



## Artículo

# Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica<sup>☆</sup>



César Augusto Bernal Torres<sup>a,\*</sup>, José Salomón Frost González<sup>b</sup> y Hernán Darío Sierra Arango<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Profesor asociado, Universidad de La Sabana, Bogotá, Colombia

<sup>b</sup> Director, Instituto de Posgrados-Forum, Universidad de La Sabana, Bogotá, Colombia

<sup>c</sup> Profesor, Universidad de La Sabana, Bogotá, Colombia

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

### Historia del artículo:

Recibido el 7 de marzo de 2013

Aceptado el 8 de enero de 2014

On-line el 4 de marzo de 2014

### Códigos JEL:

M00

M10

### Palabras clave:

Gestión del conocimiento

Competitividad

Estrategia competitiva

Ventaja competitiva

Activos intangibles

### JEL classification:

M00

M10

### Keywords:

Knowledge management

Competitiveness

Competitive strategy

Competitive advantage

Intangible assets

## R E S U M E N

Este estudio analiza la importancia que las organizaciones dan en Colombia a la gerencia del conocimiento, para responder a los retos del actual orden económico mundial. Para ello se aplicó una encuesta a 2.249 personas en 83 organizaciones de diferentes tamaños y sectores de actividad económica, localizadas en la ciudad de Bogotá. En general, los resultados indican que la gerencia del conocimiento no es una práctica usual en estas organizaciones, situación que contrasta desfavorablemente con el alto grado de importancia que las organizaciones en los países desarrollados dan a estas actividades, consideradas como estratégicas para potenciar su capacidad innovadora y competitividad sostenible. Rasgos estos de los que en general adolecen las empresas en Colombia y los cuales son necesarios potenciar.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

## The importance of knowledge management: Contrasts between theory and empirical evidence

### A B S T R A C T

This study analyses the importance that organizations in Colombia give to knowledge management in order to meet the challenges of the current world economic order. To determine this a survey was carried out on 2,249 people in 83 organizations of different sizes and economic sectors, located in the city of Bogotá. Overall, the results indicate that knowledge management is not a usual practice in these organizations, which contrasts with the high degree of importance that organizations in developed countries place on these activities that are considered as strategic to enhance innovative capacity and sustainable competitiveness.

© 2013 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

<sup>☆</sup> Proyecto realizado en alianza entre la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas (EICEA) y el Instituto de Posgrados-Forum de la Universidad de La Sabana.

\* Autor para correspondencia: Universidad de La Sabana, Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas, Km 7, Autopista Norte de Bogotá, Chía, Colombia. Correo electrónico: cesar.bernal@unisabana.edu.co (C.A. Bernal Torres).

## Importância da gestão do conhecimento: contrastes entre a teoria e a evidência empírica

### R E S U M O

Classificações JEL:

M00  
M10

Palavras-chave:

Gestão do conhecimento  
Competitividade  
Estratégia competitiva  
Vantagem competitiva  
Activos intangíveis

Este estudo analisa a importância que as organizações na Colômbia dão à gestão do conhecimento, para responder aos desafios da actual ordem económica mundial. Para tal realizou-se um inquérito a 2249 pessoas em 83 organizações de diferentes dimensões e sectores de actividade económica, localizadas na cidade de Bogotá. Em geral, os resultados indicam que a gestão do conhecimento não é uma prática habitual nestas organizações, situação que contrasta desfavoravelmente com o alto grau de importância que as organizações nos países desenvolvidos dão a estas actividades, consideradas como estratégicas para potenciar a sua capacidade inovadora e competitividade sustentável. Traços estes que as empresas da Colômbia apresentam, em geral, e que é necessário potenciar.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos os direitos reservados.

## 1. Introducción

Como consecuencia de la relevancia que durante los últimos años ha venido adquiriendo la gestión del conocimiento en las organizaciones como una de las estrategias para crear ventaja competitiva, uno de los campos que mayor atención ha tenido a comienzos del siglo XXI en este tema es, concretamente, el desarrollo de metodologías orientadas al diagnóstico y al proceso de implantación de programas de gestión del conocimiento, lo que ha hecho que en esta competencia se estén creando tantos y variados modelos como autores que escriben sobre el tema. Sin embargo, cada modelo enfatiza algún factor considerado clave por su respectivo autor y descuida otros factores no menos importantes cuando se trata de la administración de las organizaciones.

De otra parte, en los países desarrollados las organizaciones han mostrado un interés creciente en la adopción de modelos para la gestión del conocimiento como vía para incrementar su capacidad innovadora y la creación de ventajas competitivas (Nonaka y Takeuchi, 1999; Wen, Holden, Wilhelmij y Schmidt, 2000; Dawson, 2000; Barney, 2003; Jennex, 2005; Pinto, 2007; Donate y Gaudamillas, 2009). Pero en el contexto colombiano, distintas investigaciones relacionadas con la gestión del conocimiento orientadas a indagar sobre la importancia que tiene la gestión del conocimiento en la formulación de sus estrategias de negocios, así como de las necesidades de un modelo de gestión del conocimiento que responda a las necesidades particulares de las organizaciones acorde con las características del entorno nacional y mundial, han permitido identificar que existen vacíos conceptuales sobre el tema, aun de parte de las propias personas en las organizaciones, y que, también, existe la necesidad de una comprensión más detallada y rigurosa sobre la situación actual de la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones, así como de una metodología que responda a las particularidades del entorno interno y externo de las organizaciones en Colombia (Blanco y Bernal, 2009; Bernal, Turriago y Sierra, 2010; Briceño y Bernal, 2010).

