

## Modelo de gerencia del conocimiento: visión integral

**Model of knowledge management: comprehensive view**

**Modèle de gestion de la connaissance: vision intégrale**

**César A. Bernal Torres**

cesar.bernal@unisabana.edu.co  
Oficina 217, Edificio E2, Campus  
Universitario del Puente del  
Común, Chía, Cundinamarca.

Doctor en Administración  
de Negocios (c), Maestría  
en Educación y Profesor  
Asociado Universidad de La  
Sabana, Colombia. Director  
del Grupo de investigación  
“Cambio e Innovación” adscrito  
a la Escuela Internacional  
de Ciencias Económicas  
y Administrativas de la  
Universidad de La Sabana,  
clasificación B de Colciencias.

**Artículo de investigación  
científica y tecnológica**  
Según Clasificación Colciencias

**Fecha de recepción:**  
julio 13 de 2011

**Fecha de corrección:**  
diciembre 8 de 2011

**Fecha de aprobación:**  
diciembre 20 de 2011

### Resumen

Este artículo tiene como propósito el diseño de un modelo integral de la gerencia o administración del conocimiento como recurso estratégico para potenciar la capacidad competitiva de las organizaciones. El objetivo del modelo es contribuir a dar respuesta a dos inquietudes básicas de muchos directivos empresariales y estudiosos del tema en el entorno de los países en desarrollo: a) la necesidad de modelos gerenciales propios y pertinentes a la realidad de las organizaciones y b) la integración de la diversidad de modelos dispersos existentes sobre este campo para facilitar su comprensión y aplicación. La construcción del modelo se realizó a partir de una amplia revisión bibliográfica sobre el tema, un trabajo de campo en el contexto de referencia con entrevistas a directivos empresariales y un análisis de expertos.

**Palabras clave:** estrategia competitiva, capacidad competitiva, gerencia del conocimiento y creación de valor.

**Model of knowledge management:  
comprehensive view**

**Modelo de gerencia del conocimiento:  
visión integral**

**Modèle de gestion de la connaissance:  
vision intégrale**

**Abstract**

This article seeks to design a comprehensive model of the management or administration of knowledge as a strategic resource to enhance the competitive capacity of organizations. The purpose of the model is to contribute to responding to two basic questions from many company directors and researchers on the topic within the scope of developing nations: a) the need for local management models pertinent to the reality of the organizations, and b) the integration of the diversity of dispersed models existing in this field to facilitate their understanding and application. The construction of the model was carried out from a broad bibliographic review on the topic, field work within the reference context with interviews of company directors, and an analysis by experts.

**Keywords:** competitive strategy, competitive capacity, knowledge management and creation of value.

**Modèle de gestion de la connaissance:  
vision intégrale**

**Modelo de gerencia del conocimiento:  
visión integral**

**Model of knowledge management:  
comprehensive view**

**Résumé**

Cet article a pour objectif la conception d'un modèle intégrale de gestion de la connaissance en tant que ressource stratégique pour renforcer la capacité compétitive des organisations. Ce modèle cherche à répondre deux inquiétudes fondamentales de plusieurs directeurs d'entreprises et de chercheurs de gestion de la connaissance dans l'environnement des pays en développement: a) le besoin de modèles de gestion propres et en accord avec la réalité des organisations; b) l'intégration de la diversité de modèles qui existent sur ce domaine pour faciliter sa compréhension et son application. La construction du modèle a été faite à partir d'une large révision bibliographique sur le sujet, un travail de champ dans le domaine en référence avec des interviews aux directeurs d'entreprises et une analyse présentée par des experts.

**Mots clef:** stratégie compétitive, capacité compétitive, gestion de la connaissance, création de valeur.

# Modelo de gerencia del conocimiento: visión integral

## 1. Introducción

De acuerdo con Hollis (1994), es indudable que el conocimiento es reconocido hoy día como el recurso estratégico para potenciar la capacidad competitiva de las organizaciones, pero cuando se trata de analizar el tema de la gerencia o administración de este recurso en el contexto de las organizaciones, se observa la existencia de una gran diversidad de enfoques o paradigmas que estudian el respectivo campo, lo que hace complejo su estudio y por ello el mencionado autor sugiere la necesidad de abordar esa realidad tan diversa y dinámica mediante la construcción de modelos que integren los conocimientos aportados por los diferentes enfoques y disciplinas.

De otra parte, según Canals (2002), mientras en los países desarrollados las organizaciones han mostrado interés creciente por la capacitación y el desarrollo de modelos propios para la administración o gerencia del conocimiento como vía para incrementar su capacidad innovadora y la creación de ventajas competitivas, en el contexto de las organizaciones en los países en desarrollo, el abordaje que se ha dado hasta ahora al tema ha sido la adopción acrítica de modelos desarrollados en contextos foráneos.

