios) y se es eficaz cuando se concluyen las actividades de manera correcta y lograr el alcance de las metas (fines).

Por otra parte, Follett (1918), definió la gerencia como “el arte de hacer las cosas por medio de otras personas”, siendo una de las primeras en reconocer que se pueden ver las organizaciones desde la perspectiva del comportamiento individual y grupal. Posteriormente, el llamado “Padre Moderno del Management”, Drucker (1993), señaló que “los gerentes tienen la misión de orientar, ofrecer liderazgo y decidir la manera de utilizar los recursos para lograr las metas de la organización”.

Se puede afirmar que la administración, es la esencia de la gerencia, la cual consiste en planificar, organizar, dirigir, ejecutar, coordinar y controlar de forma adecuada y eficiente los recursos físicos, humanos y financieros de una empresa con el fin de lograr las metas establecidas. Todas estas funciones deben ser llevadas a cabo por la gerencia, la cual es, al fin de cuenta, la responsable del éxito o fracaso de una organización.

Desde la segunda mitad del siglo XX, luego de la aparición de la radio, televisión y los teléfonos, comenzó lo que se llamó la sociedad de la información, relacionada a la llamada era digital, la cual vino a cambiar radicalmente la manera de comunicación entre los humanos; luego a comienzos del siglo XXI, se ha estado oyendo de una nueva era: la sociedad del conocimiento y más recientemente, la era de la IA. Desde épocas muy remotas, el conocimiento ha sido transmitido de generación en generación, en consecuencia, es uno de los principales baluartes del progreso de la humanidad. Aristóteles afirmaba que, en el caso del técnico, en conjunto con la prudencia, la ciencia en sentido estricto (episteme), la inteligencia y la sabiduría, eran unas de las formas de conocimiento posible, teniendo claro que el mejor es el proporcionado por la ciencia, es decir, los avances científicos y que continúa siendo superior al tecnológico.

Ahora bien, para que el conocimiento sea bien aprovechado en una organización debe ser gestionado, allí la importancia de la Gestión del Conocimiento (GC). En este trabajo, se pretende explicar por qué esta puede ser una estrategia de gran utilidad para la gerencia en las organizaciones de cualquier índole o tamaño, bien sean públicas o privadas, con la finalidad de que pueda ayudar a la administración del mismo. Se tratará la historia del conocimiento, su creación y dimensiones, modelos de GC y estrategia.

## **Desarrollo:**

### **Historia del Conocimiento**

Cuando se indaga sobre la historia del conocimiento se encuentran distintas controversias sobre el tema. Para muchos era algo excéntrico, para otros, como Drucker (1999), “*no existe una historia del conocimiento. No hay una teoría o filosofía del conocimiento. Ni siquiera hay una definición del conocimiento*”; esto por supuesto originó más discordias entre los estudiosos del área. Se entiende con este

señalamiento, que este autor, deja ver lo complejo y multidimensional que es esta disciplina y según su predicción, se convertiría en un área importante de estudio en las próximas décadas.

Actualmente la gestión del conocimiento es motivo de estudio y de publicaciones, pero, ¿Qué se entiende por conocimiento? ¿Cuál es su origen y cómo ha sido su evolución? ¿Existirá un límite dentro de la sociedad?, es posible destacar, que no existe una definición única, desde el punto de vista de las ciencias, la rama de la filosofía que estudia estos conceptos, es la epistemología o teoría del conocimiento; las posibles formas de relación entre el sujeto y el objeto. Hoy en día, para muchos es una actividad primordial de todo ser humano en su relación con su entorno, captar o procesar información acerca de lo que lo rodea. Es decir, es un principio fundamental, propio y relativo al medio, que le permite mantenerse y desarrollarse en su existencia e incluye lo social y lo cultural.

En una revisión retrospectiva de la historia del conocimiento se debe mencionar la epistemología (del griego *episteme*, conocimiento y *logos* teoría), como la rama de la Filosofía que trata los problemas filosóficos que rodean dicha teoría. De acuerdo con Valhondo (2003), en la Grecia clásica, hubo dos corrientes principales y a la vez opuestas entre sí:

1) El idealismo, cuyo máximo exponente fue Platón (429-347 A.C) y se aplica a la doctrina caracterizada por el predominio de las ideas, el mundo ideal y dialéctico de la lógica y el pensamiento, sobre la realidad y la experiencia. Según este filósofo griego el conocimiento podía alcanzarse, sostenía que la erudición es el punto más alto del saber porque concierne a la razón en vez de la experiencia y 2) El Empirismo epistemológico de Aristóteles (384-382 A.C), quien consideraba que la experiencia es la base del conocimiento verdadero. Por otra parte, Aristóteles distingue tres tipos de conocimiento, a) como *experiencia*, b) como *Ciencia* (Episteme) y c) la *Inteligencia* que es el nivel más alto del saber de los primeros principios, indemostrables e imposible obtener a través de las experiencias.

