

Enl@ce: Revista Venezolana de Información,  
Tecnología y Conocimiento  
ISSN: 1690-7515  
Depósito legal ppi 201502ZU4693  
Año 12 No. 2, Mayo-Agosto 2015, pp. 55-78

Cómo citar el artículo (Normas APA):  
Mirabal, J. (2015). Gestión dinámica de conocimiento  
organizacional. *Enl@ce Revista Venezolana de  
Información, Tecnología y Conocimiento*, 12 (2), 55-  
78

## Gestión dinámica de conocimiento organizacional

*José Francisco Mirabal*

### Resumen

La presente investigación propone elementos que guían la conformación de organizaciones dinámicas en conocimiento de comportamiento inteligente, a partir del desarrollo de capacidades y estructuras distintivas articuladas que agregan valor diferenciador en la organización. Para ello, se efectuó un estudio no experimental donde se aplicó un modelo mixto complejo, que consistió en una revisión documental para identificar elementos del marco estratégico-táctico de sustentación, un intercambio con expertos con los fines de determinar aspectos mediadores, socializadores de sustento cognitivo y la elaboración de un estudio proyectivo para proponer soluciones que permitan una forma ágil de construir conocimiento para la acción. En el análisis se observó, que la gestión de conocimiento está condicionada mayormente por dominios cognitivos aislados, es poco socializada, no está generalmente interrelacionada con hechos significativos internos o externos y habitualmente, la información requerida, está desagregada en sistemas aislados. Asimismo, se prevé que para asimilar la alta variabilidad del entorno dar agilidad operacional, así como también facilitar la organización interna, es imprescindible articular objetos de conocimiento mediante estructuras integradas sistémicamente para que exista interconexión ágil desde la perspectiva individual, grupal y organizacional, tanto interna como externa para inducir de manera inteligente conocimiento que en forma dinámica genere acciones acertadas en tiempo real.

**Palabras clave:** gestión dinámica de conocimiento; inteligencia organizacional; organizaciones dinámicas; innovación organizacional

Recibido: 23/5/15 Devuelto para revisión: 26/06/15 Aceptado: 1/07/2015.

<sup>1</sup> Doctor en Gestión de Investigación y Desarrollo, CEAP, FACES, UCV; Especialista en Ciencias Administrativas. Mención: Gerencia General, CEAP, FACES, UCV; Lcdo. en Computación, Facultad de Ciencias, UCV; Profesor Pre y Post-Grado, Universidad Central de Venezuela, Facultad de Ciencias, Escuela de Computación y CEAP, FACES, UCV. Correo e-: josefmirabal@gmail.com

# Dynamic management of organizational knowledge

## Abstract

This research proposes elements that guide the creation of dynamic organizations in knowledge of intelligent behavior, from the development of skills and distinctive structures that add distinctive value articulated in the organization. For this, a non-experimental study where a complex mixed model, which consisted of a literature review to identify elements of the strategic and tactical support frame, a trade expert with the purpose of determining mediators aspects of cognitive socializing livelihood was applied to make and develop a projective study to propose solutions that allow an agile way to build knowledge for action. In the analysis it was observed that knowledge management is conditioned largely by isolated cognitive domains, it is not very socialized, it is not usually interlinked with internal or external significant events and usually, the required information is broken down into isolated systems. It is also expected to absorb the high variability of the environment give operational flexibility, as well as facilitate internal organization, it is essential to articulate knowledge objects by systemically integrated flexible interconnection exists from the individual, group and organizational perspective, both internally structures and external to induce knowledge intelligently dynamically generate successful actions in real time.

**Key words:** Dynamics of knowledge management; Organizational intelligence ; Dynamic organizations; Organizational innovation.

## Introducción

En el dinámico y complejo mundo actual, el desarrollo de las organizaciones ha tenido una transformación altamente significativa, en gran medida motivado a un mayor uso y accesibilidad al conocimiento como consecuencia del aumento considerable de la variabilidad, competitividad y complejidad del entorno. Al respecto González (2009) comenta que en la actualidad, la complejidad ocasiona que las cosas percibidas como difíciles o complicadas se suelen considerar para temas de conversación común cuando se habla de negocios, pues refleja una realidad actual.

El cambio se fundamenta, en un mejor uso de las tecnologías de Información y Comunicación TIC's, el aprovechamiento de sus talentos para mejorar estratégica, táctica y operativamente las empresas,

una interacción eficiente de sus procesos – estructuras, un cambio que promueve la conducta organizacional orientada hacia la innovación y el emprendimiento, así como la optimización de los medios de interacción con el entorno para desarrollar y divulgar competitivamente productos y servicios, todo lo cual permita sustentar, así como desarrollar la acción efectiva del actor cognoscente, nunca reemplazarlo.

Estas circunstancias han ocasionado la necesidad de innovar la gestión organizacional, en especial la gestión de conocimiento, con el propósito de dinamizar logísticamente la provisión de objetos de conocimiento pertinentes, en tiempo real. Para tales efectos, comenta Arbonés (2006) la organización mantiene una estructura donde se perfilan comportamientos derivados de las

motivaciones y las *capacidades cognitivas de los individuos*, lo que ocasiona que distintos actores al observar un mismo objeto, no poseen iguales percepciones, como es observar al analizar los siguientes puntos;

- cada actor cognitivo tiene una subjetividad propia que es conformada por una particular experiencia.
- todo momento conlleva circunstancias y situaciones cognitivas diferentes.
- la provisión y pertinencia de los insumos cognitivos, al igual que las plataformas que le dan soporte, variará la precisión y exactitud de la respuesta obtenida.
- todo actor cognitivo sigue distintos rumbos pues no tiene idénticos intereses, fijándose objetivos según la particular captación de la tarea.
- la realidad construida puede variar significativamente de acuerdo con la conformación personal del actor y los objetos cognitivos que acceda.
- en la actualidad, en los líderes coexisten reglas de actuación diferentes con respecto a los paradigmas y las teorías cognitivas tradicionales manejadas.

