

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: NUEVO ENFOQUE GERENCIAL DE LAS  
ORGANIZACIONES**

**DIEGO ALEXANDER PEDROZA CUERVO**

**D 5201544**

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor**

**JUAN PABLO SÁNCHEZ ACEVEDO**

**DOCENTE SEMINARIO DE GRADO**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**BOGOTÁ, COLOMBIA**

**2020**

## Resumen

La gestión del conocimiento es un campo de estudio relativamente reciente. Debido a la globalización, el nuevo enfoque gerencial ha evolucionado, considerando el conocimiento como un activo importante, más allá del balance financiero y los activos que tiene una organización.

En este sentido, el presente ensayo tiene como objetivo argumentar la importancia de la gestión del conocimiento en el nuevo enfoque gerencial. En este estudio se pudo conocer que el conocimiento en las empresas se gestiona desde la actualización y difusión a otros de las lecciones aprendidas para que se genere un beneficio en doble vía fundamentado en la eficiencia como ventaja competitiva; así mismo, se identificó que las principales técnicas son las reuniones de reflexión, la retrospectiva, la reunión de expertos, coaching, rotación del personal, los manuales, boletines internos, encuestas, evaluaciones parciales o páginas web, entre otros; encuentros que generan beneficios a nivel de relación empresa-trabajadores y empresa-aliados por la apertura en la comunicación, disposición al aprendizaje y a la construcción conjunta; siendo ejemplo de estos beneficios empresas como Ecopetrol, British Petroleum, Sonotec y Apple.

Se concluye sobre la importancia y necesidad de implementar este nuevo enfoque en las empresas con el fin de aportar al cumplimiento de los objetivos y misión de cada organización en particular, pese a que puede hacer dificultades en la implementación por falta de recursos o conocimiento del nuevo enfoque.

**Palabras claves:** gestión del conocimiento, enfoque gerencial, ventajas competitivas.

## Abstract

Knowledge management is a relatively recent field of study. Due to globalization, the new management approach has evolved, knowledge as an important asset, beyond the financial balance and the assets that an organization has.

In this sense, this essay aims to argue the importance of knowledge management in the new management approach. In this study, it was possible to know the knowledge in companies that is managed from updating and disseminating to others the lessons learned so that a two-way benefit is generated based on efficiency as a competitive advantage; likewise, the main techniques were identified are reflection meetings, retrospectives, expert meetings, coaching, staff rotation, manuals, internal bulletins, surveys, partial evaluations or web pages, among others; meetings that have benefits at the level of company-worker and company-partner relationships due to openness in communication, willingness to learn and joint construction; being example of these benefits companies like Ecopetrol, British Petroleum, Sonotec and Apple.

It concludes on the importance and the need to implement this new approach in companies in order to contribute to the fulfillment of the objectives and mission of each organization in particular, despite the fact that it can make implementation challenges due to lack of resources or knowledge. of the new approach.

**Key words:** knowledge management, managerial approach, competitive advantages.

## **Introducción**

Actualmente, las organizaciones se deben preparar constantemente para afrontar los retos que se les avecinan, teniendo en cuenta el acelerado proceso de globalización en el cual se halla el mundo. Hoy en día, hay una amplia oferta de productos y servicios a la mano de todas las empresas que tengan la capacidad de conexión más allá del país donde se encuentran. Igualmente, los clientes tienen la capacidad de escoger los productos y bienes de una gama de empresas ya sean a nivel nacional o internacional.

En este sentido, las empresas deben buscar alternativas para incrementar su competitividad en un entorno con alta oferta y la gestión del conocimiento logra ser apreciada como una de estas alternativas. Así mismo, las organizaciones han adelantado estudios para determinar cuales son los factores que le aportan esa ventaja competitiva tan anhelada por las organizaciones, la respuesta a la búsqueda de ese factor es el conocimiento, ya que representa un activo intangible difícil de imitar y de transferir, generando un semillero de ventajas competitivas en comparación con las demás organizaciones.

El conocimiento dentro de una organización hace parte del nuevo capital de la empresa. En los años 60s y 70s, se valoraban los activos físicos y financieros de una empresa, sin embargo el capital no tangible, como el conocimiento, empezó a tener mayor relevancia y hoy en día es considerado un gran activo en las organizaciones. En este sentido, el conocimiento debe ser aprovechado como una herramienta importante para poderosa para incrementar el potencial de la compañía y hacer que contribuyan a tener valores añadidos, que facilitan alcanzar una mayor competitividad en el mercado.

