

La Gestión Del Conocimiento Como Herramienta Para La Innovación Y El Cambio Incremental En Las Organizaciones

Oriana S. Martínez Palomino¹
omartinez@unitecnologica.edu.co

Alberto Gómez Torres²
agomez@unitecnologica.edu.co

Resumen: El documento presenta una reflexión sobre cómo pueden responder las organizaciones a los nuevos retos competitivos que surgen de un contexto lleno de incertidumbre y cambios acelerados. Se inicia con una revisión de la teoría y el diseño organizacional, con el propósito de entender cómo se relacionan las organizaciones con el entorno y como estas deben funcionar desde adentro, para luego establecer las necesidades, que en términos de estructura, requiere una organización que aprende. A partir de estos temas se plantea la necesidad de identificar y generar oportunidades de innovación en los conocimientos que confluyen al interior de la organización sin desconocer los factores externos que se integran a su dinámica funcional, de manera que sea posible alcanzar y mantener los niveles de crecimiento, reconocimiento y subsistencia en los mercados.

En este sentido, se presenta a la gestión del conocimiento como una herramienta para la innovación y el cambio incremental en las organizaciones, la cual requiere de una estructura organizacional que en forma planeada, favorezca la acción innovadora, y la prepondere como fuente de ventajas competitivas sostenibles, al conocer y entender las condiciones y requerimientos de los entornos socioeconómicos del mundo actual.

Palabras Claves: Entorno, Estructura, Adaptación, Cambio Organizacional, Conocimiento, Innovación.

¹ Candidato a Magíster en Gestión de la Innovación, Facultad de Ingeniería, Universidad Tecnológica de Bolívar.

² Docente e investigador de la línea en gestión y estrategia del Instituto de Estudios para el Desarrollo – iDe, de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Tecnológica de Bolívar

Introducción

A partir de la Revolución Industrial, y con ella el surgimiento de la propiedad de los medios de producción y los mercados formadores de precios, se origina una transformación en la dinámica del intercambio de bienes y servicios en las sociedades. En respuesta a este nuevo contexto surgen las empresas u organizaciones como un mecanismo social de obtención de riqueza a través del desarrollo, producción y distribución de bienes y/o servicios.

No obstante, las organizaciones como las reconocemos en la actualidad, son el resultado de un proceso de evolución, que ha logrado impactar el desarrollo de la sociedad en forma positiva. Lo anteriormente expuesto, se apoya en las apreciaciones de Daft (2007), al afirmar que las organizaciones tal y como se conocen hoy en día son relativamente recientes en la historia de la humanidad. Incluso a finales del siglo XIX había pocas organizaciones de cualquier tamaño o importancia, no había sindicatos, asociaciones y sólo algunos grandes negocios, organizaciones sin fines de lucro o departamentos gubernamentales.

El desarrollo de las grandes organizaciones transformó a la sociedad entera, y de hecho la corporación moderna, según lo planteado por Daft (2007), puede ser la innovación más importante del último siglo, logrando co-evolucionar de un Sistema Económico Clásico (equilibrio), basado en recursos tangibles (tierra, trabajo, capital) a un Sistema Caótico y Complejo (turbulencia, riesgo e incertidumbre) basado en recursos intangibles (conocimientos), esto dentro de un contexto globalizado, en el cual, el éxito depende de la especialización del conocimiento, y se ve reflejado en una cultura de la innovación continua.

Daft (2007) afirma que las organizaciones competitivas buscan formas innovadoras de producir y distribuir con mayor eficacia los bienes y servicios deseables para los consumidores, lo cual implica una necesidad de adaptación e influencia, en un entorno que cambia con rapidez.

En este contexto de incertidumbre y cambios acelerados se plantea una reflexión sobre el interrogante ¿cómo pueden las organizaciones responder a estos nuevos retos competitivos?. En este sentido, en el documento se presenta a la gestión del conocimiento como una herramienta para la innovación y el cambio incremental en las organizaciones, la cual requiere de una estructura organizacional que en forma planeada, favorezca la acción innovadora, y la prepondere como fuente de ventajas competitivas sostenibles, al conocer y entender las condiciones y requerimientos de los entornos socioeconómicos del mundo actual.

