

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO APLICADOS A LA EMPRESA



COMPARATIVE ANALYSIS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT MODEL

AUTOR

JOSÉ JAVIER GONZÁLEZ MILLÁN
Magister en Administración
*Universidad Pedagógica y
Tecnológica de Colombia
Profesor. Coordinador grupo de
Investigación Management
Escuela de Administración de
empresas
Javier.gonzalezmillan@uptc.edu.co
COLOMBIA

AUTOR

MIRYAM TERESA RODRÍGUEZ DÍAZ
Magister en Administración
*Universidad Pedagógica y
Tecnológica de Colombia
Docente. Investigadora grupo
investigación Management
Escuela de Administración de
empresas
miryamteresa.rodriguez@uptc.edu.co
COLOMBIA

AUTOR

OSCAR ULISES GONZÁLEZ MILLÁN
Magister en salud y Seguridad en el
trabajo
*Servicio Nacional de Aprendizaje
SENA
Instructor
Centro Regional Minero
oscargonzam73@gmail.com
COLOMBIA

*INSTITUCIÓN

Universidad Pedagógica Y Tecnológica De
Colombia
UPTC
Universidad Publica
Calle 4sur No 15-134, Sogamoso, Boyacá
portalweb@uptc.edu.co
COLOMBIA

*INSTITUCIÓN

Servicio Nacional De Aprendizaje
SENA
Institución Publica
Centro Minero Morca- Sogamoso, Boyacá
cdmendoza@sena.edu.co
COLOMBIA

INFORMACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN O DEL PROYECTO: El presente artículo es resultado del proyecto intitulado "Medición del Nivel de Desarrollo e Indicadores de Gestión del Conocimiento (Knowledge Management) en las Micro Pequeñas Empresas del Valle de Sugamuxi", con Código SGI 824, del grupo de Investigación Management de la Dirección de Investigaciones – DIN de la UPTC

RECEPCIÓN: Abril 17 de 2014

ACEPTACIÓN: Abril 30 de 2014

TEMÁTICA: Gestión de Calidad de Proyectos y Procesos en General

TIPO DE ARTÍCULO: Artículo de Investigación Científica e Innovación

Forma de citar: González Millán, J.J., Rodríguez Díaz M.T., & González Millán, O.U. (2014). Análisis comparativo de los modelos de gestión del conocimiento aplicados a la empresa. En R, Llamosa Villalba (Ed.). Revista Gerencia Tecnológica Informática, 13(36), 75-91. ISSN 1657-8236.

RESUMEN ANALÍTICO

Hablar hoy del tema la Gestión del Conocimiento (G.C.) se ha convertido en un tema muy tratado en diferentes esferas académicas y empresariales, en tal sentido, ésta se ha considerado como un proceso de creación, generación, uso, difusión, transmisión y compartición del conocimiento, basándose en este concepto, el presente documento hace un recuento, mediante un constructo teórico y bibliográfico de las diferentes perspectivas que refieren al conocimiento, la gestión, los modelos de gestión y los modelos de G.C. más conocidos y aplicados al ámbito empresarial, por medio de la síntesis, la compilación y la recopilación documental, para establecer un comparativo de los mismos, donde se logró establecer que los modelos de gestión de conocimiento están orientados a las percepciones individuales y grupales, los cuales realizan intercambios basados en el conocimiento, la cultura organizacional, el liderazgo y la motivación, soportados en algunos casos en herramientas tecnológicas como actividades de soporte.

PALABRAS CLAVES: Gestión del Conocimiento, Empresa, Investigación.

ANALYTICAL SUMMARY

Speaking today the topic of Knowledge Management (KM) has become a hot topic discussed in different academic and business community in this regard , it has been considered as a process of creation, generation, use, dissemination, transmission and sharing of knowledge , based on this concept, this paper recounts, through a theoretical and bibliographic construct the different perspectives relate to knowledge, management, management models and models of KM most known and applied to the business, through synthesis, compilation and documentary collection, to establish a comparative thereof, where it was possible to establish models of knowledge management are geared to individual and group perceptions, which perform based exchanges knowledge, organizational culture, leadership and motivation, supported in some cases technological tools and support activities.