El objetivo de este ensayo es argumentar sobre la importancia de la gestión del conocimiento y cómo se ha convertido en el nuevo enfoque gerencial de las organizaciones. Para cumplir este objetivo, el presente documento se desarrollará de la siguiente manera: la primera parte es la introducción la cual indica el objetivo general del ensayo, así como las partes del documento. La segunda parte desarrolla cuatro subtemas así: a) La gestión del conocimiento como ventaja competitiva para el manejo organizacional, b) técnicas o modelos para implementar la gestión de

conocimiento en las organizaciones, c) beneficios de la implementación de la gestión del conocimiento en las organizaciones para contribuir a la ventaja competitiva y d) Algunos casos de implementación exitosa de la gestión del conocimiento.

Finalmente, el ensayo culmina con un apartado de conclusiones en las cuales se indican las limitaciones, implicaciones y generalidades del ensayo, así como recomendaciones finales frente al tema.

## **Nuevo enfoque empresarial**

### **La gestión del conocimiento como ventaja competitiva para el manejo organizacional**

La gestión del conocimiento es un área de estudio relativamente moderna. Para finales de la década de los 90, en los Estados Unidos establecieron las bases de este nuevo tema de interés, indicando la importancia de usar el conocimiento en beneficio propio de una organización. El objetivo principal frente al conocimiento era “Identificar, capturar y compartir sistemáticamente el conocimiento involucrado dentro de una organización en lugar de fijarse únicamente en los estados financieros o activo” (Pérez-Montoro, 2016, p.526).

La gestión del conocimiento ha sido ampliamente desarrollada en los últimos años y puede tener varias definiciones. Una primera aproximación a la gestión del conocimiento se puede entender como:

Un instrumento básico para la gestión empresarial. Es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas. (Nieves y León, 2001)

Una segunda definición de la gestión del conocimiento es aquella postulada por Edvinson y Malone, la cual se define como "La identificación de categorías de conocimiento necesario para

apoyar la estrategia empresarial global, representa un intento sistemático y organizado de utilizar el conocimiento dentro de una organización para mejorar sus resultados" (Edvinson y Malone, 1999).

Considerando las dos definiciones mencionadas, se puede plantear que la gestión del conocimiento es aquella acción por parte de una organización que tiene como objetivo capturar conocimiento, ya sea a partir de lo vivido por cada empleado o las lecciones aprendidas de la empresa, con el fin de distribuir ese conocimiento al mayor número de personas y así, luego hacer uso del mismo en beneficio de la organización.

El proceso de gestión de conocimiento es clave para que sea considerada una ventaja competitiva de una organización frente a otra. En la medida en que el dueño o gerente de una organización y/o empresa sea consciente del valor agregado que la gestión del conocimiento le puede generar, podrá potencializar sus resultados.

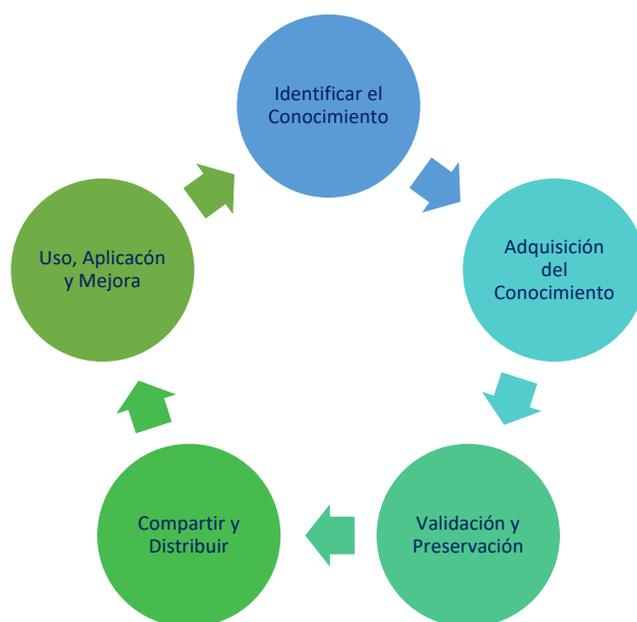
Según Minakata (2009) "El proceso de gestión del conocimiento se puede entender como un ciclo de cinco fases" (p.15), tal como se indica en la imagen (Grafica 1). El punto inicial y clave del ciclo es la identificación del conocimiento. En la medida en que se sepa cuál es el conocimiento que va a proporcionar mayor impacto en los procesos esenciales de la organización, éste es el que le va a dar un valor agregado y por lo tanto mayor competitividad frente a otras organizaciones. Todo lo anterior está claramente soportado en una planeación estratégica la cual indica hacia dónde quiere ir la organización (visión) para cumplir con un objetivo específico (misión).