Como fue expuesto en el párrafo anterior, el conocimiento puede ser alcanzado por medio de muchas vías tales como: el Idealismo (Platón) el Empirismo (Aristóteles), la Escolástica (la razón, de Santo Tomás de Aquino), además de la lógica, la analogía, etc. Hay que destacar que estos conceptos epistemológicos son más generales que el de conocimiento científico, pudiéndose observar que las creencias religiosas constituyen un tipo especial de “*episteme*”, diferente del científico, pero también es otra fuente de conocimiento.

Según Davenport y Prusak (1998), el conocimiento es “*una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores*”. Este tema no es algo tan simple y sencillo, es una mezcla de varios elementos que hacen del mismo más difícil de

valorar, que los mismos activos tangibles de la empresa, lo que hace que gestionarlo, pudiera ser complejo

A medida que los saberes se hicieron universalmente más accesibles, la sociedad del conocimiento, se hizo más competitiva, al respecto Drucker (1969), afirmó que: *“cualquier sociedad, inevitablemente será más competitiva y que no habrá excusas para no ser competitivas”*, según su parecer no debería haber ignorantes en el futuro. Por su parte, Cyer (1992), señaló que *“la variable más crucial en el desarrollo económico, son los conocimientos embebidos en las mentes de la gente de un país”*, es decir, la capacidad de un país para manejar sus conocimientos, está en la fabricación de nuevos productos o prestación de servicios con la finalidad de incrementar la productividad y su poder económico.

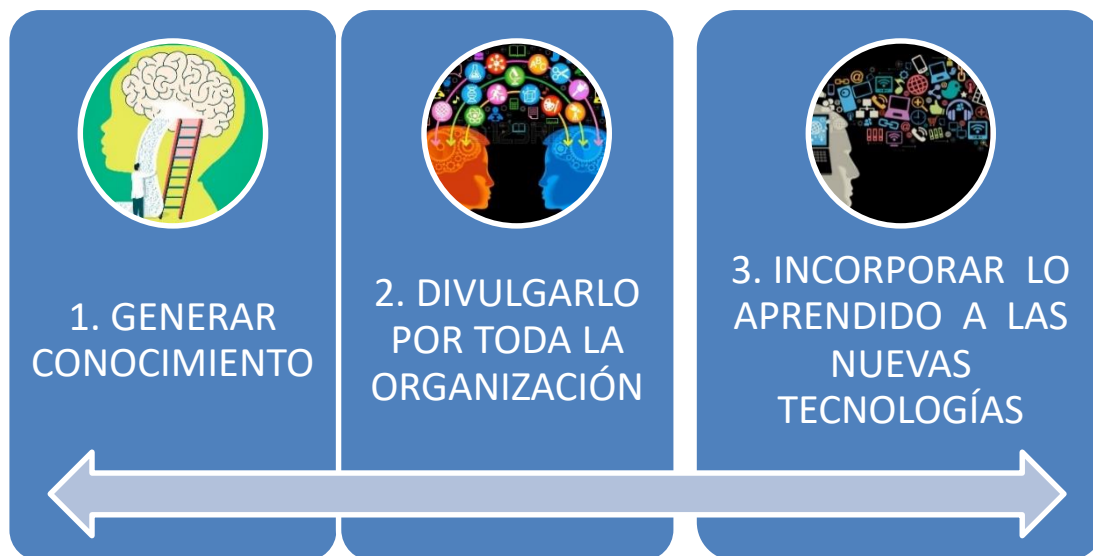
Ante la importancia del valor económico del conocimiento, las organizaciones se ven en la imperiosa necesidad de proporcionarlos, tanto a nivel interno como externo, en el momento que lo requieran; es allí donde surge la necesidad de gestionarlos. Según Senge (2005), *“La capacidad de aprender con mayor rapidez de los competidores será la única ventaja competitiva”*. Se debe tener en cuenta que en la actualidad la organización, debe ser una organización que aprende cada día, es decir, para que sea reconocida como una empresa de mayor éxito, y sea llamada “organización inteligente”.

Actualmente, las organizaciones se han visto en la necesidad de adaptarse y aprender continuamente, lo que las ha transformado en una comunidad abierta al aprendizaje. Es decir, es un ente que aprende, para poder crear con libertad, innovar, romper paradigmas, y lo más importante tratar de implantar un modelo de GC que la lleve a generar, organizar, diseminar y aplicar conocimiento entre sus colaboradores.

