

Artículo de revisión

La gestión del conocimiento en el ámbito empresarial ***The management of knowledge in the business environment***

Gabriel Alejandro Díaz Muñoz

gabriel.diaz@ute.edu.ec

Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador

Marcos Eduardo Valdes Alarcón

marcos.valdes@ute.edu.ec

Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador

María Dolores Quintana Lombeida

maria.quintana@ute.edu.ec

Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador

RESUMEN

El entorno empresarial altamente competitivo que envuelve las actividades comerciales de las organizaciones, las obliga a pensar e implementar estrategias direccionadas al aprovechamiento y optimización de los recursos disponibles para fomentar un crecimiento acelerado y sostenido en el tiempo. Este documento persigue el objetivo principal de resaltar la importancia que tiene la gestión del conocimiento como herramienta estratégica generadora de valor agregado y ventajas competitivas para las organizaciones. Para ello, se analiza inicialmente las perspectivas de varios autores acerca de la gestión del conocimiento. Seguidamente, se relacionan elementos clave como: las dimensiones del conocimiento, la gestión del conocimiento como factor generador de riqueza, barreras para su gestión efectiva, la gestión del conocimiento en una economía abierta y en las Pymes como factor de desarrollo, la innovación como factor determinante, la competitividad y el desarrollo organizacional.

Palabras clave: Competitividad, entorno empresarial, gestión del conocimiento, innovación, productividad, empresa.

ABSTRACT

The highly competitive business environment that surrounds the commercial activities of the organizations, forces them to think and implement strategies directed to the use and optimization of the available resources in order to promote an accelerated and sustained growth over time. This document pursues the main objective of highlighting the importance of knowledge management as a strategic tool that generates added value and competitive advantages for organizations. To do this, the perspectives of several authors about knowledge management are analyzed initially, in the following, some key elements are related such as: the dimensions of knowledge, the management of knowledge as a generator of wealth, barriers to effective management, knowledge management in an open economy and in SMEs as a factor of development, innovation as a determining factor, competitiveness and organizational development.

Recibido: 16/04/2018. Aceptado: 18/05/2018

Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

Keywords: Competitiveness, business environment, knowledge management, innovation, productivity, company.

INTRODUCCIÓN

La primera parte de la presente revisión está direccionada a describir los conceptos y generalidades más trascendentales de la gestión del conocimiento en las organizaciones. En la segunda parte, se exponen barreras o dificultades que tienen las empresas para gestionar el conocimiento y ello determina por qué unas empresas son más productivas que otras, haciendo referencia a las Pymes, y la importancia que tiene alcanzar buenos niveles de competitividad. Finalmente, se lleva a cabo un análisis de la innovación y la gestión del conocimiento en una economía abierta y su vinculación al desarrollo organizacional como fuente de recursos para el progreso y crecimiento.

La gestión del conocimiento es el resultado del proceso de transformación de la información mediante el aprendizaje en sus diferentes tipologías y dimensiones. Al ser un activo intangible en la organización, la gestión del conocimiento no se puede cuantificar de forma matemática o numérica; es indispensable integrar un cúmulo de procesos y sistemas que permitan incrementar de forma importante dicho activo con miras a lograr la competitividad; esto es lo que pretende precisamente este documento, presentar al lector un conjunto de elementos vinculados a la gestión del conocimiento que combinados entre sí, pueden traducirse en réditos tangibles no solo para la cúpula empresarial sino también para los stakeholders.

Las condiciones del entorno empresarial, hoy en día, han mostrado que el liderazgo y la competitividad van regidos por la capacidad que cada organización tiene para innovar, esto responde a las necesidades de un mercado cada vez más exigente y demandante y para ello. Las organizaciones se han apoyado en la gestión del conocimiento como herramienta protagonista, lo que asegura la sostenibilidad de la empresa a través del tiempo. Si bien es cierto que la gestión del conocimiento seguirá siendo clave para tener éxito, se debe entender que los conocimientos pronto quedarán obsoletos y que lo importante es que estos conocimientos se transformen en innovaciones (Muñoz, 2017).

La asimilación, utilización y aplicación del conocimiento han generado interés en los gerentes de organizaciones, quienes pretenden asegurar el éxito de su gestión mediante la creación e implementación de estrategias que permitan la consecución de los objetivos empresariales valiéndose para ello del capital humano como eje central de la organización.

Dávila (2017) señala que se necesita una estrategia innovadora, un giro de 180 grados, que vuelva a situar a las personas en el centro de cada empresa.

La gestión del conocimiento tiene estrecha relación con el proceso de aprendizaje, pues la apropiación de nuevos saberes depende en gran medida de la personalidad de cada individuo ligada a la capacidad que cada uno tiene para asimilar los conocimientos que otra persona le transmite.

Según Gamboa Mora, García Sandoval y Ahumada de la Rosa (2017), el modelo de personalidad refiere como eje central, la forma como el individuo percibe la

información, como la utiliza y cómo esto le permite tener una postura determinada frente a las situaciones que el mundo le presenta.

Ante tal situación, no es algo nuevo que frente al estrés laboral, trabajo y organización de tareas pendientes bajo presión, la actitud de cada individuo sea distinta, pues si bien todas las personas tienen una capacidad similar de cumplir con las funciones asignadas bajo circunstancias adversas sin descuidar la eficiencia en el resultado final, la personalidad de cada sujeto determina en mayor o menor medida la adaptación más tardía o temprana a este tipo de situaciones propias del entorno laboral.

