

## **Desafío de las Empresas para la Transferencia del Conocimiento en el Mundo Actual**

**Raúl Eustace Rodríguez Arias\***

### **Resumen**

El presente artículo se desarrolló en relación a la Gestión de Conocimiento, parte fundamental en la gerencia eficaz del capital intelectual de la organización, que conlleva a obtener competitividad empresarial y beneficios de valor agregado a las instituciones que aprenden. Este ensayo propone un Modelo de Procesamiento de la Gestión de Conocimiento para Grupos Organizacionales fundamentado en el Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) y otros teóricos que versan sobre el tema.

### **Palabras claves:**

Gerencia de conocimiento, Socialización, Transferencia, Aprendizaje organizacional

### **Abstract**

This article was developed in relation to Knowledge Management, a fundamental part of effective management of the intellectual capital of the organization, leading to obtain business competitiveness and value-added benefits to learning institutions. This paper proposes a Processing Model of Knowledge Management Organizational Groups based on the model of Nonaka and Takeuchi (1995) and other theorists who deal with the issue.

### **Key words:**

Knowledge Management, Socialization, Transfer, Organizational Learning

---

\* Universidad Nacional Abierta (U.N.A) [raulrodriguezve@gmail.com](mailto:raulrodriguezve@gmail.com)

## **Desafío de las Empresas para la Transferencia del Conocimiento en el Mundo Actual**

En la actualidad, son muchas las organizaciones que han pasado al olvido o simplemente han desaparecido debido a que no han considerado entre sus elementos de gestión, el flujo de conocimiento, en otras palabras, la actualización de la información necesaria para mejorar los procesos de una empresa ya sea de un bien o un servicio. Esto representa una pérdida de ventaja competitiva, debido a que no se evoluciona acorde a lo que demandan los tiempos empresariales, en donde el cambio es una constante, y al no gerenciar el conocimiento, se corre el riesgo de que no fluya la innovación requerida para el fomento de la mejora continua.

Por tanto, muchas de las razones a las que alude este hecho, es que los gerentes no quieren invertir en capacitación ni en sistemas sólidos para gestionar el conocimiento, asimismo, muchos trabajadores piensan que son dueños de la información y egoístamente se la guardan para sí, o no lo consideran importante. Esto trae como consecuencia que no se valora este elemento tan importante, como lo es el capital intelectual, de continuar este contexto, no podrá avanzarse en el mercado que demanda cosas nuevas cada día que pasa.

Por todas estos aspectos que demanda este mundo globalizado y de cambios constantes y acelerados, en relación a lo que poseen en la actualidad las organizaciones en cuanto a la gestión de conocimiento se refiere, representa un verdadero desafío para los gerentes, ya que tienen que adaptarse y flexibilizar cada vez más sus estructuras de trabajo para responder de manera rápida y oportuna, sin que la empresa se resienta, contrario a esto, deberá estar preparado para afrontar este cambio constante y dinámico.

Reforzando este aspecto, Oppenheimer (2014), es puntual al afirmar que una de las claves de la innovación que trae como consecuencia el crecimiento, evolución y mejora de calidad de vida en los países latinoamericanos, radica en el fomento de la educación para la innovación, ya que al contar con conocimiento académico, se podrán tener herramientas certeras para que se dé inicio al ciclo de flujo de información. Y estos postulados, a pesar de ser considerados para políticas gubernamentales, pueden aplicarse a las organizaciones, en otras palabras, una empresa que no fomenta el conocimiento, no genera innovación ni competitividad.

Por consiguiente, en este mundo globalizado, es transcendental la información; tanto es así, que cada día que pasa, los medios que transmiten el conocimiento, se van incrementando y especializando constantemente, por lo que se pudiera decir que nos encontramos en la era del conocimiento. Conforme a ello, tras este factor, no es un misterio que las organizaciones más exitosas, son las que mejor se comunican y gestionan su conocimiento. A este respecto, Martínez (2006), expresa que:

Las empresas se enfrentan a un entorno caracterizado por niveles crecientes de complejidad, globalidad y cambios rápidos y profundos como consecuencia,

fundamentalmente, del cambio tecnológico y del conocimiento cada vez mayor que éste incorpora. Para anticiparse y lograr adaptarse a estos cambios, las organizaciones necesitan prestar atención al desarrollo y conservación de sus habilidades y capacidades internas. En esta línea de estudio, parece imprescindible conocer cómo generar conocimiento, cómo difundirlo en la organización y cómo potenciarlo. (p. 310).