### **Dimensiones y Funciones del Conocimiento:**

Nonaka y Takeuchi (1995) en su libro “La Organización Creadora de Conocimiento”, exponen una teoría de creación del conocimiento, analizando la manera en que se crea a partir de la conversión entre lo que se conoce como tácito y explícito, bajo ese marco teórico se mira la organización desde dos dimensiones de su creación: 1. Ontológica (considera la creación de conocimiento organizacional, como algo opuesto a la creación del conocimiento individual) y 2. Epistemológica (basada en el proceso de comunicación en torno a modos de conversión entre el tácito y el explícito. Nonaka y Takeuchi (ob. cit.) afirmaron que, para trabajar con la teoría de creación de conocimiento organizacional, es preciso entender su naturaleza a través de esas dos dimensiones. Para estos autores, la organización creadora de conocimiento tiene tres funciones primordiales, las cuales se muestran en el Gráfico 1.

**Gráfico 1:** Funciones de la creación del conocimiento



Fuente. Elaboración propia (2023).

**Gestión del Conocimiento:** A partir de esta comprensión, la historia de la GC, pudiera remontarse a Platón, 450 a.C., cuando expresó que: “Todo conocimiento debe establecerse en definiciones explícitas que cualquiera podría aplicar”. Esto tiene mucho sentido, porque una vez adquirido, debe ser bien usado, guardarlo para no perderlo y distribuirlo. Sin embargo, la Gestión del Conocimiento Sistemática, (GCS), como se le entiende en la actualidad, no llegó a ser explícita hasta hace aproximadamente tres décadas, e incluso hoy día, todavía su concepto no es muy claramente compartido por algunos directivos en ciertas organizaciones.

Con respecto a la creación de la GC, se puede decir que luego de la II Guerra Mundial, se comenzaron a desarrollar estrategias para mejorar la producción basadas en el aprendizaje a partir de la experiencia. Se cree que surgió en la década de 1970 debido a artículos publicados por teóricos y profesionales de la gestión como Drucker y Strassman, cuyos documentos se centran en cómo la información y el conocimiento podrían usarse como recursos organizacionales valiosos.

A finales de década de los noventa apareció la escuela más occidental, derivada de las ideas defendidas por Davenport y Prusack (ob.cit.), quienes centraron sus investigaciones en el conocimiento explícito y la gestión de éste, nutriéndose de disciplinas teóricas como la teoría y la gestión de la información y los aportes que han tenido cada uno de ellos. La GC tuvo su origen en los años noventa,

principalmente en los Estados Unidos con el ya conocido término “*Knowledge Management*” (KM), que significa Gestión del Conocimiento y su definición era “proceso interdisciplinario de crear, usar, compartir y mantener la información y el conocimiento de una organización”. La GC dentro de las organizaciones viene a constituir un avance vertiginoso en la búsqueda de crear procesos que conlleven al desarrollo de una cultura y una dinámica que las impulse a realizar la alineación y el uso del conocimiento con sus objetivos y metas, transformándolas en corporaciones que aprenden, en empresas inteligentes.

Continuando con las dimensiones y funciones del conocimiento, se observa desde la perspectiva de la era digital, que el conocimiento ocupa un interés primario en el mundo, de allí la importancia dentro de las instituciones, por lo que se deben disponer de recursos, tener una buena administración, ser competentes, gestionándolo para producir con parámetros de calidad y lograr ser innovadoras y eficientes en lo que les sea posible. En este sentido, es de suponer que las organizaciones del siglo XXI, fundamentalmente apuntan a la generación de nuevas ideas, para ser más competitivos y lograr transformar a la sociedad, en una basada en el conocimiento.

En la actualidad, la mayoría de los indicadores económicos importantes apuntan a que el mundo avanza a ritmo verdaderamente acelerado. Al respecto, Kotter (1996), en su libro “*Leading Change*”, manifiesta que “*los riesgos asociados a esta situación, ya sean económicos, sociales, ambientales o políticos, crecen también de manera exponencial*”. De acuerdo con su opinión, el mayor desafío a que se enfrentan hoy los líderes empresariales es seguir siendo competitivos y crecer de manera rentable en un contexto de turbulencia y disrupción crecientes.

Así que hoy en día, cualquier organización que no revise su rumbo de manera continua y permanente, que no se adapte a los constantes contextos cambiantes y no realice los ajustes operacionales necesarios, se enfrenta a una situación peligrosa que la pudiera llevar a desaparecer. La clave para gestionar esta compleja situación reside en compaginar las exigencias diarias de la actividad organizacional con la identificación temprana de riesgos y oportunidades, formulando iniciativas estratégicas e innovadoras con agilidad y poniéndolas en práctica con la rapidez requerida. Los líderes con mayor conocimiento, son los que siempre han tratado de mejorar la productividad, pero ahora deben intentar innovar más y con mayor rapidez.