La segunda fase es la adquisición del conocimiento. Este puede ser encontrado dentro del capital humano de la misma organización, es decir al interior de esta, o en el exterior, o sea en la normatividad vigente, la academia o producto de las relaciones con otras personas, empresas, clientes, entre otros.

La tercera fase consiste en la validación del conocimiento la cual se entiende como el análisis del conocimiento y su aplicación a la organización. En caso tal que sea útil, es necesaria su preservación, no solamente mediante el uso de herramientas como un manual, libro o conferencia

o herramientas más tecnológicas como una base de datos, video o página web sino en volverlo útil para los trabajadores y esto implica la transferencia de conocimientos.

La cuarta fase hace relación a compartir y distribuir el conocimiento a quienes realmente lo necesitan y lo van a usar. En caso de no ser asertiva la transferencia de conocimientos a las personas indicadas, se perdería y no podría ser usado para generar valor agregado dentro de la empresa. Por último, la quinta fase de la gestión del conocimiento es aquella en la que se usa, aplica, actualiza y mejora el conocimiento.



**Figura 1:** Ciclo de la Gestión del Conocimiento. Elaboración propia

El ciclo de la gestión del conocimiento da un amplio panorama sobre el paso a paso para que el conocimiento sea gestionado de la mejor manera, así como los beneficios que le dan a la empresa. Si bien se mencionó el aumento de la competitividad como una ventaja, la eficiencia, entendida como “La capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado” (RAE, 2020), también debe ser resaltada.

En la medida en que haya claridad sobre los conocimientos que se necesitan dentro de una organización (fase uno), no se perderá tiempo en la gestión de un conocimiento que posteriormente no tendría utilidad alguna y cada quién podrá realizar las funciones de su cargo de la mejor manera y sin conocimiento adicional que no tiene un valor agregado. Este ciclo permite filtrar lo realmente necesario para optimizar el conocimiento como herramienta esencial dentro de una organización.

### **Técnicas o modelos para implementar la gestión de conocimiento en las organizaciones.**

Con el fin de implementar la gestión del conocimiento en las organizaciones, hay modelos, herramientas y/o técnicas para hacerlo. Dependiendo del tipo de organización, si se dedica a vender bienes o servicios, el modelo o técnica a implementar podría ser diferente. Si bien hay empresas que se dediquen a lo mismo, seguramente sus necesidades, visión, misión o inclusive, el número de empleados no es el mismo por lo cual, la implementación de un modelo o técnica será acuerdo a sus necesidades y recursos. Igualmente, se puede implementar más de una herramienta o técnica dentro de la estrategia empresarial para aportar valor agregado en la gestión del conocimiento.

Las técnicas y/o herramientas deben aportar de alguna manera a alguna de las fases del ciclo de la gestión del conocimiento, ya que como se mencionó, el ciclo permite utilizar de la mejor manera el conocimiento.

En este sentido, hay algunas técnicas de gran impacto. Por ejemplo, las reuniones de reflexión al interior de una organización permiten discutir durante un espacio de no más de 30 minutos sobre lo que está pasando con un tema específico en una organización, como el desarrollo de un proyecto. Algunas preguntas son claves en ese ejercicio ya que permite identificar qué está sucediendo, si hubo algún error, ¿por qué sucedió? o cómo se pueden optimizar procesos o procedimientos. En caso de ser un hecho del pasado, la retrospectiva permitiría una revisión de lo ya sucedido con el fin de sacar conclusiones y lecciones aprendidas para mejorar en futuras oportunidades.

Finalmente, una reunión de expertos permitiría hacer un análisis entre personas que cuentan con un conocimiento similar en un área determinada con el fin de analizar los avances de un tema, proyecto o producción de algún bien o venta de un servicio (Cumplido, 2016).

Estas técnicas de seguimiento contribuyen claramente a la gestión del conocimiento ya que por ejemplo, se pueden identificar vacíos de conocimientos que deben ser adquiridos con el fin de cumplir con el objetivo final de la organización.

Hay otras técnicas un poco más especializadas para un grupo en particular de la empresa. En el caso de los encargados de la alta gerencia, su conocimiento y experiencia debe ser transmitido de una manera asertiva. Es así, como la nueva tendencia del *coaching* o entrenador pueden ser una gran alternativa. El *coaching* tiene como objetivo ayudar a los líderes que necesitan intensificar sus habilidades o mejorar en un sector específico. El *coaching* se puede definir como “Un proceso de desarrollo planificado encaminado a descubrir y liberar potencial de aprendizaje de una persona o equipo, con el fin de mejorar resultados empresariales y la satisfacción personal” (Psicología-online, 2018).