De acuerdo a lo que este autor indica, la manera de gestionar el conocimiento será vital en el éxito de la organización debido a que éste representa el único recurso que permite mantener la fortaleza económica de un ente empresarial. Al hablar entonces de gestión de conocimiento, son variados los autores que lo definen, para este caso particular, se señala a Burbano (2013), quien lo estima como "...la construcción sistemática, explícita y deliberada, donde la renovación y la aplicación del conocimiento se utiliza para maximizar el conocimiento de cualquier tipo de empresa donde se relaciona con la efectividad y el retorno de activos de conocimiento". (p.8).

Al analizar este concepto, se infiere que el conocimiento no se da por sí sólo o lo posee una persona, más bien, éste se va construyendo al transcurrir del tiempo, y por supuesto, debe seguirse un método que permita la actualización para que no caiga en la obsolescencia. De esta forma, a mayor efectividad en la gestión, la organización poseerá fundamentos sólidos que permitirá el despliegue de habilidades de los miembros del equipo de trabajo que conlleva al logro de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, para Drucker (1999), gerenciar el conocimiento representa la manera en que las organizaciones obtienen, informan y sacan provecho de sus activos hacia el logro de los objetivos organizacionales. Complementando esta conceptualización, se puede decir que los gerentes deben estar alerta sobre el dinámico movimiento del conocimiento, ya que el mismo no debe quedar estancado en un individuo, contrario a ello, es necesario que se comparta y socialice, lo que contribuirá al aprendizaje colectivo u organizacional, representando además una gran ventaja diferenciadora sobre los competidores, influyendo así en la eficiencia y en la rentabilidad.

Entretanto, Nonaka (1993) añade que manejar el conocimiento en la organización, se traduce en que este ente debe generarlo, difundirlo y hacerlo tangible entre sus miembros de acuerdo al producto o bien que se produzca, siendo la clave de ello, la innovación empresarial. Es entonces indudable, que en las organizaciones, el conocimiento puede surgir desde diversas fuentes, y en muchas empresas, es difícil que puedan ser articulados, por ende, es primordial que los gerentes se planteen estrategias para que el conocimiento tácito y explícito sea alineado para el bienestar de todos los miembros de la empresa. Tras este precepto, muchos gerentes han decidido incorporar toda esa mezcla de experiencia, información individual, entre otros elementos de valor, mediante repositorios tales como documentos, procedimientos escritos, normativas, entre otras.

Ahora bien, de acuerdo a Lord (citado por Rivas y Flores, 2007), existen cuatro tipos de conocimiento, a saber: captado, explícito, tácito y creado. En cuanto al captado, es aquel que se deriva fuera de la organización y que se capta mediante contratos; en torno al

explícito, -uno de los tipos en el que más coinciden diversos autores- el autor destaca que es “...saber que puede reflejarse, transmitirse o compartirse entre las personas o en el seno de la organización con relativa facilidad. Suele estar estructurado en manuales, mapas, documentos y recientemente en información que se comparte en la intranet de la empresa”. (p. 86), este punto es importante mantenerlo de vista ya que uno de los factores que ayudan a que sean transmitidos es la socialización entre todos los trabajadores.

Del conocimiento tácito, se dice ser el más difícil de transmitir, ya que es lo que posee el individuo internamente, es decir, su sabiduría propia y que más que expresarlo puede hacerlo y aplicarlo en su función laboral; por otra parte el conocimiento creado, es el que se adquiere internamente en la organización y puede ser tanto tácito como explícito. Conocer todos estos conceptos son de suma trascendencia ya que de allí se deriva el aprendizaje colectivo, por lo que es menester de los directivos querer utilizarlo adecuadamente en beneficio del cumplimiento de los logros trazados.

Tomando en consideración una de las posibles causas de que no pueda gestionarse el conocimiento, se tiene la posibilidad de que muchos trabajadores no desean compartir sus competencias y habilidades con otros compañeros, o simplemente no tienen la capacidad de formularlo efectivamente. Lo anterior puede ser visto desde el punto de vista de uno de los modelos clásicos de la gestión de conocimiento presentado por Nonaka y Takeuchi (1995) quienes describen que el conocimiento organizacional se crea mediante la interacción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito.