Los cambios en el entorno: retos para la gestión

A pesar de las nuevas características y exigencias generalizadas del entorno económico global, las organizaciones no son entes estandarizados que funcionan de manera uniforme, siguiendo iguales líneas de desempeño y desarrollo, sino que por el contrario, poseen una naturaleza diversa, resultado de la gestión gerencial al interior de cada una, producto de una lógica organizacional en respuesta a las problemáticas o desafíos que estas enfrentan y la manera como son percibidos por aquellos en quien recae la toma de decisiones.

Partiendo de lo anteriormente expuesto, un primer recorrido por la teoría organizacional recibe real importancia ya que permite entender cómo se relacionan las organizaciones con el entorno o como estas deben funcionar desde adentro (Daft, 2007). Así, una revisión conceptual, basada en cómo son entendidas o definidas las organizaciones, permite identificar postulados sobre las distintas formas de abordar las necesidades o problemas que surgen de la naturaleza misma de la gestión, y por ende de la orientación, bien sea interna o externa, que esta adquiere.

Tabla 1. Perspectivas Teóricas de la Organización

AUTOR	DESCRIPCIÓN	Lógica Organizacional	Necesidades/ Problemas
(Terry, 1968)	“Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad	Jerarquía	Orden

	asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.		
(Sheldon, 1985)	“El proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles”	Coordinación	Eficiencia
(Petersen & Plowman, 1961)	“Es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales de comunicación entre los grupos”	Especialización	Delegación
(Wehrich & Harold, 2005)	1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente (en el mismo nivel organizacional o en uno similar) y verticalmente (por ejemplo, las oficinas centrales corporativas, la división y el departamento) en la estructura organizacional	Modos de Coordinación	Orden
(Litterer, 1964)	“Es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre los integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas”.	Unidad	Eficacia
(Reyes, 1999)	“La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”	Coordinación	Eficiencia
(Daft, 2007)	1) Entidades sociales que 2) están dirigidas por metas,3) están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y 4) están vinculadas con el entorno.	Estructura	Eficacia

Fuente: Elaboración propia con base en (Reyes, 1999)

Entre las definiciones presentadas es posible identificar entre Terry (1968), Sheldon (1985), Petersen & Plowman (1961) y Wehrich & Harold (2005) la tendencia a entender la organización como el ordenamiento, distribución, clasificación, combinación y ejecución de actividades, funciones y responsabilidades bajo líneas de autoridad claramente definidas para su coordinación y el logro de los objetivos con eficiencia, lo cual implica una gestión orientada fundamentalmente hacia el interior.

Por su parte Litterer (1964), Reyes (1999) y Daft (2007), coinciden en la existencia de relaciones sociales entre los individuos que conforman las organizaciones y

explican la complementariedad entre las personas, los materiales y las funciones, subrayando que la organización es un ente de carácter social; sin embargo hacen especial énfasis en el logro de las metas y objetivos, destacando que las relaciones en las organizaciones se expanden y están vinculadas hacia el entorno, descrito anteriormente como caótico y complejo.

Por consiguiente, se puede afirmar que no es posible para ninguna organización (con fines de lucro o sin ellos), alcanzar sus metas de crecimiento y la permanencia en el mercado, sin una adecuada adaptación y acertada alineación con el entorno que facilite la interacción y la cooperación entre sus clientes internos y externos e incluso con sus competidores. Hoy día actuar de espaldas al contexto externo no es una opción.

Diseño Organizacional para el cambio y la innovación

La necesidad por parte de las organizaciones de actuar de cara al contexto se hace manifiesta al entender que los retos que hoy en día enfrentan son diferentes a los del pasado. La globalización, la nueva sociedad de consumo, la crisis de los países, entre otros eventos de la edad contemporánea, repercuten significativamente en los procesos productivos, comerciales y competitivos de las naciones. La competencia ha trascendido las barreras nacionales mientras que los medios de comunicación han facilitado un mayor grado de integración e interdependencia entre los países y sus mercados, generando redes productivas y de consumo.