Por otra parte, Drucker (2000), dio una visión histórica de la Gestión y el Conocimiento como activo para las corporaciones, señalando que en general la administración de conocimiento requiere necesariamente la tecnología de la información y la comunicación para hacer la transición de tácito a codificado y por lo tanto, apropiarlo para el manejo organizacional. Además, este autor aseguraba que “El gerente nunca podrá averiguar todos los hechos que debería conocer. La mayor parte de las decisiones tienen que basarse en conocimientos incompletos”.



Un año más tarde, basándose en los datos y proyecciones de Machlup, añadiría que el sector del conocimiento generaría la mitad del PIB, aquí vemos la importancia del mismo para su pensamiento.

La gerencia entonces, así como es la responsable de la creación, disseminación y aplicación del conocimiento, también cumple funciones de protegerlo tanto dentro como fuera de la organización. Luego, se puede definir la GC como el proceso de creación, organización, distribución y aplicación del conocimiento con la finalidad de ganar valor y lograr los objetivos organizacionales.

### **Modelos de Gestión del Conocimiento:**

La GC se ha convertido en un elemento fundamental, su importancia es de tal magnitud que afecta la competitividad y supervivencia, y el no aplicarla o el uso incorrecto pudiera determinar el éxito o fracaso de la gerencia. En cuanto al enfoque, cada organización debe crear su propio modelo, adaptado a sus necesidades, es decir, aquel que se identifique con su misión y visión. Hay varios modelos y distintos autores de la GC para este caso, se analiza el de Nonaka y Takeuchi (ob. cit), por cuanto abarca todas las formas de conocimiento.

Los escritos más conocidos y citados de Nonaka y Takeuchi son el de la Revista de Negocios de Harvard, titulado: "The Knowledge Creating Company", y su libro publicado en 1995: "The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Creates the Dynamics of Innovation", abordan los tipos de conocimientos y su proceso de creación (ver Gráfico 2). Existen cuatro formas de conversión de conocimiento que surgen cuando el tácito (lo que el sujeto sabe) y el explícito (compartido) interactúan. Es un proceso dinámico que hace que la creación del conocimiento se desarrolle a través de un ciclo continuo y acumulativo de generación, codificación y su transferencia, la llamada "*espiral de creación del conocimiento*". Su interacción constituye el motor del proceso de creación. Estas formas son: Socialización (por afinidades), externalización (conceptual), internalización (operacional) y combinación (Sistemas), el cual es clave para la innovación. Todo este proceso es especificado en cuatro fases, y conocido por algunos como el "Modelo SECI", el cual aborda las conexiones entre el tácito y explícito e ilustra cómo el conocimiento es expandido y mejorado a través del proceso de convertir el tácito a explícito y de vuelta; y el cual se explica a continuación:

**Gráfico 2:** Espiral Creación del Conocimiento (Modelo SECI)



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

En el Gráfico 2, la espiral en el modelo indica que cada vez que el conocimiento gira alrededor de su centro, el mismo se expande y se mejora. Seguidamente se hará una breve descripción de esos cuatro (4) modos posibles de interacción o conversión entre las distintas categorías o tipos de conocimiento:

1. **Socialización (tácito a tácito):** es el conocimiento simpático (afinidades), hay observación, imitación, práctica y procesos (brainstorming). El tácito se encuentra en los cerebros de las personas. La socialización se da cuando existe intercambio de conocimiento a través de las interacciones sociales. Es un medio muy eficaz de creación; a través de la comunicación pero que requiere de tiempo para compartir.
2. **Combinación (explícito a explícito):** es el proceso de crear conocimiento explícito, al reunir éste proveniente de distintas fuentes, mediante reuniones, conversaciones telefónicas, correos, etc., las cuales se pueden clasificar para formar bases de datos. En esta fase se combinan diferentes tipos, se mejora lo que se ha reunido para crear una síntesis, un análisis o hacer una revisión. Los contenidos deben ser organizados de forma lógica para obtener más sentido y consolidarlo.

3. **Externalización (tácito a explícito):** El proceso de externalización da una forma visible al conocimiento tácito y lo convierte en explícito; es el conceptual, se puede explicar mediante analogías, metáforas, hipótesis o modelos. Se puede utilizar la entrevista con el fin de extraer, modelar y sintetizarlo de una manera diferente para aumentar su alcance.
4. **Internalización (explícito a tácito):** es el operacional, aprender haciendo, se pueden utilizar manuales, esquemas, etc. La internalización se produce a través de la difusión y la incorporación de nuevos conocimientos adquiridos y consolidados. A través de ella, se convierten o se integran las experiencias individuales en modelos mentales. Una vez interiorizado, es utilizado por los empleados.