Ambos autores, añaden además que las organizaciones crean mayor valor al poder procesar y transferir esa información desde el interior hacia el exterior, es decir, hacer tangible el conocimiento recibido del medio ambiente. De modo que se puede visualizar en la Figura N°1, la expansión del conocimiento tácito y explícito de acuerdo a cuatro factores: la socialización, la externalización, la internalización y la combinación.



**Figura 1. Modelo de Nonaka y Takeuchi.** Nota: Nonaka y Takeuchi (2005)

De acuerdo a la perspectiva presentada en este modelo, se puede afirmar que a pesar de que el mismo presenta algunas limitantes, debido a que el mismo no habla de la manera en que se transmite el conocimiento, éste representa el fundamento inicial que indica la manera de socializar el conocimiento, que se define como el compartir del conocimiento que poseen los individuos con el fin de amplificarlo hacia el interior de la organización.

Aunado a eso, se hace señalamiento a lo citado por Koulopoulos y Frappaolo (2000), quienes hacen referencia a los más grandes desafíos de la empresa de hoy, a saber, el modo de compartir el conocimiento tácito. En otros términos, según los autores, esta labor a pesar de que no es sencilla, al poder concretarla, representarán un gran elemento diferencial, difícil de superar por los competidores, igualmente, la creatividad fluirá de forma libre. Lo anterior rompe paradigmas tradicionales, donde la capacitación no es importante, al contrario, se invertirá en este capital intelectual, vital para la supervivencia de la organización. Esto complementa el modelo inicialmente presentado, ya que la clave de una organización inteligente, es la socialización y el aprendizaje organizacional.

Una vez socializado el conocimiento, el mismo será vital para el aprendizaje organizacional, para lo cual López (2011), indica que este elemento se puede definir como:

... un conjunto de procesos. Por ejemplo, para ampliar la capacidad y mejorar el desempeño de las organizaciones. Una organización con un proceso formativo, es una organización que aprende, mejora el conocimiento y la comprensión de sí misma y de su entorno en el tiempo. (p. 33)

Atendiendo a estas consideraciones, una organización que aprende se especializa en capacitar a su personal y disponer de los dispositivos adecuados para resguardar la información en la que todos tendrán acceso. En tal sentido, el término de las organizaciones que aprenden, se refiere a entidades que están dispuestas a mejorar continuamente, y que se preparan para responder ante cambios imprevistos; esto conlleva a decir, que las decisiones sobre la manera de gerenciar el conocimiento no deben ser dejadas al azar, al contrario, deben forjarse sus cimientos en el análisis, razonamiento e incluso experiencia previa; de igual manera, puede derivarse de lo anterior, que este proceso no tiene vigencia, en otras palabras, es un proceso continuo y que debe ser mantenido a lo largo del tiempo.

Profundizando un poco más en este factor cognoscitivo, Senge (1990), define a las organizaciones de aprendizaje, como recintos o espacios donde los individuos pueden expandir su capacidad de crear resultados, nutriéndose además de nueva información, ya sea de forma individual o colectiva, lo que conllevará a la transformación personal y profesional del trabajador, destacando la voluntad de aprender de los demás. Este conocimiento será considerado útil, al representar ventajas competitivas en la organización, Martínez (2006) es más amplio en este aspecto:

...el verdadero aprendizaje organizativo únicamente tiene lugar cuando el flujo de generación-creación, retención-adquisición, transferencia y utilización del conocimiento tiene efectos en la estructura, los procesos, los procedimientos y la

estrategia de la organización -esto es, cuando es susceptible de promover un cambio organizativo y estratégico en la firma. Este aprendizaje organizativo está sustentado en los procesos de aprendizaje individual que experimentan los miembros de la empresa. La cuestión ahora es de qué manera se produce la conversión del aprendizaje individual en aprendizaje organizativo. (p.317)

Tras esta aseveración, se confirma entonces cuán significativo es que el gerente adopte los procesos correctos para que se genere, retenga, adquiera, transfiera y utilice efectivamente el conocimiento con el fin de que incida notablemente en cambios positivos para todo el sistema organizacional; esto por supuesto va desde el aprendizaje del trabajador de forma individual y luego se debe convertir hacia el organizativo que es de lo que se hablado en líneas previas. Se agrega además que a mayor experiencia, mayor es el aprendizaje que tienen las organizaciones y por supuesto, mayor conocimiento que se va consolidando a través del tiempo y que debe ser gestionado para que se manipule de forma colectiva en la organización.