Al respecto, es importante también señalar que, en el medio colombiano, la preocupación por el tema se ha centrado básicamente en factores tales como las herramientas tecnológicas o lo que Frappaolo y Toms (1997) denominan aspectos relacionados específicamente con la gestión (pero no con la administración) del conocimiento, la valoración de los activos inmateriales y el llamado capital intelectual (Stewart, 1997; Edvinsson y Malone, 1997; Brooking, 1999) o, bien, la gestión de los recursos humanos (Lank, 1997).

También, distintas investigaciones realizadas en empresas localizadas en la ciudad de Bogotá, orientadas a indagar sobre la importancia que tiene la administración o la gerencia del conocimiento en la formulación de sus estrategias de negocio, así como de las necesidades de un modelo de administración del conocimiento que responda a las necesidades particulares de las organizaciones acorde con las características de los entornos nacional y mundial, han permitido identificar que existen vacíos sobre el tema de parte de los directivos y demás personas vinculadas a las organizaciones y la necesidad de

un conocimiento más detallado y riguroso sobre la situación actual y del diseño e implementación de programas de administración del conocimiento dentro de las organizaciones, que responda a sus particularidades considerando tanto su entorno global como específico (Blanco y Bernal, 2008; Bernal, Turriago y Sierra, 2010; Bernal y Briceño, 2010 y Bernal, Sierra y Frost, 2010).

Por este motivo, este proyecto de investigación se orientó fundamentalmente a dar respuesta al siguiente interrogante: ¿Cuáles son los componentes y características de un modelo integral de gerencia o de administración basada en el conocimiento pertinente a las particularidades de las organizaciones y el entorno local, nacional y global? Interrogante que ha sido respondido a partir del diseño de un modelo con enfoque integral y holístico de la administración basada en el conocimiento que considera los aspectos generales pero también las necesidades y condiciones particulares de las organizaciones en su entorno y que, a la vez, integra los factores clave de un proceso integral de administración que le permite a las organizaciones contribuir a construir ventaja competitiva sostenible con beneficio para los diferentes grupos de interés (Drucker, 1995; Andrew y Sieber, 1999).

## 2. Metodología

Para la formulación del modelo se tomó como fundamento la revisión bibliográfica más relevante que desde finales del siglo XX se viene produciendo en el campo de la gerencia del conocimiento como estrategia para la competitividad organizacional sostenible para responder a los retos del nuevo ambiente de las organizaciones y, en particular, de los negocios mediante la creación de valor para sus diferentes grupos de interés o *stakeholders*. Igualmente, se consideraron como insumos los resultados de los estudios empíricos previos realizados en el medio colombiano por el propio autor de este trabajo en coautoría con otros investigadores (Blanco y Bernal, 2008; Briceño y Bernal, 2010; Bernal, Turriago y Sierra, 2010 y Bernal, Sierra y Frost, 2010).

Para la definición de los principales aspectos constitutivos del modelo se utilizó la técnica del “Análisis de Expertos” desarrollada en dos fases secuenciales: en la primera fase se entregó a cada uno de los expertos un cuestionario con cuatro enunciados para obtener información de ellos en cuanto a los

aspectos que debería contener un modelo integral de la gerencia del conocimiento y una segunda fase en la que, basada en la misma información obtenida de los expertos y complementada con la revisión teórica presentada en el marco teórico de este estudio, se les pidió a las mismas personas expertas que priorizaran la información realmente relevante y pertinente para la construcción de un modelo integral de la gerencia del conocimiento coherente con la realidad de cada organización pero, a la vez el entorno global del conjunto de las organizaciones.

Para el caso del proceso metodológico del modelo, de manera simultánea a su respectiva formulación o diseño, se realizó un trabajo empírico en dos empresas localizadas en la ciudad de Bogotá -SHER France (mediana empresa del sector de confección de ropa interior para dama) y TECNA ICE S. A. (mediana empresa del sector de los anticorrosivos para tubería de transporte de petróleo y gas natural que desarrolla sus actividades en México, Perú y Colombia)- con el objeto de contrastar el enfoque teórico del modelo con la evidencia empírica y realizar los ajustes que estos casos requieran para el respectivo proceso.

### 3. Modelo de administración del conocimiento

#### 3.1. Justificación teórica del modelo

Autores como Stalk, Evans y Shulman (1992) afirman que como consecuencia del nuevo ambiente, altamente complejo, incierto y competitivo en el que actúan las organizaciones, el enfoque estructural de las fuerzas competitivas de Porter (1987) se ha vuelto ineficiente ya que este fue diseñado para ambientes relativamente estables. Estos autores proponen la necesidad de identificar y desarrollar, por parte del personal de las organizaciones, las competencias denominadas críticas o distintivas que hacen que una organización sea competitiva en relación con otra por la estrategia de decidir *cómo* competir y no tanto por *dónde* decide hacerlo. Por este motivo, estos autores enfatizan la necesidad de administrar las organizaciones desde el enfoque denominado teoría de los recursos y capacidades.