Todas estas consideraciones, permiten razonar que mientras más facultades le sea proporcionada a la gestión de conocimiento organizacional mediante una plataforma tecno-cognitiva dinámica y retroalimentadora de conocimiento, se logrará dirigir y guiar la organización: sustentada y vigilante en el presente y prospectivamente exitosa, para orientar su rumbo. Como argumenta Alama (2008), nada se lograría sin una plataforma organizativa que facilite el desarrollo efectivo del trabajo, como por ejemplo: tecnologías de información y

comunicación, procedimientos e infraestructura, talento competente, canales que permitan establecer vínculos sólidos con los grupos de interés con los que se relaciona la organización.

Lo antes descrito, permite orientar la investigación para proponer elementos que guían la conformación de organizaciones inteligentes, dinámicas en conocimiento, que impulsen la gestión integral del capital intelectual, minimicen el riesgo de innovación y desarrollen capacidades distintivas que agreguen valor a la organización.

Para ello, se realizó un estudio no experimental donde se aplicó un modelo mixto complejo que consistió en una revisión documental para identificar los elementos constituyentes del marco estratégico-táctico de sustentación y la manera de articulación en cada uno de los momentos que lo componen; la aplicación de un estudio Delphi a expertos en áreas clave de las organizaciones, con el fin de identificar elementos cognitivos: mediadores, socializadores y de índole organizacional, factibles de integrar un marco tecno-cognitivo de soporte para la provisión de objetos cognitivos; un estudio proyectivo para proponer soluciones, las cuales permitan encontrar una forma ágil de construir conocimiento para la acción. Se busca poder acceder logísticamente a los objetos de conocimiento requeridos ante cualquier situación o evento, minimizando la cantidad de trabajo realizado en la gestión de conocimiento.

### **Marco contextual**

Diversas son las organizaciones que han creado lineamientos estratégicos para impulsar el progreso organizacional; en particular, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD, por el significado que la misma

tiene para la evolución de las organizaciones en Latino América. Al respecto, en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana, El Salvador, octubre de 2008 y referenciada en el XIX Congreso Internacional del CLAD, sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Quito, Ecuador, noviembre de 2014, aporta sus principios diferenciadores para sustentar el desarrollo organizacional en la región, entre los cuales se destacan;

- eficacia y eficiencia
- desburocratización de los procesos
- gestión por competencias
- prospectiva y análisis de opinión
- sistemas de gestión normalizados
- medición, evaluación y mejora constante
- aprendizaje continuo
- gestión de conocimiento

Ahora bien, desde la óptica de la gestión de conocimiento organizacional, ¿cómo se puede viabilizar los principios diferenciadores del CLAD, mediante el desarrollo de organizaciones innovadoras, competitivas, en constante aprendizaje y dinámicas, para adaptarse constantemente a la alta variabilidad y complejidad del entorno?

Las premisas formuladas, se enmarcan entre el dominio cognitivo de asimilar la conceptualización del *conocimiento*, si se parte del principio que este no puede ser visto únicamente como una agrupación de datos estructurados y acumulados como información almacenada a partir de hechos, verdades y situaciones, puesto que también puede ser producido a través de las experiencias y el aprendizaje, o mediante la reflexión interna,

independiente de cualquier experiencia o verdad universal.

Probst, Raub y Romhardt (2001), lo define como el conjunto de habilidades y cogniciones que las personas utilizan para atender situaciones significativas, tanto en la teoría como en la práctica, que también son usadas de manera cotidiana como instrucciones para la acción. Se basa en datos e información, pero a diferencia de ambos siempre está ligado a las personas; forma parte integral de los individuos y representa sus creencias acerca de las relaciones causales.

Por su parte, Santillán (2010), argumenta que es una facultad de los seres humanos, sustentada en la experiencia, lo que permite articular y transformar la información en decisiones para la acción.

### **Gestión de conocimiento**

Para Contreras y Tito (2013), el objetivo de la gestión del conocimiento es generar o potenciar las competencias que permitan mejorar el uso de los recursos, optimizar los procesos, renovar los sistemas, aminorar los costos, incrementar valor agregado y efectuar la mejora continua, en la generación de los bienes y servicios de la organización.

Según Fuentes (2010), tiene como objeto transferir conocimiento desde su lugar de generación hasta el sitio en dónde es empleado, implicando el desarrollo de las competencias individuales, grupales y organizacionales para utilizarlo, al igual que socializarlo, si es interno, así como evaluarlo y empoderarlo, si es externo.

Para ello, el conocimiento de acuerdo con el Centro Internacional de Educación Continua, CIDEC

(2004), resulta ser específico en lo concerniente al contexto y además relacional pues depende de la situación; es humanístico al estar condicionado con la actividad humana y arraigado en los valores de las personas; es dinámico, ya que su creación se asienta en interacciones sociales interactivas entre individuos, grupos y organizaciones.

En función de los fundamentos conceptuales, en el plano general el objetivo de la gestión de conocimiento se orienta en sustentar los procesos de construcción, colección, recuperación, socialización y pragmatización del conocimiento, y logra un mayor énfasis en el ámbito organizacional, a su vez promueve los siguientes propósitos;

- posibilitar la comprensión del quehacer, las historias, las experiencias vividas y los contenedores de conocimiento, usando instrumentos para tal fin,
- establece una cultura cognitiva donde el comportamiento tanto individual, como colectivo promueva la construcción y la compartición del conocimiento,
- estructura ambientes tecno-cognitivos, mediante la implantación de herramientas, espacios articuladores y redes de conexiones interna, así como externas a las organizaciones para la socialización del conocimiento.
- integra espacios cognitivos de apoyo para los procesos misioneros, mediante la articulación de conocimiento operacional, funcional y estratégico.