DESARROLLO

Para abordar conceptualizaciones en torno a la gestión del conocimiento y su relación en el mundo empresarial, se hace primordial la revisión de algunos términos según la perspectiva y criterio de diferentes autores.

Gestión del conocimiento

Según Arboníes (2013), la gestión del conocimiento es una transformación en la percepción de lo que son las empresas. Si las empresa son lo que hacen, y hacen lo que son, la gestión del conocimiento es una buena oportunidad para un hacer y ser diferente.

Por su parte, Valhondo (2010), sostiene que la importancia de la gestión del conocimiento en la empresa actual es de tal magnitud que afecta profundamente a su competitividad y supervivencia, convirtiendo su nivel de asimilación y las actuaciones empresariales en uno de los factores determinantes del éxito o fracaso.

Los *stakeholders* en una organización constituyen el pilar principal en el proceso de gestión del conocimiento dentro de un entorno que lo fomente, lo promueva y lo estimule. La competitividad alcanzada por las organizaciones radica en la capacidad que tienen para generar, aprovechar y transferir el conocimiento en acciones que coadyuven a la consecución de los objetivos organizacionales a partir de la estrategia y lineamientos propuestos por la alta dirección.

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su ambiente (Porter, 2015).

En el entorno actual que envuelve a las organizaciones permite entender que, para lograr competitividad en una empresa de manera sostenible a través del tiempo, es importante la implementación de políticas que permitan integrar procesos productivos cimentados en el aprovechamiento de recursos y eliminación de desperdicios. Esto brinda la posibilidad de entregar al mercado un producto o servicio que se caracterice por poseer un diferencial y genere en el cliente sentido de fidelidad, preferencia y lealtad con la empresa.

La idea que se manejaba años atrás sostenía que las empresas, para lograr una mayor competitividad, necesitan un aumento importante de la inversión en tecnología, maquinaria, equipos y capacitación del personal; además apertura comercial hacia otros mercados pero actualmente esta teoría es obsoleta.

La mayoría de las cosas que se hacen para mejorar no requieren inversiones o éstas son muy pequeñas. Lo que se requiere es una firme convicción de hacer mejor las cosas de cómo se hicieron ayer (Montaño, 2016).

Nonaka, Byosiere, Borucki, y Konno (1994), por su parte, señalan que la gestión del conocimiento es un sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización para convertirlas en conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de todas sus actividades, en la medida que permita generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico.

Autores como López (2016), afirman que la gestión del conocimiento se trata de crear los espacios adecuados que permitan a las personas compartir, almacenar, organizar y hacer crecer el conocimiento de su organización; y de esta manera impulsar la innovación y la mejora continua.

El conocimiento es todo cuanto posee una persona o empresa; por medio de ello, tiene la capacidad de interpretar el entorno y, consecuentemente, puede tomar decisiones y actuar. El conocimiento ha existido desde épocas milenarias, pero el avance acelerado de la ciencia y la tecnología ha provocado que el uso de medios electrónicos y la web brinden acceso a nuevas tecnologías digitales y, con ello, facilite la viabilidad de desarrollar actividades de tipo comercial, social y económico sin la necesidad de haber contacto físico entre las partes.

Gracias a las herramientas digitales adecuadas, los usuarios pueden desarrollar niveles de confianza significativos sin conocerse en persona (Dávila, 2017).

Las empresas deben preocuparse más por el desarrollo y puesta en valor del conocimiento en la economía digital que actualmente representa el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones. Mediante la creación de competencias esenciales, las empresas pueden tener la oportunidad de acceder a nuevos mercados ofertando y comercializando productos que tengan valor para los clientes, debido a que la competitividad empresarial no se limita a un determinado producto sino al conjunto de productos y servicios que la organización ofrece o expende.

Dimensiones de la gestión del conocimiento

La dimensión de la gestión del conocimiento debe ser entendida como una relación de carácter dinámico entre las personas y su entorno; supone un conjunto de factores que abarcan desde las actividades cotidianas hasta la realidad del entorno en el que se desenvuelve la persona. Esto permite al ser humano actuar y tomar decisiones con base en las vivencias y experiencias con otros sujetos y los objetos.

Uno de los grandes aportes que han realizado autores respecto al tema en cuestión, y que a su vez coadyuvan en la conceptualización y comprensión de los procesos inmersos en la gestión del conocimiento, es la distinción entre el conocimiento tácito o implícito y el conocimiento explícito, ambos conceptos introducidos en 1995 por Nonaka y Takeuchi en su libro *The Knowledge Creation Company*.

El conocimiento tácito implica aquel que adquieren las personas a lo largo de sus experiencias y vivencias personales y profesionales, y responde a elementos de carácter intangible tales como creencias, valores, puntos de vista e intuición de la

persona. En este tipo de conocimiento, se involucran actividades donde las habilidades técnicas para realizar determinado trabajo u oficio son puestas a prueba.

La creación de nuevo conocimiento comienza con el conocimiento tácito individual, a menudo difícil de comunicar a los demás (Nonaka, 1994).