Por tal motivo, este proyecto se orientó a dar respuesta al interrogante: ¿cuál es la importancia que en la actualidad las empresas grandes y medianas dan a la gestión del conocimiento?, que se respondió mediante la aplicación de un instrumento de diagnóstico integral de la gestión del conocimiento diseñado a partir de modelos ya existentes.

De esta forma, el presente artículo está estructurado en 4 partes: la primera presenta un análisis de las principales concepciones (con criterio evolutivo) sobre la importancia del conocimiento en el contexto de las organizaciones, el cual sirve de fundamento teórico del estudio; la segunda sección describe la metodología utilizada para su desarrollo; la tercera muestra los resultados obtenidos del trabajo de campo con los directivos de la empresa, y la cuarta

comprende las principales conclusiones a las que se llegó una vez analizados sus resultados.

## 2. Marco teórico

Es indudable que el conocimiento, como recurso, ha existido siempre, pero en la actualidad se ha convertido en una estrategia competitiva de naciones, organizaciones y personas. Al respecto, de acuerdo con Benavides y Quintana (2003) y Jennex (2005), en la sociedad actual se viene produciendo un cambio real en la naturaleza y la importancia del conocimiento, lo cual implica un cambio sustantivo en la gestión y el diseño de las organizaciones.

Autores como Drucker (1998), Toffler (2000), Reich (2007) y Castells (2000), reconocidos analistas de los cambios económicos y sociales de la sociedad de los últimos años, llaman la atención sobre la necesidad de entender el conocimiento como el recurso estratégico de la nueva sociedad a la que el propio Drucker (1998) denomina «sociedad del conocimiento», distinguiéndola de las anteriores porque en esta el conocimiento desempeña un rol esencial, especialmente en lo que tiene que ver con la generación de riqueza.

De acuerdo con Castells (2004), gracias a los grandes avances de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), las nuevas relaciones entre las personas y las organizaciones se estructuran en forma de redes que surgen libremente y se configuran o reconfiguran constantemente. El interés en torno a la relevancia del conocimiento, según este autor, se ha ido acrecentando a tal punto que actualmente suele hablarse de «nueva economía» o «economía del conocimiento», fundamentada en la optimización, la creación y el uso intensivo del conocimiento y de las TIC.

En general, los diferentes estudiosos de las organizaciones comparten la opinión de que el conocimiento se ha convertido en un recurso clave tanto desde el punto de vista microeconómico (organizaciones, empresas e instituciones) como desde el punto de vista macroeconómico (naciones o Estados). La llamada economía del conocimiento otorga una gran importancia a la generación, difusión y uso de información y conocimiento en las organizaciones. De acuerdo con Serradell y Pérez (2004), el buen uso del conocimiento determinará el grado de éxito de las organizaciones y de las economías nacionales.

Para la comprensión, los contenidos de este artículo están estructurados en 4 partes: la primera hace referencia a la fundamentación teórica sobre la evolución de la importancia que ha tenido y que en esta primera década del siglo XXI tiene la gestión del conocimiento para la competitividad de las organizaciones de toda índole, y que fue la base para el diseño del procedimiento para la obtención de la información y para el análisis de los resultados de esta investigación; la segunda describe la metodología general utilizada para el desarrollo del trabajo de campo; la tercera muestra

la descripción y el análisis de los resultados obtenidos, y la cuarta presenta las conclusiones a las que se llegó una vez analizados los resultados y contrastados con la fundamentación teórica.

### 2.1. El conocimiento y la administración de las organizaciones

La administración o gerencia de forma sistemática del conocimiento tiene su origen en la teoría de la administración científica de Taylor (1911), quien propuso aplicar el conocimiento científico, en oposición al empirismo, para mejorar la actividad de los trabajadores. Sin embargo, no consideró la importancia de aprovechar las experiencias y las actitudes de los trabajadores como fuentes de nuevo conocimiento, aspectos que luego fueron tomados en cuenta por la teoría de las relaciones humanas liderada por Mayo (1933, en Nonaka y Takeuchi, 1999), pero que, al igual que la teoría antecesora, no reconoció la importancia de la creación de nuevo conocimiento para la dinámica organizacional, rasgo que seguirá ausente en teorías posteriores, como es el caso de las teorías de la información y de las decisiones y la de la estrategia de Ansoff (1964), que aunque reconocen parcialmente la importancia del conocimiento como recurso crítico y estratégico para el desempeño de las organizaciones, se limitan a considerarlo como un recurso de importancia únicamente para los directivos, es decir, para aquellos con capacidad de tomar decisiones, promover y transformar las organizaciones.

Situación similar caracteriza los posteriores enfoques de la cultura y del aprendizaje organizacional liderados por Schein (1980) y Senge (1993), quienes consideran que las organizaciones requieren un modelo de aprendizaje para generar capacidad de adaptación y cambio ante los retos de su ambiente externo, complejo y dinámico, pero no explican cómo se puede crear conocimiento en el contexto de las organizaciones. Es en este sentido, a partir del enfoque basado en los recursos y capacidades liderado por autores como Barney (1991), Grant (1996), Jiménez (1999) y Peteraf (1993), en donde se explicita que la ventaja competitiva de las organizaciones se encuentra en su interior, no fuera de ellas, mediante el desarrollo y aprovechamiento de sus recursos y capacidades, sus actitudes, sus habilidades y, en general, sus activos intangibles.

Para esta teoría de los recursos y capacidades, el conocimiento es el recurso que aporta el mayor valor agregado a las organizaciones mediante la habilidad de estas para combinar capacidades críticas o distintivas basadas en el uso de las TIC; sin embargo, esta teoría solo enfatiza en lo que Nonaka y Takeuchi (1999) denominan conocimiento explícito y no precisa cómo se las arreglan las organizaciones para generar dichas competencias o capacidades críticas.