KEYWORDS: Knowledge Management, Business, Research.

INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento se ha venido tratando en diversas oportunidades como una factor que genera ventaja competitiva, como un proceso de gestión e incluso como un esquema de valor oculto que genera ventajas competitivas para las organizaciones modernas, ya sean esas con ánimo de lucro u organizaciones académicas que tienen como fin producir conocimiento, en tal sentido, existe una inminente coincidencia y es que en un mundo tan cambiante como el actual es el conocimiento un factor diferenciador en aras al desarrollo organizacional, ya sea este generado por sus miembros o por la mis organización. A su vez, es claro acotar que en términos de la gestión moderna, los modelos de gestión aplicados corporativamente pueden favorecer o disminuir los flujos de conocimiento al interior de las organizaciones del siglo XXI, esta acepción se fundamenta en que de acuerdo al juego de variables

expuestas en un modelo, así será su comportamiento eficaz de los objetivos propuestos por el mismo.

Puesto que el presente documento es una investigación básica, afianzada en el recuento de información, no es la intención de este *paper* desarrollar ninguna teoría relacionada con la gestión del conocimiento, sino mas bien el objeto principal del artículo es hacer una breve contextualización teórica referente al tema del conocimiento, la gestión del conocimiento y los modelos de G.C. que pueden ser utilizados a nivel empresarial desde diferentes perspectivas de análisis, igualmente se pretende mostrar de manera sucinta los elementos propios y coincidentes en los modelos más conocidos, finalizando con una relación de conclusiones y discusión referente al tema.

En lo relacionado a los objetivos del presente artículo, éste versará en cinco acápites, en primer lugar en

hacer una recopilación bibliográfica de los diferentes enfoques que hablan del conocimiento, un segundo momento lo constituye un acercamiento conceptual a cerca de la gestión, en tercera instancia se hará una compilación las diferentes teorías referentes a la Gestión del Conocimiento, el cuarto ítem, se relaciona con los elementos claves de los modelos de gestión, para en el cuarto punto, hacer un breve comparativo de los más conocidos modelos de G.C. existentes con sus diferentes variables, para concluir con el quinto punto, donde se encontrarán las respectivas conclusiones y discusión de los elementos encontrados en torno al tema objeto de investigación del documento. Se espera con el documento poder ampliar la conceptualización y desarrollo teórico de este interesante tema para investigadores y académicos del mismo, el cual se desarrolla a continuación.

1. EL CONOCIMIENTO

Antes de iniciar con la temática específica del modelo de Gestión del conocimiento, es conveniente hacer una corta reflexión en torno a los términos conocimiento y gestión, por lo cual es de vital importancia en primer lugar tener muy claro el concepto de conocimiento de acuerdo a como lo fundamentan algunos tratadistas.

1.1 DEFINICIÓN DE CONOCIMIENTO

En la denominada Era del conocimiento, al hacer referencia al término conocimiento, es indiscutible, decir, que su concepción se ha tratado desde diferentes puntos de vista, los cuales ha ido pasando desde una visión planteada por filósofos y de más profesiones relacionadas con el comportamiento de los seres humanos, hasta las concepciones modernas, basadas en el valor de los intangibles, la gestión estratégica y obviamente algunos modelos gerenciales en los cuales se destaca de una manera fehaciente su indiscutible aporte al desarrollo de la humanidad [44].