El conocimiento explícito está codificado y puede ser transferible mediante algún sistema de lenguaje formal. En este concepto, se encuentran reportes, memorándums, documentos, informes y correos electrónicos. Ambos conocimientos no son conceptos aislados ni contrarios entre sí, sino mutuamente dependientes por cuanto movilizar el conocimiento tácito y transformarlo en conocimiento explícito es uno de los grandes retos de cualquier iniciativa de aprendizaje institucional.

Otter y Cortez (2003), sostienen que la gestión del conocimiento apunta a generar, compartir, utilizar el conocimiento tácito y explícito existente en un determinado espacio para dar respuestas a las necesidades de los individuos y las comunidades en su desarrollo.

Las formas de interacción entre el conocimiento tácito y el explícito se pueden observar en el modelo propuesto por Nonaka y Konno (1998). Este modelo es conocido como la integración y ciclo de conversión del conocimiento; para mejor comprensión, se muestra en la figura 1.

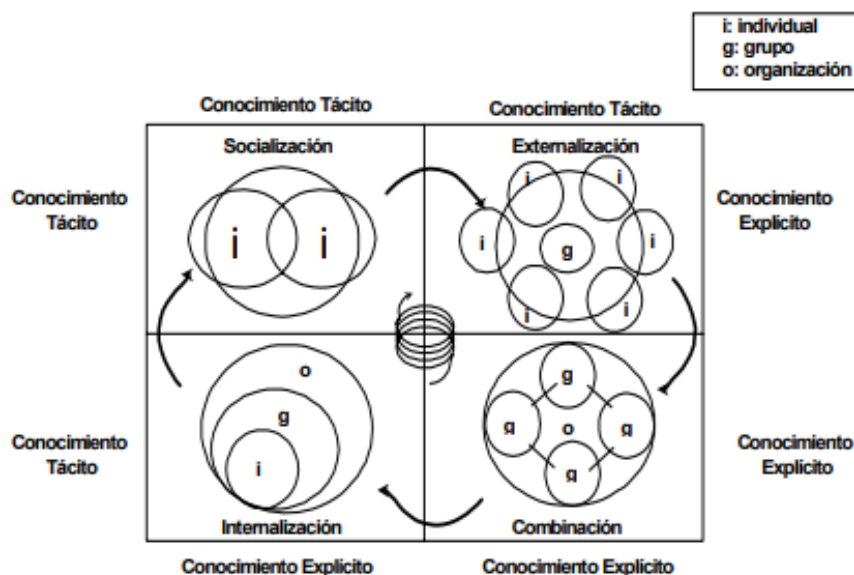


Figura 1. Integración y ciclo de conversión del conocimiento.

Fuente: Nonaka y Konno, 1998.

Según Nonaka y Takeuchi (1995), un poco de la problemática para generar conocimiento a nivel empresarial radica en extender el conocimiento individual a los grupos y equipos de trabajo —conocimiento tácito a conocimiento explícito— que son los responsables de movilizar este conocimiento que se crea y se acumula para, posteriormente, distribuirlo organizacionalmente valiéndose para ello de las cuatro fases comprendidas en la espiral del conocimiento con una dimensión ontológica llamada proceso de creación del conocimiento organizacional, tal como se muestra en la figura 2.

Recibido: 16/04/2018. Aceptado: 18/05/2018

Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

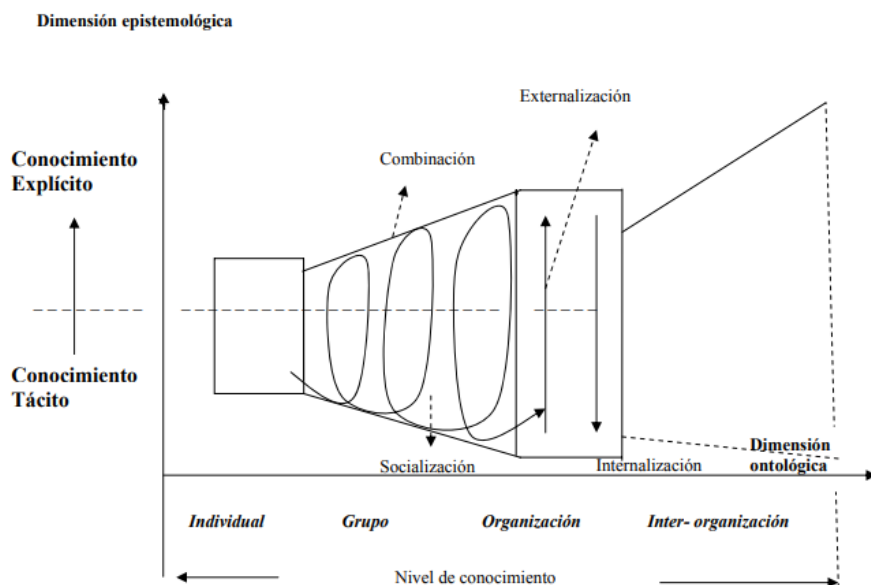


Figura 2. Espiral de conversión del conocimiento organizacional.

Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1995.

El procesamiento y la conversión de la información en conocimiento entre los *stakeholders* de la organización se llevan a cabo principalmente debido a un proceso de comunicación y cooperación eficaz. Esto permite a los sujetos partícipes del proceso obtener conocimientos necesarios para aplicarlos en sus actividades laborales interrelacionándolas con las fases de la espiral del conocimiento.