Según Grant (1991), la teoría de los recursos y capacidades pone el énfasis en el ámbito interno de las organizaciones como dimensión desencadenante de la competitividad. Es decir, las organizaciones

cuentan con recursos y capacidades con rasgos distintivos y valorados por sus *grupos de interés o stakeholders*<sup>1</sup> y que no están a disposición de las otras organizaciones, siendo estos difícilmente imitables y transferibles. De acuerdo con Navas y Guerras (2002), desde esta perspectiva de los recursos y capacidades, las organizaciones requieren poner atención preferente a identificar, desarrollar y proteger sus recursos y capacidades para garantizar ventajas competitivas. Al respecto, para Benavides y Quintana (2003) es aquí donde el conocimiento juega papel determinante en la dinámica de las organizaciones por ser éste el recurso estratégico con que hoy cuentan las organizaciones para mejorar su capacidad competitiva.

En este sentido, según Grant (1996) y Bollinger y Smith (2001), si una organización desea ser competitiva debe desarrollar mecanismos para capturar, sistematizar, socializar, crear y usar el conocimiento por parte de sus integrantes. Por ello, para Kogut y Zander (1992), invertir en desarrollar conocimientos y capacidades les ofrece a las organizaciones la posibilidad de llevar a cabo estrategias competitivas capaces de responder a las exigencias de los retos del nuevo orden mundial y de los propios de las organizaciones. Así, para Nonaka y Takeuchi (1998), en la nueva sociedad en donde las organizaciones cambian y se transforman rápidamente y en donde las oportunidades y las amenazas son globales, sólo serán competitivas las organizaciones que de un modo consistente creen nuevo conocimiento, lo difundan por toda la organización y lo incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías, productos, procesos y demás actividades de la organización.

Al respecto, Drucker (1998) afirma que el conocimiento es el componente clave en la ventaja competitiva de cualquier organización, en esencia porque como activo tiene propiedades como las de multiplicarse cuando se comparte, ser la fuente de la dinámica de los demás recursos (ejemplo: los recursos materiales no se dinamizan si no es con el uso del conocimiento) y ser un recurso con posibilidades de incremento infinitas. Mientras que para autores como Nonaka y Takeuchi (1998) y Saint-Onge (1996), el conocimiento es entendido como un activo que tiene la capacidad de generar valor y producir riqueza para la propia organización y sus stakeholders, por lo cual requiere ser protegido para preservar su fuente de la ventaja competitiva. En

1. Para efectos de este estudio los *stakeholders* son entendidos como el conjunto de personas, grupos o entidades que se ven afectados por una organización y sus actividades. Estos grupos o entidades son: los accionistas o socios, los trabajadores, los proveedores, los clientes, la comunidad, el gobierno y sus entes reguladores e, incluso, la competencia.

este orden de ideas, según McAdam y Reid (2001), las organizaciones que saben gerenciar este recurso, según el contexto en el que actúan, tienden a ser más competitivas que aquellas que no lo saben.

Ahora, como consecuencia de la importancia que hoy día ha venido adquiriendo el conocimiento como estrategia para la competitividad empresarial, son diversos los modelos existentes relacionados con la gestión y /o administración del conocimiento en las organizaciones. Entre los principales modelos en este campo y que sirvieron de referencia para la construcción del aquí propuesto que, más que oponerse se complementan, se encuentran: el Skandia Navigator de Stewart (1997) como modelo de medición de capital intelectual en sus categorías de humano, estructural y de clientes; el Canadian Imperial Bank de Davenport y Prusak (2000) que estudia la relación entre el capital intelectual y el aprendizaje organizacional y el Intellect de Euroforum (1998) considerado como un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos intangibles de forma estructurada por las organizaciones.

El de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1998) el cual indica que existen dos tipos de conocimiento (tácito y explícito) y que es la transformación de la información entre el uno y el otro lo que explica la generación de nuevo conocimiento para potenciar a las organizaciones en su proceso innovador requisito para la nueva competencia en el nuevo orden mundial; el Knowledge Practices Management de la KPMG (1998), que sirve para analizar los factores (la estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas y la capacidad de trabajo en equipo) como condicionantes de la capacidad de aprendizaje y de competitividad organizacional; el Andersen de Pérez (2000) que plantea la importancia de los flujos de la información, desde las personas a la organización y viceversa, de modo que cada persona así como el conjunto de la organización puedan utilizar esa información para crear valor para los clientes.

El de Vínculo entre la gestión del conocimiento y el valor del cliente de Gamble y Blackwell (2004) que enfatiza la necesidad de gestionar tres tipos de conocimiento por parte de las organizaciones: el de las necesidades de los clientes, el de los procesos,

.....

2. En este caso, entiéndase la capacidad competitiva organizacional como la capacidad de cualquier organización para producir bienes y /o servicios destinados a los distintos mercados donde compete, manteniendo o incrementando su cuota de participación relativa en este o estos junto con su nivel de rentabilidad (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2004).

y el relacionado con la actividad de la organización y el entorno; el ICAS -Sistema Adaptativo Complejo e Inteligente, de Bennet y Bennet (2004), orientado a generar capacidades en las organizaciones mediante la gestión del conocimiento con el fin de optimizar el logro de sus objetivos estratégicos; el de triple hélice de Etzkowitz (2003) que explica las relaciones que se dan entre la universidad, la empresa y el gobierno para mejorar las condiciones en las cuales se genera la innovación dentro de una sociedad basada en el conocimiento.