En consecuencia, las empresas, como agentes motores del aparato productivo de los países, se ven en la imperiosa necesidad de evolucionar de manera constante. Hacer frente a los vertiginosos cambios es el problema más común que enfrentan los gerentes y las organizaciones (Barkema, Baum, & Mannix, 2002). En este sentido, una de las maneras como las organizaciones han respondido a estos cambios es a través de lo que se conoce como el Desarrollo Organizacional, afrontando así, la necesidad de establecer modificaciones radicales en sus modelos organizacionales, de tal forma que garanticen su continuidad y reconocimiento en el mercado.

Pariente (1998) define el Desarrollo Organizacional como un proceso sistémico, sistemático y planeado que requiere ser gestionado y difundido desde los mandos superiores hacia los mandos medios e inferiores, permeando el plan estratégico y redireccionando las acciones hacia el logro de una mayor eficiencia y eficacia que se traduzca en bienestar y prosperidad para todos (Pariente, 1998).

De manera consecuente con lo planteado por Pariente, González y Perozo (2008), clasifican los cambios organizacionales considerando cinco objetivos básicos del cambio organizacional: estratégicos, tecnológicos, estructurales, conductuales o de comportamiento y de programas (Gonzalez & Perozo, 2008). Entre los objetivos puntualizados por estos autores, son los estructurales, para la presente reflexión, los que revierten mayor interés, ya que pese a los profundos cambios ocurridos en las últimas décadas, siguen prevaleciendo en nuestras organizaciones, aunque con diferentes matices, fundamentos prescriptivos y normativos (Aktouf, 1996) que se traducen en estructuras organizacionales cimentadas en la racionalidad y la búsqueda de la eficiencia máxima, caracterizadas por una clara jerarquía y división del trabajo, procedimientos explícitos y funciones especializadas.

Cabe resaltar que para poder alcanzar los objetivos propuestos por la gerencia, y partiendo del hecho de que los recursos son limitados, resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo, que permita la interrelación e interacción de sus elementos. En este sentido, la estructura organizacional se presenta como la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos.

Si bien, los modelos racionales a nivel organizacional han demostrado resultados positivos en su implementación, especialmente en términos de mejoras de la eficiencia (Aktouf, 1996), su capacidad de respuesta ha disminuido frente a las nuevas tendencias tecnológicas y las exigencias de los mercados actuales que obligan a desplegar una producción cada vez más especializada para la satisfacción eficiente de la demanda. La desventaja presente, por ejemplo, en modelos tipo burocrático, puede atribuirse a que fueron concebidos en una época de entornos estables y previsibles por lo que actualmente, se percibe como un esquema de poca flexibilidad y difícil adaptación a los cambios cada vez más rápidos del ambiente.

En consecuencia, el ámbito empresarial moderno ha forjado la transformación de los esquemas de diseño organizacional, promoviendo estructuras afines con las condiciones ambientales (internas y externas) de las empresas. En este sentido, Mintzberg (1979), refiriéndose a la estructuración efectiva de las organizaciones, señala la importancia de que tener en cuenta, fuera de los parámetros de diseño internos³, la influencia de diversos aspectos del entorno, en particular la estabilidad, la complejidad, la diversidad, y la hostilidad, que sumados a la edad y tamaño de la organización, su sistema técnico (tecnología) y el Poder, o como él les llama los “factores de contingencia o situación” (Mintzberg, *The Contingency Factors*, 1979), influyen sobre la elección de los parámetros de diseño, los cuales revelan la realidad organizacional e intervienen en las decisiones sobre el diseño de la estructura.

Por consiguiente, para la configuración de una estructura que responda en forma coherente a las condiciones y necesidades internas, que sea flexible al ambiente externo y garantice la permanencia en el mercado, se requiere el desarrollo de la capacidad de innovar a través de una firme adaptación basada en el conocimiento.