La gestión del conocimiento como factor generador de riqueza

El objetivo principal de toda organización es crear riqueza, las empresas deben tener la capacidad de generar réditos económicos para los accionistas y también aportar con insumos que mejoren la calidad de vida de la sociedad mediante la producción de bienes o servicios con valor agregado para el cliente lo cual, contribuye al desarrollo socioeconómico de una nación generando fuentes de trabajo que dinamizan la economía y aportan al crecimiento humano y desarrollo profesional de cada persona.

Uno de los principales objetivos de la empresa es la obtención de un beneficio económico, pero no hay que olvidar que también desempeña una serie de funciones de utilidad para la sociedad. (Caldas, Gregorio, e Hidalgo, 2016).

Desde siempre, el conocimiento ha constituido la piedra angular de las empresas y de la sociedad en general; lo que ha evolucionado a través del tiempo es la rapidez con la que se difunde y propaga gracias al avance de la ciencia y la tecnología, esto ha generado resultados positivos para la empresa y el cliente permitiendo concretar negocios que beneficien a ambas partes, mejorando por un lado, los ingresos y procesos productivos de la industria, y por otro, la posibilidad de ofrecer al mercado un producto de calidad que satisfaga las necesidades del cliente.

Barreras para la integración de la gestión del conocimiento en la empresa

Para Choo (1998), el conocimiento organizacional es el que permite desarrollar nuevas competencias, productos o servicios y el mejoramiento de las actividades del trabajo

organizacional. Los tiempos actuales demandan aspirantes cada vez mejor preparados. El temor y resistencia al cambio, la cultura organizacional, el tamaño de la organización y el celo profesional entre los *stakeholders* son algunos de los elementos que constituyen una barrera para que la gestión del conocimiento se pueda integrar en la organización con eficiencia. La diversidad de conocimiento genera muchas veces tendencia a la dispersión y esto a su vez ocasiona que la información circulante en la empresa esté separada y segregada entre los diferentes departamentos que la conforman.

La complejidad del conocimiento, que constituye un elemento intrínseco en su gestión, representa una barrera y desafío para garantizar su apropiación y asimilación por parte de los *stakeholders*. Una de las barreras más difíciles de superar actualmente en las organizaciones es precisamente la propiedad del conocimiento toda vez que su dominio y posesión implica fomentar y motivar redes de cooperación que permitan compartir el conocimiento generado entre los integrantes del equipo de trabajo.

Lo que ocurre en las organizaciones del conocimiento es que el conocimiento reside en las personas, y se lo llevan a sus casas diariamente. La preocupación por residenciar gran parte de ese conocimiento en las propias organizaciones ha llevado a diseñar en muchas empresas sistemas de información y compartición de conocimiento. (Jiménez, Marcos, Arce, Sánchez, 2013).

Analizado desde una visión y óptica más optimista, las barreras que presenta la gestión del conocimiento no tienen solamente un efecto negativo, al representar un obstáculo, para la apropiación de diferentes saberes e información entre los miembros de la organización; tiene también derivaciones positivas puesto que obliga a los directivos a pensar y desarrollar estrategias innovadoras que coadyuven a la incorporación de mecanismos de trabajo enfocados en la creación de nuevos saberes.

Los autores Nonaka y Takeuchi (1999), afirman que las empresas japonesas han sido exitosas, debido a su habilidad para crear conocimiento organizacional, es decir, la capacidad de la organización para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre sus miembros y materializarlos en productos, servicios y sistemas.

Ante tal afirmación, las organizaciones conscientes de que no basta contar con el talento humano calificado para desarrollar productos, bienes o servicios que cumplan con las expectativas de los consumidores, están poniendo énfasis por brindar un ambiente laboral que preste las condiciones necesarias para convertir el conocimiento individual en organizacional a través del diálogo, el debate, la experimentación y la retroalimentación, los cuales constituyen un baluarte fundamental para el crecimiento de los miembros de la organización.

La gestión del conocimiento en una economía abierta

Drucker (1995), uno de los más notables especialistas de gestión empresarial, afirma que las grandes transformaciones sociales se iniciaron cuando la información y el conocimiento empezaron a convertirse en el elemento central del funcionamiento de la economía. No es algo nuevo señalar que durante toda la vida existió el conocimiento; de hecho, desde el inicio de la filosofía griega se han emitido conceptos que ayudan a comprender de manera clara y concisa a qué se refiere la gestión del conocimiento

que progresivamente se ha convertido en un activo intangible para las organizaciones igual o más importante que los recursos financieros y tecnológicos.

Brooking (1996), sostiene que aquella organización que posea unos procesos operativos excelentes, conozca con todo detalle a su segmento de mercado, posea el conocimiento para desarrollar un producto único, motive a sus empleados, esté a la vanguardia de las tecnologías e innove, tendrá grandes probabilidades de éxito. Durante años se atribuyó la productividad de las organizaciones a la capacidad que tenía cada una para enfrentarse a los retos del entorno. En la actualidad, y por cuestión de la revolución científica y tecnológica, una nueva era del conocimiento surge donde el desarrollo y crecimiento económico empresarial va regido desde luego por la productividad, pero a su vez, ésta va ligada a ciertos elementos como el conocimiento, el tiempo, la información y la apertura hacia nuevos mercados.

La productividad es la relación entre el producto generado y los factores que contribuyen a lograr esa producción. Puede variar por un sinnúmero de factores, como recursos materiales, humanos, tecnológicos y de capital (Rubio y Baz, 2015).

