

LECTURAS CRÍTICAS



# GERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Jhoanna Rodríguez Martínez  
Nathalia González Rubio  
Jesús David Herrera Ballesteros  
Universidad Cooperativa de Colombia  
Sede Cali

Apropiación social del conocimiento  
Generación de contenidos impresos  
<https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/7375>  
N.º 23, diciembre de 2020  
doi: <https://doi.org/10.16925/gclc.16>

## NOTA LEGAL

El presente documento de trabajo ha sido incluido dentro de nuestro repositorio institucional como Apropiación social de conocimiento por solicitud del autor, con fines informativos, educativos o académicos. Asimismo, los argumentos, datos y análisis incluidos en el texto son responsabilidad absoluta del autor y no representan la opinión del Fondo Editorial o de la Universidad.

## DISCLAIMER

This coursework paper has been uploaded to our institutional repository as Social Appropriation of Knowledge due to the request of the author. This document should be used for informational, educational or academic purposes only. Arguments, data and analysis included in this document represent authors' opinion not the Press or the University.



## ACERCA DE LAS AUTORAS

**Jhoanna Rodríguez Martínez**, magíster en políticas públicas y doctoranda en economía agroalimentaria. Profesora y líder del área de Administración de Empresas, Universidad Cooperativa de Colombia, sede Cali.

Correo: [jhoanna.rodriguez@campusucc.edu.co](mailto:jhoanna.rodriguez@campusucc.edu.co)

**Nathalia González Rubio**, estudiante de Administración de Empresas, Universidad Cooperativa de Colombia, sede Cali.

Correo: [nathalia.gonzalezr@campusucc.edu.co](mailto:nathalia.gonzalezr@campusucc.edu.co)

**Jesús David Herrera Ballesteros**, estudiante de Administración de Empresas, Universidad Cooperativa de Colombia, sede Cali.

Correo: [jesus.herrerab@campusucc.edu.co](mailto:jesus.herrerab@campusucc.edu.co)

## CÓMO CITAR ESTE DOCUMENTO

Rodríguez Martínez, J., González Rubio, N. y Herrera Ballesteros, J. D. (2020). *Gerencia del conocimiento* (Generación de contenidos impresos N.º 23). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. doi: <https://doi.org/10.16925/gclc.16>

Este documento puede ser consultado, descargado o reproducido desde nuestro repositorio institucional (<http://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/7369>) para uso de sus contenidos, bajo la licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



# 23 GERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Jhoanna Rodríguez Martínez  
Nathalia González Rubio  
Jesús David Herrera Ballesteros

## Resumen

En esta lectura crítica, se exponen los enfoques y conceptos que tiene la gerencia del conocimiento en relación con la generación de habilidades del conocimiento, innovación y competitividad en el entorno organizacional, y cómo la ventaja competitiva influye en esta gerencia. El propósito de este documento es exponer los conceptos más destacados de esta dinámica, que se trabaja constantemente en las organizaciones como un complemento para la toma de decisiones y para los cambios motivados por la cultura corporativa, las alianzas estratégicas y la estructura de la empresa, ya que mediante este modelo se logra medir el avance y la influencia del alcance de los objetivos de una organización; así, se promueve en el capital humano la apropiación de alcanzar estos a través de estrategias motivadas por los gerentes. Asimismo, se analiza el proceso de la gerencia del conocimiento desde su recolección, análisis y posteriormente distribución y manejo, y se observan factores claves para la retención y adecuación del conocimiento desde las perspectivas del talento humano que lleva a plantear estrategias en las organizaciones que permiten su difusión y generación desde grupos de intereses. Con un ejemplo práctico de escuela corporativa se da soporte a la información recolectada, que evidencia la importancia de implementar estos modelos en las organizaciones actuales, que respaldarán su gestión y ganarán más valor en cuanto a la administración de su conocimiento.