No obstante los planteamientos antes mencionados referentes a la importancia del conocimiento como recurso crítico y estratégico para las organizaciones, es a partir de los años noventa, especialmente con los planteamientos de Nonaka y Takeuchi (1999), cuando el conocimiento es realmente reconocido como el factor diferenciador en el desempeño de las organizaciones. El énfasis de estos autores se centra en cómo las organizaciones crean conocimiento de diferente índole (humano, estructural, organizacional, explícito e implícito) para su competitividad y consideran que el proceso de creación del conocimiento se presenta por la interacción entre conocimiento tácito y explícito, que tiene naturaleza dinámica y continua, y se desarrolla siguiendo 4 fases: la socialización (tácito a tácito), la exteriorización (tácito a explícito), la combinación (explícito a explícito) y la interiorización de conocimiento (explícito a tácito).

Así, aunque las ideas de Nonaka y Takeuchi (1999) avanzan en relación con las de los enfoques anteriores referidos a la importancia del conocimiento para la dinámica de las organizaciones, estos se limitan a informar sobre el proceso de creación de conocimiento pero no ilustran sobre el tipo de conocimiento que requieren las

organizaciones o sobre la pertinencia que del mismo es necesario crear para ser competitivas en un ambiente altamente complejo, incierto, global y cambiante.

Al respecto, para Choo (2000), en la sociedad actual, caracterizada por la producción intensiva de conocimiento, uno de los problemas centrales en la administración de las organizaciones consiste no tanto en crear conocimiento sino en crear una visión de conocimiento que determine un mapa mental de la organización que se quiere construir, y ello implica definir el tipo de conocimiento que es necesario buscar y crear con el propósito de ser estratégicos y competitivos, y para ello propone lo que él denomina la «organización inteligente», entendida como aquella organización capaz de crear, desarrollar, difundir y optimizar el conocimiento que genera valor para su capacidad competitiva, es decir, una organización que sabe crear comunidades de aprendizaje e incentivar el hecho de compartir el conocimiento y la experiencia pertinente entre sí.

En este sentido, de acuerdo con Rivero (2002), para responder a las falencias de los modelos antes descritos, la tendencia a partir de mediados de los años noventa se ha orientado hacia la formulación de modelos que integren los procesos de identificación, adquisición, sociabilización, conservación, creación y usos del conocimiento como recurso estratégico para la dinámica organizacional. Para este autor, los énfasis de cada uno de los modelos existentes, más que oponerse, se complementan.

También, para Rivero (2002), la evidencia muestra que para mejorar la competitividad no basta solamente con producir más conocimiento, sino que es preciso identificar el conocimiento pertinente y saberlo utilizar de la forma más eficaz, es decir, las organizaciones requieren saber gestionar el conocimiento y la pertinencia del mismo más que producirlo. Al respecto, para McAdam y Reid (2001), un modelo general de gerencia del conocimiento requiere considerar 4 dimensiones claves: la construcción y creación, la incorporación, la difusión y los usos del conocimiento según el contexto en el que actúa cada organización.

En este mismo sentido, Arbonés y Aldazábal (2004) reconocen la necesidad de un modelo de gerencia del conocimiento que atienda a las necesidades de identificación, adquisición, creación y uso del conocimiento tal que permita a las organizaciones aprovechar el conocimiento para mejorar su capacidad competitiva y para ello proponen el modelo «índice de medición de la inteligencia organizacional» (IMIO), basado en el *MIK Facts*, que tiene como objetivo central conocer lo que realmente sucede dentro de las organizaciones con respecto a la necesidad de adquirir, crear y apropiarse del conocimiento para una mejor competitividad de la organización, esto es, los hechos que hacen que una empresa tenga la capacidad de generar valor agregado mediante el uso del conocimiento y relacionar estos actos con el capital intelectual de la respectiva organización.

También, para Baker, Barker, Thorne y Dutnell (1997), la gerencia del conocimiento es el resultado de la interacción entre información, destrezas, experiencia y capacidades personales. Para estos autores, el proceso de gerencia del conocimiento tiene 4 fases: captura, transferencia, uso y evaluación de la aplicación del conocimiento, en tanto que para Blanco (2004) un modelo de gerencia del conocimiento debe integrar los recursos y las capacidades junto con las alianzas estratégicas para generar verdadero valor a la competitividad de las organizaciones.

De otra parte, estudios empíricos como los realizados en Londres por McAdam y Reid (2001), en Madrid por Euroforum (2000), en el Reino Unido por Wen et al. (2000), en Estados Unidos por Smith, Welty y McGuinness (2004), en Australia por Soo, Devinney y Midgley (2002) y en Asia por la OECD (2003) indican, entre otras, las siguientes actividades como las propias de un modelo integral de gestión o gerencia del conocimiento en las organizaciones:

- Identificar la disponibilidad de conocimientos relevantes en la organización y las necesidades de conocimiento para desarrollar su misión de forma efectiva.
- Retener y sociabilizar el conocimiento disponible en la organización para crear ventaja competitiva para la organización y para las personas que en ella laboran.
- Proteger y valorizar el capital intelectual de la compañía y el de cada persona en particular.
- Usar el conocimiento para mejorar la capacidad competitiva empresarial.
- Crear nuevo conocimiento para mejorar la satisfacción de los usuarios o clientes internos y externos y mejorar los resultados de la actividad de la compañía mediante el uso del conocimiento propio y/o externo.