Muchas economías han venido desarrollándose durante años de manera aislada. Lo anterior, ha generado que la competitividad y la productividad se relacionen de manera directa con el aspecto comercial y mercadológico de una empresa. En décadas pasadas las organizaciones se limitaban a acaparar consumidores y clientes de una misma región o país de modo que su capacidad para surgir y despuntar hacia el éxito dependía en su totalidad del mercado local.

Para acceder a mercados internacionales siempre existe cierto grado de recelo y temor por la inversión que implica acceder a consumidores ajenos a la región donde la empresa suele realizar sus actividades comerciales, sin embargo, la gestión del conocimiento permite determinar regiones o países con economías estables y con posibilidades de crecimiento. La coyuntura de la economía, hoy en día, provoca que el mercado nacional se vuelva inestable y decreciente en ocasiones debido a factores económicos externos que las empresas no pueden controlar; por tanto, disminuir la dependencia del mercado interno es un elemento que se debe tener en cuenta siempre que la organización desee ser competitiva y progresar a nivel empresarial a través de los años.

Cordero, Chavarría, Echeverri, y Sepúlveda (2003) señalan que la competitividad se define como la capacidad de mantener y ampliar la participación de las empresas en los mercados locales e internacionales de una manera lucrativa que permita su crecimiento.

Conocer y seleccionar bien el mercado donde la organización desea expandir sus productos o servicios no siempre es analizado con la rigurosidad que amerita, puesto que el ingreso a nuevos mercados implica una serie de elementos que deben tenerse en cuenta más allá del costo del producto que se pretende introducir y del poder adquisitivo de los potenciales consumidores.

Las economías más estables y seguras en el mundo basan sus fortalezas en la competitividad valiéndose, para tal efecto, de un sistema eficaz para gestionar el conocimiento de modo que éste se incremente a través de los años. Una ventaja notable que tiene el conocimiento en comparación con otros activos que tienen las

Recibido: 16/04/2018. Aceptado: 18/05/2018

Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

organizaciones, es que éste se caracteriza por ser el único recurso que aumenta mediante su uso o gestión. En sentido contrario de lo que ocurre con el conocimiento, otros recursos de naturaleza física como la maquinaria, la tecnología y el recurso económico se consumen y se desgastan mediante su uso, lo que genera como resultado rendimientos menguantes a través del tiempo.

La innovación como factor determinante

Rao y Chuán (2012), manifiestan que la innovación es una elección, y como tal es una iniciativa intencionada, planificada sistemáticamente y organizada como cualquier otra iniciativa de gestión importante.

Por su parte, Arbonés (2017), sostiene que la base de la innovación es el conocimiento compartido, y la empresa innovadora es la que crea el espacio adecuado para compartirlo. Este es un proceso muy difícil de imitar que forma parte del ADN de la empresa innovadora.

La iniciativa de innovación empresarial debe ser entendida como una tarea y compromiso de todos, no exclusivamente de los directivos, este proceso debe ir encaminado a la propuesta de ideas que respondan a distintos factores como son: la necesidad de mejora en los bienes o servicios entregados al mercado, posibles falencias detectadas en el producto o simplemente nuevos requerimientos que van acorde a la evolución y cambios constantes del entorno empresarial.

Vásquez (2016), afirma que en un entorno económico altamente competitivo, donde solo permanece quien es capaz de adaptarse a las nuevas realidades de los mercados, cabe a los emprendedores innovar.

La innovación es parte fundamental de la gestión del conocimiento y esto representa el pilar del crecimiento y desarrollo de las organizaciones en la actualidad, sin embargo, no implica que deba implantarse de manera obligatoria en la empresa. Generalmente, cuando se nombra el concepto gestión del conocimiento, la tendencia más común es pensar que este término se limita a organizar, sintetizar y distribuir la información procesada y transformada en conocimiento dentro de la empresa, pero no siempre se analiza que a partir del conocimiento se puede generar nuevo conocimiento lo cual da lugar a la innovación y eso repercute a su vez, de forma positiva a través de las ventajas competitivas que la industria genera por causa de diferenciación en el producto o servicio que ofrece versus el de la competencia.

Ante tal situación, Espín Miniguano, Lara Flores, y Romero Fernández (2017), señalan que en el sector empresarial se ha desarrollado una tendencia hacia la preocupación por la utilización del conocimiento como fuente de innovación para la creación de ventajas competitivas.

La innovación va de la mano con la creatividad pero, para que pueda desarrollarse con éxito en la empresa, necesita de factores como un nivel adecuado de conocimiento, suficiente capacidad de imaginación, recursos económicos y tecnológicos, tiempo, ambiente laboral, capital humano, siendo este último uno de los pilares importantes para fomentar tal actividad.

El capital humano se refiere al conocimiento útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender (Cegarra y Martínez, 2017).

Innovar no requiere costosos procesos con un alto grado de inversión en tecnología, pues implica también hacer las cosas de manera distinta a la acostumbrada utilizando los mismos recursos humanos, físicos y tecnológicos con los que se cuenta utilizando la creatividad y el aprendizaje como ejes principales. Estos constituyen insumos valiosos para las empresas a fin de brindar al consumidor un producto que no necesariamente sea mejor y más completo que los anteriormente entregados, pero que si muestran una presentación más agradable y llamativa despertando en el comprador el interés por adquirirlo.