1.1.1 Enfoque humanista del conocimiento

Al iniciar este recuento, se hace indiscutible citar en primer lugar a [56], para quienes el conocimiento tiene que ver con una fuente de ventajas competitivas basadas en lo que han denominado "creencias en verdades justificadas" es decir el fundamento de dogmas plenamente evidenciadas, de la misma manera Davenport y Prusak, para quienes el conocimiento es "una mezcla de experiencia, valores, información y saber hacer, que sirve como marco para incorporar nuevas experiencias e información y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores" [16], de esta acepción es importante clarificar que además de las experiencias, estas no son el único factor de análisis en relación al

tema, pues al hablar de una capacidad de abstracción de información, esta estará supeditada al desarrollo mental y a aspectos propios de la personalidad como son el desarrollo de capacidades, competencias e incluso la hoy denominada Programación Neurolingüística, es por este motivo, que incluso algunos autores asocian en un acto de inmediatez a la inteligencia como un estado de avanzada del conocimiento, desconociendo claramente que el conocimiento tal como lo afirma Lara, es una etapa superior al depósito informativo y de él pueden obtener nuevas creaciones, nuevos materiales, nuevas informaciones y productos, mientras que el saber por ejemplo atañe a otro nivel del conocimiento, acorde a esta línea del conocimiento [42].

En lo que tiene que ver a esta corriente del conocimiento, que referencia al individuo, [54], postulan que éste se puede encontrar en el cerebro humano o en un documento, lo que hace que este tipo de conocimiento individual esté relacionado con las personas o los grupos de personas que conforman la organización, en tal contexto [62], considera que "El conocimiento debe identificarse como la información que es asimilada por un individuo y que le permite a éste tomar decisiones y actuar. En este sentido, el conocimiento se encuentra mucho más relacionado con la acción que los datos o la propia información", por su parte [13], dimensiona el significado en términos de expresarlo como la percepción que tiene un individuo o grupo de individuos acerca del significado de un mensaje y de la cual se puede hacer un proceso de toma de decisiones, de igual manera, como complemento a lo antes citado, Da Silva, De Guido, y Martins opinan que el conocimiento es "una actividad eminentemente humana de interacción con el medio físico, social y político" [14], concepto este que sin duda apunta al igual que los anteriores a una visión netamente humana, centrada en las personas y en sus vivencias, creencias y actitudes de cosmovisión, en la cual se aprende en todos los estadios de la vida, sin importar la simultaneidad que dentro de estos se desarrollen o se vivan, pues es realmente el individuo el portador del conocimiento. En su mejor sentido, [3], también consideran que el conocimiento hace referencia a "la elaboración del intelecto humano, el cual es el resultado de un proceso de transformación que inicia con unidades cognitivas primarias, llamadas datos", de acuerdo a esto el conocimiento viene a ser uno de los niveles más altos en la pirámide, pero claro tomando como base de ella los datos que se consideran como el primer escalón y que hacen referencia a los referentes más bajos de la escala de los hechos [38]. A su vez, [57] refuerza el tema en el sentido de concebir el conocimiento, a escala individual, como "las creencias cognitivas, confirmadas, experimentadas y contextualizadas del conocedor sobre el objeto a conocer, las cuales estarán condicionadas por el entorno, y serán potenciadas y sistematizadas por las

capacidades de dicho conocedor, las que establecen las bases para la acción objetiva y la generación de valor". Bajo esta percepción, es claro que el conocimiento se encuentra dentro de los seres humanos, haciendo parte de su esencia y de su complejidad, en el cual influyen sus sentimientos, sus valores y creencias, por este motivo el gran reto de hoy es manejar estos valiosos y utilizar de la mejor manera los activos intangibles, que a diferencia de los palpables, son mucho más difíciles de operar. [28].