En consecuencia, se considera para efectos de la presente investigación que el conocimiento posee el denominado objeto como tal, concebido como lo que determina el actor cognitivo cuando ajusta la realidad a sus preferencias intelectuales, lo cual

ocasiona la presencia de diferentes constructos de acuerdo con la variedad de tendencias e intereses existentes y a la oportunidad de relacionar elementos de información pertinente, convirtiendo al conocimiento en una actividad voluntaria.

Desde esta perspectiva Putnam (1987) da una gran variedad de usos al significado de objeto de conocimiento y existencia condicionada, lo que lleva a un pluralismo ontológico al admitir la presencia de realidades distintas durante la conformación de un mismo objeto de estudio ante la existencia de distintos actores cognoscentes.

Asimismo, Jaso, Ségal, Fernández y Sanpedro (2009), lo define como aquello que se conoce y puede estar referido a cosas, personas, proposiciones, eventos o sus representaciones: palabras, imágenes, sonidos, analogías. En general, cualquier elemento perceptible del universo dentro de un dominio de conocimiento determinado.

### **Ciclo de vida del conocimiento (CVC)**

Como parte fundamental del proceso que soporta la gestión del conocimiento, se expone según Sánchez (2011): para que el conocimiento tenga valor y pueda ser utilizado por las organizaciones debe ser cedido por los miembros que la componen, explicitados en diferente soporte, ser accesibles y facilitar la creación de nuevo conocimiento”, este ciclo de vida del conocimiento está relacionado con la socialización del conocimiento entre las personas de la organización y se estructura en operaciones interrelacionadas: creación, captura, procesamiento, diseminación, adquisición y aplicación.

Es decir, será necesario además mantenerlo para que no se vuelva obsoleto o desactualizado y finalmente podrá contabilizarse para identificar

el valor real para la organización. Por último, la valoración potenciará el conocimiento más útil, para comenzar de nuevo el ciclo, ya que para Contreras y Tito (2013), *cada día que pasa, el uso dado al conocimiento tiene un ciclo de vida más corto, **acelerando su obsolescencia, puesto que los métodos comúnmente utilizados para informar, así como conocer en la organización, no siguen el ritmo con que se comparte novedades y escasamente se socializa conocimiento entre los grupos de interés, en la globalización.***

De tal modo, como complemento ante la diversidad de fundamentos teóricos el conocimiento se analiza la variedad de formas en la que comúnmente se clasifica el conocimiento, se destaca según su dimensión epistemológica y desde una perspectiva construccionista, de igual forma Larrea (2012) argumenta que el conocimiento puede ser definido como explícito y tácito; pudiendo el explícito caracterizarse como: objetivo y sistemático, secuencial y del pasado, racional y lógico, y libre de contexto. El conocimiento tácito, por otro lado: no es fácil de articular ni de verbalizar, es subjetivo y está vinculado a la experiencia y emociones, siendo analógico, simultáneo y condicionado al contexto.

En este orden de ideas, se especifica que para el conocimiento tácito y explícito se argumentan los siguientes principios:

- **Conocimiento tácito.** Aunque no fue el primero en hablar de él como tal, la referencia inicial conocida es de Polanyi (1961), en su obra *Knowing and Being*, donde hacía referencia al procesamiento de este y no a él, como conocimiento como tal. Es aquel conocimiento propio de la manera de pensar de cada persona que está condicionado por

experiencias y competencias. Lo contiene el individuo sin tenerlo accesible en la conciencia de manera permanente, más este lo accede cuando las circunstancias lo ameritan y por lo tanto, conforme con su naturaleza, debe ser gestionado en forma particular pues es innato a la persona Huaillani (2014).

- **Conocimiento Explícito.** Es producido por el procesamiento de datos o información y puede ser almacenado, analizado, recuperado, divulgado y protegido. Está sistematizado y simbolizado de modo formal y puede codificarse, modificarse, enriquecerse o comunicarse fácilmente. Es creado en la organización luego de un proceso de aprendizaje individual o grupal, que luego es explicitado para ser compartido por todos sus integrantes; es estático y de manera codificada está almacenado en repositorios organizacionales donde sus miembros lo pueden acceder De Freitas y Yáber (2015).

### **Pilares de la gestión de conocimiento**

Es común encontrar en la literatura especializada que existen diferentes elementos, en los cuales se apoya la gestión de conocimiento, entre ellos se destacan cuatro soportes fundamentales que por su relevancia y complementación, al ser aplicados de manera sinérgica aseguran una implantación exitosa. Estos enfoques deben ser categorizados con la misma importancia antes, durante y después de su implantación, con el objeto de alcanzar una gestión de conocimiento exitosa. Estos cuatro elementos fundamentales son: tecnología, talento, procesos/estructura y cultura organizacional, según se describen.