Se ha ilustrado ya lo referente al aprendizaje colectivo, sin embargo, se debe advertir que para que esto sea posible, se debe formalizar eficientemente la transferencia del conocimiento, a este respecto, Libraryhouse (citado por Arias y Aristizábal, 2011), destaca en su modelo que el conocimiento proviene obviamente de la adquisición de nueva información mediante: la tecnología, procesos, materiales, publicaciones, entre otros; al hablar del proceso de transferencia, los medios para lograr este propósito son: el desarrollo profesional continuo del trabajador, la consultoría a clientes que brinda un importante cúmulo de conocimiento valioso basado en la experiencia; asociado a esto, se encuentra la investigación conjunta entre los trabajadores, uso de redes de conocimiento, entrando allí la parte de tecnología y procedimientos adecuados para que los miembros de una organización compartan sus habilidades, vivencias, experiencias y “*know how*” en su sitio de trabajo.

Sigue el modelo puntualizando, que los destinatarios de este conocimiento son la industria y la sociedad, incluso se muestra una retroalimentación de estos últimos, muy importante para reforzar la información y brindar un mejor producto y servicio a los clientes. El modelo finaliza que el impacto será en el conocimiento mismo, en lo económico y en lo social. Conforme a este precepto, la información, bien utilizada, incide de forma positiva en el mundo globalizado al que se hizo referencia inicialmente.

### **Metodología**

El presente artículo, se enmarcó dentro de los procesos metodológicos de la investigación documental. El mismo, tal como lo señala el manual de la UPEL (2006), se caracterizó por ser “...el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos”. (p. 20). La originalidad que se enmarca en este tipo de estudio se refleja tanto en el enfoque, como en los criterios, en las conceptualizaciones, las reflexiones, las conclusiones y las recomendaciones, así como en el desarrollo del pensamiento del autor. En el procedimiento

utilizado, se buscó desarrollar en tres fases tanto la idea principal como las ideas secundarias en relación a cada uno de los puntos de la propuesta desarrollada.

En una primera fase, se realizó un arqueo general de la bibliografía existente en torno a la temática de estudio. Posteriormente en la segunda fase, se formalizó una revisión teórica concerniente de diversas teorías relacionadas con la gestión del conocimiento, para lo cual se tomó el Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995), además de otros investigadores como Koulopoulos y Frappaolo (2000), Senge (1990), Drucker (1999), entre otros. Ya en una tercera fase, se hizo un análisis de los elementos más significativos de cada una de las teorías revisadas, para posteriormente llegar a una cuarta fase en la cual se desarrolló la propuesta del modelo, incorporando los elementos fundamentales acordes con las necesidades planteadas, además de incorporar factores de creación e innovación en el producto de este ensayo, denominado como *Modelo de procesamiento de la Gestión de Conocimiento para Grupos Organizacionales*.

### **Diseño propuesto**

Tal y como se ha comentado, los cambios rápidos obligan que las organizaciones se adapten ágilmente, es por ello, que representa todo un reto ejecutar estrategias que permitan estar alineados con los modelos más convenientes de gestión de conocimiento. Es por ello que se considera elemental llevar a cabo un plan para poder vencer estas posibles debilidades que pueden afectar el quehacer empresarial, atentando con todos los factores indicados precedentemente, a saber, innovación, competitividad, entre otros. No obstante, conviene decir que a pesar de existir diversos modelos de gestión de conocimiento, el que se aplique debe ser adaptado a las necesidades y situación actual del sistema en el que se desea aplicar, ya que cada empresa de por sí, posee su cultura organizacional.

En cuanto a las políticas públicas, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) promueve el derecho a la inversión, producción y divulgación de la obra creativa, científica, tecnológica y humanística; por otro lado, el artículo 110 indica el reconocimiento por parte del estado en la ciencia, la tecnología y el conocimiento debido a su importancia en el desarrollo económico y social del país. Asimismo, la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (2010) establece que son de interés público las actividades científicas, tecnológicas y de innovación, para promover y orientar el desarrollo científico y tecnológico del país, a través del estímulo de diversos actores de la sociedad.

Ante esta situación, también es bueno reflexionar sobre las posibles barreras que pudieran presentarse para el aprendizaje en la organización; Alcover y Gil (*op. cit.*), señalan que existen dos principales: 1) las que pudieran interrumpir los procesos de aprendizaje, 2) factores de bloqueos psicológicos y culturales hacia al aprendizaje; y 3) las referidas con la estructura y el liderazgo de la propia organización.