1.1.2 Enfoque organizacional del conocimiento

En relación a la segunda corriente, [7], lo conciben desde la visión organizacional- empresarial como "una importante fuente de ventaja competitiva, dado que es más complejo que los procesos de almacenar, manipular y procesar información, ya que el conocimiento se transforma", por su parte, Rojas lo define como "El conocimiento en una organización es mucho más que simples datos e información, es el recurso de los individuos y grupos para tomar decisiones y por ello, uno de sus principales activos estratégicos. Administrar el conocimiento en una empresa significa detectar, organizar y difundir el conocimiento existente en la organización y colocarlo a disposición de sus usuarios" [71]. También Urdaneta, citado por [18], hablan del tema en términos de asociarlo al proceso de información como comprensión, por lo cual se define como: "estructuras informacionales que, al interiorizarse, se integran a sistemas de relacionamiento simbólico de más alto nivel y permanencia". Con relación a esta dimensión, [10], refieren al tema asegurando que el conocimiento de una organización se lleva a cabo cuando sus miembros hacen uso del saber y de la información que posee ésta como capital organizacional, con el fin de solucionar problemas propios de la misma o para desarrollar algún proyecto, como se aprecia este enfoque se basa fundamentalmente en la transferencia y compartición de la información con el objetivo de realizar un proceso de toma de decisiones, este proceso evidentemente conlleva a valorar y clasificar cual es el conocimiento útil, en esta línea es importante clarificar tal como lo expone López, el conocimiento no es un stock acumulativo de información, sino un flujo en el que, a pesar de la estructura orgánica, todos los miembros de la misma son actores activos, convirtiéndose, en valiosos aportantes del proceso, sin demeritar de manera alguna el valor que los distintos tipos de conocimiento, pues sin importar de cuál sea su origen, estos tienen un significativo aporte para el desarrollo organizacional moderno, y para procesos como los de creatividad e innovación en los ciclos de aprendizaje permanentes. [45]

Por otro lado [57], asume que el conocimiento organizacional se refiere al valor que tiene para

estas, en la medida en que ofrece un apoyo directo a las gestiones orientadas al alcance de sus objetivos empresariales y permita a su vez su permanencia en el ciclo de vida empresarial, en referencia al tema, [9], presentan las cuatro dimensiones conceptuales del conocimiento, en el medio organizacional moderno: la epistemológica, que hace alusión a fundamentalmente a como se presentan los ciclos del conocimiento yendo del Tácito (que tiene que ver con el conocimiento basado en la experticia y la experiencia de las personas) al Explicito (que se refiere al codificado o formulado); la ontológica, que hace referencia a la relación del conocimiento individual que poseen los seres humanos, al conocimiento social, que tiene que ver con los grupos y las organizaciones; la sistémica, que tiene que ver con los datos, la información y los procesos de salida del conocimiento y la estratégica que se constituye como un baluarte del capital organizacional. En concordancia a esta última dimensión [48], conciben que la estrategia corporativa exitosa, tiene que ver con un diagnóstico propio de las necesidades de conocimiento, con el objetivo de fortalecer las capacidades y competencias que conlleven a un monitoreo real de la organización y el medio en el cual se desenvuelve, esto con el objetivo de alcanzar ventajas corporativas que permitan el alcance de la excelencia. Por su parte algunos autores [3], presentan al conocimiento como el recurso personal más importante y como el recurso económico clave, por tanto en la actualidad se estima que es el único recurso de significancia para las organizaciones, por encima de los factores de producción que se han venido considerando como tradicionales. Por otra parte en lo concerniente al proceso estratégico del conocimiento son los individuos los artífices de este proceso gerencial, pues es el talento humano quien proporciona la plataforma para que las organizaciones se beneficien y obtengan ventajas competitivas y comparativas a partir de los procesos de creación de conocimiento a través de su valor agregado, alcanzando la mejora continua en los procesos cotidianos de la organización.

1.1.3 Enfoque social del conocimiento

En esta tercera vertiente, [11] lo definen como: "El conocimiento en su sentido más amplio, se presenta como el factor de desarrollo más poderoso de nuestra era y se ha convertido en motor de desarrollo de ciudades y sociedades, al permitirles insertarse en la economía global y mejorar sus condiciones de vida", así las cosas el conocimiento se analiza de acuerdo a la concepción social (que está en boga en el momento) que indiscutiblemente tiende al desarrollo de las comunidades, lo que se podría entender en determinados momentos a la temática de la responsabilidad social, en tal sentido, [63] lo conciben como una creación social, que nace del nexo entre la persona y la información o entre la persona a persona,