El Integral de Gestión del Conocimiento desde un Enfoque de Procesos de Peña, Jovanes, Saiz y García (2006), que muestra la importancia de la relación entre la organización, los procesos y la tecnología para la eficaz gestión del conocimiento en función de un conjunto de variables claves y estratégicas que permiten su desarrollo tales como la cultura, el clima, el liderazgo, el estilo organizativo, la misión, la visión, los valores, las políticas y los objetivos corporativos; el Integrado Situacional, de Riesco (2006), caracterizado por adaptar sus componentes y arquitectura al entorno particular de cada organización y por armonizar el rol de las personas y las tecnologías en los procesos de gestión del conocimiento; y el de espiral de TIC, de Pérez & Dressler (2007), que enfatiza la importancia de utilizar las tecnologías para la eficaz gestión del conocimiento como estrategia para la competitividad empresarial.

### 3.2. Propuesta del modelo integral de administración del conocimiento

Teniendo en cuenta los planteamientos antes presentados, para efectos de este modelo, la gerencia o administración del conocimiento es entendida como el proceso sistemático relacionado con la identificación, adquisición, socialización, compartición, creación y usos del conocimiento relevante como estrategia para potenciar la capacidad competitiva<sup>2</sup> de las organizaciones, las cuales, junto con las personas que las conforman y el entorno externo en el que las mismas actúan, son entendidas como sistemas abiertos y complejos en donde operan de forma simultánea múltiples lógicas e incertidumbres, así como diversidad de fuerzas que les exigen estar en permanente dinámica y ajuste.

Igualmente, para el modelo, la gerencia del conocimiento es entendida como una filosofía o un

estilo administrativo en donde el conocimiento en sus diferentes manifestaciones (ideas, experiencia, intuiciones, etc.) y tipos (explícito, tácito, interno, externo, público, privado, etc.) es el recurso clave para la toma de las decisiones en los ámbitos estratégico, táctico y operativo de cualquier organización, pero con el convencimiento de que cada organización es diferente a las demás y por ello, la necesidad de considerar factores como el perfil de las personas, los rasgos de la cultura, la estructura y la estrategia organizacional, el estilo gerencial, el grado de tecnificación y el grado de información que tiene cada organización de sí misma y de su entorno externo (local, regional, nacional y global) al momento de optimizar el uso de este recurso.

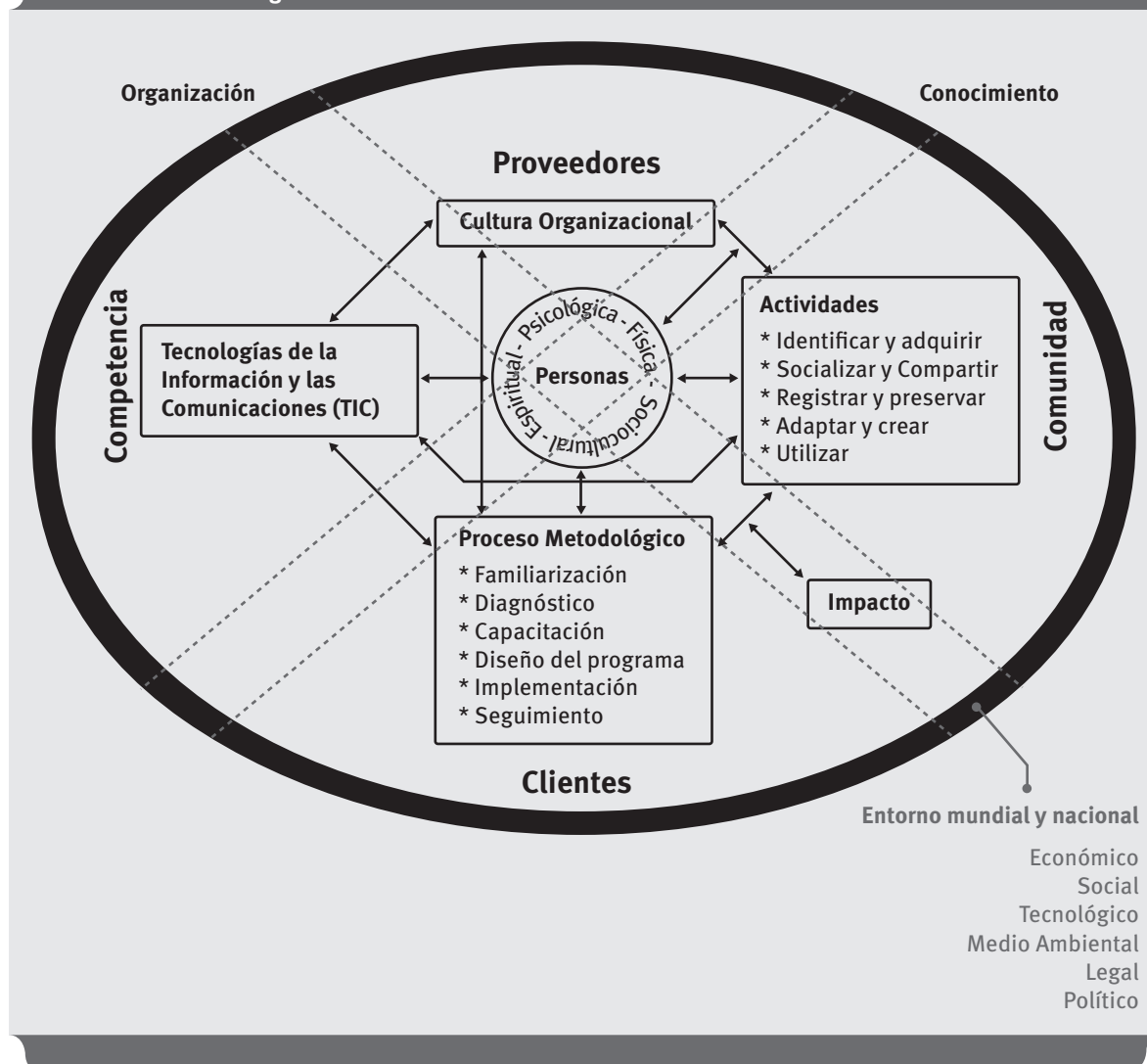
### 3.3. Variables constitutivas del modelo