Waterman et al, aunque reconoce la importancia que reviste la estructura en términos del cambio organizacional, plantean, en su esquema de los 7 círculos, que un cambio productivo en una organización va más allá de la estructura y afirma que “Un cambio organizacional efectivo es la relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, habilidades, el personal y las metas superiores (...) la efectividad de una organización depende de la interacción de varios y distintos factores” (Waterman Jr., Peters, & Phillips, 1988)

En este sentido, las características de los contextos existentes, tanto internos como externos, sugieren que las organizaciones deben introducir mayor interés al estudio de los ambientes que afectan o alteran su dinámica funcional de modo que consigan convertirse en innovadoras. Innovar es un aspecto, que resulta determinante para

³ Para Mintzberg la esencia del diseño organizativo es la manipulación de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el logro de la coordinación. Los principales son: Especialización del trabajo, Formalización del comportamiento, Formación / destrezas, Adoctrinamiento del personal, Criterios de Departamentalización, Tramo (ámbito) de Control, Sistemas de Planificación y Control, Dispositivos de enlace y Descentralización. (Mintzberg, Mintzberg y la Dirección, 1991)

las organizaciones que decidan comprometerse con su estabilidad en medio de la complejidad y volatilidad de los cambios que suceden. En efecto, Mintzberg plantea que las organizaciones innovadoras “son aquellas que se encuentran en los medios ambientes complejos y dinámicos, se asocia con un sistema de producción bastante complejo y, a veces automatizado, y que por tanto requiere personal de apoyo altamente calificado y con influencia para diseñar y mantener el sistema técnico del núcleo de operaciones” (Mintzberg, 1999).

Por su parte, Daft (2007) afirma que el diseño organizacional ha evolucionado de la organización tradicional, diseñada para el desempeño eficiente, hacia la organización que aprende, es decir, aquella que promueve la comunicación y colaboración de manera que todo el personal esté involucrado en la identificación y resolución de problemas. Así mismo, este tipo organización, se basa en la igualdad, la información abierta, la jerarquía pequeña y una cultura que fomenta la adaptabilidad y la participación que permiten que surjan de cualquier lado ideas que puedan ayudar a que la organización aproveche las oportunidades y pueda manejar las crisis (Daft, 2007).

Lo planteado por Daft sobre los fundamentos de la organización que aprende, logra complementariedad con las conclusiones a las que llega Pariente (1998), en términos de las metas del Desarrollo Organizacional, y que se presentan en la tabla 2. No obstante, es importante tener presente, que la transformación hacia una organización que aprende, no se da por sí misma, sino que implica una serie de cambios a nivel de la estructura organizacional ya establecida.

Tabla 2. Metas del Desarrollo Organizacional

METAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Crear en toda la organización una "cultura abierta", orientada a la solución de problemas.
<ul style="list-style-type: none"> • Complementar la autoridad que comporta el papel o estatus, con la autoridad que proporciona el conocimiento y la competencia.
<ul style="list-style-type: none"> • Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.
<ul style="list-style-type: none"> • Crear confianza entre personas y grupos de toda la organización.
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer que la competencia sea más pertinente para las metas del trabajo y llevar al máximo los esfuerzos cooperativos

<ul style="list-style-type: none">• Propiciar la elaboración de un sistema de recompensas en el que se reconozca, tanto el logro de las metas de la organización, como el desarrollo de las personas.
<ul style="list-style-type: none">• Intensificar en las personas el sentimiento de que ellas son los dueños de los objetivos de la organización
<ul style="list-style-type: none">• Aumentar el auto-control y la autodirección de las personas que forman parte de la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Pariante, 1998)

En este punto cabe señalar que los planteamientos de Pariante consideran que todos los miembros de la organización han adquirido ciertos rasgos de desempeño respecto a las características de dicha estructura; por tanto, es necesario que las instituciones y empresas inviertan en capacitación y en la introducción de enseñanzas vinculadas con la flexibilización y reeducación para el cambio, la administración de la transición y del cambio propiamente dicho. En este sentido, González y Perozo (2008), resaltan la necesidad de “formar al recurso humano para que aprenda a acompañar estos cambios, ya que en la medida en que esto se difunda e interiorice, con mayor facilidad se asumirán los retos cada vez más grandes de los mercados y clientes internacionales” (Gonzalez & Perozo, 2008).

Para Mintzberg (1988) serían los mecanismos de coordinación, los encargados de describir cómo las firmas van tallando unas vías jerárquicas y de comunicación que permiten integrar (coordinar) tareas, personas y otros recursos a la par que se desarrolla la empresa; todo ello con el propósito de conseguir la coherencia interna necesaria para la consecución de los objetivos de la firma (Mintzberg, La Estructuración de las Organizaciones, 1988).