Según Capella y Monturiol (2017), cambiar el diseño exterior o apariencia de un producto, no le aporta ninguna nueva función ni mejora su uso, pero puede ayudar a vender.

Hay empresas con mayor capacidad que otras para generar soluciones rápidas y de forma creativa e ingeniosa por medio de la innovación a problemáticas detectadas, lo cual, además de beneficiar a los clientes y al mercado en general, ocasiona que organizaciones similares tomen la iniciativa de cambiar los procesos habituales, innovar y mejorar los productos y servicios que ofrecen o comercializan.

Medellín (2013), sostiene que la innovación es un proceso clave de las empresas que permite su diferenciación gracias a la introducción de productos nuevos o mejorados al mercado, y respalda su eficiencia productiva y organizacional gracias a la introducción o mejora de los procesos productivos.

La gestión del conocimiento en las Pymes como factor de desarrollo

Las pymes representan la esencia del concepto de empresa, en cuanto a poner en juego un conjunto de recursos, trazar una estrategia y ejecutarla, ofrecer al mercado una serie de productos y servicios, a cambio generar un beneficio (Tundidor, 2016).

Un emprendimiento siempre implica riesgo pero con el desarrollo e implementación de la estrategia correcta la incertidumbre de éxito tiende a disminuir, evidentemente los requerimientos de empresas que sobrepasan 1000 o 2000 empleados son totalmente diferentes de las pymes con una cantidad de trabajadores que representa, en el mejor de los casos, el 10% del número anteriormente señalado. De esto, se deriva que cada una de las empresas citadas, requiera distintas directrices para gestionar el conocimiento de forma eficiente a fin de evitar la dispersión y segregación entre los *stakeholders*.

La gestión del conocimiento se vuelve tanto más difícil en las compañías cuanto mayor sea su tamaño y dispersión geográfica. Particularmente se hace especialmente difícil localizar el conocimiento existente y conseguir el mismo cuando se necesita y ésta situación tiene un gran impacto en la eficacia de las compañías (Valhondo, 2010).

Con el paso del tiempo, lo que aspira toda empresa es crecer en diferentes aspectos que conllevan más allá de las utilidades que pueda generar, por ende, la cultura debe ir acorde a la evolución de la organización aumentando el sentido de pertenencia e identidad de los *stakeholders* de manera que se puedan implantar procesos que

Recibido: 16/04/2018. Aceptado: 18/05/2018

Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

faciliten la gestión del conocimiento y, con ello, tomar con más fuerza la inteligencia competitiva que coadyuva al cambio y permanencia en el mercado.

Las Pymes son aquellos entes impulsores del crecimiento económico en las naciones generando fuentes de empleo toda vez que su entorno provea confianza y sus actividades comerciales se desarrollen en un ambiente apropiado para los negocios. Las políticas gubernamentales deben direccionarse a crear un ambiente que además de aportar seguridad y motivación al emprendedor, también actúen como motores impulsores de la economía y mejora de la calidad de vida de la población.

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 (Huilcapi Masacon y Mora Aristega, 2017).

Los directivos empresariales tienen la firme convicción de que contar con el conocimiento necesario es un factor de desarrollo y crecimiento empresarial indispensable para el éxito en los negocios. Sin embargo, muchas veces se presenta el inconveniente de que el conocimiento que necesita la empresa, y que existe ya dentro de la organización, no se encuentra disponible en el momento oportuno. El conocimiento comprende la información traducida en acciones que permitan la formulación de estrategias direccionadas a la creación bienes o servicios con valor agregado al consumidor, caso contrario son solo datos irrelevantes que ayudan a tener una noción de la realidad de la empresa pero no pueden utilizarse como una herramienta estratégica para la toma de decisiones.

Acotando a lo señalado anteriormente, Vélez (2017) sostiene que la razón de las empresas es crear valor para sus accionistas y grupos de interés y esta afirmación puede sonar muy amplia si eso no se traduce en cambios y en hechos tangibles.

La gestión del conocimiento y la competitividad

Según Porter (2017), la competitividad de una región o de una nación ha sido considerada, sobre todo, un asunto de los gobiernos para intentar promover la inversión y la creación de empleo.

Por su parte el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, señala que la competitividad es la capacidad para competir o la rivalidad para la consecución de un fin.

Para una empresa que ha determinado su capacidad competitiva, existen elementos que inciden en su desempeño tales como infraestructura, apertura hacia nuevos mercados, nivel socioeconómico del entorno, avance científico y tecnológico, capacidad de inversión y reinversión, entre otros. De ahí, se deduce que no es el entorno aquel que se torna competitivo, sino las empresas quienes se ubican en él a través de factores como la motivación a sus trabajadores, mejora de procesos, uso eficiente de recursos, implementación adecuada de la estrategia organizacional, etc.