Esta herramienta está enfocada en principio para altos ejecutivos y en la medida en que este entrenamiento sea sí potencialice las habilidades del gerente para con sus trabajadores y empresas, será una herramienta exitosa.

El *coaching* tiene diferentes categorías y cada una tiene un enfoque particular. El *feedback coaching* retroalimenta de manera constante al ejecutivo sobre su desempeño. El *coaching* de pleno desarrollo parte de la recopilación de toda la información del ejecutivo con el fin de conocerlo y así establecer un plan de trabajo con el propósito de potencializar una o varias habilidades que pueda usar en su trabajo.

Finalmente, el *coaching* de tareas plantea dar a los gerentes habilidades y conocimientos en un área determinada, (finanzas, marketing, presentaciones en público, etc.). Cabe mencionar que los entrenadores son externos, es decir, no hacen parte de la empresa y organización y cuentan con amplia experiencia y conocimiento en una disciplina particular. Otra estrategia utilizada para que haya una difusión del conocimiento es mediante la rotación del personal dentro de la empresa.

Las herramientas y técnicas mencionadas se caracterizan por su modernidad pero esto no quiere decir que algunas tradicionales no se sigan utilizando. Los manuales de cada empresa, boletines

internos, encuestas, evaluaciones parciales o páginas web son igualmente válidos como herramientas para la gestión del conocimiento.

### **Beneficios de la implementación de la gestión del conocimiento en las organizaciones para contribuir a la ventaja competitiva.**

Los beneficios de la gestión del conocimiento en las empresas para contribuir a la ventaja competitiva ha sido un asunto de interés para numerosos investigadores de la administración, quienes son analíticos y críticos de las consecuencias o impactos positivos que surgen en las organizaciones desde la aplicación de la gestión del conocimiento.

Inicialmente se cita los aportes de Rodríguez (2006) quien resalta las ventajas de la gestión del conocimiento como:

El obtener información y compartir las buenas prácticas; brindar oportunidades de capacitación y aprendizajes; mejorar las relaciones con los usuarios; aumentar la inteligencia competitiva; retención de los saberes en los colaboradores; aumentar los niveles de complacencia de los consumidores; apoyo de iniciativas y optimización de los servicios. (p. 28)

Los anteriores beneficios propician resaltar como ventaja competitiva que los colaboradores tienen mayor satisfacción y sentido de pertenencia con la empresa porque experimentan el interés y la preocupación que tienen por la actualización del conocimiento, la superación personal, el mejoramiento continuo, el desarrollo personal, lo que se traduce en espacios de capacitación que implican una inversión por parte de la empresa que es valorada por los trabajadores. Así mismo, estas oportunidades inciden en un aumento de las interacciones entre los trabajadores, generando un buen clima de trabajo.

De forma complementaria, dándole continuidad al clima organizacional, Henao y Puerto (2015) resaltan como beneficios de la gestión del conocimiento “El hecho de que las personas sean más conscientes de la necesidad de actualizar el conocimiento y de compartir el existente, las empresas empiezan a valorar el desempeño y la generación de valor de los trabajadores por encima la

antigüedad” (p. 21); se resalta que los colaboradores se sienten respetados y valorados; aumenta la confianza y la transparencia; se elimina el temor de pérdida de poder por transmitir la información; hay facilidad para la coordinación y el trabajo colectivo; mayor consenso y menos imposición.

En consecuencia, es posible afirmar que en las empresas existen profesionales que consideran que el conocimiento propio que le asigna poder, reputación y buena imagen en el equipo de trabajo, si es transmitido a los demás colaboradores es posible que pierda ese diferenciador y gane competidores, por lo que es considerado como un riesgo. Esta realidad debe ser considerada como un reto por los empresarios quienes deben sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de la transmisión del conocimiento para el cumplimiento de los objetivos y el beneficio para todos, además que se debe empezar a valorar más aquellas personas que se interesan por el aprendizaje de los demás y no en aquellos que solo lo acumulan y no lo ponen al servicio de los demás.

Así mismo, existe la oportunidad de que las empresas desde el área de gestión humana fomenten más el trabajo en equipo con el fin de tomar decisiones en forma grupal y no de forma individualizada ya que puede ignorar aspectos claves, que solo se tendrían en cuenta desde la disposición de transmisión del conocimiento de todos los colaboradores.