- **Talento:** según Peña, Manzanedo, Sáiz, Lara (2002) contiene o representa la mayor cantidad de conocimiento organizacional (tácito) y es el origen, creador y destino final del conocimiento, al poseer, hasta el momento, la capacidad exclusiva de entender, construir, transformar, aprender y asimilar conocimiento; la gestión del conocimiento requiere la inteligencia aportada por los profesionales de la empresa,
  - **Tecnología:** son productos provenientes de la pragmatización de investigaciones científicas o tecnológicas, que en forma de servicios y productos procuran el liderazgo competitivo de la organización, que junto al componente humano y los conocimientos existentes conforman los elementos críticos para el desarrollo organizacional, Ruiz (2010).
  - **Procesos / Estructura:** representan el conjunto de actividades requeridas para la operación, funcionalización y la gestión táctico-estratégica de la organización. Están directamente relacionados con la tecnología implantada e instrumentan, sustentados en el talento y la gestión de conocimiento, la creación y la socialización del conocimiento organizacional, Rodríguez, García, Pérez, Castillo (2009).
  - **Cultura:** está conformada por los principios y valores que mantiene como estandarte la organización y está altamente influenciada por el personal. Representa quizás el enfoque más complejo de tratar por la condición multidimensional de la manera de actuar del talento. A través de ella, se busca generar un comportamiento involucrado con la construcción, utilización y socialización del conocimiento en pro de mejores resultados que procuren ventajas competitivas, con un alto valor para la organización, Gamboa y Prieto (2010).
- Por otra parte, se exponen los diversos ámbitos considerados como estándar de la gestión de conocimiento, los cuales para Freitas y Yáber (2015) hacen referencia con lo expuesto por Nonaka y Takeuchi, quienes plantean el modelo conocido como *Espiral del Conocimiento*, que vislumbra la transformación existente entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, ocasionando cuatro metamorfosis que representan las fases en el proceso de creación de conocimiento organizacional: socialización, externalización, combinación e internalización, cuyo propósito es:
- **socialización:** transforma conocimiento tácito en conocimiento tácito, mediante la interacción directa entre personas.
  - **exteriorización:** convierte conocimiento tácito en conocimiento explícito; materializando o simbolizando el conocimiento mediante el uso de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos.
  - **combinación:** torna conocimiento explícito en conocimiento explícito; de explícito a explícito. Sistematiza conceptos y reconfigurara la información existente: caracterizando, agregando, ordenando y clasificando el conocimiento explícito.
  - **interiorización:** modifica conocimiento explícito en conocimiento tácito. Pone en práctica el conocimiento, analizando y aprendido de las experiencias adquiridas en la pragmatización de los nuevos conocimientos.

### Características significativas de las organizaciones

De manera ampliamente compartida, se puede observar una tendencia a incrementar la proporción del capital intelectual con relación al capital financiero, al grado que para comienzos del siglo pasado, las empresas líderes, en particular las manufactureras, poseían un alto valor conformado

por activos tangibles, ver figura. 1. En cambio, en el presente la relación es inversa; de acuerdo a Roman (2004) existen empresas de muy alto valor donde la revalorización arroja una relación entre capital intelectual Vs. capital financiero que sobrepasa el 80 % del valor de la empresa, ver tabla 1, situación que diferentes autores llaman mente-factura para significar el talento como el gran productor de valor en la organización.

**Figura 1**  
**La organización basada en conocimiento, en el tiempo**



Fuente: elaboración propia, (2015).



**Tabla 1**  
**Valor de mercado, activos y capital intelectual de grandes empresas**  
**(en miles de millones de dólares)**

Compañía	Valor de Mercado	Activos Netos	Valor Oculto
Coca-Cola	148	6	142 (96%)
Microsoft	119	7	112 (94%)
Intel	113	17	96 (85%)
General Electric	169	31	138 (82%)
Exxon	125	43	82 (66%)

Fuente: Elaborado con datos tomados de la revista *Fortune 500*, citado por Román (2004)

### **Condiciones que guían al éxito en la gestión organizacional**

La organización inteligente, por su carácter emprendedor, así como por su condición de aprender, demanda una correcta generación y socialización de conocimientos a su interior. Cabe destacar, según Senge (2006) que el aprendizaje,

no es tan solo el procesamiento de datos y la obtención de información; significa mejorar la capacidad para acometer acciones exitosas y alcanzar una mejora sostenida del desempeño. Para este fin es menester;

- contar con datos correctos
- acceder la información adecuada

- oportunidad para articular objetos de conocimiento apropiados
- conformar el conocimiento preciso y exacto
- tomar decisiones acertadas
- desarrollar conocimiento pertinente para la acción
- mantener una plataforma de sustento y soporte cognitivo retroalimentada

Ahora bien, según Acosta (2012), la gestión de la información se combina con la gestión del conocimiento, para tecnológicamente y estratégicamente apoyar el desarrollo organizacional. En esta, los individuos a través de procesos de socialización, exteriorización, combinación e interiorización del conocimiento, se apoyan en herramientas transformadoras para facilitar la innovación y el aprendizaje organizacional.

Pero es el caso, que las condiciones organizacionales intrínsecas pueden entorpecer la competitividad y la adaptación a la variabilidad, complejidad e inmediatez del entorno, si no se contempla que la acción cognitiva depende de los ciclos de vida del conocimiento (CVC) individuales y grupales, y de la oportunidad para articular objetos de conocimiento pertinentes, de acuerdo a la “situación presentada”, es decir: gestión de conocimiento para la acción, en tiempo real.

### **Cómo impulsar la gestión de conocimiento para la acción, en tiempo real**

De acuerdo con los razonamientos presentados y en el marco de los aspectos antes planteados, se analiza según Perego y Miguel (2014) que impulsar

en tiempo real la gestión de conocimiento para la acción, estructurando para ello el espacio de soporte cognitivo que permita logísticamente sustentar las actividades emprendidas, requiere de:

- pragmatización funcional de la estructura organizativa; con el propósito de optimar las cadenas de valor actuales y desarrollar nuevas cadenas socio-productivas (dinamización de procesos), lo cual requiere cambios de procedimientos e incluso de estructura, así como nuevos roles, tareas y relaciones compartidas.
- desarrollo por competencias de los recursos burocratizados; como talento creativo para implementar renovadas (las actuales) y nuevas cadenas productivas (talento competitivo) que apoye la creación de una cultura hacia la vigilancia tecnológica y la configuración de capacidades orientadas a la innovación.
- investigaciones aplicadas capaces de romper paradigmas; que además de conocer las últimas tecnologías de avanzada, así como los últimos productos y servicios en el nicho de mercado, incorporen tecnologías emergentes o desarrollos inteligentes internos para estimular la competitividad y la innovación tecnológica.
- construcción de estructuras inteligentes; que impulsen la gestión de conocimiento y el aprendizaje continuo (cultura prospectiva inteligente) enfatizando en el conocimiento interno y en la captura y aprovechamiento colaborativo.