Con base en los planteamientos teóricos y de un análisis de expertos en el tema, las

siguientes son las variables que son tenidas como constitutivas de este modelo y que han de ser consideradas holísticamente e interrelacionadas:

- \* El potencial humano
- \* La cultura organizacional
- \* El análisis organizacional y pensamiento estratégico
- \* Las actividades propias de la gerencia del conocimiento
- \* Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)
- \* El proceso metodológico para la implantación del modelo (Gráfica 1).

Gráfica 1. Modelo integral de administración del conocimiento





### 3.2.1. El potencial humano

Para este modelo de gerencia o de administración basada en el conocimiento, las personas son el centro de la administración porque son ellas quienes adquieren, crean, comparten o usan el conocimiento y los demás factores – la cultura organizacional, las tecnologías, la dinámica del entorno externo y la propia metodología para el diseño e implantación de actividades de gestión del conocimiento - son el apoyo para tal efecto.

Según Drucker (2005), toda organización debe preparar un verdadero equipo de trabajo e integrar los esfuerzos individuales en uno donde todos y cada uno coadyuven al logro de los objetivos organizacionales y a través de ello generar valor agregado<sup>3</sup> para el conjunto de los stakeholders de la organización<sup>4</sup>. Así, los aportes de cada persona han de estar orientados a los objetivos de la organización como un todo y no al cumplimiento de tareas o funciones aisladas de áreas o departamentos estancos. Al respecto, Quinn, Anderson y Finkelstein (1996) no dudan en afirmar que, es indudable que en la sociedad actual - denominada por algunos sociedad del conocimiento- el éxito de cualquier organización está determinado más por el desarrollo de las potencialidades y capacidades intelectuales de las personas que en ellas laboran que por los demás activos de las compañías (financieros, maquinaria y equipo, TIC, etc.).

### 3.3.2. La cultura organizacional

De acuerdo con Muñoz (1999) y Del Moral et al. (2007), diferentes estudios de la administración del conocimiento muestran que después de las personas el otro factor más importante a la hora de administrar las organizaciones con énfasis

.....

3. Para estos efectos, el valor agregado es entendido como el valor adicional que es percibido por cada uno de los grupos de interés de una organización como consecuencia de su actividad organizacional resultado de la gerencia del conocimiento.
4. Las organizaciones han de ser cada vez más conscientes de que sus resultados son consecuencia de un trabajo compartido y colaborativo entre estas y sus grupos de interés y/o otro u otros actores de la sociedad y, por consiguiente, sus beneficios, también, han de ser compartidos con todos y cada uno de esos grupos de interés. De acuerdo con Hamel y Bill (2007), en este nuevo ambiente de los negocios, las organizaciones que realizan sus actividades en trabajo colaborativo con sus grupos de interés y comparten con ellos sus beneficios serán cada vez más competitivas y sostenibles que aquellas que no lo hacen. Además, agregan los mencionados autores que las organizaciones en las que el interés básico son los beneficios económicos para sí mismas sin preocupación por sus grupos de interés serán cada vez más cuestionadas y su capacidad competitiva reducida.

en el conocimiento es la cultura organizacional porque es un factor altamente condicionante de la actividad de toda organización en su dinámica cotidiana. Por esto, al momento llevar a cabo cualquier cambio en una organización es preciso analizar incluso las distintas subculturas de la cultura organizacional arraigadas en los distintos departamentos o divisiones y que son responsables de generar distintos símbolos, percepciones y valoraciones, según se pertenezca a un departamento u otro, ante hechos comunes que les afectan por igual, lo que para los mencionados autores hace necesario proceder a la adaptación entre el programa de administración del conocimiento y la cultura empresarial para su respectiva implementación.