**Palabras clave:** conocimiento, competitividad, gerencia, gestión, habilidad.

# TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
GERENCIA DEL CONOCIMIENTO	5
REFERENCIAS	8



## INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo las metodologías y dinámicas estratégicas que las organizaciones desarrollan están en un constante cambio gracias a las tendencias globalizadas de los procesos evolutivos que las organizaciones y la sociedad empresarial adoptan como nuevas formas de negociar, por ejemplo, productos innovadores, tecnologías de punta y sistemas de información de marketing, las cuales han llevado a reinventarse empresarialmente. Las organizaciones están obligadas a llevar este ritmo, con el fin de generar en su capital humano equipos competentes y capacitados; asimismo, es necesario entablar una relación directa con el entorno interno y externo para así generar apropiación en temas como innovación, toma de decisiones, nuevas tecnologías de la innovación y la comunicación (NTIC) e ir alineados con los objetivos de la empresa. El capital humano ha ido evolucionando y cada vez es más vital que las estructuras organizacionales cuenten con una gerencia del conocimiento bien direccionada, ya que esta se ha convertido en una de las tendencias más importantes a la hora de poner en funcionamiento las estrategias ligadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales y como el mayor bien intangible que tiene una compañía. Es importante que la información de las empresas sea de fácil acceso para los colaboradores, a través de herramientas que permitan gestionar el conocimiento como portales intranet, capacitaciones y escuelas de conocimiento, que desplieguen todo tipo de información que aporte al desarrollo de los colaboradores, cuyo fin es adaptar un desempeño a nivel organizacional que permita fortalecer climas laborales favorables; esto hace que las empresa sean competitivas en el entorno externo con responsabilidad empresarial e innovación.

La gerencia del conocimiento se esquematiza en múltiples conceptos; sin embargo, siempre

se llega a la conclusión de que es un tema utilizado en las empresas con el cual se desarrollan todo tipo de estrategias para los entornos organizacionales, ya que se relaciona con el conocimiento, la innovación y la competitividad de estas. El conocimiento en una organización es su activo máspreciado y esto permite generar una competitividad frente a sus semejantes, con la cual la gestión y utilización del conocimiento permite consolidar la empresa en todos los ámbitos profesionales. El presente artículo analiza los diferentes conceptos de gestión del conocimiento y su vinculación con las organizaciones, desde su administración, manejo, consolidación y utilización de este recurso intangible, y así articularlo con las tendencias organizativas del siglo XXI relacionadas con los cambios globalizados de la actualidad.

## GERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Con el fin de dar claridad frente a la temática abordada, se comparan y analizan diferentes posturas de autores que definen el concepto de *gerencia del conocimiento* desde la gestión del conocimiento como tal; esto permitirá abarcar varios aportes investigativos que ayudarán a consolidar el concepto y visión propia (tabla 1).

Tabla 1

Conceptos de gestión del conocimiento

Autor	Concepto
Tom Davenport et al. (2001)	“La gestión del conocimiento es el proceso de captura, distribución y uso efectivo del conocimiento”.
Ann Macintosh (1997)	“Es la identificación y el análisis del conocimiento, tanto disponible como requerido, la planeación y el control de acciones para desarrollar activos de conocimiento, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales”.
Agustí Canals (2002)	“Las organizaciones han mostrado interés creciente por la capacitación y el desarrollo de modelos propios para la gerencia del conocimiento como vía para incrementar su capacidad innovadora y la creación de ventajas competitivas”.



Peter Drucker (1979)	“El conocimiento es el componente clave en la ventaja competitiva de cualquier organización; en esencial porque al ser activo tiene propiedades como las de multiplicarse cuando se comparte o ser la fuente de la dinámica de los demás recursos”.
-------------------------	---

Nota. Elaboración propia.

De acuerdo con las definiciones mencionadas, se entiende la gerencia del conocimiento como la administración eficiente de la información y el conocimiento que se desarrolla a nivel organizacional y que permite así generar una serie de competencias en el talento humano, las cuales se deben conservar para lograr los objetivos, pues dicho talento forma parte de las actividades diarias que se desarrollan en las empresas, cuyo fin es estructurar estrategias que promuevan en el capital humano el progreso individual en la toma de decisiones y en el mejoramiento continuo de los servicios y procesos de manera creativa e innovadora, y que se puedan adaptar a los entorno competitivos. Para esta dinámica, es crucial el aporte de las culturas organizacionales, pues son las que gestionan los cambios en las mayas del conocimiento y analizan todo tipo de necesidad en el interior de la empresa. La cultura organizacional juega un papel importante en la planeación de las estrategias e influye en los resultados que se generen a través de las propuestas que se desarrollan con el objetivo de alinear actividades que ayuden a conseguir que el personal conozca de manera integral y consolidada la información de la empresa, a través de diferentes modalidades de conocimiento, por ejemplo, portales de intranet, congresos, capacitaciones, escuelas de conocimiento y actividades de socialización de temas organizacionales.