### Estrategia:

Con respecto a la estrategia, quizás la discusión más temprana que se conoce es la que ofrece en el Antiguo Testamento de la Biblia. Tiene sus raíces en la guerra. El verbo griego *strategos* significa “líder del ejército” y la idea de *stratego* (de la que obtenemos la palabra *estrategia*) se refiere a derrotar a un enemigo mediante el uso efectivo de los recursos (Bracker, 1980). Según la RAE (2022), f. “el arte de dirigir las operaciones militares”. f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento. El término se incorporó en la actividad económica de las organizaciones después de la segunda guerra mundial. Este concepto ha sido abordado desde diferentes puntos de vista, con elementos que tienden a ser comunes, es decir, un plan de acción o conjunto de acciones planificadas aplicadas para lograr un objetivo previamente definido; igualmente muestra las debilidades y fortalezas basadas en las competencias del talento humano, prioridades de los accionistas, decisiones de largo plazo, maximización de recursos, respuestas a un entorno cada día más variado y convulsionado.

La estrategia tiene que ver con la gestión de la coordinación del trabajo cooperativo orientado, el desarrollo del ejercicio del poder para mantener el control en la asignación de recursos y la misma se fundamenta en el análisis de la situación presente, en la revisión de los recursos con que cuenta la organización para realizar los cambios considerados necesarios en el futuro inmediato. Sin embargo, Grant (2003), aseguró que: “*aún es poco lo que sabemos empíricamente del proceso estratégico real en las organizaciones*”. En estos tiempos de turbulencia que viven las organizaciones, se hace muy complejo crear estrategias que puedan sostener ventajas competitivas.

Ahora bien, ¿Cómo gestionar el conocimiento para tomarlo como una estrategia organizacional?, al respecto, Del Moral (2007), expuso que “la GC consiste en *poner a disposición del conjunto de miembros de una institución, de un modo ordenado, práctico y eficaz, además de cómo los conocimientos explicitados, la totalidad de los conocimientos particulares, esto es, tácitos*”. De esta manera, se aprovecha al máximo a cada uno de los integrantes para lograr un mejor funcionamiento, máximo

desarrollo y crecimiento de la organización. Asimismo, menciona que *“la meta primaria de la GC es la mejora de las prestaciones organizativas por la captación de los individuos para capturar, compartir y aplicar sus conocimientos colectivos para tomar decisiones óptimas en tiempo real.”* (p.13)

Gates (1999), por su parte, señaló que: *“... No es ni siquiera unacuestión de técnica. Es algo que empieza con los objetivos y los procesos de la empresa, y con el reconocimiento de la necesidad de compartir información...”*, es decir, de acuerdo con Gates, la GC es gestionar los flujos de la información y aplicarlos de la forma correcta y en el momento oportuno. Se puede señalar que la GC es una estrategia básica, una nueva perspectiva para la gestión empresarial, ya que es un proceso constante que incluye primeramente la creación o captura del conocimiento, luego la organización (documentación y almacenamiento), la distribución (presencial o electrónica) y por último la aplicación (utilización o reutilización) del conocimiento; todo este proceso ayudará tanto al empleado como a la organización a mejorar y conseguir ventajas competitivas.

De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que la GC está conformada por un conjunto de actividades y procesos que fortalecen el intercambio de información y experticia dentro de una organización, con el firme propósito de mejorar el rendimiento de la misma. Además, su uso como estrategia organizacional fomenta un flujo de conocimientos e información más dinámico entre sus miembros, ofrece la ventaja de promover la apertura de conocimiento técnico y acumular experiencias y aprendizajes.

El entorno organizacional ha cambiado. La pandemia, la situación política, económica y social que se vive obligó a las mismas a mejorar para poder subsistir. Una competencia más aguda y muchas veces desleal, ha requerido que las organizaciones exhiban una mayor eficacia en sus operaciones y servicios y una creación más rápida de nuevos productos y servicios, todos ellos distintivos de la economía del conocimiento. Hasta ahora, la mayor parte de la literatura sobre gestión del conocimiento se ha centrado en la tecnología, los sistemas o la cultura. Particularmente, considero que las organizaciones deberían centrarse más en las personas, quienes son al final, los propios trabajadores del conocimiento.

Wiig (2003), *“sintetiza los hallazgos de investigaciones recientes en ciencias cognitivas y campos relacionados para describir cómo trabaja realmente la gente”*. Se enfoca en cómo las personas aprenden, recuerdan, toman decisiones, resuelven problemas y actúan; en general, cómo el conocimiento se relaciona con el comportamiento laboral. Al comprender cómo trabaja la gente, los gerentes pueden mejorar la efectividad para ganar competitividad.