## **Estructuración de tecno-organizaciones innovadoras, en constante aprendizaje**

De lo antes planteado, se prevé que además de crear la infraestructura para la gestión de conocimiento, es necesario asimilar las innovaciones constantes y los desarrollos tecnológicos del entorno con el propósito de adaptarlos con la organización; aprendiendo no solo la novedad, sino como integrarlos armónicamente en el espacio de influencia interno y externo. Para tal fin, Valecillos (2009) expone que las organizaciones deben ser tecnológica y culturalmente innovadas, en constante evolución, donde las capacidades innovadoras y la comunicación tanto interna como externa de la organización produzca conocimiento organizacional, con ciclos de aprendizaje que permitan el crecimiento financiero y social. Ahora bien;

### **¿Qué se busca con la gestión de conocimiento**



### **El desarrollo de la inteligencia organizacional?**

De acuerdo con Corredera (2013), una cultura que favorezca actitudes innovadoras para alcanzar y superar la misión, mediante un ambiente motivador de los integrantes de la organización, que con un esfuerzo constante y a partir del aprendizaje, así como del mejoramiento continuo, ofrezca mejores productos al igual que servicios de calidad, fundamentados en la;

1. observación constante de los ámbitos interno y externos,
2. atención prioritaria para los pilares de la gestión de conocimiento: talento, cultura, procesos, tecnología,
3. impulso de la inteligencia organizacional, combinando los factores: investigación, desarrollo, innovación, gestión y,
4. maximización de la capacidad socializadora de la organización.

## **Cómo lograr la estructuración de tecno-organizaciones dinamizadoras e innovadoras, en constante aprendizaje?**

Antes de toda actividad, la organización debe contar con estructuras dinamizadoras que permitan igualar las prestaciones de los líderes; pero incrementando la productividad y la efectividad mediante la optimización de las cadenas de valor actuales, y a través de desarrollos inteligentes internos para la incorporación de nuevas cadenas productivas; que de acuerdo con Torre (2014) “los líderes necesitan habilidades nuevas que les lleven más allá de la gestión de día a día. Hoy hace falta un liderazgo innovador”

En este orden de ideas, Perego y Miguel (2014); exponen que luego de conformar la estructura dinamizadora, se requiere superar los líderes mediante prospectiva y vigilancia tecnológica, tecnologías disruptivas y gestión interna; rompiendo paradigmas, a partir de la identificación de nuevos enfoques que satisfagan un conjunto diferente de necesidades. Torre (2014), plantea que para ello “hay que cambiarse el gorro en función del mundo sobre el que se esté actuando”. ver figura 2.

**Figura 2**  
**Mejorando constantemente la competitividad; de los líderes y la propia**



Fuente: elaboración propia, (2015).

¿Qué elementos adicionales plantea la gestión de conocimiento, para impulsar la estructuración de organizaciones dinamizadoras? Para Martin (2004), existen tres niveles estratégicos que dan apoyo al aprendizaje organizacional, que son: el procesamiento de negocio, el procesamiento de conocimiento y la gestión de conocimiento, Ver figura 3, que se relacionan con la finalidad de crear estrategias estructuradoras para ayudar a mejorar el procesamiento de conocimiento,

usando para ello acciones colaborativas que fortalezcan el aprendizaje a través del intercambio de conocimiento y la innovación. A partir de un nuevo conocimiento, generado en la etapa de procesamiento se crean estrategias de negocio, que aunadas con la prospectiva y la vigilancia tecnológica, provean el potencial para aprender, innovar e incrementar la competitividad, lo cual promueve directrices que alimenten la gestión de conocimiento organizacional.

**Figura 3**  
**Proceso de negocio, proceso de conocimiento y gestión de conocimiento**



Fuente: elaboración propia tomado como modelo a Martin, J. (2002).

### **Como complementar la conformación para lograr organizaciones inteligentes, dinámicas en conocimiento.**

De acuerdo con los fundamentos conceptuales expuestos, es importantes destacar que para conformar organizaciones inteligentes, dinámicas en conocimiento, además de la redefinición organizacional que permita la estructuración de tecno-organizaciones dinamizadoras e innovadoras, en constante aprendizaje, es necesario considerar dos marcos fundamentales y significativos para tal logro:

- el marco tecno-cognitivo de soporte y
- el marco estratégico-táctico de sustentación;

ambos, al interactuar sinérgicamente y de manera articulada, permiten implementar la plataforma cognitiva que dará soporte a la gestión dinámica de conocimiento organizacional. A tales efectos, Osorio (2003) argumenta que el desarrollo de estas acciones, adicionalmente involucra la gestión integral del capital intelectual, con el propósito de desarrollar capacidades distintivas que agreguen valor a la organización, siendo por lo tanto un concepto dinámico.

Se describe y desagregan a continuación los componentes básicos a considerar en cada marco referencial.