Según Rubio y Baz (2015), la competitividad es lo que permite a una empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve. Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios cuyos costos y cualidades son comparables o

superiores a sus competidores en el resto del mundo. Toda vez que las organizaciones puedan aumentar la calidad de sus productos o servicios, será factible introducirlos al mercado con precios más convenientes que los ofrecidos por la competencia y, de esta forma, alcanzar la competitividad. Para llegar a esto, es importante manejar un sistema de gestión de la calidad en todo el proceso a fin de evitar el despilfarro y desperdicio innecesario de tiempo y recursos. Durante muchos años, se consideró que había una relación inversamente proporcional entre calidad y productividad argumentando que al fabricar productos de calidad los controles durante el proceso demandaban más tiempo, personal de supervisión y esto implicaba que la productividad de la organización disminuía. Años más tarde, Edward Deming, catalogado por muchos como el padre de la calidad, fue el pionero en afirmar que la productividad de las empresas aumentaba siempre que estas incorporen un sistema de control de calidad y mejora continua a sus procesos productivos.

Cortés (2017), en su libro “Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015)”, sostiene que la calidad no proviene de la inspección de los productos y servicios sino de la mejora de los procesos. Si los procesos mejoran, y se eliminan las causas que provocan los errores en los productos y servicios, no hará falta inspección. Este criterio revolucionó el mundo empresarial y la gestión de la cúpula organizacional, haciendo especial énfasis en incrementar la calidad de sus productos al tiempo que se reducen los costes de producción y el desperdicio al mínimo posible, eliminando de esta manera fallos y reprocesos.

Las empresas competitivas se caracterizan siempre por mantener su posición de liderazgo frente a otras que deseen apoderarse de ese privilegio. Por tanto, para los directivos organizacionales, como parte de una gestión eficiente, está contemplar el desarrollo e implementación de una estrategia que permita la expansión de la organización hacia nuevos mercados, sin descuidar el crecimiento de sus colaboradores en el ámbito personal y profesional; producto de ello, mantenerse a la vanguardia sin poner en riesgo su liderazgo y posicionamiento en el mercado.

La gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional

Jerry Porras y Peter Robertson (1992) afirman que el desarrollo organizacional (DO) comprende una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización con el propósito de incrementar el desarrollo individual y mejorar el desempeño de la organización. Por otro lado, Warren Burke (1994) sostiene que el DO es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.

El desarrollo organizacional es un elemento tan significativo como la gestión del conocimiento, empresarialmente hablando; pues resulta de gran valía gestionarlo tanto a nivel interno como externo. A nivel interno, mejora la capacidad de aprendizaje de los empleados, las relaciones interpersonales y promueve la fluidez comunicacional entre los diferentes departamentos; mientras que a nivel externo se pueden lograr relaciones redituables con diferentes actores de la cadena productiva como proveedores, entidades crediticias, grupos políticos, medios de comunicación, etc.

A través de la comunicación se obtiene información acerca del entorno y el medioambiente en el que nos movemos, se comparte y pone en común una información (Fernández y Fernández, 2017).

Un sistema de comunicación eficiente entre los diferentes departamentos de la empresa actúa como factor impulsor del desarrollo organizacional, éste a su vez, mejora la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios que demanda el entorno y responder con rapidez a los requerimientos de los clientes y del mercado en general. El desarrollo organizacional debe tener un direccionamiento a largo plazo y enfoque en el cliente interno que posee una empresa, los *stakeholders*, puesto que el nivel de eficiencia en el desempeño que tiene la organización depende en gran medida de la satisfacción y motivación que tenga el trabajador en el quehacer de sus actividades cotidianas; el desarrollo organizacional no se relaciona con un miembro de la empresa de forma particular sino con la salud de la organización, y la falta de preocupación por mantener un ambiente laboral agradable entre los trabajadores de los diferentes departamentos es lo que se conoce como mala salud a nivel organizacional.

La mala salud empresarial se refiere al igual que la salud de un ser viviente, a aquellos males que a manera de enfermedad afectan la vida y entorpecen el desarrollo de las personas (García, 2017).

Es de gran valía e importancia en las empresas el desarrollar una cultura direccionada no solo a cumplir con las expectativas del mercado, enfocándose exclusivamente en el cliente, sino también que maneje como eje central la satisfacción y bienestar de los trabajadores en pro de fomentar al desarrollo organizacional; cambios acelerados en el entorno, avances de la ciencia y la tecnología, clientes cada vez más exigentes, rivales más competitivos, globalización son solo algunos elementos que hacen indispensable encarar el panorama económico desde una nueva perspectiva que conlleva un enfoque en el talento humano.

CONCLUSIONES

Las empresas en la actualidad, conscientes de la importancia que tiene desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, han puesto especial énfasis en la gestión del conocimiento como herramienta potenciadora del desarrollo de habilidades y capacidades del talento humano mediante procesos que promuevan la inclusión de todos los miembros no como recursos reemplazables sino como un factor esencial portador de conocimiento y por tanto imprescindible para la organización.

La gestión del conocimiento es un proceso que implica dejar de lado las individualidades y combinar los saberes e información de todos quienes conforman la empresa en pro de obtener un beneficio en conjunto, pero para que esto sea posible, es importante que éste proceso tenga como premisa principal la transformación del factor humano por medio de una formación y aprendizaje constantes.

El temor por explorar nuevos mercados con clientes de preferencias y gustos distintos a los de la región donde opera la empresa siempre está presente, sin embargo, la gestión del conocimiento permite estudiar y analizar objetivamente la situación económica de las regiones fin de determinar aquellas que provean las condiciones de

estabilidad, seguridad y confianza necesarias para acaparar nuevos clientes y no depender única y exclusivamente del mercado local.