La GC es un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, ganar valor y lograr objetivos a partir de la generación, organización, distribución y aplicación del conocimiento, además, de que es una práctica organizativa que produce beneficios

para la toma de decisiones. Según Al Saifi (2015), “*son las capacidades relacionadas con tecnologías de información, captura y distribución de manera exitosa del conocimiento*”. Debe ser vista como una estrategia para la obtención, intercambio y aplicación de conocimientos. En la organización debe apoyar a los individuos en vez de controlarlos, quienes son la fuente (tácito); particularmente, desde el punto de vista gerencial, creo en el talento humano y considero que la confianza debe estar por encima del liderazgo.

Otro factor importante para desarrollar la GC, es la comunicación, porque es un mecanismo de interacción entre explotación y exploración que posibilita la transferencia y la apropiación. Así, la gran paradoja del conocimiento para la estrategia se plantea en términos de la apropiación por parte de los competidores de la ventaja competitiva de una organización. Por lo tanto, la GC es necesaria para lograr el mejoramiento continuo, la maximización de la calidad, la innovación recurrente y el aprendizaje de la organización ya que se define de diferentes formas y en su análisis permite a los empleados identificar su conocimiento operativo crítico y aprovechar sus puntos de apalancamiento para la productividad. Además, aclara las responsabilidades del cargo, reduce el esfuerzo improductivo y aumenta la eficacia individual. El análisis también conduce a identificar a los acaparadores del conocimiento y a los empleados para quienes no existe reemplazo y quienes, por tanto, constituyen un riesgo serio para la organización.

Se puede afirmar con certeza, que el conocimiento que se pierde con los empleados que se van por distintas causas, implica una amenaza contra la productividad y la prosperidad. No se puede olvidar lo ocurrido en muchas empresas en Venezuela y colocamos como ejemplo a PDVSA, la cual, que después de haber estado entre las primeras petroleras estatales del mundo, en la década del 90, hoy en día por la gran fuga del capital intelectual y mala gerencia, sus niveles de producción han disminuido significativamente, tanto que su producción diaria cayó un 20% en los últimos 17 años y según Statista Research Department (2023), luego de producir, 2.60 mbd (promedio anual millones de barriles al día) en el 2008 pasó a 1,34 mbd en el 2018, muy probablemente por un mal uso o la no aplicación de la GC. Cuando se pierde recurso humano con un conocimiento debidamente formado y comprobado, se desmejora la calidad, productividad y competitividad; eso precisamente también ha sucedido en muchas empresas y universidades del país. Es mucho el talento humano que se ha perdido por distintas razones, se ha retirado, jubilado o simplemente se ha ido del país y estas significan una gran han sido grandes mermas de conocimiento.

Por lo tanto, la GC como práctica debe crear, en esencia, relaciones personales de lealtad y un ambiente de trabajo agradable y placentero, Drucker (ob.cit). La responsabilidad del trabajador del conocimiento es con el desarrollo de la labor asignada, pero la del gerente es la de coordinar con la tarea de otros especialistas. La GC debe enfocar sus esfuerzos en la comunicación entre los miembros de la organización de manera que propicien la transmisión de conocimientos, ya que la

comunicación de los mismos es la base para la creación y la valoración del capital intelectual, activo intangible de gran valor dentro de cualquier institución.

En la actualidad las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), han contribuido eficazmente en el procesamiento, almacenamiento, y difusión de la información y el conocimiento. Para poder ser competitivas, las organizaciones se han visto obligadas y han avanzado en contar con infraestructuras tecnológicas y de comunicación que han posibilitado el acceso a los trabajadores a ellas para facilitar los flujos de los mismos. De acuerdo con Alavi y Leidner (2001), *“la tecnología ha sido ampliamente sugerida como la solución para compartir conocimiento”*. Sin embargo, todavía es necesario avanzar en la adopción de dichas tecnologías por parte de los empleados, ya que este proceso requiere de acompañamiento a los integrantes de la organización en el aprendizaje y uso de herramientas y de una cultura organizacional que promueva la incorporación y utilización de las TIC.