### **Componentes del Marco Tecno - Cognitivo de Soporte**

Según Canon y Sánchez (2014), la capacidad para generar innovación en una organización está

estrechamente ligada con la habilidad para valerse de sus recursos de conocimiento, encontrándose altamente relacionados los componentes conocimiento, innovación y capital intelectual. Al respecto, es necesario conformar una estructura cognitiva que de soporte logístico y situacional, en forma individual, grupal y organizacional, mediante elementos que permitan la articulación de objetos de conocimiento en el proceso de formación de conocimiento inductivo-situacional para la acción; lo cual proporciona soporte funcional al procesamiento de negocio, al procesamiento de conocimiento, así como a la gestión de conocimiento; estos son:

1. soporte al procesamiento del negocio, mediador de conocimiento,
2. sustento logístico y situacional, socializador, para la provisión de objetos de conocimiento, de acuerdo con los ciclos de vida: personales y grupales, así como,
3. ambiente de soporte a la articulación de conocimiento organizacional.

Para mayor especificidad, se detallan a continuación estos elementos:

- integración de los sistemas de soporte al procesamiento del negocio, mediadores de conocimiento, ver figura 4.
- sistemas de Soporte Operacional (Actividades de Apoyo)
- sistemas de Apoyo Funcional (Actividades Primarias-Sustantivas)
- sistemas de Sustento Estratégico (Meta Constructores)

**Figura 4**  
**Integración de instrumentos mediadores de conocimiento del negocio**  
**PROTOTIPOS Y AMBIENTES EN LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO**



Fuente: elaboración propia, (2015).

1. Sistemas de sustento logístico y situacional, socializadores, para la provisión de objetos de conocimiento de acuerdo a los ciclos de vida: personales y grupales.

De acuerdo con Mirabal (2013), la gestión de conocimiento organizacional, requiere de la integración de instrumentos mediadores y socializadores que permitan la articulación de objetos de conocimiento para la construcción de conocimiento para la acción, en tiempo real, ver figura. 5, entre ellos se mencionan.

- Censo Encuestas y Estudios (Grupos de interés)
- Análisis del Entorno (Indicadores ad-hoc estandarizados)
- Presencia en Medios (Información socializadora caracterizada).
- Disseminación Personalizada y grupal (Objetos de conocimiento sensibilizados)
- Control de Gestión (Eficacia holística)
- Comunicación con Grupos (Socialización de actores en tiempo real)

**Figura 5**  
**Integración de instrumentos socializadores de conocimiento**



Fuente: elaboración propia, (2015).

2. Sistemas y ambientes de soporte para la articulación de conocimiento organizacional. Ver figura. 6

Adicional con la información proveniente de los procesos operacionales, así como de apoyo, y de los grupos de interés, se requiere de información relacionada con las experiencias e historias organizacionales, los poseedores de conocimiento, entre otros, que almacenados en la forma de bases de conocimiento, agreguen valor para la gestión

de conocimiento organizacional. Para ello, según Rodríguez et al (2009) debe estar disponible en un repositorio de información de conocimiento al que puedan acceder los trabajadores, que al complementar con herramientas socializadoras para intercambiar experiencias, conocimientos y estudio de casos, posibilite un mejor accionar en la gestión. Se describen diversas alternativas.

- Mapas y modelos de conocimiento
- Contadores de historias y experiencias



- Taxonomía y contenidos
- Páginas amarillas (experticias)
- Lecciones aprendidas (experiencias)
- Cafés de conocimiento
- Comunidades de práctica y expertos
- Redes de conocimiento y trabajo
- Portales de conocimiento
- Blogs y wikis
- Otros.

**Figura 6**

**Integración de instrumentos y medios articuladores de la memoria organizacional  
PROTOTIPOS Y AMBIENTES EN LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO**



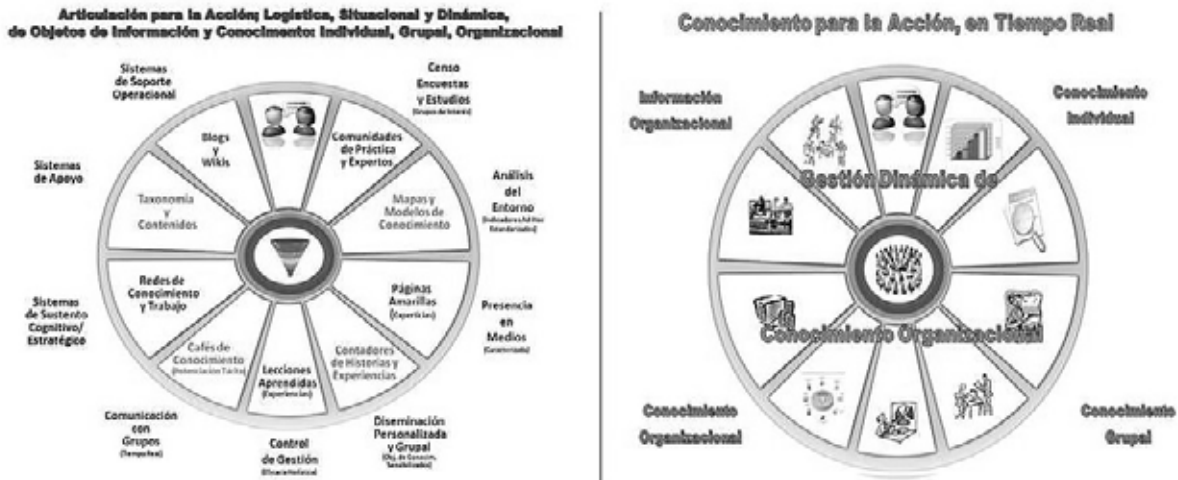
Fuente: elaboración propia, (2015).

**Marco integrado para el soporte tecno-cognitivo**

Al integrar los elementos antes expuestos, se conforma una visión del marco de soporte

tecno-cognitivo donde articulan los objetos de conocimiento requeridos para la construcción de conocimiento para la acción, en tiempo real. Ver figura. 7

**Figura 7**  
**Marco integrado para el soporte tecno-cognitivo**



Fuente: elaboración propia, (2015).