La innovación comprende un factor importante para el desarrollo organizacional, pues aquellas empresas con capacidad de crear mejores productos y más completos a partir de los ya existentes o de los que ofrece la competencia, desarrollan a su vez, la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios continuos que exigen las demandas del mercado y sus requerimientos.

Las Pymes constituyen unidades productivas generadoras de empleo para la población aportando activamente al desarrollo económico y crecimiento de los países, por tanto, las políticas gubernamentales deben estar direccionadas a facilitar, motivar y promover el emprendimiento, haciendo del entorno empresarial un ambiente favorable para que las actividades comerciales de las organizaciones puedan desarrollarse en condiciones de confianza y estabilidad económica.

La competitividad alcanzada por las organizaciones va estrechamente ligada a la percepción que tiene el trabajador acerca de la empresa, por tanto, desarrollar identidad y sentido de pertenencia en los *stakeholders* constituye un verdadero reto para las nuevas generaciones de administradores, quienes, conscientes de la situación actual que comprende el entorno empresarial, entienden con claridad que los activos que aportan verdadero valor agregado a los clientes son los de naturaleza intangible y si bien es cierto, estos valores no son estimables ni cuantificables desde el punto de vista contable, contribuyen al desarrollo organizacional y creación de riqueza.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arbonés, A. (2017). *Conocimiento para innovar. Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. London: Thomson Business Press.
- Caldas, M., Gregorio, A., Hidalgo, M. (2016). *Iniciación a la actividad emprendedora y empresarial*. España: EDITEX.
- Capella, J., Monturiol, A. (2017). *De la fregona al Airbus. Guía para empresarios y diseñadores innovadores*. Barcelona: LID
- Cegarra, J., Martínez, A. (2017). *Gestión del conocimiento. Una ventaja competitiva*. Madrid: ESIC.
- Choo, C.W. (1998). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. New York: Oxford University Press.
- Cordero S, P., Chavarría, H., Echeverri, R. y Sepúlveda, S. (2003). *Territorios Rurales, Competitividad y Desarrollo*. San José: IICA.
- Cortés, J. (2017). *Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015)*. Málaga: ICB Editores.
- Dávila, J. (2017). *Iniciativa empresarial. Hacerlo bien y hacer el bien*. IPADE PUBLISHING. Cap2. Convertir a la empresa en solidaria desde su raíz.

- Drucker, P. (1995). The information executives truly need. *Harvard Business Review*, 73(1), 54-62.
- Espín Miniguano A. D., Lara Flores, E. A., Romero Fernández, A. J. (2017). La gestión del conocimiento como alternativa para el éxito de los emprendimientos en la provincia Tungurahua. *UNIANDES EPISTEME*. 4(2). Recuperado de <http://186.46.158.26/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/567/270>
- Fernández, D., Fernández, E. (2017). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid: Paraninfo.
- Gamboa Mora, M.C., García Sandoval, Y., Ahumada de la Rosa, V.d.R. (2017). *Diseño de ambiente de enseñanza – aprendizaje. Consideraciones con base en la PNL y los Estilos de Aprendizaje*. Bogotá: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- García, F. (2017). *Descubriendo la áreas ciegas de la alta dirección empresarial*. México DF: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Huilcapi Masacon, M. R., Mora Aristega, J. E. (2017). Gestión del conocimiento, activo importante para el desarrollo empresarial. *UNIANDES EPISTEME*. 4(3). Recuperado de <http://186.46.158.26/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/522/296>
- Jiménez, A., Marcos, S., Arce, E., Sánchez, Y. (2013). *La Gestión de trabajadores del conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- López, D. (2016). *Técnicas de Gestión del Conocimiento en equipos funcionales*. Lima: Scio technology consulting SAC.
- Medellín, E. (2013). *Construir la innovación*. México, DF: Siglo XXI Editores.
- Montaño, J. (2016). *La Calidad es más que ISO 9000*. México: Palibrio.
- Muñoz, R. (2017). *6 canastas para innovar. El método revolucionario que pondrá la innovación al alcance de todos*. México: Grijalbo.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., Byosiere, P., Borucki, C.C. and Konno, N. (1994). Organizational Knowledge Creation Theory: a first comprehensive test. *International Business Review*. 3(4), 337- 351.
- Nonaka, I., Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*. 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. New York-Oxford.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- OCDE (2013). *Temas y políticas clave sobre PYMES y emprendimientos en México*. México DF: OCDE Publishing.

- Otter, T., Cortes, M. (2003). *Gestión del conocimiento, Conceptos, Ideas, Herramientas*. Lima: Konrad Adenauer Stiftung.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Barcelona: Ediciones DEUSTO.
- Rao, J., Chuán, F. (2012). *Innovación 2.0. ¿Por qué cuando hablamos de innovación nos olvidamos de las personas?* España: PROFIT.
- Rubio, L., Baz, V. (2015). *El poder de la competitividad*. México: CIDAC.
- Tundidor, A. (2016). *Cómo innovar en las pymes. Manual de mejora a través de la innovación*. Barcelona: Marge Books.
- Valhondo, D. (2010). *Gestión del conocimiento del mito a la realidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Vásquez, J. (2016). *El Emprendimiento Empresarial. La Importancia de ser Emprendedor*. IT Campus Academy.
- Vélez, J. (2017). *Crece con audacia. Innovación como estrategia de Argos*. Bogotá: Planeta Colombiana.