Sin embargo, ¿Cómo formular una estrategia de GC? teniendo en cuenta que antes de diseñarla, es primordial que la organización realice un diagnóstico acerca de cómo se encuentra y en dónde o en cuáles niveles va ser aplicada. Aunque existen varias herramientas para hacerlo, Castañeda (2022), consideró que el cuestionario es una de las más idóneas para realizarlo, porque proporciona rápida y veraz información, además de que es de fácil participación. Debe ser elaborado, especialmente para una organización determinada e incluir preguntas que vayan desde el proceso de creación o captura del conocimiento, hasta la distribución y aplicación del mismo. Se pudiera complementar con otra técnica, como lo es la entrevista y aunque esta herramienta requiere de mayor tiempo y dedicación, se aplica a un número considerablemente menor y ayuda en gran forma a aclarar en profundidad un tema en específico. También se pudiera utilizar la observación participante, pero requiere de estar en el lugar donde se desee aplicar.

Castañeda (ob.cit), sugirió algunos aspectos que deben considerarse al momento de formular una estrategia de GC:

1. Comenzar el trabajo teniendo a la mano los objetivos estratégicos.
2. Identificar cual es el conocimiento y talento humano clave que se requiere para el logro de los objetivos.
3. Implementar herramientas y desarrollar acciones para la construcción e intercambio de conocimiento y el proceso de la GC.
4. Formular e implementar iniciativas para el desarrollo y fortalecimiento de las competencias del talento humano, de las capacidades organizacionales y de una cultura orientada al aprendizaje organizacional.
5. Modernizar a la organización en las TIC y actualizar los procesos organizacionales donde el conocimiento sea insumo fundamental.

Por otra parte, para formular una estrategia, uno de los pasos a seguir es medir el estado actual de los procesos y condiciones. En la Tabla 1, se señalan algunas de las preguntas que pudiéramos utilizar en cada uno de los procesos de la GC:

Es importante señalar que actualmente, la gerencia de las organizaciones cuenta con la IA, tanto en procesos de producción como en los sistemas informáticos, lo que ayuda de gran manera a la GC, al automatizar tareas repetitivas y permitir una mejor organización y acceso a la información. Además, puede utilizar el aprendizaje automático, identificar patrones y tendencias en los datos que pueden ser útiles en la planificación y en la toma de decisiones. También puede ser utilizada para mejorar la eficiencia, la calidad y la precisión de los procesos de la GC, agregando inteligencia a productos o servicios existentes y aumenta la accesibilidad a la información.

### **Reflexiones Finales**

Se ha visto como la GC ha venido ganando terreno en la administración del conocimiento en las organizaciones y lo útil que puede ser para la gerencia si es bien utilizada. Para que una empresa tenga ventaja competitiva debe haber concepción de coordinación y cooperación basada en el conocimiento como elementos esenciales de la misma, ya que esto le añade valor.

Recordemos que la misión es la razón de ser de toda organización y la visión es el futuro deseado, luego los objetivos estratégicos serán los grandes propósitos que se fija una organización. También se deben fijar los planes de acuerdo a sus capacidades, tanto tecnológicas, financieras como de recursos humanos, procesos e insumos necesarios para poder ejecutarlas.

Las estrategias se construyen a partir de la GC, es decir, teniendo al conocimiento como primer elemento para lograr maximizar el desempeño organizacional, ya que a su vez es una gran vía para lograr toda esa gran estrategia organizacional. La organización debe tener total conciencia de sus capacidades y de las competencias de sus trabajadores, ya que ambas requieren del conocimiento.

Finalmente, se pudieran plantear otras interrogantes: ¿Cómo saber cuál es el conocimiento más valioso para la organización? ¿Se debe concentrar la GC en la creación o en la aplicación del conocimiento existente en la organización? ¿Es realmente la gestión del conocimiento una estrategia? Estas y otras preguntas pudieran servir para generar un nuevo tema a investigar. Se entiende que el conocimiento es el recurso más importante no sólo para una organización, sino para la sociedad en general, y el mismo requiere de educación, de nuevos líderes dispuestos a buscar distintas formas de administrarlo.

La GC, es una útil estrategia que aprovecha el conocimiento de los colaboradores y ayuda en gran manera a los directivos a mejorar la eficiencia y eficacia, además de que es una herramienta muy efectiva a la hora de tomar decisiones de manera

oportuna. Asimismo, permite analizar el conocimiento como un activo creado en la transmisión del mismo, y da opciones descriptivas del funcionamiento de comunidades de práctica, en donde los trabajadores, profesionales o no, desarrollan una interacción, innovando, mejorando los procesos actuales y buscando la construcción de una ventaja competitiva sostenible que beneficie la organización. En resumen, la GC pudiera ser una estrategia potencial para atacar distintos problemas que se le presenten a la gerencia, ya que posibilita tener toda la información proveniente de los mismos trabajadores, es decir, tener un consolidado de la misma de una manera valiosa y a la vez, permite explotar de manera adecuada y correcta dicho recurso, lo que trae como consecuencia agregar valor y aumentar las competencias de la organización.