### 3.3.3. El análisis organizacional y el pensamiento estratégico

Según Kreinter y Kinicki (1997), en el nuevo ambiente de las organizaciones es necesario un enfoque estratégico que le permita a estas un conocimiento amplio y continuo de sí mismas y de su entorno así como de un entendimiento holístico de estas en interacción con el entorno. Así, Mintzberg (1998) considera que ser estratégico consiste en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder creativamente por parte de una organización a los retos de sus entornos interno y externo para garantizar efectividad en el logro de sus resultados. En este sentido, para Hitt, Ireland y Hoshisson (2004), una acción es considerada como acción estratégica si al implementarla produce una ventaja competitiva significativa y duradera. Así, la razón de toda estrategia es crear o perpetuar la(s) ventaja(s) competitiva(s) para las personas, las organizaciones y las naciones, y es esta la razón de ser de la administración del conocimiento.

### 3.3.4. Rol de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)

Complementario a las personas, la cultura organizacional y el pensamiento estratégico, como factores claves de la administración basada en el conocimiento, está la informática y las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) que juegan un papel crucial como apoyo a la interacción y procesamiento de la información que sirve de base para la administración del conocimiento. Al respecto, diversos estudios sobre el rol de estas tecnologías como factores de aprovechamiento del conocimiento como estrategia competitiva empresarial indican que, si bien para países con avanzado nivel tecnológico las TIC son determinantes en ese propósito, para la mayoría de los casos la eficiencia de estas depende, entre otros factores, de la propia elección de la tecnología para cada caso, del tipo de tarea a realizar, de los recursos disponibles y de las personas que las utilizan en cada organización (Nonaka y Takeuchi, 1998; Grau, 2003; Del Moral et al, 2007; Quintanilla, 2005 y Wiig, 2009).

### 3.3.5. Actividades o dimensiones básicas en la administración del conocimiento

Para este modelo, un factor clave a la hora de asumir el conocimiento como el recurso estratégico de una empresa, la administración de éste consiste en realizar de forma efectiva las siguientes actividades (McAdan y Reid, 2001 y Riesco, 2006; Del Moral et al. 2007, Wiig, 2009):

- \* Identificación y adquisición de conocimiento: orientadas a definir el conocimiento relevante, disponible y ausente en la organización, así como las fuentes donde reside.
- \* Registro y/o preservación: tienen como función asegurar que la información disponible se encuentre en el lugar y en el momento oportuno.
- \* Socialización o compartición: tiene como objetivo el intercambio y la comunicación del conocimiento individual y colectivo u organizacional entre diferentes personas en la organización.

\* Creación y/o adaptación: propender por la generación de nuevo conocimiento dentro de la organización o adaptar el disponible –interno o externo- a sus necesidades.

\* Utilización y beneficios del conocimiento: aplicar el conocimiento disponible a la dinámica de la organización y evaluar el impacto del mismo en la actividad organizacional.

Es importante mencionar que aunque el orden en que aquí se describen estas actividades refleja una secuencia lógica, esto no quiere decir que toda organización deba realizar dichas actividades en ese orden sino que cada organización realizará las actividades que se consideren relevantes en su momento y en la secuencia más pertinente a sus características.

### 3.4. Proceso metodológico para la implementación del modelo

Según Rodríguez (2006), con la excepción del modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi (1998), los demás modelos de conocimiento coinciden, con mayor o menor dispersión y claridad, en establecer tres componentes básicos de la estructura y la dinámica de cualquier modelo o sistema de administración con énfasis en el conocimiento: diagnóstico organizacional, diseño y desarrollo del sistema para la creación del conocimiento y seguimiento de los resultados.

Igualmente, Rivero (2009), North y Rivas (2008), GTZ (2007), Riesco (2007) y CEN (2004), consideran que la administración del conocimiento ha de desarrollarse en una disciplina y metodología propias que contemple de forma fundamental los siguientes aspectos: un marco teórico y una estructura general, una visión del entorno concreto de aplicación y de adaptación y/o desarrollo de técnicas y herramientas tecnológicas y de ingeniería de *software*. Así, basado en lo ya dicho, el procedimiento o metodología que se propone para la puesta en práctica del modelo es el siguiente:

- \* Fase de familiarización con el tema: consistente en familiarizar a los directivos de la organización con los aspectos generales y básicos de la gerencia del conocimiento



como estrategia competitiva y la metodología para el diseño y la implementación del tema en la organización.

\* Fase de diagnóstico organizacional integral: orientada a la evaluación del grado de presencia de actividades de gestión del conocimiento en la organización y la relación de las mismas con la capacidad competitiva de ésta en el momento de su evaluación.