En términos más concretos, Wen et al. (2000), al referirse a los beneficios de la gerencia del conocimiento, de acuerdo con las encuestas realizadas en su estudio aplicado a directivos sénior de 25 empresas internacionales, indican que el 61,5% de los entrevistados valoran el mejor servicio al cliente, el 53,8% están de acuerdo en que mejora la comunicación y la reducción de tiempo en la solución de los problemas y el 46,2% opinan que se incrementan las ventas. También, Blanco (2004), en su estudio de las empresas de base tecnológica del País Vasco en España, encontró que los beneficios de la gestión del conocimiento que más destacaron los empresarios de los parques tecnológicos vascos fueron la mejoría de la calidad, seguida por la mejoría de la rapidez en los procesos, el fomento de la innovación y la flexibilidad para adaptarse al cambio.

Al respecto, para Dawson (2000) y Rivas y Flores (2007) la administración del conocimiento está directamente relacionada con el desarrollo de nuevos productos, el mejoramiento de los procesos, el marketing y la interacción con los clientes. Y estudios realizados por firmas como Price Waterhouse Coopers (2002), Cap Gemini, Ernest & Young e IESE (2002), SPRI (2000), EKD y Tecnum (2001), MIK (2002) y el Cluster del Conocimiento (2002) muestran que la gestión del conocimiento representa, entre otros, los siguientes beneficios para las organizaciones o compañías: mantiene altos niveles de conocimiento en las organizaciones, mejora la comunicación organizacional y el compromiso de los trabajadores para con la compañía u organización de la cual hacen parte, facilita los procesos de resolución de problemas en la organización, facilita lograr una mayor eficacia organizacional, ayuda a focalizar el servicio al cliente a un bajo costo, facilita el incremento de ventas o la participación en el mercado por parte de la compañía, facilita la mejora de los productos y la innovación de estos, mejora el proceso de toma de decisiones, facilita la reducción de costos, incrementa los beneficios económicos para la organización y facilita crear y mantener la ventaja competitiva por parte de la organización en el mercado.

En síntesis, y con base en los planteamientos antes presentados, es evidente que la gerencia del conocimiento comprende una gran diversidad de actividades pero, particularmente, las relacionadas con la identificación, la adquisición, el registro, la sociabilización, la compartición, la creación, el uso y la medición del impacto del conocimiento relevante en las organizaciones como estrategia para potenciar su capacidad competitiva. Por este motivo, este estudio se orientó a identificar la presencia o no de estas actividades en el contexto de una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá con el propósito de analizar la importancia que esas empresas dan a esas actividades para el logro de sus objetivos.

### 3. Metodología

Este estudio descriptivo, realizado a partir de una muestra de 2.249 personas encuestadas en 83 organizaciones —de las cuales el 21,9% son consideradas grandes empresas (más

de 200 trabajadores), el 36,4% medianas (entre 51 y 200 trabajadores) y el 41,7% pequeñas (entre 11 y 50 trabajadores)— de diferentes sectores de actividad económica localizadas principalmente en la ciudad de Bogotá, indagó sobre los principales aspectos relacionados con el campo de la denominada gestión o gerencia del conocimiento. Para la obtención de la información se utilizó un cuestionario de encuesta diseñado a partir de los modelos: «construcción social del conocimiento», de McAdam y Reid (2001), «creación de conocimiento», de Nonaka y Takeuchi (1999), e «índice de medición de la inteligencia organizacional» (IMIO), de Arbonés y Aldazábal (2004).

Previo a la aplicación definitiva de la encuesta se realizó una revisión del cuestionario por parte de expertos en el tema de la gestión del conocimiento y una prueba piloto efectuada a 30 directivos y 100 personas con cargos no directivos, que sirvió para realizar ajustes al cuestionario, el cual fue aplicado formalmente durante 2009 y 2010 con la colaboración de un grupo de estudiantes de pregrado de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas (EICEA) y de posgrado del Instituto de Postgrados-Fórum de la Universidad de La Sabana.

### 4. Resultados

Los resultados de las encuestas indican que al analizar la disponibilidad y el uso de diferentes aspectos relacionados con el conocimiento relevante dentro de las organizaciones estudiadas, en las grandes empresas se considera como principal aspecto la disponibilidad y el uso de las TIC para el desarrollo de sus actividades (41,76%), mientras que en las medianas son considerados como aspectos relevantes del conocimiento en proporciones similares a las TIC (16,81%), la experiencia del personal y de la organización (15,04%), el conocimiento humano y organizacional actualizado y organizado (12,38%) y las normas y procedimientos estandarizados (12,38%). Situación diferente se da en las empresas pequeñas, donde las TIC juegan un papel secundario en la dinámica de estas empresas (8,10%) y se resaltan aspectos como el conocimiento humano y organizacional actualizado y organizado (21,62%), la necesidad de una sólida cultura organizacional (21,62%) y la experiencia del personal y de la propia organización (20,27%) (tabla 1).

De esta información se infiere que la dinámica de las grandes e incluso de las medianas empresas depende ampliamente de la disponibilidad y de los usos de las TIC, mientras que en las empresas pequeñas su dinámica depende significativamente de la disponibilidad y del aprovechamiento del potencial humano como factor clave para el desarrollo de sus actividades. Esta diferencia de énfasis (TIC para las grandes y personas para las pequeñas empresas) obedece en gran parte a que las grandes empresas suelen contar con mejor grado de tecnificación de sus procesos productivos y con potencial humano más calificado que las medianas y, en particular, que las pequeñas empresas. Así, las grandes empresas buscan optimizar la disponibilidad de su tecnología en los procesos productivos y la calificación de su gente con apoyo del uso intensivo de las TIC, mientras que las medianas y las pequeñas que no cuentan con esas disponibilidades de tecnología y personas enfatizan su dinámica en el aprovechamiento de su potencial humano.