En consecuencia, ante la realidad de una organización que aprende y cuyo entorno le exige ser innovadora, es pertinente referirse a la existencia del conocimiento organizacional y la necesidad de gestionarlo. Este conocimiento requiere ser interiorizado (conocimiento tácito) y posteriormente difundido (conocimiento explícito) a través de una estructura dinámica, flexible, proactiva y constituida para emprender y afrontar nuevos retos de forma sistémica y sistemática.

La Gestión del Conocimiento como herramienta para la Innovación

Competir en base al conocimiento ha dejado de ser un concepto abstracto para convertirse en el punto de partida de la permanencia exitosa en el mercado y una fuente de ventajas competitiva sostenible; por ende, se hace cada vez más evidente para las organizaciones la necesidad de comprender al máximo la dinámica del conocimiento que confluye en su interior día a día. En efecto, Nagles afirma “el conocimiento que posee una organización puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible mediante el despliegue de una efectiva estrategia de gestión del conocimiento, que permita originar acciones innovadoras para generar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de la empresa” (Nagles, 2007).

Por consiguiente, en primera instancia, las organizaciones deben comprender el significado del conocimiento organizacional a través de los diversos postulados que conciben al ser humano como receptor y primera fuente de conocimiento. A partir de esta premisa, han surgido múltiples dimensiones y apreciaciones cuyas manifestaciones varían en función del tipo de organización, estructura y filosofía organizacional.

Tabla 3. Dimensiones del Conocimiento Organizacional

DIMENSIÓN	POSTURAS	AUTORES
Ontológica y Epistemológica (LLoria, 2004)	Empírico y Existente	(Hargadon & Fanelli, 2002)
	Activo y Proceso	(Empson, 2001)
	Explícito y Tácito- Modelo SECI	(Nonaka & Takeuchi, 1995)
	Individual y Social	(Senge, 1990)
Grado de Difusión y Codificación (Geneankoplos, 1992)	Específico y Común	(Hayek, 1945); (Grant, 1996); (Jensen & Meckling, 1992)
	Codificado o no Codificado; Difundido o no Difundido	(Boisot, 1995)
Grado de Interdependencia (Matusik & Hill, 1998) (Senge, 1990)	De Componentes	(Matusik & Hill, 1998)
	Arquitectónico	(Henderson & Clark, 1990)

Fuente: Elaboración propia a partir de (Robledo, 2012)

Considerando la complejidad del Conocimiento Organizacional y las múltiples teorías que han surgido, Robledo (2012) adopta una postura ecléctica basada en la aproximación a diversas perspectivas que aportan elementos relevantes al estudio

de los facilitadores de la creación de conocimiento organizacional. Las perspectivas estudiadas fueron las siguientes:

Tabla 4. Perspectivas Teóricas del Conocimiento

PERSPECTIVAS	DESCRIPCIÓN	ENFOQUES , TEORÍAS Y ESCUELAS
De la Administración	La creación de conocimiento organizacional es objeto de la gestión mientras que el conocimiento como capital intelectual de la empresa, es objeto de la administración.	Recurso objeto de control (Weirich & Harold, 2005); Proceso Humano, actos complejos (Snowden, 2002)); Conjunto de Herramientas (Schreiber y Cool, 2000); Capital Intelectual (Garud, 1997) Trabajo del Conocimiento (Drucker, 1957)
De la Economía	El conocimiento es parte de un mercado con una función de utilidad económica y se ajusta a una racionalidad de costo-beneficio.	Teoría de la Firma (Wernelfelt, 1984); Teoría de los Costos de Transacción (Williamson, 1985); Enfoque de la Competencia (Langlois & Robertson, 1995) (Teece, Pissano, & Amy, 1994)
De la Estrategia	El conocimiento es recurso intangible expresado a través del aprendizaje o incorporado a productos, bienes o servicios que buscan la satisfacción de necesidades humanas y sociales.	Escuela Estructural (Barney, 1986); (Wernelfelt, 1984); (Dierickx & Cool, 1989); (Amit & Shomaker, 1993); (Barney, Firms Resources and Sustained Competitives Advantage , 1991) Escuela de Proceso (Nonaka, The Knowledge -Creating Company, 1991) ;((Kogut & Zander, 1992)); (Teece, Towards an economic theory of multiproduct firm, 1982); (Winter, 2000), (Grant R. , 1991)
Del Aprendizaje Organizacional	El conocimiento se construye a partir de prácticas sociales y se manifiesta por la comunicación, creencias, identidad, interacciones y relaciones de los individuos al interior y al exterior de la organización.	(Blackler, 1993); (Blackler, Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation, 1995); ((Ghegardi & Nicolini, 2000);((Latour, 1986) (Higgins, 2000)(Weiner y Coll1983); (Martin y Clark 1990); entre otros.
De los Sistemas Complejos	El conocimiento en la organización es un proceso activo y relacional. Los flujos de conocimiento son un determinante en el desempeño técnico y tecnológico de la organización.	Modelo CYNEFIN (Snowden, 2002)); Modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, The Knowledge-creating company: How Japanese companies created the dynamics of innovation, 1995)