Desde el enfoque de Pereira (2017) “La gestión del conocimiento genera beneficios que transforma el conocimiento del personal en competencias corporativas y ventajas competitivas” (p. 6), como el hecho de que el empleado impulsa la innovación, se identifican nuevas estrategias de evaluación y solución a los problemas, se transforma el conocimiento en competencias, aprendizaje rápido a partir de la experiencia, capitalización del conocimiento y retorno a la inversión en la actualización del conocimiento de los colaboradores.

Por otro lado, se conoce “ Una Gestión del Conocimiento adecuada puede convertirse en una herramienta clave para facilitar y mejorar el comportamiento cooperativo y apropiarse de los beneficios del conocimiento generados en el seno de una alianza” (Sánchez, Guadamillas y Donate, 2017, p.3).

Para comprender mejor los fundamentos de los autores se presenta en la tabla 1 los problemas frecuentes que se presentan en la gestión del conocimiento en el contexto de las sociedades, al igual que las posibles soluciones que están orientadas precisamente a la discusión, construcción conjunta y actualización del conocimiento.

Tabla 1. Gestión del conocimiento en las alianzas

PROBLEMA	SOLUCIONES
Dilema cooperación-competición	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Establecimiento de acuerdos formales sobre lo aportado</li> <li>* Mecanismos de control eficaces y generación de confianza</li> <li>* Reducción del alcance del acuerdo</li> <li>* Procesos integrados de resolución de conflictos</li> </ul>
Especificidad, complejidad y carácter tácito del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crear espacio común en la alianza</li> <li>* Generación de confianza</li> <li>* Modificación y adaptación del conocimiento tácito a las condiciones locales de los socios</li> <li>* Prácticas de RR.HH.</li> <li>* Uso de Tecnologías de la Información</li> </ul>
Diversidad tecnológica y de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocimiento del socio complementario y compatible</li> <li>* Uso de Tecnologías de la Información</li> </ul>
Estructura de gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Formas organizativas formales</li> <li>* Independencia organizativa</li> <li>* Apoyo en las Tecnologías de la Información</li> </ul>
Barreras culturales para la colaboración	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Prácticas de RR.HH: incentivos, promoción, trabajo en equipo</li> <li>* Sistema de <i>benchmarking</i></li> <li>* Uso de Tecnologías de la Información</li> </ul>

Fuente: (Sánchez, Guadamillas y Donate, 2017).

Los acuerdos cooperativos son “Mecanismos que posibilitan que las empresas tengan crecimiento y conserven su ventaja competitiva a través de la participación en nuevos mercados, las capacidades y recursos, competitividad, economías de escala y aumento de los aprendizajes” (Sánchez, Guadamillas y Donate, 2017, p.11). Para que estos beneficios sean aprovechados es necesario el aprendizaje interorganizativo y la transmisión del conocimiento, una demanda que se hace más necesaria si se tiene en cuenta que la falta de información, la desconfianza, la diversidad tecnológica y los obstáculos culturales pueden impedir el desarrollo de la empresa.

Es decir entonces que la gestión del conocimiento no solo genera beneficios para sus colaboradores sino también para las alianzas empresariales y esto es clave porque el conocimiento es ilimitado, y cuando se cree saber todo sobre un tema, cambian las cosas con nuevas hipótesis que implican actualización del conocimiento; así mismo, las empresas desde su interés por el mejoramiento continuo se esfuerzan por implementar actualizaciones en su gestión que les permitan precisamente alcanzar nuevos objetivos y cumplir con los requisitos de las empresas.

En consecuencia “Las coaliciones dirigen a las empresas a construir ventajas competitivas con sus sociales, que ellas no pueden construir de forma aislada sin la ayuda de sus rivales” (Sánchez, Guadamillas y Donate, 2017, p11), por lo que es indispensable “El desarrollo de un proceso eficiente en el que se comparta y transmita conocimiento, ya que permite a las empresas alcanzar y mantener ventajas competitivas sobre sus rivales” (Sánchez, Guadamillas y Donate, 2017, p. 11).

### **Casos de implementación exitosa de la gestión del conocimiento.**

Afortunadamente en Colombia son numerosos los casos de éxito en la gestión del conocimiento, empresas que son ejemplo de la importancia de la transferencia de la información, del trabajo en equipo y la construcción conjunta que terminan por generar valor agregado.

Inicialmente se menciona a la empresa Ecopetrol que para el año 2017 estaba reconocido a nivel América como una de las mejores empresas en gestión del conocimiento, esta identificación fue posible por “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 empresas; creación de un ambiente de colaboración y transferencia de conocimiento” (Revista Dinero, 2017).