Tomando en cuenta estos aspectos, aquí aparecen significativamente elementos de tipo individual de los trabajadores que pudiera estar limitando su aprendizaje y su forma de

transmitirlo a los demás; por otro lado, la resistencia al cambio es un componente que se da en la mayoría de los ámbitos empresariales, en este sentido, se debe trabajar con un plan de sensibilización sobre la importancia de transferir y socializar el conocimiento individual en beneficio de la organización; finalmente, es importante que el líder pueda ser el primero en planear y ejecutar acciones en pro del aprendizaje organizacional, diagnosticando además si el tipo de estructura existente facilita el flujo de información y conocimiento oportuno.

De este modo, en este trabajo se propone un Modelo de Procesamiento de la Gestión de Conocimiento para Grupos Organizacionales, basado en las necesidades tanto del empleado como de la organización, considerando su parte individual al igual que la grupal que va adquiriendo en la organización a lo largo del tiempo. En la figura N° 2, se expone dicho modelo, que cuenta con entradas y salidas que dependerán del conocimiento individual, valores, experiencias, vivencias y otros, que serán de gran aporte para la organización, manejándolo eficientemente. Es entonces, que mediante este modelo, se propone cómo un gerente debe visualizar la manera en que gestiona o gerencia su conocimiento organizacional.

El presente modelo se fundamenta en la manera en que se visualiza el conocimiento, en otras palabras, éste representa un proceso, en el cual, este insumo inicial se va fortaleciendo e incrementando a lo largo del tiempo a medida que va transcurriendo en cada una de las etapas, para posteriormente aplicarlo a favor de la empresa. Al respecto, Nonaka y Takeuchi (1995) refieren que el conocimiento se va creando al irse transformando el conocimiento tácito de los individuos en explícito a nivel de los grupos organizacionales, lo que conlleva posteriormente a la interiorización del mismo en cada individuo.

El conocimiento se crea cuando se produce una transformación del conocimiento tácito de los individuos en explícito a nivel grupal y organizativo (Nonaka, 1991 y 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995), y cada uno de los miembros de tales colectivos lo interiorizan, convirtiéndolo de nuevo en tácito. Por otro lado, al observar las entradas y salidas del proceso, coinciden con lo conceptualizado por Martínez y Ruíz (s/f), al expresar que

Se pretende que el conocimiento que el individuo posee, derivado de su experiencia, de su habilidad, de su intuición sea capaz de trasladarlo a los demás, para compartirlo y utilizarlo posteriormente. Ello exige considerar la existencia de ciertos factores, como la confianza y la cultura organizativa, entre otras. (p.14)

La afirmación anterior que realizan ambos autores, confirman que el conocimiento se va transformando a medida que la socialización dentro de una cultura fomenta esta gestión, razón por la cual, el trabajador ya posee conocimientos previos adquirido de su formación, experiencia, entre otros, por tanto, resulta vital una planeación de la gestión del conocimiento, que de acuerdo al modelo que se propone, debe considerar o tomar en cuenta un diagnóstico inicial para conocer las fortalezas y debilidades de la interacción dinámica del conocimiento en los grupos organizacionales.



Para Koulopoulos y Frappaolo (2000), una de las particularidades que se deben considerar en la gerencia del conocimiento radica en “...cómo obtener información a partir de la realidad social y organizacional” (p. 25), por otro lado, Alcover y Gil (2002) reseñan:

Aunque las organizaciones no tienen mecanismos distintos a los que poseen los individuos para procesar información, la interpretación organizacional es distinta al resultante de sumar las aportaciones de sus miembros; estos, al compartir datos y percepciones, convergen en una interpretación aproximada, y conseguir esa convergencia permite a las organizaciones convertirse en sistemas de interpretación. (p. 267)

Por consiguiente, en el ámbito organizacional, se deben buscar principalmente los hechos y las experiencias vividas en la dinámica del capital humano y en su manera de transmitir el conocimiento, siempre conectado a la forma en la cual los directivos lo socializan en busca del bienestar para el colectivo. En otras palabras, es un compromiso de cada uno de los líderes, adaptar un modelo que se ajuste a la naturaleza de la organización, pensando siempre en el propósito del sistema, es decir, en el cumplimiento de su misión y visión. En este sentido, se desarrolló un modelo que parte del diagnóstico de las necesidades de conocimiento individual y grupal; producto de esta evaluación, se establecerán las estrategias de transferencia y socialización, para promover el aprendizaje grupal.