por este motivo, es necesario tener en cuenta el factor humano, y los elementos relacionados al ser humano, tales como la experiencia, sus percepciones, hechos y/o vivencias de los individuos, pero que como tal son conocimiento que no alcanzan a niveles superiores como lo es la sabiduría. Cabe la pena expresar, que cuando se hace referencia a vivencias, hechos e incluso datos, juega un factor importante el ser humano, es decir el individuo quien es el dueño del conocimiento tácito, se convierte en artífice del conocimiento explícito, pues es técnicamente por medio de este, que se llega a codificar o almacenar este tipo de conocimiento, ya sea a través de bases de datos, minería de datos, o por sistemas de transferencia de conocimiento. Para finalizar esta vertiente, [3], aportan su percepción orientada a considerarlo como "un servicio útil y como el medio para obtener resultados en lo social y en lo económico".

Como conclusión a este sinnúmero de autores que intentan hacer un acercamiento a la definición del término se podría considerar en conclusión de este acápite que el conocimiento es "*La mezcla de creencias cognitivas y contextualizadas, perspectivas, juicios, metodologías, información, experiencias y expectativas hechas sobre un objeto que se adaptan y potencializan por la mente de un individuo (conocedor)*".

2. LA GESTIÓN

En relación a este punto, es importante destacar que el concepto de gestión (Management), tiene sus orígenes en el Latín Gestio o Gestionis que significa acción o efecto de administrar y aunque en la actualidad tiene diversos significados y usos que varían de un país al otro, vale la pena acotar que existe una marcada diferencia entre el termino y la palabra administración, toda vez que la primera obedece a una acción y la segunda refiere en su sentido más puro al adecuado manejo de los recursos empresariales a través del proceso administrativo (Planear, Organizar, Dirigir y Controlar).

La *gestión* es un término que surge con posterioridad al término *administración*, por tal razón, la administración refiere a la parte operativa de las organizaciones, es decir, al cumplimiento del proceso de acción, mientras que la *gestión* atañe principalmente a la lógica y al discernimiento en la realización de capacidades que tienen que ver con la inteligencia emocional, el desarrollo de la estrategia y el aprovechamientos de los sentidos y las emociones de los individuos al tenor de las organizaciones. En este orden de ideas, [69] considera la *gestión* como "... la acción social de regulación del comportamiento de una colectividad social, provista de un conjunto de recursos de diversa índole, todos ellos limitados en el tiempo, espacio, la magnitud y la significancia, conducentes al logro de

construcciones nuevas y diferentes a la definición inicial, pero compartidas en su finalidad última por los agentes que la generaron y la construyen en su decurso". Dicha definición establece varios elementos que reúnen los recursos, los tiempos, los comportamientos y las finalidades, los cuales son muy importantes si se trata de averiguar qué se pretende hacer con las organizaciones. Consecuentemente, el profesor [50], sugiere que la *gestión* se fundamenta en cuatro significados, los que refieren a la profesión, institución, teoría o conocimiento y proceso y competencias, en los cuales se resaltan el conocimiento científico y técnico. Algunos tratadistas consideran la *gestión* como un proceso de dirección o administración de una empresa o negocio, aunque esta corta visión no reúne la formalización del término; otros autores enfatizan un poco más en torno a la definición que presenta el Diccionario de la Real Academia Española. Por su parte, [30], la define como "un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto". Igualmente, esta autora, hace una importante diferenciación entre los términos *gestión* y *administración*, pues aunque pareciera estar equilibrado, la *gestión* obedece a un conjunto de prácticas organizacionales centradas en las decisiones y para las cuales se requieren ciertos procedimientos, en los cuales se adecúan los recursos de la organización para alcanzar los objetivos propuestos. De acuerdo con esta acepción, Martínez (citado por [4]) considera la *gestión* en relación con el *management*, como "un término de carácter complejo de uso reciente que se refiere a objetivos de desarrollo social, a la administración de las organizaciones en interacción con la racionalidad social del entorno". De igual manera, los autores [4] al citar a Schein, ponen de manifiesto como la palabra *management*, refleja una actitud emprendedora optimista y pragmática de la cultura norteamericana. Para [69], la *gestión* es "... un mecanismo de regulación social ejercida por los individuos que actúan sobre colectivos sociales, que intenta la articulación entre el funcionamiento global de lo económico y la existencia específica de las unidades económicas en la cuales se encuentran los individuos, los propósitos y las realizaciones".