Adicional a esto, se conoce que el reconocimiento fue posible por una transferencia de conocimiento en la que han participado “Expertos internos y de clase mundo, desde los Foros de Entorno Tecnológico, los RANE (Reuniones a nivel de expertos por temáticas) lecciones aprendidas, experiencias de éxito, comunidades de práctica, Universidad Ecopetrol, charlas,

seminario y el Premio Ecopetrol a la innovación” (Revista Dinero, 2017), espacios en los que se tiene en cuenta el marco estratégico para dar cumplimiento desde la gestión del conocimiento.

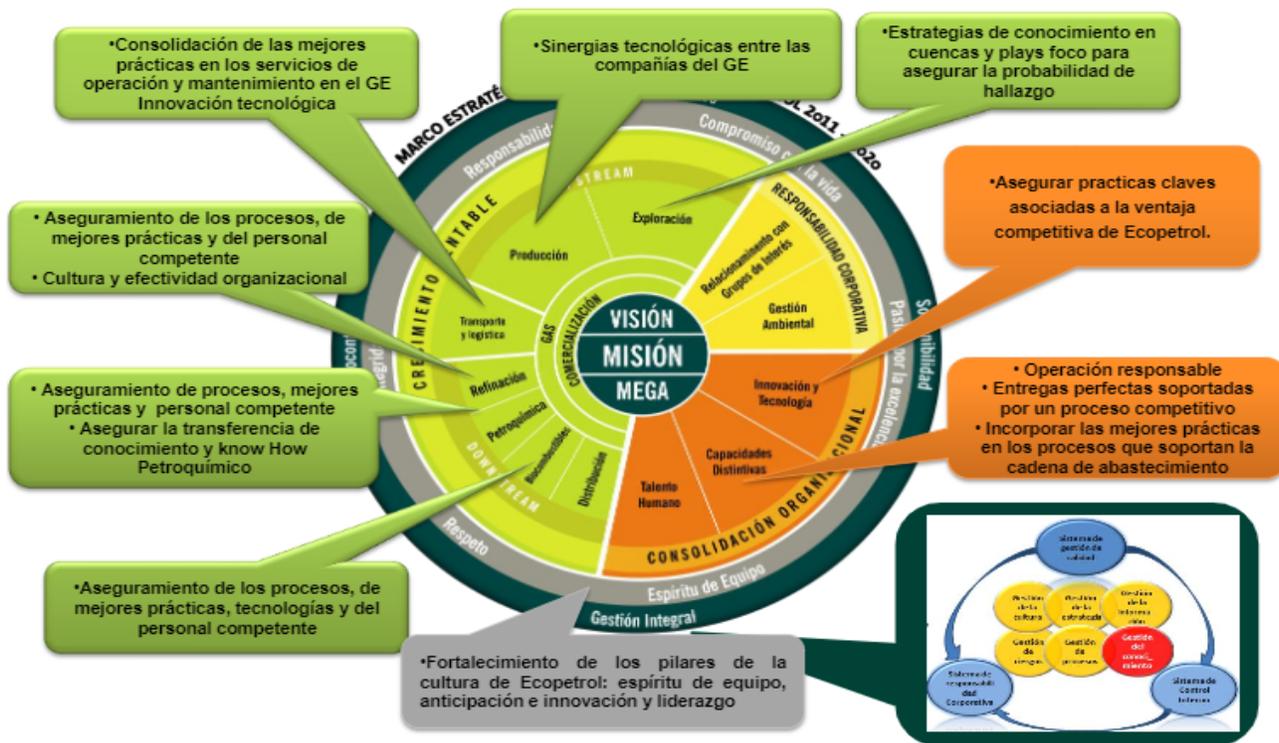


Figura 2. La gestión del conocimiento y el marco estratégico

El caso de éxito de Ecopetrol es un ejemplo para el sector empresarial porque sus numerosas prácticas evidencian que su atención en la gestión del conocimiento, más allá de actualización del conocimiento y ajuste a la forma de gerenciar los recursos de la empresa, realmente le encuentran el sentido y es precisamente por los beneficios que reciben como el crecimiento, la innovación y el progreso.

Otra de las petroleras exitosas en la gestión del desempeño es British Petroleum porque se fundamenta en la incorporación de conocimiento en la cotidianidad del trabajo y en la mejora de los resultados. Esto ha sido posible ya que “Se han centrado en fomentar la socialización del conocimiento, en donde es indispensable las personas más allá de los documentos, se han creado

comunidades de prácticas, localizadores de expertos y el trabajo compartido en el que participan grupos de interés como socios y proveedores” (Calidad y tecnología, 2014, p. 6).