**Figura N° 2. Modelo de procesamiento de la Gestión de Conocimiento para Grupos Organizacionales.**

Nota: Elaborado por el autor (2016)

De acuerdo a lo anterior, el modelo planteado esquematiza factores de interés que se describen a continuación:

En las **entradas**, tal y como se mencionó previamente, al concebir la gestión de conocimiento en una empresa como un sistema, es evidente que hay una composición de ciertos elementos que son el punto de partida, tales como el conocimiento individual, es decir, cada miembro de la organización, tiene sus conocimientos previos, ya sean tácitos o explícitos, que va creciendo y enriqueciéndose desde que inicia como trabajador, y se mantiene a través del tiempo. Se tiene además sus experiencias, vivencias y expectativas que son de gran valor y pueden usarse convenientemente en beneficio de las metas empresariales. En esta fase se afirma entonces, que es menester del gerente, la realización de un diagnóstico inicial, que puede hacerse en un periodo de frecuencia en el tiempo para conocer lo anteriormente señalado y se planeen estrategias que contribuyan a socializar y transferir el conocimiento.

Asimismo, tal y como se esbozó en párrafos precedentes, los modelos deben ser adaptados a las necesidades organizacionales de cada ente empresarial, siendo este factor, una de las bases de lo que aquí se expone, en consecuencia, los líderes deben ilustrarse sobre la manera de gestionar lo que conocen las personas que componen su compañía, lo que traerá como efecto y como valor agregado, una organización que aprende y que se transforma gradualmente en más inteligente desarrollando el conocimiento de todos.

Una vez dentro del sistema de Gestión de Conocimiento, se observan 5 factores que esquematizan el modelo, a saber: sensibilización, estrategias de transferencia de conocimiento, estrategias de socialización, aplicación del conocimiento y retroalimentación. Se plantea que esta interacción no ocurre sólo en un periodo determinado, es un ciclo continuo que se va nutriendo hasta tomar experiencia y madure todo lo que tiene que ver con el conocimiento organizacional; de igual manera se destaca que dichos factores no son secuenciales, pueden ir darse en paralelo dependiendo de lo requerido organizacionalmente hablando. Definiendo lo que cada elemento representa, se presenta:

1. **Sensibilización:** tal y como se ha expresado, la resistencia al cambio en cualquier organización es normal, de hecho, se parte del hecho que muchos de los empleados que poseen su conocimiento de forma individual, pueden estar reacios a compartirlo, en este sentido, es preciso que una vez realizado el diagnóstico, se formalice un plan que sensibilice en torno a la importancia de gerenciar el conocimiento; esto enfocándolo desde el punto de vista que traerá beneficios para la organización e incluso para el empleado, quien al socializar su conocimiento, podrá incrementarlo y perfeccionarlo mediante sus propios compañeros.
2. **Estrategias de transferencia de conocimiento:** Una vez conocidas las necesidades organizacionales y ya habiendo sensibilizado de acuerdo al plan de cada empresa, en este elemento se pretende contar con estrategias definidas que puedan aplicarse a la compañía en torno a la transferencia de conocimiento. Muchos son los métodos que pueden existir, sin embargo se realiza lo fundamental de contar con un plan, que

no deje lugar a la improvisación y que sea efectivo. Entre las actividades, deben ejecutarse actividades que permitan visualizar el conocimiento del grupo organizativo y el aprendizaje de otros conocimientos que se requieran a nivel individual y organizacional. Esto incluye utilización de software, tecnologías que faciliten la transferencia, planes de capacitación y formación, manuales de procedimiento, entre otros elementos que divulguen la información tanto para el interior como el exterior de la empresa.

3. **Estrategias de socialización:** Constituyen los procesos que permiten que los miembros de una organización puedan integrarse a su equipo de trabajo para compartir sus experiencias y vivencias con sus compañeros. Acorde con este hecho, se resalta que al igual que el elemento anterior, se deben generar tácticas para lograr que esta meta se haga realidad. En este orden de ideas, conviene que se creen los espacios para la socialización, desde el ingreso a la organización donde el trabajador se sienta a gusto en su puesto de trabajo y no tema a compartir con otros miembros laborales, aceptando las normas y valores de la empresa. Por consiguiente, deben establecerse programada y eficientemente, los procesos de inducción, procesos donde se generen ambientes para conversaciones informales, fomento de actividades de compartir académico como jornadas de investigación, publicación de artículos o de proyectos ejecutados en la empresa o simplemente a través del uso de las tecnologías de la información, tales como videoconferencias, redes sociales, wikis, entre otros.