De otra parte, los resultados de la encuesta (tabla 2) también muestran que, en general, las áreas de investigación y desarrollo (I&D) (22,05%), técnica o de producción (16,17%) y de desarrollo humano (16,17%) son las que más aportan a la generación de conocimiento en las grandes y medianas organizaciones, mientras que para las pequeñas empresas son las áreas de administración-gerencia (18,91%), proceso productivo (18,91%), I&D (17,11%) y marketing (17,11%). En cambio, para el conjunto de las empresas las áreas que menos conocimiento aportan son las de sistemas y tecnología (empresas grandes 10,29%, medianas 5,64% y pequeñas 4,50%)

**Tabla 1**  
Recursos de conocimiento que posee la empresa y su relevancia

Recursos de conocimiento	Relevancia según el tamaño de la empresa		
	Grandes (%)	Medianas (%)	Pequeñas (%)
Conocimiento humano y organizacional actualizado y organizado	13,66	12,38	21,62
Experiencia del personal y de la organización	10,07	15,04	20,27
Maquinaria y equipo de planta moderna	7,19	8,84	5,40
Normas y procedimientos estandarizados	4,31	12,38	8,10
Programas de formación y entrenamiento permanentes	5,03	10,61	7,91
Software actualizado para las diversas actividades de la compañía	7,19	12,38	7,91
Sólida cultura organizacional	10,09	11,96	21,62
Tecnologías de la información y la comunicación de última generación	41,76	16,81	8,10

Fuente: elaboración propia.  
Porcentaje sobre el total de respuestas.

y de contabilidad y finanzas (empresas grandes 5,88%, medianas 8,87% y pequeñas 9,00%). Esto indica que, en general, en las empresas en Bogotá la I&D sigue siendo considerada como el área clave para la producción de nuevo conocimiento; sin embargo, estudios recientes sobre la dinámica organizacional de las empresas con gran capacidad competitiva muestran que en esas empresas todas las áreas, cada una en su campo, son altamente optimizadoras y generadoras de conocimiento en trabajo interactivo.

Adicionalmente, los datos de la tabla 3 muestran que en las grandes empresas el conocimiento del entorno externo —cuando este se realiza— se hace casi exclusivamente mediante estudios de mercado (40,70%), mientras que el uso de otros medios disponibles y muy importantes hoy en día para la obtención de información actualizada y relevante para la toma de decisiones en la empresa es muy marginal o casi nulo (la consulta a expertos en temas del sector de actividad de las empresas es del 4,42%, la lectura de material especializado en análisis de sectores económicos es del 5,30% y la asistencia a ferias y exposiciones es del 7,95%). Para el caso de las medianas y pequeñas empresas, la misma tabla 3 muestra que el conocimiento del entorno externo es mucho más limitado.

Estos datos indican que en las empresas, en general, el conocimiento del entorno externo no es una actividad relevante para la toma de decisiones, situación que es paradójica si se tiene en cuenta que el actual ambiente empresarial está caracterizado por una cada vez mayor competitividad, globalización, incertidumbre, complejidad y cambio, que demandan de las organizaciones un mayor conocimiento del entorno (local, nacional, regional y global), bien sea para una mejor capacidad de respuesta a ese mismo entorno o para ser las generadoras de los cambios, para el caso de las empresas líderes.

Los resultados de la encuesta también muestran que, en general, para el conjunto de las empresas, independientemente de su tamaño (grande, mediana o pequeña), el uso del conocimiento para la dinámica de sus actividades tiene bajo impacto para cada una de las variables evaluadas, entre las cuales vale mencionar las siguientes: mejoras en los procesos productivos (empresas grandes 13,60%, medianas 15,59% y pequeñas 9,00%), mejoras en los bienes o los

servicios (empresas grandes 9,52%, medianas 15,59% y pequeñas 9,00%) y mejoras en la productividad (empresas grandes 7,93%, medianas 10,09% y pequeñas 9,90%), llegando a un impacto casi nulo en actividades como las de reducción de costos (empresas grandes 6,12%, medianas 1,83% y pequeñas 1,80%), mejoras en las relaciones con el entorno externo (empresas grandes 8,16%, medianas 1,83% y pequeñas 2,70%) y mejoras en las relaciones con los clientes (empresas grandes 4,08%, medianas 10,09% y pequeñas 2,70%) (tabla 4).

Estos bajos impactos contrastan con los resultados de los estudios realizados sobre el tema en Europa e Inglaterra, referenciados en el marco teórico de este mismo estudio. De otra parte, vale la pena mencionar que el bajo impacto del uso del conocimiento en la dinámica de las organizaciones, en aquellas variables objeto de la indagación, puede estar obedeciendo, en gran medida, a la reciente incorporación de este tema en las organizaciones analizadas en el contexto de este estudio o a la falta de criterios sistemáticos en las empresas para medir el respectivo impacto.

Igualmente, los datos de la tabla 5 muestran que, en general, en las empresas, independientemente de su tamaño (grande, mediana o pequeña), se tiene poco interés por la protección del conocimiento. Sin embargo, son las grandes empresas las que más lo protegen, para lo cual suelen utilizar la firma de cláusulas de confidencialidad con los trabajadores (28,47%) y el registro de patentes e innovaciones (19,24%), seguido del registro de propiedad industrial (16,90%). Esto indica que en las empresas participantes en el estudio no hay cultura de protección del conocimiento porque es posible que en el contexto de estas no haya conciencia del verdadero valor del conocimiento como recurso estratégico para la competitividad empresarial.