El conocimiento se puede ver y asociar directamente de diferentes formas: por ejemplo, con documentos y manuales, bases de datos, conocimiento por parte de los empleados de cómo hacer las cosas, programación de equipos para fines específicos. Esta forma de almacenar y gestionar el conocimiento debe ser identificada de la mejor manera para lograr procesos que

generen valor (Flores Urbáez, 2005). Todos los documentos, la información o los datos que lleguen a una compañía no son importantes, es necesario crear filtros con los que la organización analice y recolecte la información más importante, la cual será procesada y posteriormente divulgada para crear redes que permitan su perduración y manejo eficaz en la organización.

La gestión del conocimiento se ha convertido para las empresas actuales e inteligentes en el método más valioso, ya que constituye su fuente de valor agregado más importante y permite generar productividad y competitividad acertada frente a sus competidores. El capital humano de las organizaciones tiene en sus manos y mente lo realmente valioso para la compañía; sin embargo, no es fácil la administración de este conocimiento, pues en ocasiones no se explora ni se proyecta el beneficio y lo importante de hablar el mismo idioma en la organización, de manera que se pueda compartir la información. Esto debido a la poca disposición y contribución por parte del personal para que este conocimiento sea compartido, y así estandarizarlo con la mayoría de las integrantes posibles del entorno de la organización.

Los perfiles de los trabajadores han cambiado gracias a las nuevas tendencias empresariales y educativas. Ahora, estos perfiles se resumen en el mundo globalizado, al migrar de un estilo reservado a uno de innovación e inconforme, con ansias de crecimiento profesional y el cual logre desarrollar sus actitudes y aptitudes. Esto lleva a que las empresas tengan dificultades en la retención del personal, lo que hace más compleja la administración y contención de la gestión del conocimiento. Lo anterior genera escases de trabajadores talentosos que generan conocimiento y que tienen la capacidad de transmitirlo y compartirlo. El frecuente desarrollo de las compañías genera ofertas laborales llamativas que hacen más difícil esta



labor y de esta manera surge una competencia por obtener estos trabajadores talentosos. Esto no ofrece una estabilidad laboral, pues están en constantes cambios en empresas que generan más inconvenientes en el proceso de análisis, transformación y manejo de información llevado a la realidad con el conocimiento.

Las organizaciones están en la obligación de generar estrategias basadas en la contención del personal; asimismo, están orientadas a crear programas de fidelización de los trabajadores, porque esto les permitirá obtener retribuciones y procesos con los cuales el conocimiento sea el mayor involucrado en ellos. Para Valhondo (2012):

No se trata de que transformen en su fuero interno a los individuos que la integran, sino que será suficiente con que propicien las condiciones que hagan posible que, en la práctica, el comportamiento de los individuos sea el que más beneficie a la organización. (p. 124)

De esta manera, se integra la transformación del capital humano en la compañía y en su desarrollo, lo que genera beneficios para ambas partes y permite obtener ganancias mutuas.

Cada persona es autónoma de realizar su proceso de adquisición y utilización de conocimiento de manera individual; sin embargo, las organizaciones están en el deber de fomentar estrategias que permitan establecer redes, ambientes de aprendizaje y grupos organizados, con el fin de autogestionar el conocimiento y divulgarlo entre todos los colaboradores de la organización. Para Wallace (1999), son más importantes e intensivos los procesos de gestión del conocimiento en personas que en tecnología, ya que estas son los encargados de distribuir y facilitar la administración del conocimiento y la tecnología es la encargada de dar soporte y almacenamiento. El trabajo en equipo es fundamental a la hora de entablar

grupos relacionados donde se compartan habilidades, gustos y donde se pueda promover el aprendizaje de otras personas incluyéndolas en sus entornos. Según Domínguez González y Martins (2014), hay cuatro aspectos fundamentales para que los grupos puedan funcionar de manera acertada y no pierdan el rumbo y el objetivo: deben desarrollar un estado de confianza mutua, un modelo mental compartido, una identidad compartida y un estado de cohesión; con estos pilares habrá un entendimiento y enfoque únicos que permitirán hablar un solo idioma, y así entablar confianza, unión y orientación a objetivos claros y alcanzables entre ellos. De esta manera, evidenciamos la importancia de la relación entre los individuos y de espacios que respalden la utilización de los recursos empresariales e intangibles.