El aprendizaje para las empresas desde el caso de éxito de British Petroleum es que no se confíen de la sistematización de la información porque este carece de explicaciones, resolución de inquietudes y construcción de nuevo conocimiento, beneficios que sí se pueden generar desde los seres humanos, quienes por la especialidad de sus conocimientos deberían ser conocidos en toda la organización para que puedan ser localizados cuando se requiera de su ayuda.

Otro de los casos importantes de relacionar dentro de la gestión del conocimiento y precisamente está relacionado con uno de los beneficios de su aplicación que son las alianzas, es la empresa Sonotech, la cual evolucionó desde la problemática vivenciada por la separación geográfica de las direcciones de la empresa, lo que impedía la cohesión y una cultura unificada que generaba reprocesos en el diseño, producción y comercialización; a esto se le sumaba la diferencia de cultural (Rull, 2018).

Esta empresa, precisamente desde la gestión del conocimiento, específicamente, apoyados en el Blog y las Wikis, han mejorado la comunicación, gestión de la información, aumentado el conocimiento y el trabajo en equipo, generando beneficios tanto para la empresa como los mismos colaboradores (Rull, 2018).

El anterior ejemplo es clave y aporta un aspecto diferenciador por la implementación de la tecnología, es decir que la gestión del conocimiento tiene oportunidades de innovación y adaptación a las necesidades, intereses y motivaciones de los colaboradores como lo puede ser el uso del Blog, Wikis, y las redes sociales por citar algunos ejemplos.

En el ámbito internacional se menciona también la conocida empresa Apple que ha sido exitosa por la forma en como gestiona el conocimiento que es clave para la creatividad e innovación de sus productos. Para ello, aplican normas como “dejar fluir la creatividad, hacer las cosas con pasión, simplicidad, sentido común, buscar la diferencia, trabajar con personas excelentes” (Calidad y tecnología, 2014, párr. 5). A continuación se presentan las preguntas que orientan la

gestión del conocimiento en Apple “¿Qué es lo que mejor sabe hacer cada persona?, ¿Con qué personas lo hacen mejor?, ¿Qué pueden hacer mejor mañana?, ¿Qué pueden usar del exterior para cumplir sus objetivos?” (Calidad y tecnología, 2014, p. 6).

Las anteriores preguntas son clave para la generación de ventaja competitiva en las empresas, específicamente porque los colaboradores hoy en día se afrontan a la problemática de que se les imponen funciones y responsabilidades sobre las cuales no hay motivación ni pasión, por lo que el rendimiento y desempeño posiblemente no es el esperado, y ante estos cambios junto con el miedo a perder la estabilidad, las personas acceden, ignorando las afectaciones para sí mismo y también para la empresa. Es por esto que es importante que las empresas estén en una constante evaluación de las hojas de vida y funciones de los puestos de trabajo para que la asignación sea efectiva y oportuna.

Otra de las preguntas que considero indispensables en el ámbito empresarial en el que se aplica la gestión del conocimiento, es ¿Con qué personas lo hace mejor? Y es porque todos los seres humanos son diferentes y tienen unas características de la personalidad que genera más empatía con otras y es algo normal. Entonces, cuando en un equipo de trabajo hay armonía, hay mayor productividad, y por el contrario, si no hay buenas relaciones, se invierte más tiempo en discusiones, conflictos, imposición de ideas, que realmente en generar desarrollo. No obstante, considero que también es clave la adaptación de las personas hacia trabajar con diferentes personalidades, pero también considerar que hay mayor productividad en buenos equipos.

## **Conclusiones**

La gestión del conocimiento en las empresas como generador de beneficios y ventaja competitiva ha dado origen a un nuevo enfoque gerencial de las organizaciones que implica una trascendencia de valorar solamente los recursos financieros y los activos hacia la inclusión del recurso humano porque es clave para que las empresas conserven su capacidad operativa en el corto, mediano y largo plazo, por la importancia que tienen los colaboradores para la competitividad de la organización desde la innovación.

A partir del desarrollo del trabajo se puede concluir que la gestión del conocimiento consiste específicamente en la interiorización y difusión del conocimiento desde las lecciones aprendidas buscando el beneficio para la empresa. Esta actividad genera ventaja competitiva para las empresas porque a nivel interno pueden optimizar el uso de la información y aplicarlo para la toma de decisiones, que se vean reflejadas en resultados positivos para la empresa. Así mismo, desde el la perspectiva de los grupos de externos de interés, van a tener una imagen de la empresa que es moderna, eficiente, con sentido humano al darle valor a las personas, lo que la hace con responsabilidad social empresarial, y poco a poco más atractiva para los clientes y los inversionistas que son públicos cada vez más exigentes frente a la gestión de las marcas que los mismos productos.