Los resultados de la tabla 6 indican que las empresas, en general, son poco flexibles a los cambios del entorno (empresas grandes 3,13, medianas 2,98 y pequeñas 2,91), las tecnologías utilizadas para sus procesos productivos no son las más modernas (empresas grandes 3,11, medianas 2,90 y pequeñas 2,73), la toma de decisiones tiende a ser centralizada y los flujos de información poco relevantes; adicionalmente, dar a conocer por parte de los directivos a

**Tabla 2**  
Áreas funcionales y su aporte de la generación de conocimiento

Áreas funcionales	Aporte a la generación de conocimiento		
	Grande (%)	Mediana (%)	Pequeña (%)
Administración general	13,23	10,48	18,91
Contabilidad y finanzas	5,88	8,87	9,00
Desarrollo del potencial humano	16,17	18,54	10,81
Investigación y desarrollo (I&D)	22,05	16,93	17,11
Marketing	11,76	6,45	17,11
Ninguna área	5,88	14,51	2,70
Proceso productivo	16,17	15,32	18,91
Sistemas y tecnología	10,29	5,64	4,50

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3**  
Principales medios utilizados para conocer el entorno externo

Medios	Utilización		
	Grandes (%)	Medianas (%)	Pequeñas (%)
A través de la radio, televisión, periódicos, revistas, impresos, etc.	11,50	7,14	14,01
Asistencia a ferias o exposiciones	7,95	8,33	14,01
Estudios de mercado	40,7	29,76	27,10
Inteligencia de negocios	9,73	19,04	22,42
Invitación de expertos en análisis de entorno para dictar seminarios	4,42	5,95	10,28
Lectura de publicaciones relacionadas con el análisis del entorno	5,30	7,14	9,13
Mediante el uso de tecnologías de la información - Internet	8,84	9,82	10,28
Mediante la creación de redes con expertos	6,19	10,71	2,80

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4**  
Efectos de la creación y uso del conocimiento en la empresa

Aspecto objeto de cambio o mejora	Percepción de impacto		
	Grande (%)	Mediana (%)	Pequeña (%)
Las competencias diferenciadoras para la empresa	2,72	1,83	0,90
El clima organizacional	8,16	1,83	7,20
El conocimiento organizacional	4,76	3,96	6,56
El desarrollo del potencial humano y organizacional	4,76	4,01	12,61
El índice de capacidad innovadora	8,16	11,92	18,01
La gestión de compras y proveedores	3,40	1,83	1,80
La competitividad	5,44	5,50	6,56
La eficacia de los trabajadores	7,93	6,03	3,60
La productividad	7,93	10,09	9,90
El liderazgo frente a la competencia	5,36	6,03	2,71
Los procesos de la empresa	13,60	15,59	9,00
Los bienes o servicios	9,52	15,59	9,00
Los niveles de control y autonomía laboral	5,63	1,05	7,20
El posicionamiento en el mercado	2,54	4,01	2,70
La reducción de costos	6,12	1,83	1,80
Las relaciones con el entorno externo	8,16	1,83	2,70
Las relaciones con los clientes	4,08	10,09	2,70
La solución de falencias de la organización	2,72	1,83	3,60

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5**  
Principales medios utilizados por las empresas para proteger el conocimiento

Medios de protección	Actitud de protección		
	Grandes (%)	Medianas (%)	Pequeñas (%)
Con programas de retención de personal especializado	14,88	18,35	12,00
Mediante el registro de patentes de innovaciones	19,24	17,28	13,53
Mediante el registro de propiedad industrial	16,90	12,75	13,20
Mediante la firma de cláusulas de confidencialidad	28,47	24,67	31,44
No se suele proteger la experiencia ni el conocimiento	17,55	25,50	27,40
Otra forma	2,92	1,43	2,40

Fuente: elaboración propia.

sus colaboradores los objetivos y el grado de avance de estos para cada periodo de actividad (empresas grandes 3,57, medianas 3,43 y pequeñas 3,24), parece no ser una preocupación de las empresas.

En las empresas, las personas tienen un conocimiento muy general sobre las fortalezas y debilidades de las mismas (empresas grandes 3,20, medianas 3,05 y pequeñas 3,00) y tiende a no existir trabajo colaborativo con los clientes, proveedores y competidores; los directivos no son percibidos como verdaderos líderes (empresas grandes 3,33, medianas 3,27 y pequeñas 3,18) y menos como innovadores ni tampoco como facilitadores de las condiciones para compartir conocimiento que contribuya a potenciar la capacidad competitiva empresarial; no se da importancia al registro de la información relacionada con actividades de éxito o de fracaso por parte de la organización como una estrategia para aprender de estos (empresas grandes 3,37, medianas 3,23 y pequeñas 3,03).

Las características antes mencionadas, percibidas por los trabajadores como los rasgos propios de las empresas estudiadas,

se separan de aquellas que resalta la teoría de la gerencia del conocimiento como identificadoras de los rasgos propios de las empresas que conocen y aplican dicha gerencia del conocimiento como su estrategia competitiva sostenida. Estos rasgos son: flexibilidad organizacional, liderazgo directivo, alta valoración y respecto por las personas y por el conocimiento, ambiente de confianza y responsabilidad mutua, fluidez en la comunicación, empoderamiento para la toma de decisiones, compromiso con el trabajo en equipo, aprecio e interés como estrategia para la innovación, alta tolerancia al fracaso y preocupación por el adecuado y permanente flujo de la información.