### Componentes del marco estratégico - táctico de sustentación

Adoptar estrategias de innovación que perduren en el tiempo, es fundamental para asegurar el crecimiento sustentable en las organizaciones inmersas en entornos competitivos y complejos, donde lo común es el cambio tecnológico y la escasez de recursos, Corredera (2013). Para tales efectos, se requiere incorporar elementos estratégico-tácticos que den soporte a la acción cognitiva innovadora, para sentar bases que viabilicen sistemática y sinérgicamente la gestión dinámica de conocimiento, estos son;

1. desarrollo de la inteligencia organizacional,
2. potenciación de la socialización y desarrollo la

logística situacional

3. implantación de la gestión organizacional dinámica.

Se desagrega a continuación las áreas sustantivas y los elementos que fundamentan el Marco Estratégico-Táctico de Sustentación, ver figura. 8, 9, 10

#### 1. Desarrollo de la inteligencia organizacional

- Aprendizaje continuo, creatividad, innovación y gestión interna
- Competencias articuladoras y talentos: asociativo y colaborativo

**Figura 8**  
**Componentes estratégicos del marco de sustentación en la gestión dinámica de conocimiento**



Fuente: elaboración propia, (2015).

**2. Potenciación de la socialización y desarrollo de la logística situacional**

- Tratamiento organizacional interno y externo sinérgico, en tiempo real

- Articulación logística de objetos de conocimiento, para la acción

Figura 9

Componente táctico del marco de sustentación en la gestión dinámica de conocimiento



Fuente: elaboración propia, (2015).

**3. Gestión organizacional dinámica**

- Capacidades creativas y organizacionales
- Integración articulada y oportuna de objetos de conocimiento, propios y del entorno

**Figura 10**  
**Componentes cognitivo del marco de sustentación en la gestión dinámica de conocimiento**



Fuente: elaboración propia, (2015).

### **Algunos pensamientos significativos antes de las conclusiones**

A finales del año 2002 se celebró en Londres, la Conferencia KM Europe 2002, donde intervinieron seis expertos en la gestión de conocimiento: Thomas A. Stewart, Dave Snowden, Karl Wiig, Thomas H. Davenport, Dan Holtshouse

y Karl-Erik Sveiby, cuyas intervenciones fueron resumidas en un trabajo por Ochoa (2004), cuyos extractos se exponen a continuación.

- La empresa que no gestiona el conocimiento, está realmente descuidando su negocio puesto que las ideas son el elemento capital, lo demás es dinero.

- La gestión del conocimiento sustenta la innovación de manera dinámica, observando el entorno para efectuar diagnosis e intervención, y gestiona a lo interno para instrumentar y estimular los cambios.
- La gestión de conocimiento, debe estimular y dar soporte a las personas para que actúen mediante modelos de referencia, para consolidar y crear sinergia a favor del comportamiento organizacional.
- La gestión de conocimiento debe maximizar la integración y articulación de los
- sistemas, con los procesos naturales de trabajo, para maximizar los resultados de calidad del usuario.
- El puesto de trabajo debe enfocarse más en el talento y menos en los procesos y las tareas, al igual que el aprendizaje estará vinculado tanto al proceso del trabajo como al desempeño.
- El conocimiento está condicionado a la capacidad organizacional para actuar en un contexto, produciendo flujos de acción y reacción que son valores de conocimiento.

## **Conclusiones**

Para interactuar con el complejo y cada vez más cambiante entorno actual donde se requiere una mayor participación y competitividad de las organizaciones, es necesario disponer de: estructuras organizativas ágiles que contribuyan a maximizar la eficiencia; con un talento capaz de aprender, así como asimilar de manera continua la constante variedad que proviene de su medio

ambiente para asegurar la eficacia operativa; con tecnologías idóneas y efectivas que den apoyo a los procesos misionarios, con el fin de incorporar las constantes innovaciones que se presentan en el entorno; al igual que lograr una cultura que en forma sistémica y sinérgica, integren todos estos elementos que aseguren la productividad como también la rentabilidad socio-financiera y la sustentabilidad en el tiempo.

Es necesario para ello, que la organización posea una cultura de gestión de conocimiento, fomenta de manera inteligente el desarrollo continuo de todos sus actores, así como también desarrolle una vigilancia tecnológica y competitiva en forma seguida del entorno. Asimismo, se requiere procurar de igual forma la gestión necesaria para que todos los elementos de la estructura interna absorban acertadamente los nuevos conocimientos incorporados, que todo conocimiento operativo-funcional sea adecuadamente socializado, y todo nuevo conocimiento de calidad sea preservado, así como difundido, al mismo tiempo que la plataforma tecno-cognitiva implantada permita de manera integral la articulación logística de objetos de conocimiento en tiempo real, de acuerdo con la situación surgida o el evento presentado.

En líneas generales, la gestión de conocimiento organizacional para actualizar constantemente el conocimiento y ser competitivos, amerita activar el desarrollo de la inteligencia organizacional y el producto del aprendizaje resultante de esa gestión de la inteligencia organizacional, asimismo impulsar el desarrollo de la gestión de conocimiento, para que ambas

actuando de manera cíclica, interrelacionada e interdependiente, y retroalimentadora una de la otra, articulen la *Gestión Dinámica de Conocimiento Organizacional; para la Acción y en Tiempo Real. (destacado nuestro)*.