Fuente: Elaboración propia a partir de (Robledo, 2012)

Al comparar cada una de las perspectivas descritas anteriormente, el autor define el conocimiento organizacional como aquel que compromete en su creación la experiencia o Know –How que cada individuo posee alrededor de un saber hacer en productos, sistemas, procesos; y lo explícito o lo conocido por medios formales en el que cada individuo puede acceder en términos del conocimiento codificado a través de manuales, bases de datos, sistemas de información, o cualquier otro medio escrito o electrónico. Ambos, lo tácito y lo explícito, gestionado para la generación de capacidades y competencias organizacionales (Robledo, 2012).

A partir de lo expuesto, es posible afirmar que la Gestión del Conocimiento es un proceso que se origina en las organizaciones como consecuencia de la evolución hacia Economías del Conocimiento basadas en recursos intangibles en las cuales,

se prepondera al ser humano como destinatario y principio del conocimiento (tácito y explícito) para la generación de capacidades y competencias organizacionales. Es la persona quien construye y estructura el conocimiento (saber hacer, saber ser y saber conocer) nuevo o ya existente en las organizaciones aportando la formulación y desarrollo de estrategias que permitan innovar en forma continua, y hacer la diferencia a través de bienes y/o servicio que faciliten su estabilidad y permanencia en el mercado.

Una vez se ha destacado y explicado el papel sobresaliente del individuo como promotor de la gestión del conocimiento organizacional debe resaltarse, que estos procesos no son viables sin la confluencia del conocimiento de cada uno de los miembros de la empresa sin importar su cargo o función, pues la gestión del conocimiento no se logra a partir acciones aisladas, sino que debe formarse desde una base integradora, que alcance y comprometa a todos los trabajadores; de esta forma se alcanzaran resultados que activen y fortalezcan la estructura en su conjunto y no solamente en alguna de sus partes.

Sin embargo, en la realidad organizacional moderna, la influencia de los avances tecnológicos e informáticos sobre el desempeño de los individuos puede convertirse en una desventaja para una correcta interacción que favorezca la integración y ejecución de la estrategia de gestión del conocimiento aun cuando esta ya ha sido constituida. De hecho, para Nagles, las organizaciones carecen de una estructura que facilite la utilización efectiva del conocimiento y afirma que existen dificultades para integrar a las acciones y actividades cotidianas de la organización el conocimiento que se genera o se apropia del exterior (Nagles, 2007).

Frente a este escenario organizacional, debe forjarse una estructura que facilite una adecuada transferencia del conocimiento y supere las barreras que dificulten la integración entre lo tácito y lo explícito. Esta estructura, como se mencionó anteriormente, debe corresponder a una organización que aprende y en la cual la gestión del conocimiento responda a un proceso corporativo, de carácter sistemático y vinculado con el entorno. Así, los individuos se convertirán en

agentes dinámicos y dinamizadores de los procesos productivos y competitivos de las organizaciones.

A modo de síntesis, puede afirmarse que la gestión del conocimiento requiere de una estructura organizacional que en forma planeada, favorezca la acción innovadora, y la prepondere la innovación como fuente de ventajas competitivas sostenibles, al conocer y entender las condiciones y requerimientos de los entornos socioeconómicos del mundo actual.