## 5. Conclusiones

En general, en Colombia, desde mediados de los años noventa del siglo xx, pero principalmente a partir del año 2000 y como una estrategia para responder a los retos del actual ambiente

**Tabla 6**  
Percepción sobre el aprovechamiento del conocimiento en la empresa

Ítem	Percepción <sup>a</sup>		
	Grandes	Medianas	Pequeñas
1. En la empresa todos conocemos los objetivos de la misma	3,57	3,43	3,24
2. A todos nos informan de los resultados obtenidos por cada año de actividad	3,50	3,15	3,00
3. Todos sabemos qué conocimiento es importante para lograr los objetivos	3,47	3,30	3,12
4. Todos sabemos quién tiene el conocimiento relevante en cada área	3,47	3,47	3,33
5. Cada uno sabe a quién recurrir cuando requerimos algún conocimiento	3,47	3,43	3,36
6. Todos conocemos con claridad las fortalezas y debilidades de la empresa	3,20	3,05	3,00
7. Existe confianza para compartir información importante para la empresa	3,27	3,03	3,00
8. Existe una positiva valoración y alto respeto por las personas	3,11	3,24	2,72
9. Existe autonomía para la toma de decisiones	3,17	2,98	2,91
10. Aprendemos unos de otros para mejorar nuestro trabajo	3,40	3,32	3,18
11. Existe liderazgo de parte de los directivos por compartir el conocimiento	3,33	3,27	3,18
12. En la empresa se registran los logros y los errores para aprender de ellos	3,37	3,23	3,03
13. En la empresa aprendemos conjuntamente con nuestros clientes	3,27	3,12	2,94
14. Aprendemos conjuntamente con nuestros proveedores	3,07	2,95	2,85
15. En la empresa usualmente aprendemos de nuestra competencia	3,23	3,05	2,94
16. Aprendemos permanentemente de los cambios en el entorno externo	3,30	3,10	2,97
17. En la empresa usualmente aprendemos con los socios de la empresa	2,90	2,95	2,88
18. La tecnología en la empresa es la más moderna en el sector	3,13	2,90	2,73
19. En la empresa la tecnología responde a las exigencias del mercado	2,93	2,83	2,76
20. La estructura administrativa de la empresa es flexible a los cambios	3,13	2,98	2,91
21. En la empresa los directivos conocen las tendencias del mercado	2,93	3,15	2,64
22. En la empresa existe un modelo formal de gestión del conocimiento	3,03	2,72	2,76
23. En la empresa el uso sistemático del conocimiento es generador de innovaciones	3,33	2,82	3,00
24. En la empresa es claro que el conocimiento es un recurso estratégico	3,43	3,08	3,00
25. En esta empresa sabemos lo que es gestión o gerencia del conocimiento	3,85	2,61	3,56

Fuente: elaboración propia.

<sup>a</sup> Cada ítem fue calificado en escala de 1 a 5, donde 5 significa totalmente de acuerdo con la afirmación y 1 significa totalmente en desacuerdo.

mundial, se ha generado una reiterada inquietud tanto por parte de la comunidad académica como de los directivos empresariales y de los gobiernos —nacional, regional y local— por concretar su interés en la gerencia del conocimiento como una estrategia competitiva de personas, de organizaciones y de la sociedad en su conjunto.

Al respecto, en el caso específico del presente trabajo de campo, los resultados indican que en las empresas estudiadas el conocimiento aún no es percibido como recurso crítico y estratégico capaz de potenciar la capacidad competitiva de las mismas, situación que se evidencia en la cultura organizacional caracterizada por la rigidez de su dinámica para responder a los cambios del entorno y en la poca importancia que sus directivos dan a la necesidad de un sólido conocimiento de las limitaciones y potencialidades de la propia empresa, así como al limitado interés de estos por el conocimiento del entorno o por trabajar conjuntamente con los clientes, los proveedores y la competencia como una estrategia para dinamizar la capacidad competitiva de sus empresas de forma sostenida.

En este sentido, es importante resaltar que en la sociedad actual, caracterizada por la incertidumbre, la complejidad, el cambio y la globalización, se requieren organizaciones conocedoras de sí mismas y del entorno, capaces de responder a los retos del nuevo ambiente de los negocios mediante un adecuado aprovechamiento de sus recursos y potencialidades (Drucker, 1998; Nonaka y Takeuchi, 1999; Barney, 2003). En este sentido, la evidencia muestra que, para mejorar la competitividad, las organizaciones necesitan saber gestionar el conocimiento, cosa que no parece ser una prioridad para las empresas estudiadas (Donate y Gaudamillas, 2009; Rivero, 2002; Wen et al., 2000).

Los resultados del estudio también indican que, por la baja importancia que en las empresas se da a la gerencia del conocimiento, los beneficios relacionados con mejoras en la comunicación organizacional, los procesos de solución de problemas en la organización, el proceso de toma de decisiones, la dinámica innovadora de los productos o procesos productivos, el logro de mayor eficacia organizacional, la focalización del servicio al cliente y el diseño o rediseño de estrategias para aumentar la participación en el mercado, entre otros aspectos, son muy limitados y en algunos casos

casi nulos. Esta situación ha de ser motivo de reflexión tanto para los propios directivos como para académicos y responsables del desarrollo del país en las entidades del Estado, principalmente si se tiene en cuenta que es precisamente una buena gestión o gerencia del conocimiento lo que está permitiendo a las empresas, y por ende a los Estados, ser cada vez más competitivos, lo que contribuye al desarrollo de la sociedad en general, que para el caso colombiano es un imperativo inaplazable en este momento.

En virtud de las conclusiones antes presentadas, se considera también de gran relevancia propiciar nuevas investigaciones de carácter empírico, especialmente de estudios de casos en profundidad, de tal forma que se pueda llegar a un conocimiento más detallado y realista de la situación de cada organización, en particular en aspectos relacionados con la creación y el uso del conocimiento, para, de esta manera, en interacción con las mismas personas de las respectivas organizaciones, identificar, diseñar e implementar estrategias que respondan a las particularidades de cada organización y que la apoyen con miras a un mejor aprovechamiento del conocimiento tal que este agregue valor a su respectiva competitividad y la del país.