De igual manera, la *gestión* propiamente dicha implica que las decisiones se lleven a cabo para alcanzar los resultados esperados, para este fin deben tenerse en cuenta ciertas reglas y modos efectivos de operación. Igualmente, la *gestión* comprende, a la vez, un saber y una práctica que apelan a la ciencia, es decir, a los conocimientos más o menos exactos, y al arte, esto es, al juicio y la creatividad.

Para complementar lo antes citado, se puede inferir que la *gestión*, entonces, vincula elementos científicos con valores o creencias, convirtiéndose en una relación entre

lo técnico y lo ideológico, con una función primordial que se dirige a poner en marcha dispositivos para resolver problemas; por lo cual, la gestión viene a configurarse como el conjunto de los procesos orientados para la adopción de decisiones que determinan la actividad de una empresa, mediante un desempeño eficaz y eficiente para el cumplimiento de metas y objetivos.

3. LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

3.1 ESTADO DEL ARTE DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En torno a este tema, existe un sinnúmero de tratadistas denominados seminales ([65]; [12]; [20]; [55]), los cuales dieron origen al término de manera preliminar, otros un poco más contemporáneos ([78]; [58]; [15]; [87]; [13], [8]; [40]; [79]) que le han incluido nuevas variable al tema, otros se han enfocado en las generalidades de la Gestión del Conocimiento empresarial, el capital intelectual y la academia ([68]; [29]; [83]); [5]), así mismo se presenta otro grupo encabezado por [21], [25], [27], en el cual se presenta como prioridad los procesos que conlleven a gestionar el conocimiento a todos los niveles corporativos, a fin de afianzarlo como una cultura inmersa en la Institución, de tal forma que la forma que la generación de conocimiento se hace necesario para alcanzar estadios de competitividad de mandados por las tendencias y exigencias del entorno en un mundo globalizado [23]. De otra parte también se presenta la G.C. Concebida para algunos autores como un ciclo, viene a constituirse como un factor de alta preocupación para los gerentes de las organizaciones ([32]; [26]), debido a su alta velocidad de cambio con la cual se crea y se deprecia el conocimiento en términos económicos y contables ([17]), en este punto complementan [80] quienes centran su atención en algunas fases neurálgicas del proceso como son la codificación y captura, a través del uso de las herramientas informáticas. Para concluir este corto estado del arte, aparece otra línea con visión estratégica como la preceptuada por [51] quien considera que ésta debe constituirse como un baluarte de la alineación y direccionamiento estratégico, así las cosas, el valor del conocimiento (Know How) se configura en un activo significativo para las organizaciones, generando una ventaja competitiva para la empresa [20].

3.2 DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Respecto al tema, [78] observa la G.C. como la confluencia de dos vertientes, que van desde una visión ingenieril a una humanística, ante esta percepción y con el objetivo de clarificar las corrientes existentes en torno al tema, se ha identificado una tercera corriente,

centrada en el proceso de gestión de conocimiento en la organización y una cuarta referida a la visión empresarial, con base en lo anterior a continuación se esgrimen detalladamente los cuatro enfoques que atañen al tema objeto del presente artículo:

3.2.1 Enfoque basado en la empresa

Es claro que esta vertiente es la más reciente de todas, puesto que refiere a una visión empresarial, pues considera al conocimiento un valioso activo, del cual pueden obtenerse réditos en pro de la organización, tal como lo presentan [54], expresan que "puede decirse que el propietario del conocimiento debe estar convencido de las razones y de la importancia de convertir en explícito su conocimiento, y de que compartirlo no sólo producirá un beneficio para la empresa, sino también para él. Esta es la esencia de la gerencia del conocimiento". Dentro de esa postura empresarial, la gestión del conocimiento permite desarrollar una inminente relación entre esta y el diseño estratégico, dicha percepción postulada por [59], consideran, que el desarrollo de las estrategias empresariales conllevan a un ciclo del conocimiento, para estas puedan ser adaptadas apropiadamente por los trabajadores, puesto que el proceso de Gestión de conocimiento refiere a las acciones y procesos de transferencia de conocimiento para alcanzar dichas estrategias, por lo cual la organización debe estar adaptada a estos procesos de compartir y transferir conocimiento organizacional. En esta misma línea conceptual, aparecen, [43], quienes aseguran que "La gestión del conocimiento es un nuevo enfoque gerencial que se basa en el reconocimiento y la utilización del valor más importante de las organizaciones: los recursos humanos, su conocimiento y su disposición a colocarlos a su servicio". En torno a esta visión, existen diferentes posturas, que refuerzan a un tipo de empresa sobre otra, tan es así que [60], resaltan lo que ellos han denominado, La influencia de la gestión del conocimiento sobre la eficacia organizacional: Un estudio en instituciones públicas y empresas privadas, en el cual los resultados muestran que en las empresas privadas los procesos de creación y compartición de conocimiento tienen mayor efecto en la eficacia organizacional, en tanto que en las entidades públicas el compartir conocimiento es insignificante en relación a la creación y aplicación, pues según estos autores es allí donde se alcanza la verdadera eficacia corporativa, aplicando esta percepción al presente estudio, estas dos actividades serían la razón de ser de las universidades y más específicamente de los grupos de investigación Universitarios. Basado en lo anterior, [61], consideran que una correcta gestión de conocimiento y de la información pueden aportar a un mejor desempeño organizacional en aras de mejorar las áreas de la organización y obviamente en los procesos clave de la empresa, es de aclarar

que en los términos empresariales de la Gestión del conocimiento, existen amplias divergencias entre lo que puede ser la acumulación de conocimiento la gestión para conseguirlo, pues este obedece a una necesidad latente de la sociedad y de las distintas comunidades que lo requieran [31].

En este acápite, otra postura interesante, la viene a configurar estudiosos del tema, tales como [70], quien considera que "la práctica de la gestión del conocimiento precisa de una interrelación con la política y las estrategias empresariales, en consideración a que este es un proceso intensivo de conocimiento que precisa contemplar la identificación y el desenvolvimiento de competencias esenciales de la organización", de tal suerte que dentro del ámbito empresarial, un referente importante hace alusión a las competencias, en tal sentido, [18], consideran que este tipo de atributos y habilidades son muy importantes para el alcance de los objetivos misionales de la organización, este proceso fundamentado en el uso del Capital Intelectual para la generación del conocimiento. Dentro de este mismo grupo, refuerza la conceptualización Rodríguez Rovina ([33]), para quien es "Una nueva cultura empresarial, una nueva manera de gestionar las organizaciones, que sitúa los recursos humanos como el principal activo y sustenta su poder de competitividad en la capacidad de compartir la información, las experiencias y los conocimientos individuales y colectivos", para corroborar lo antes expuesto, [73], considera que este activo intangible de la empresa se convierte en un factor clave para la competitividad y para la sociedad misma, ante esta realidad es claro entonces que dentro de las vertientes de la gestión empresarial surge una nueva corriente centrada en la Gestión del Conocimiento. Por tal motivo, [77], expresan que la gestión del conocimiento, debe en primera instancia propiciar ambientes agradables y óptimos para realizar los procesos de conversión de conocimiento, hecho que sin duda necesita de una buena gestión para que esta sea eficiente y permita incorporar estos cúmulos de conocimiento organizacional al interior de las compañías, para tal fin, el modelo debe responder a las necesidades empresariales propias de cada entidad. En efecto, en la concepción de Gestión del Conocimiento desde la empresa, un elemento adicional, lo viene a constituir la comunicación organización, en tal sentido [49] Afirma: "Cualquier organización que pretenda evolucionar hacia la organización que aprende, a través de la gestión del conocimiento, necesita la intervención de la comunicación", esta consideración permite establecer que la comunicación es un mecanismo fundamental en los procesos de conversión de los flujos conocimiento. Igualmente, dentro de esta perspectiva, importantes autores como [44], consideran que "La medición de la gestión del conocimiento constituye, hoy día, la herramienta que