Conclusiones

La dinámica del intercambio de bienes y servicios en las sociedades se ha transformado a lo largo de la historia en orden a los acontecimientos socioeconómicos y las nuevas necesidades de los actores que intervienen en los mercados. De este modo, llegaron a configurarse las empresas u organizaciones como los entes responsables de administrar los factores de la producción para la generación de riqueza en la sociedad.

Asimismo, las características de los contextos que rodean las empresas han cambiado en forma drástica, alejándose del equilibrio y la estabilidad para introducirse cada vez más en la turbulencia y globalización de los mercados. Este cambio ha afectado significativamente las características de sus sistemas internos de gestión y ha desplazado a un segundo plano los factores clásicos de la producción (tierra, trabajo y capital) por un nuevo factor intangible e inexplorado: el conocimiento.

En medio de este nuevo ambiente las organizaciones requieren un alto nivel de adaptabilidad y flexibilidad que les permita afrontar los desafíos relacionados con la especialización del conocimiento. Por consiguiente, las estructuras tradicionales de desempeño llegan a percibirse como obsoletas dando lugar al surgimiento de un nuevo esquema de diseño organizacional denominado “Organización que Aprende” cuyo carácter integrador, abierto y con fluidez en la comunicación en todos los niveles facilita el surgimiento de nuevas ideas y promueve la innovación continua.

En consecuencia, la nueva base para la generación de ventajas competitivas sostenibles es el conocimiento organizacional lo cual, revela una creciente necesidad por entenderlo para adquirir las habilidades y capacidades precisas para su adecuada y acertada gestión en coherencia con las características singulares de cada tipo de empresa.

En este punto, es indispensable recordar que quien aprende, construye y estructura el conocimiento nuevo o ya existente es la persona y por tanto, es quien desarrolla las estrategias y ejecuta las acciones orientadas hacia la innovación continua y la diferenciación en bienes y servicios. De igual forma, no puede dejarse de lado, la existencia e importancia de los *facilitadores de la creación del conocimiento organizacional*, definidos por (Robledo, 2012) como los que señalan primeramente, que el conocimiento en la organización es socialmente construido, y en segundo lugar, que el conocimiento es un proceso organizacional, intencional, planeado y fondeado.

Por consiguiente, no se trata de dedicar tiempo y esfuerzo a encontrar y explotar aquello que no ha sido creado sino de identificar y generar oportunidades de innovación en los conocimientos que confluyen al interior de la organización sin desconocer los factores externos que se integran a su dinámica funcional, en esta forma será posible alcanzar y mantener los niveles de crecimiento, reconocimiento y subsistencia en los mercados.

Referencias

- Aktouf, O. (1996). *La Administración: Entre Tradición y Renovación. Edición Revisada*. Cali: Ediciones Universidad del Valle.
- Amit, R., & Shomaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal* , 33-46.
- Barkema, H., Baum, J., & Mannix, E. (2002). Management Challenges in a New Time. *Academy of Management Journal* 45, N°5, 916-930.
- Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage? . *The Academy of Management Review*, 656-665.

La Gestión Del Conocimiento Como Herramienta Para La Innovación Y El Cambio Incremental En Las Organizaciones

- Barney, J. (1991). Firms Resources and Sustained Competitives Advantage . *Journal of Management* , 99-120.
- Blackler, F. (1993). Knowledge and the Theory of Organizations-Organizations Activity Systems and the Reframing of Management. *Journal of Management Studies*, 863-84.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organizations Studies*, 61-73.
- Boisot, M. H. (1995). Is your firm a creative destroyer?Competitive learning and knowledge flows in the technological strategies of firms. *Reserch Policy*, 489-506.
- Daft, R. L. (2007). *Teoria y Diseño Organizacional*. Mexico, D.F.: CENGAGE Learning.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Assets Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *The Institute of Management Science*, 1504-1511.
- Drucker, P. (1957). *Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper & Row Publishers.
- Empson, L. (2001). Introduction: Knowledge Management in Professional Service Firms. *Human Relations*, 811-817.
- Garud, R. (1997). On the distinction between know how, know-why, know-what. *Advances in Strategic Management* , 81-101.
- Geneankoplos, J. (1992). Common Knowledge. *Journal of Economics Perspectives*, 53-82.
- Ghegardi, S., & Nicolini, D. (2000). To Transfer is to Transform: The Circulation of Safety Knowledge. *Organization* , 329-348.
- Gonzalez, I., & Perozo, G. (2008). *Dirección de Investigaciones y Postgrado/Universidad Nacional Abierta*. Recuperado el 09 de 2013, de dip.una.edu.ve/man/.../Lectura%209.pdf
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications form Strategy Formulation. *California Management Review* , 114-135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge -based theory of the firm . *Strategic Management Journal*, 109-122.
- Hargadon, A., & Fanelli, A. (2002). Action and possibility:reconciling dual perspectives of knowledge in organizations. *Organization Science*, 290-302.
- Hayek, F. A. (Septiembre de 1945). The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review*, 35(4).

- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural Innovation: The reconstruction of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 9-30.
- Higgins, T. (2000). Making a good decision: Value from fit. *American Psychologist*, 1217-1230.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1992). Specific and General Knowledge, and Organizational Structure. *Contract Economics*, 251-274.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 383-397.
- Langlois, R., & Robertson, P. (1995). *Firms, markets, and economic change: A dynamic theory of business institutions*. London: Routledge.
- Latour, B. (1986). The Power of Association. *The Sociological Review*, 264-280.
- Litterer, J. (1964). *The Analysis of Organization*. Nueva York: John Wiley and Sons, Inc.
- Lloria, M. (2004). El diseño organizativo y los facilitadores para la creación de conocimiento: un estudio cualitativo. *Economía y Empresa*, 11-38.
- Matusik, S. F., & Hill, C. W. (1998). The Utilization of Contingent work, knowledge creation and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 680-697.
- Mintzberg, H. (1979). The Contingency Factors. En H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations* (págs. 215-298). Montreal: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1988). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H. (1999). Administración de la Estructura y los Sistemas. En H. Mintzberg, & J. Quinn, *El Proceso Estratégico* (págs. 343-435). Mexico: Prentice Hall Inc.
- Nagles, N. (2007). La Gestión del Conocimiento como Fuente de Innovación. *EAN*, 77-88.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge -Creating Company. *Harvard Business Review*, 96-104.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating company: How Japanese companies created the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Pariente, J. (09 de 1998). *Centro de Excelencia de la Universidad Autónoma de Tamaulipas*. Recuperado el 10 de 2013, de <http://academia.uat.edu.mx/>: http://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Pariente_DO.pdf
- Petersen, E., & Plowman, G. (1961). *Organización y Dirección de Empresas*. Mexico: Hispano America Mexico.

La Gestión Del Conocimiento Como Herramienta Para La Innovación Y El Cambio Incremental En Las Organizaciones

Ramirez, C. (08 de 1999). *Universidad de Chile, Instituto de Ciencia Política* . Recuperado el 09 de 2013, de www.muece.org.ar: www.muece.org.ar/pdf/.../B623T02.pdf

Reyes, A. (1999). *Administración Moderna*. Mexico: Limusa, S.A de C.V.

Robledo, J. (2012). *Gestión del Conocimiento*. Turbaco: Jorge Del Río Cortina.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Sheldon, O. (1985). *The Philosophy of Management*. Kenneth Thompson.

Snowden, D. (2002). Complex acts of Knowing: paradox and descriptive self-awareness. *Journal of Knowledge Management* , 100-111.

Teece, D. (1982). Towards an economic theory of multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 39-63.

Teece, D., Pisano, G., & Amy, S. (1994). Understanding Corporate Coherence Theory and Evidence. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 1-30.

Terry, G. (1968). *Principios de Administración*. Mexico: CEC S.A.

Watterman Jr., R., Peters, T., & Phillips, J. (1988). El esquema de los 7 círculos. En H. Mintzberg, & J. Quinn, *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. 2da Ed. (págs. 345-352). Prentice Hall.

Wehrich, H., & Harold, K. (2005). *Management: A Global Perspective*. Singapore: McGraw-Hill.

Wernelfelt, B. (1984). A Resource- Based View of the Firm . *Strategic Management Journal* , 171-180.

Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.

Winter, S. (2000). The Satisficing Principle in Capability Learning. *Strategic Management Journal*, 981-996.