En este aspecto, recordando a la figura 1, se observa que lo esquematizado por Nonaka y Takeuchi, esboza que la socialización es compartir y generar conocimiento tácito a partir de las experiencias de los miembros de la organización. ¿Cómo puede ser logrado esto? Pues bien, Peluffo y Contreras (2002) consideran que este proceso se da mediante cada trabajador, al caminar y observar, por medio de conversaciones formales e informales y transmitiendo experiencias. Visto desde esta perspectiva, puede que lo previamente descrito se genere espontáneamente, no obstante, los gerentes no pueden improvisar; por lo que están en la tarea de establecer los cimientos y el ambiente necesario para la concreción de la socialización del conocimiento que por supuesto será elemento clave para el aprendizaje organizacional.

1. **Aplicación del conocimiento,** en otras palabras, esto simboliza que si la transferencia y socialización se dan de forma efectiva, la suma del conocimiento individual y grupal, podrán verse reflejados en el logro de los objetivos de la organización que se dedica a producir un bien o servicio de calidad, traducéndose esto a la larga, en beneficios económicos para todos. Aunado a ello, el hecho de que pueda utilizarse el conocimiento en el momento requerido de acuerdo a la función del trabajador, será motivo de orgullo para él y para sus compañeros de equipo, promoviendo además, la satisfacción laboral.
2. **Retroalimentación:** Todo proceso debe ser medido, cualitativa o cuantitativamente, para saber si se está ejecutando de la mejor manera y logrando lo esperado, al respecto, Robbins y Coulter. (2010). El control es la función que se realiza para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo y que el trabajo se está llevando a cabo como debe ser, por lo cual los gerentes deben dar el seguimiento y evaluar el rendimiento. Es por esto,

que en el proceso de gestión de conocimiento, los líderes deben asegurarse del cumplimiento de las estrategias a aplicar. De acuerdo a esto, los gerentes deberán reflexionar al diseñar sus estrategias y aplicarlas, el establecimiento de indicadores de gestión con respecto al conocimiento. De modo que al ir recibiendo los impactos tras las estrategias aplicadas, se podrán aplicar medidas correctivas que enfoquen hacia la meta fijada inicialmente. Todo esto se adaptará, por supuesto, a cada organización. Es pertinente resaltar la importancia de la evaluación de desempeño de los trabajadores, importante para la fijación de su conocimiento y aplicación adecuada para sus funciones.

En las **salidas**, se observa que es innegable que tras una interacción donde ha sido fomentada la socialización y transferencia de conocimiento, se destacan elementos que fueron tomados en cuenta en las entradas, siendo estos: Conocimiento individual, conocimiento grupal, experiencia y valor agregado a la organización. Es entonces que hay elementos de entrada que indudablemente se verán reforzados, una vez hayan sido cumplidos y ejecutados los factores manifestados dentro del proceso de gestión; sumando a ello el valor agregado a la organización como capital intelectual importante que traerá ventajas competitivas dentro del mercado en el que se encuentran, diferenciándose de sus competidores.

De lo anterior, se desprende entonces, que resulta importante crear nexos entre los trabajadores, promover una cultura donde se vea al conocimiento como un capital intelectual, transfiriendo y compartiendo formal e informalmente el conocimiento a través de la formación o conversaciones entre los trabajadores mediante las vías de información ya conocidas, que son diversas. Aquí el gerente desempeña un rol fundamental, internalizando que todas las estrategias a aplicar redundarán en beneficio para todos los miembros del equipo, que apuntan por igual, hacia la razón de ser de su organización.

De tal manera, que a través del modelo presentado se visualiza que el conocimiento es un proceso dinámico que fluye mediante la interacción de todos los factores que dan vida a la organización y que dan vida al conocimiento explícito, tácito, captado y creado; razón por la cual, deben apalancarse estrategias que permitan la utilización y aplicación correcta de los mismos. Lo anterior más que un triunfo personal, será un grupo compartido de todos los miembros de un equipo.