## Referencias

- Acosta, M. (2012). Gestión del Conocimiento. Recuperado de <http://gestionconocimientoorg.blogspot.com/2012/02/propuesta-de-integracion-gestion-de.html>.
- Alama, E. (2008). *Capital Intelectual y Resultados Empresariales en las Empresas de Servicios Profesionales de España*. (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid. España
- Arbonés, Á. (2006). *Conocimiento para Innovar. Como evitar la miopía en la gestión de conocimiento*. 2da ed. Ed. Díaz de Santos. Madrid: España.
- Cano, M. y Sánchez G. (2014). El rol del capital intelectual en la innovación de las empresas. *European Scientific Journal*, 10 (28)
- CIDEC, (2004). *Cuaderno de Trabajo 31, Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual*, Michelena Artes Gráficas S.L.
- CLAD, (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Administración Pública*. Recuperado de <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-calidad-en-la-gestion-publica/view>
- Contreras, F. y Tito, P. (2013). *La Gestión del Conocimiento y las Políticas Públicas*. Lima. Perú. Universidad María Auxiliadora
- Corredera, E. (2013). *Gestión de los Recursos Humanos en Empresas Innovadoras*. (Tesis de Maestría). Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea. España
- De Freitas V. y Yáber, G. (2015). Una propuesta de arquitectura para los Sistemas Informáticos de Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior. *Espacios*, 36 (10), Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a15v36n10/153610E2.html>
- Fuentes, B. (2010). *La Gestión de Conocimiento en las Relaciones Académico-Empresariales. Un Nuevo Enfoque Para Analizar el Impacto del Conocimiento Académico*. (Tesis doctoral) Universidad Politécnica de Valencia, España
- Gamboa, A. y Prieto, M. (2010). *Diseño de un Modelo Integral de Gestión del Conocimiento para Contact Center Americas*. (Trabajo de grado), Universidad de La Salle, Bogotá
- González, Á. (2009). La Complejidad Organizacional de la Nueva Gerencia. *Revista Ciencias de la Educación*, 20 (35).
- Huailan, S. (2014). *Gestión del conocimiento tácito en el Instituto Nacional de Salud*. (Tesis de maestría), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú
- Jaso, M., Ségal É, Fernández, M. y Sanpedro, J. (2009). Organizaciones Basadas en el Conocimiento, UAM Cuajimalpa.
- Larrea, M. (2012). Gestión del Conocimiento y la Institución Universitaria, una Visión Aupoética. *Revista de Postgrado FACE-UC*, 6 (10).
- Martin J. (2004). Enhancing and inhibiting interactions between business processing and knowledge production: A macro study of leadership and knowledge processing in higher education. Recuperado de [http://www.macroinnovation.com/J\\_Martin\\_Dissertation.pdf](http://www.macroinnovation.com/J_Martin_Dissertation.pdf)
- Mirabal, J. (2013). *Estructura de Observatorio Empresarial, Logístico y Situacional*,

- Aplicación al Ámbito de las MiPyMEs.* (Tesis Doctoral), Universidad Central de Venezuela, Venezuela.
- Nonaka I. y Takeuchi H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How japanese companies create the dynamics of innovation.* New York: Oxford University Press
- Ochoa J. (2004), Explorando y explotando el conocimiento de las empresas. Recuperado de [http://www.liderazgoymercadeo.com/artic\\_detalle.asp?id\\_articulo=167](http://www.liderazgoymercadeo.com/artic_detalle.asp?id_articulo=167)
- Osorio, M. (2003). El capital intelectual en la gestión del conocimiento. *ACIMED*, 11 (6), pp. 0-0. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352003000600008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600008)
- Peña, T. Manzanedo del Campo, Sáiz, M., Lara, A. (2002). Modelo Integral de Gestión del Conocimiento desde un Enfoque de Procesos. Trabajo presentado en la II Conferencia de Ingeniería de Organización, Vigo.
- Perego, L. y Miguel, R. (2014). Innovación e Inteligencia Estratégica. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1405/index.htm>
- Polanyi, M. (1961). II.—Knowing and being. *Mind*, 70 (280).
- Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento.* Prentice Hall. México.
- Putnam, H. (1987). The many faces of realism. La Salle, Illinois. Open Court
- Rodríguez, D. (2006) Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educación*, 37. Recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/educar/article/viewFile/58019/68087>
- Rodríguez, M., García, F., Pérez, M. y Castillo, J. (2009). La Gestión del Conocimiento, Factor Estratégico para el Desarrollo. *Gestión en el Tercer Milenio*, 12 (23).
- Román, N. (2004) Capital Intelectual. Generador de Éxito en las Empresas. *Visión Gerencial*, 3 (2)
- Ruiz, L. (2010). Modelo de Gestión del conocimiento en la proyectación arquitectónica orientado a la innovación en materia de sustentabilidad. Recuperado de [https://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/12832/1/06\\_Ruiz\\_Lis.pdf](https://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/12832/1/06_Ruiz_Lis.pdf)
- Sánchez, M., (2012). Guía Docente: Gestión del conocimiento en las organizaciones. Universidad de Alcalá, España. Recuperado de [http://www.uah.es/estudios/asignaturas/descarga\\_fichero.asp?CodAsig=201275&CodPlan=M103&Anno=2011-12](http://www.uah.es/estudios/asignaturas/descarga_fichero.asp?CodAsig=201275&CodPlan=M103&Anno=2011-12)
- Santillán de la Peña, M. (2010). *Gestión del Conocimiento: el modelo de gestión de empresas del siglo XXI.* Netbiblio. Madrid.
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization.* Doubleday. New York.
- Torre, N. (2004). Innovación y Liderazgo: el círculo virtuoso. Recuperado de <http://patitadesign.com/Innolider.NachoTorre.pdf>
- Valecillos, C. (2009). *Modelo de Gestión basado en Enfoque de Las Organizaciones Inteligentes para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ.* (Tesis doctoral). Tecana American University, Florida, USA.