\* Fase de sensibilización sobre gerencia del conocimiento: tiene como fin capacitar al conjunto de las personas de la organización en los conocimientos básicos sobre el tema de lo que es la administración del conocimiento, los modelos y herramientas existentes, así como de los beneficios y también las limitaciones y las dificultades de la puesta en marcha de programas en ese campo.

\* Fase de diseño de un programa de gerencia del conocimiento: orientada al diseño específico de un programa de administración del conocimiento que responda a las particularidades y necesidades específicas de la organización interesada.

\* Fase de implementación y seguimiento: es la fase de la puesta en marcha del programa diseñado en la fase anterior una vez definidos los responsables de orientar ese proceso y de asignar los recursos definidos y asignados para tal efecto.

#### 4. Conclusiones

El modelo aquí presentado y que ha sido construido a partir de la integración de las variables consideradas (por la bibliografía, un grupo de expertos y la opinión de diversos directivos empresariales) como relevantes para la eficaz gerencia del conocimiento, es una contribución a las respuestas de las reiteradas inquietudes de directivos empresariales y académicos del ámbito de la gerencia sobre la solicitud de modelos propios en este campo que respondan a las necesidades y particularidades de las organizaciones en estos países denominados en desarrollo en donde se suelen utilizar modelos foráneos que la mayoría de las veces no consultan ni responden a sus necesidades y son incorporados por éstas, sólo por moda. Igualmente, es una contribución a la reflexión académica sobre el tema y a las organizaciones como una herramienta para gestionar el

conocimiento para potenciar su capacidad competitiva, ya que como se menciona en el marco teórico que fundamenta el modelo, el conocimiento cada día adquiere más relevancia como recurso estratégico para la competitividad de las organizaciones y por ello la necesidad de su eficaz gestión.

Es importante señalar que aunque el prototipo del modelo fue aplicado en dos organizaciones con el propósito de realizar ajustes por la diferencia que existe entre la concepción teórica dentro de la cual éste fue elaborado y la realidad organizacional a la cual ha de responder, necesita ser implementado, contrastado y ajustado en coherencia con su objetivo esencial que es el de servir a las personas de la organización para potenciar la capacidad competitiva sostenible con fundamento en el desarrollo del potencial humano y el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en una cultura organizacional que facilite tal propósito.

Por lo anterior, se recomienda desarrollar un nuevo estudio cuyo objetivo sea la contrastación sistemática del modelo en general, con estudios endógenos sobre la real importancia de las variables constitutivas del modelo en los resultados del mismo, probar y ajustar las diferentes herramientas que apoyan a éste, contrastar y ajustar el proceso metodológico del respectivo modelo y contrastar el criterio del trabajo conjunto entre los expertos en el tema y las personas de la organización durante las fases de definición, diseño y aplicación del modelo en el contexto de la organización interesada en el mismo.

#### 5. Referencias

- Andrew, R. y Sieber, S. (1999). *La gestión integral del conocimiento y el aprendizaje, Economía industrial*. Madrid, España: Gestión 2000.
- Benavides, C. y Quintana, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid, España: Díaz de Santos, Asociación Española para la Calidad (pp. 1-227)
- Bennet, A. y Bennet, D. (2004). *Organizational survival in the new world: The intelligence complex adaptive system. A new theory of the firm*. Burlington, USA: Elsevier Science.

- Bernal, C., Turriago, Á. y Sierra, H. (2010). Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial. *Revista de la Escuela de Administración*, (16) (pp. 31- 49).
- Blanco, C. y Bernal, C. (2009). Percepciones sobre la gestión del conocimiento por parte de una muestra de directivos. *Cultura, Tecnología y Patrimonio*, 4 (7) (pp. 81- 97).
- Bollinger, A. S. y Smith, R. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 11 (3) (pp. 8-18).
- Choo, W. (1998). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México D.F, Mexico.
- Briceño, M. y Bernal, C. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Revista Estudios Gerenciales - ICESI* 26 (117) (pp. 173-193).
- Brooking A. (1996). *Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, London, R.U.: International Thomson Business Press.
- Canals P., A. (2002). *¿Quo Vadis, KM? La complejidad como nuevo paradigma para la gestión del conocimiento*. Recuperado 23/04/2009 de: <http://www.uoc.edu/in3/dt/20006/index.html>
- European committee for standardization (CEN). (2004). *European guide to good practice in knowledge management*. Bruselas, Bélgica: European Committee for Standardization (pp. 1-77).
- Collis, D. J. y Montgomery, C.A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review* (73) (pp. 119-128).
- Davenport, T. y Prusak L. (2000). *Trabajando con el conocimiento: cómo las organizaciones administran lo que ellas conocen*. Madrid, España: McGarw Hill.
- David, F. (2007). *Strategic Management: concepts and cases*. New Jersey, EUA: Pearson, Prentice Hall.
- Del Moral, A., Pazos, J. Rodríguez, E., Rodríguez, A. y Suárez, S. (2007). *Gestión del conocimiento*. Madrid, España: Thomson.
- Drucker, P. (1998). *La sociedad postcapitalista*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Drucker, P. (2005). La gerencia de empresas. *Revista Estrategia*, 3 (7), (pp. 59-75).
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1997). *El capital intelectual*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Etzkowitz, H. (2003). Innovation in innovation: The triple helix of university industry- government relations. *Social Science Information*, 42(3) (pp. 367-372).
- Frappaolo, C. y Toms, W. (1997). *Knowledge Management: from terra incognita to terra firma*. New York, EUA: Tames.
- Gamble, P. y Blackwell, J. (2004). *Knowledge management: A state of the art guide*. London, Great Britain: Kogan Page.
- Gestión del Conocimiento. (1998). *Modelo Intellect (EUROFORUM)*. Recuperado 17/04/2010 de: [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_modelo\\_intelect.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_modelo_intelect.htm)
- Gestión del Conocimiento. (1998). *Modelo de gestión del conocimiento (KPGM Consulting)*. Recuperado 25/10/2010 de: [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_kpmg](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg)
- Grant, R. M. (1991). The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulations. *California Management Review*, 33(3) (pp. 114-135).
- Grant, R. M. (1996): *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid, España: Cívitas.
- Grau, A. (2003). *Herramientas de gestión del conocimiento*. Recuperado 06/11/2010 de: <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/america/herramientas.pdf>.
- GTZ (2007). *Guía de gestión de conocimientos para gerentes de proyectos y otros decisores*. El Salvador, Salvador: Agencia de la GTZ en San Salvador.

- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1995). *Competiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Barcelona, España: Ariel.
- Hamel, G. y Bill, B. (2007). *El futuro de la administración*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Hitt, M., Ireland, D. y Hoshisson, R. (2004). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México D.F., Mexico: Thomson.
- Hollis, M. (1994). *The philosophy of social science: and introduction*. Cambridge, R.U.: Cambridge University Press.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992): Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3) (pp. 383-397).
- Kreinter, R. y Klnicki, A. (1997). *Comportamiento organizacional*. Madrid, España: McGraw Hill Interamericana S. A.
- Huang, K. y Lee, Y. (2002). *Calidad de la información y gestión del conocimiento*. Madrid, España: Asociación española de Normalización y Certificación.
- Krogh, Von, Ichijo G. K. y Nonaka, I. (2001). *Facilitar la Creación de Conocimiento*. Oxford, R.U.: Oxford University Press.
- Lank, E. (1997). Leveraging invisible assets: The human factor. *Long Range Planning*, 30(3) (pp. 406-412).
- Leibmann, M. (1999). *Un camino hacia las soluciones de gestión del conocimiento*. Washington D.C. EUA.: Microsoft.
- McAdam, R. y Reid, R. (2001). SME and Large organization of Knowledge management: comparisons and Contrasts. *Journal of Knowledge Management* 5(3) (pp. 231-247).
- Mintzberg, H. (1998). *El proceso estratégico*. México D.F. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Muñoz, J. (1999). Sobre gestión del conocimiento, un intangible clave en la globalización. *Economía Industrial*, 6 (330) (pp. 61-70).
- Navas, J. E. y Guerras, M. (2002). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid, España: Civitas.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1998). *La organización creadora de conocimiento, Cómo las compañías japonesas crean la innovación*. México D.F., Mexico: Oxford.
- North, K. y Rivas R. (2008). *La gestión del conocimiento una guía práctica*. Madrid, España: Gedisa.
- Peña, T., Jovanes, L., Saiz, L. y García, J. (2006). *Modelo integral de gestión del conocimiento desde un enfoque de procesos*. Burgos, España: Universidad de Burgos.
- Pérez, D. y Dressler, M. (2007). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 15(3) (pp. 31-59).
- Pérez, R. (2000). *Un enfoque sobre la gestión del conocimiento desde la perspectiva de la calidad*. Recuperado 23/05/ 2007 de: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/70/gesconperscal.htm>.
- Porter, M (1987). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Argentina: Vergara.
- Quinn, J. B., Anderson, P. y Finkelstein, S. (1996). La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores. *Gestión del conocimiento. Harvard Business Review* (75) (pp. 4- 17).
- Quintanilla, I. (2005). *Empresas y personas: gestión del conocimiento y capital humano*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Riesco, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Rivero, S. (2009). *Guía rápida y herramientas de apoyo para la gestión del conocimiento en las PYME*. Madrid, España: Consejo económico y social de la comunidad de Madrid y Gudman Management System.
- Rodríguez, D. (2006). *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*. Madrid, España: Eunsa.
- Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy and Leadership*, 24(2), (pp. 10-16).

Stalk, G., Evans, P. y Shulman, L. (1992). Competing on capabilities. *Harvard Business Review* (70) (pp. 57-69).

Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. New York, EUA.: Currency/Doubleday.

Sullivan, P.H. (1998). *Profiting from Intellectual Capital: extracting value from innovation*. London, R.U.: Willey.

Wiig, K. (2009). *Knowledge management for the competitive enterprise*. Austin TX, EUA: Knowledge Research Institute.