## **Conclusiones**

La gestión de conocimiento, ha sido estudiada por muchos expertos del tema, sin embargo, hay mucho por decir y analizar. No obstante, se concluye que el aprendizaje organizacional no se da por sí solo, al igual que la función administrativa de la gerencia, se debe planear, organizar, dirigir y controlar todos los aspectos esbozados previamente, lo cual trae como consecuencia, el beneficio a un sistema organizacional que crece a la par de su conocimiento, innovación y creatividad y que redundará de forma positiva, en la sociedad que espera evolución a nivel social y económico.

Conforme a lo anterior, el modelo propuesto en este ensayo considera que el trabajador posee conocimientos previos que a la entrada de la organización y de acuerdo a las estrategias de transferencia del conocimiento y de socialización usada por los directivos, podrá fortalecerse a medida que va ejecutando sus labores y se va capacitando en beneficio de su entorno empresarial. El modelo contiene elementos de entrada y de salida, al igual que un conjunto de elementos centrales denominados: sensibilización, Estrategias de transferencia de Conocimiento, Estrategias de Socialización, Aplicación del Conocimiento y Retroalimentación. Por consiguiente, resulta importante que el gerente programe planes en beneficio de la gestión del conocimiento de su organización que acarrearán como efecto positivo un incremento en la competitividad de su empresa.

Finalmente, tras revisar todo lo observado, se denota que hay un desafío importante que deben asumir los gerentes que lideren la gestión de su conocimiento en sus organizaciones. Tras este hecho, resulta muy valioso hacer un diagnóstico previo tal y como lo considera el modelo propuesto, de modo de buscar la estrategia más adecuada para implementar adecuados modelos de aprendizaje organizacional. Esto por supuesto, no es tarea fácil, pero no imposible; todo dependerá de la manera de implementar la importancia del conocimiento actualizado como parte de la cultura organizacional y que debe ser algo continuo que nunca se detiene.

### **Referencias Bibliográficas**

1. Alcover, C y Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 18, núm. 2-3, 2002, pp. 259-301. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Madrid, España.
2. Arias, J y Aristizábal, C. (2011). Transferencia de conocimiento orientada a la innovación social en la relación ciencia-tecnología y sociedad. *Revista pensamiento y gestión*, N° 31.
3. Burbano, J. (2013). Sistema de gestión del conocimiento para la definición de estrategias que eviten la deserción escolar en los Colegios de Mocoa – Putumayo en el nivel de Educación Básica Secundaria. Tesis de Grado para optar al título de Maestría en Ingeniería de Sistemas y Computación. Pontificia Universidad Javeriana: Bogotá.
4. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Asamblea Nacional. Caracas, Venezuela.
5. Drucker, P. (1999). *Gerencia para el futuro*. Barcelona: Grupo Editorial Norma.
6. Koulopoulos T y Frappaolo C (2001). *Smart. Lo Fundamental y lo más efectivo acerca de la Gerencia del Conocimiento*. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
7. Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación de la República Bolivariana de Venezuela (2010) Gaceta Oficial N° 39.575 del 16 de diciembre de 2010
8. López, P. (2011). *Aprendizaje Colaborativo para la Gestión de Conocimiento en Redes Educativas en la Web 2.0*. Tesis Doctoral. Universidad Nacional de Educación a Distancia: Madrid.

9. Martínez, I y Ruiz, J. (s/f). Los procesos de creación del conocimiento: el aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento. XVI Congreso Nacional de AEDEM.
10. Martínez, N. (2006). Gestión del Conocimiento: Aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo. *Intangible Capital* - N° 13 - Vol. 2- pp. 308-326, Julio-Sep. de 2006 - ISSN: 1697-9818.
11. Nonaka, I. (1993). On a knowledge creating organization. *Economía y gerencia*. N°3. Pp. 31-48.
12. Nonaka, I y Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*, Oxford, University Press.
13. Oppenheimer, A. (2014). *¡Crear o morir!: la esperanza de Latinoamérica y las cinco claves de la innovación*. Knopf Doubleday Publishing Group.
14. Peluffo, M y Contreras, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Series: Manuales. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES: Santiago de Chile.
15. Rivas, L y Flores, B. (2007). La gestión del conocimiento en la industria automovilística. *Revista de Estudios Gerenciales*. Vol. 23 No. 102 • Enero - Marzo de 2007.
16. Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. Editorial Pearson. Naucalpan de Juárez, México.
17. Senge, P. (1990): *La quinta disciplina: el arte y práctica del aprendizaje organizacional*. Doubleday Currency, Londres.
18. Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). (2010). *Manual de tesis doctoral y maestría*. Caracas: Fedeupel