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Bibliografía

- Ansoff, I. (1964). *La nueva estrategia corporativa*. México D.F.: McGraw Hill.
- Arbonés, A. y Aldábal, J. (2004). *Propuesta para el cálculo del índice de memoria de inteligencia organizacional (IMIO) basado en el MIK K-FACTS*. Barcelona: Sussex University.
- Baker, M., Barker, M., Thorne, J. y Dutnell, M. (1997). Leveraging human capital. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 63–74.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (2003). Resources, capabilities, core competencies invisible assets and knowledge assets: label proliferation and theory development in the field of strategic management. In C. E. Helfat (Ed.), *The SIMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities* (pp. 422–426). Oxford: Blackwell.

- Benavides, C. A. y Quintana, C. (2003). *Gestión del conocimiento y la calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.
- Bernal, C., Turriago, Á. y Sierra, H. (2010). Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial. *Revista Administer-Eaft*, 16, 31–49.
- Briceño, M. y Bernal, C. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 173–193.
- Blanco, C. (2004). La Gestión del Conocimiento en las empresas intensivas en tecnología en los parques tecnológicos vascos y el impacto en el rendimiento [tesis doctoral en Economía]. In *Universidad de Deusto*. España: Deusto.
- 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), 81–97.
- Cap Gemini, Ernest & Young e IESE. (2002). *Las empresas españolas, concienciadas del valor del conocimiento en sus organizaciones*. Barcelona, España: IESE y Ernest & Young.
- Castells, M. (2000). *La era de la información. La sociedad en Red*. Madrid: Alianza.
- Castells M. (2004). Internet y la sociedad en Red [consultado 23 May 2009]. Disponible en: <http://www.uoc.es/web/cat/articles/castells/print.html>
- Choo, W. (2000). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México D.F.: Oxford University.
- Cluster del Conocimiento. (2002). *Gestión del conocimiento: una orientación práctica para PYMES*. Bilbao: Cluster del Conocimiento.
- Dawson, R. (2000). Knowledge capabilities as the focus of organizational development and strategy. *Journal of Knowledge Management*, 2(4), 79–95.
- Donate, M. y Gaudamillas, F. (2009). Estrategia de gestión del conocimiento y actitud innovadora en empresas de Castilla-La Mancha. Un estudio exploratorio. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(1), 31–54.
- Drucker, P. (1998). *La sociedad postcapitalista*. Bogotá: Norma.
- EKD y Tecnum. (2001). *Informe de Gestión del Conocimiento en las empresas de fabricación*. Navarra, España: Universidad de Navarra.
- Euroforum. (2000). *Círculos del Conocimiento: el desafío de conservar talento*. Barcelona.: Fundación Iberoamericana del Conocimiento.
- Grant, R. M. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Jennex, M. (2005). *Cases Studies in Knowledge Management*. San Diego: Idea Group Publishing.
- Jiménez, A. (1999). Las competencias y el capital intelectual: la manera de gestionar personas en la Era del Conocimiento. *Boletín Club Intellect*, 2, 2–5.
- McAdam, R. y Reid, R. (2001). SME and large organization of knowledge management: Comparisons and contrasts. *Journal of Knowledge Management*, 5(3), 231–247.
- MIK. (2002). *Situación de la Gestión del Conocimiento en las empresas de MCC*. Navarra: Universidad de Navarra.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México D.F.: Oxford Press.
- OECD (2003). Measuring Knowledge Management in the Business Sector: First Steps [consultado 21 Jul 2009]. Disponible en: <http://213.253.134.29/oecd/pdfs/browseit/9603021E.pdf>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179–192.
- Pinto, J. (2007). Sistemas de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento realizadas por las pequeñas empresas del Urola medio (España). *Estudios Gerenciales*, 23(105), 13–38.
- Price Waterhouse Coopers (2002). Estudio sobre la situación actual y las perspectivas de la gestión del conocimiento y del capital intelectual [consultado 17 Abr 2009]. Disponible en: [www.navactiva.com/es/..estudiopwc%20gestiondelconocimiento.pdf](http://www.navactiva.com/es/..estudiopwc%20gestiondelconocimiento.pdf)
- Reich, R. (2007). *Supercapitalism: The transformation of business, democracy and everyday life*. New York: Synopses & Reviews.
- Rivas, L. y Flores, B. (2007). La gestión del conocimiento en la industria automovilística. *Estudios Gerenciales*, 23(102), 83–100.
- Rivero, S. (2002). *Claves y pautas para comprender e implantar la gestión del conocimiento*. Madrid: Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao-Socintec.
- Senge, P. (1993). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granika.
- Schein, E. (1980). *Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Serradell, E. y Pérez, A. (2004). *La gestión del conocimiento en la nueva economía*. Barcelona: Gestión 2000.
- Smith, M., Welty, C. y McGuinness, D. (2004). OWL Web Ontology Language Guide. W3C [consultado 17 Mar 2009]. Disponible en: <http://www.w3c.org/TR/owl-guide/>
- SPRI. (2000). *Desarrollo directivo y cambio cultural: formación de directivos y gestión del conocimiento en Euskadi*. Madrid: SPRI.
- Soo W., Devinney T., Midgley D.F. (2002). The process Knowledge Creation in Organizations. INSEAD. Working Paper [consultado 17 Jun 2010]. Disponible en: <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=972>
- Taylor, F. (1911). *Principios de la administración científica*. Madrid: Orbis.
- Toffler, A. (2000). *Cambio de poder*. Bogotá: Plaza y Janés.
- Wen, C., Holden, T., Wilhelmij, P. y Schmidt, R. (2000). Where does knowledge management add value? *Journal of Intellectual Capital*, 1(4), 366–380.