Dentro de las técnicas o modelos para implementar la gestión de conocimiento en las organizaciones se conoce que estas dependen de las características y necesidades de la organización. Algunas de estas son las reuniones de reflexión, la retrospectiva, la reunión de expertos, coaching, rotación del personal, los manuales, boletines internos, encuestas, evaluaciones parciales o páginas web.

Las anteriores acciones en busca de impulsar la gestión del conocimiento generan en las empresas beneficios como mejores prácticas al igual que las relaciones, desarrollo de la inteligencia competitiva, retención del conocimiento, clientes satisfechos, optimización de los servicios, consciencia en los colaboradores sobre la importancia de actualizar el conocimiento y transmitirlo, trabajadores que se sienten valorados por la empresa, mayor coordinación y trabajo en equipo, más espacio para el consenso, innovación, capitalización del conocimiento. Todo esto enfocado más hacia los beneficios en los equipos de trabajo que se traducen en eficiencia creando ventaja competitiva.

Así mismo, es importante mencionar beneficios a nivel de las relaciones de las empresas con otras organizaciones en busca de la creación de alianzas, asunto que implica retos de gestión del conocimiento en cuanto a la actualización de información para adaptarse a las necesidades y características de otras empresas, incluyendo sus características culturales.

Finalmente como casos de éxito en la gestión del conocimiento se mencionan las empresas Ecopetrol, British Petroleum, Sonotec y Apple que tienen en común la disponibilidad hacia la interiorización de nuevos conocimientos y así mismo de transferirlos a través de diferentes espacios como reuniones, foros, encuentros con expertos, lecciones aprendidas, conferencias, en donde se le da mayor relevancia al ser humano que a los documentos, debido a su capacidad de aportes, transformación y construcción.

## Referencias

- Calidad y Tecnología. (2014). 9 de las empresas que mejor han gestionado el conocimiento. Recuperado de: <https://www.calidadytecnologia.com/2014/05/Gestion-Conocimiento-Mejores-Empresas.html>
- Cumplido, M. (agosto de 2016). *Blog Yunbit*. Obtenido de Blog Yunbit: <https://www.yunbitsoftware.com/blog/2016/08/19/la-gestion-del-conocimiento-recursos/>
- Henao Ruiz, G.A. y Puerto Castro, L.C. (2015). La gestión del conocimiento como generador de ventaja Competitiva. (Tesis de grado). Universidad del Rosario, Bogotá. Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2874/1016010619-2012.pdf;jsessionid=FFF5D2C20B45221AABC61C89F67F4B21?sequence=1>
- Minakata , A. (marzo de 2009). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. Obtenido de Sinectética: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=998/99812141008>
- Monagas-Docasal, M. (mayo de 2012). *El capital intelectual y la gestión del conocimiento*. La Habana, Cuba.
- Nieves, L., & Leon, M. (marzo de 2001). *La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones*. Ciudad de La Habana.
- Pereira Alfaro, H. (2017). Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa. Recuperado de: [http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_135\\_310111\\_es.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_135_310111_es.pdf)
- Perez-Montoro, M. (2016). Gestión del conocimiento: orígenes y evolución. *El profesional de la información*, 526-534.
- Psicología-online. (marzo de 2018). Técnicas y herramientas para la gestión del conocimiento Obtenido de Psicología-online: <https://www.psicologia-online.com/tecnicas-y-herramientas-para-la-gestion-del-conocimiento-2710.html>
- RAE. (2020). Real academia española. Obtenido de real academia española: <https://dle.rae.es/eficiencia>
- Camilo Díaz. (2017). Ecopetrol está entre las mejores empresas en gestión del conocimiento de América. *Revista Dinero*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/ecopetrol-entre-las-mejores-empresas-en-gestion-del-conocimiento/251529>

- Rodríguez, D. (2006). *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*. España: Educar.
- Rull Muñoz, L. (2018). Gestión del conocimiento de una organización y nuevos medios de comunicación interna: el caso de Sonotech. Recuperado de: <https://personal.us.es/isidromj/php/wp-content/uploads/2008/09/sonotech.pdf>
- Sánchez, J.D.; Guadamillas Gómez, F. y Donate Manzanares, M.J. (2017). La importancia de la gestión del conocimiento organizativo para el éxito de las alianzas estratégicas. Implicaciones prácticas. *Decisiones globales*, Vol. 15 (8). Pp. 1-14. Recuperado de: <file:///C:/Users/JP/Downloads/Dialnet-LaImportanciaDeLaGestionDelConocimientoOrganizativ-2499461.pdf>