Las empresas que centran el conocimiento en grupos de personas y no generan los procesos de retroalimentación se ven expuestas a que dicho bien intangible se deprecie rápidamente; es decir, la gestión del conocimiento se ve expuesta a un proceso de migración y posiblemente desaparición o cambios en la información que es significativa. Es de suma importancia incentivar a los empleados a compartir su conocimiento para así generar en ellos un compromiso empresarial. Así, el mayor porcentaje de los involucrados sumarán y no habrá afectaciones como casos de renuncia, despidos o reestructuración de la nómina empresarial.

Algunas de las estrategias que las organizaciones utilizan para promover en el capital humano los factores mencionados anteriormente se desarrollan mediante escuelas corporativas. De acuerdo con esto, se toma como referente la empresa Ecopetrol:

Ecopetrol es la única compañía no norteamericana en alcanzar el reconocimiento, teniendo en cuenta que solo



había dos petroleras: la colombiana y ConocoPhillips. Otras empresas como Facebook y Apple también recibieron el premio. De acuerdo con la información de Ecopetrol, los criterios que evalúa el reconocimiento están relacionados con aspectos como la creación de una cultura empresarial de conocimiento mediante el liderazgo de sus directivos; desarrollo y entrega de productos, servicios y soluciones basados en conocimiento; maximización del capital intelectual empresarial; creación de un ambiente empresarial de colaboración y transferencia de conocimiento, entre otros. (Dinero, 2017)

Así es como se evidencia la importancia de la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones. Ecopetrol es un claro ejemplo de las empresas centradas en el conocimiento, el cual tienen presente en todos sus procesos organizacionales. Lo anterior hace que el conocimiento se convierta, en empresas como Ecopetrol, en un factor clave para su cultura organizacional, con carácter colaborativo; de esta forma se promueve el valor agregado de la empresa.

## REFERENCIAS

- Canals, A. (2002). ¿Quo Vadis, KM? *La complejidad como nuevo paradigma para la gestión del conocimiento*. <https://www.uoc.edu/in3/dt/20006/20006.pdf>
- Davenport, T., Probst, G. y Pierer, H. V. (2001). *Libro de casos de gestión del conocimiento: mejores prácticas de Siemens*. John Wiley & Sons, Inc.
- Dinero. (2017, 24 de octubre). Ecopetrol está entre las mejores empresas en gestión del conocimiento de América. *Dinero*. <https://www.dinero.com/empresas/articulo/ecopetrol-entre-las-mejores-empresas-en-gestion-del-conocimiento/251529>
- Domínguez González, R. V. y Martins, M. F. (2014). Knowledge management: An analysis from the organizational development. *Journal of Technology Management and Innovation*, 9(1), 131-147. <https://doi.org/10.4067/s0718-27242014000100011>
- Drucker, P. F. (1979). *La gerencia de empresas*. Edhasa.
- Flores Urbáez, M. (2005). Gerencia del conocimiento: su relación con la generación de capacidades innovativas. *Revista de Ciencias Sociales*, xi(2), 229-245. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28000203.pdf>
- Gómez Díaz, D., Pérez de Armas, M. y Curbelo Valdadares, I. (2005). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, xxvi(2), 37-46. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3604/360433559006>
- Macintosh, A. (1997). *Position Paper on Knowledge Management*. Artificial Intelligence Applications Institute, University of Adinburgh.
- Torres, C. A. B., González, J. S. F. y Arango, H. D. S. (2014). Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica. *Estudios gerenciales*, 30(130), 65-72.
- Valhondo, D. (2012). *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Velasco, N. C. (2011, 26 de abril). *Competencias, calidad, trabajo en equipo, liderazgo, servicio, creatividad, actitud 3-3* [Video de YouTube].
- Vilaseca, J., Torrent, J. y Díaz, A. (2007). *La economía del conocimiento: paradigma tecnológico y cambio estructural. Un análisis empírico e internacional para la economía española* (Working Paper Series WP02-003). <http://www.uoc.edu/in3/dt/20007/20007.pdf>
- Wallace, W. (1999). La gestación del conocimiento. En *Knowledge Management Today*, Sevilla.