**Tabla 1.** Cuestionario. Estado actual de los procesos y condiciones de la GC.

PREGUNTA	PROCESO	T/D	P/D	D/A	P/A	T/A
Cuenta la Organización con talento humano calificado para crear nuevo conocimiento	Creación del conocimiento					
Conoce la organización las diferentes instituciones de las que puede aprender.	Adquisición del conocimiento					
Tienen los trabajadores el hábito de escribir lo nuevo aprendido en sus trabajos.	Documentación del conocimiento					
Se almacena oportunamente el conocimiento documentado	Almacenamiento del conocimiento					
Se dispone de otras herramientas diferentes al correo electrónico para la transferencia de conocimiento	Distribución del conocimiento					
Se han creado productos nuevos o servicios últimamente	Aplicación del conocimiento					
Existe reconocimiento a quienes proponen mejoras o innovaciones basadas en conocimiento	Cultura del aprendizaje organizacional					
Se actualiza a los trabajadores sobre los nuevos cambios realizados	Formación					
Se orienta a los trabajadores sobre las prioridades de la Organización	Claridad estratégica					
Existen equipos y software para facilitar el flujo de información	Soporte organizacional					

Fuente: Propia, adaptado de Castañeda (2022).

➤ T/D: Totalmente desacuerdo.



- P/D: Parcialmente en desacuerdo.
- D/A: Ni de Acuerdo, Ni desacuerdo.
- P/A: Parcialmente de acuerdo.
- T/A: Totalmente de acuerdo

## Referencias

Alavi, Maryam y Leidner, Dorothy (2001). *Sistemas de Gestión del Conocimiento: Cuestiones, Retos y Beneficios*. *Sistemas de Gestión del Conocimiento: Teoría y Práctica*. Madrid, España. Editorial Thompson.

Al Saifi, Hannen (2015). *Positionating Organizational Culture in Knowledge Management Research*. USA.

Bracker, Jeffrey (1980). El Desarrollo Histórico del Concepto de Gestión Estratégica. *Academia de Revisión Gerencial*, 5 (2), 219—224.

Castañeda, Delio (2022). *Gestión del Conocimiento*. Bogotá, D.C. Colombia.

Cyert, Richard, y March, James (1992). *A Behavioral Theory of the Firm* (2<sup>nd</sup>. ed.) Wiley-Blackwell.

Davenport, Thomas y Prusack, Laurence (1998). *Conocimiento en Acción*. Sao Paulo, Brasil. Prentice Hall.

Del Moral, Anselmo (2007). *Gestión del Conocimiento*. Madrid, España International Thomson Editores Spain.

Drucker, Peter. (1969). *La Era de la Discontinuidad*. Buenos Aires. Argentina

Drucker, Peter. (1993). *Los desafíos de la Administración en el Siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Sudamericana.

Drucker, Peter (1999). *La Sociedad Post Capitalista*. Buenos Aires. Argentina. Editorial Sudamericana.

Drucker, Peter (2000). *El Management del Siglo XXI*. Edhasa. Biblioteca de Empresa.

Follet, Mary (1918). *The New State: Group Organization the solution of Popular Government*. Logmans Green, Londres.

Gates, Bill (1999). *Negocios a la velocidad del Pensamiento*. Editorial Plaza & J Janés. Barcelona, España.

Grant, Robert (2003). "Strategic Planning in a Turbulent Environment. Evidence from the Oil Majors", en: Strategic Management Journal. Number 24, pp. 491-517.

Kotter, Jhon (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press. Boston, USA.

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1995). La Organización Creadora de Conocimiento. Cómo las Compañías Japonesas Crean la Dinámica de la Innovación. México. Oxford University Press.

RAE. Real Academia Española (2022). Diccionario de la Real Academia Española. Madrid, España.

Robbins, Stephen y DeCenzo, David (2009), Fundamentos de Administración. Conceptos Esenciales y Aplicaciones. Nacaulpan de Juárez, México. Pearson Educación de México.

Senge, Peter (2000). La Danza del Cambio. Los Retos de Sostener el Impulso en Organizaciones Abiertas al Aprendizaje. Bogotá, Colombia. Editorial Norma.

Senge, Peter (2005). La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización Inteligente. Buenos Aires: Granica.

Statista Research Department (2023). Producción de Petróleo en Venezuela. 2008-2021. <https://es.statista.com>. Consulta 26 de Abril 2023.

Valhondo, Domingo. (2003). Gestión del Conocimiento. Del Mito a la Realidad. Madrid, España. Ediciones Diaz de Santos S.A.

Wiig, Karl (2003). People-Focuse Knowledge Management. Texas, USA. Schema Press LTD. RPR.20/06/23.