permite identificar debilidades organizacionales y tomar acciones con vista a incrementar y desarrollar el capital intelectual, en aras de mejorar las organizaciones y generar un mayor valor". Al analizar esta corriente, queda claro que la Gestión del conocimiento viene a reforzar los procesos empresariales a través de la comunicación organizacional, las competencias, la visión estratégica, por medio del uso del conocimiento para alcanzar los objetivos corporativos y hacer de estas empresas unas organizaciones eficaces y eficientes.

3.2.2 Enfoque basado en la información

Dentro de la concepción de los sistemas y la informática, [24], considera que es indispensable el uso racional y adecuado de la tecnología, a fin de organizar y poder comprimir procesos de desarrollo de la organización, de tal suerte, que el conocimiento se convierta en una ventaja competitiva en el futuro, así las dicha tecnología se convierte en una herramienta de transferencia fundamental para la gestión del conocimiento. En este orden de ideas, recientes autores como [25] refiere en torno al tema que "La Gestión del conocimiento es un área emergente de las ciencias que como muchas tienen un carácter multidisciplinar que toca elementos relacionados con ciencias de la información, la administración de las organizaciones, la gestión cultural, la comunicación y la aplicación de las tecnologías de la información", en esta misma corriente, Bill Gates citado por [53] y [64,]muestran la G.C. como un ciclo de administración y tratamiento de la información para su re-creación dentro de la organización, mediante mecanismos de asimilación y captación que generan soluciones prácticas y un nuevo conocimiento. Otros autores de esta concepción son Malhotra ([6]) y [58]. Este último, considera que la G.C., "encarna el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información, a través de las capacidades de las tecnologías de información y de creatividad e innovación de los seres humanos [58]; así entonces, [15], enfatiza un proceso sistemático para organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en un área específica de interés. Es también importante destacar el valioso aporte de [30], para quien la G.C. se "Refiere a los asuntos críticos de adaptación y supervivencia de una organización, esencialmente encarna los procesos organizativos que buscan la combinación sinérgica de datos, capacidad de procesamiento de información de tecnologías de información, motivación, capacidad creativa e innovadora de los recursos humanos". De la misma manera, [82], considera que la G.C. se ve soportada en fuentes de información no documentales y en procesos de comunicación interactiva, además del trabajo en equipo para la solución de problemas que atañen a procesos de aprendizaje, es sin duda

esta percepción una visión centrada en la información y en las tecnologías de la comunicación, puesto que estas son herramientas valiosas para la transferencia de conocimiento. Se establece entonces, de acuerdo a lo antes citado, que la información, relacionada con la tecnología de su gestión, está estrechamente vinculada con la G.C., asimilándola a un mecanismo para desarrollar innovaciones tecnológicas; acorde con la filosofía occidental, la cual centra su interés en la estructura; en tanto que las organizaciones orientales se inclinan más a la concepción del conocimiento centrado en la personas y su acción.

3.2.3 Enfoque basado en el proceso

En primera instancia es importante denotar el aporte propuesto por [46], para quienes la Gestión del Conocimiento refiere a un conjunto de prácticas referidas a los procesos de generación, captura, diseminación y aplicación del conocimiento relevante para la organización, así mismo afamados exponentes del tema como Quintas, citado por [87], define la GC como "...el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer las necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales"; también Macintosh ([87]) y [13]; de la misma manera, otros autores [27] presentan una definición cíclica expresada como "un proceso de gestionar explícitamente los activos no materiales y existe para que la empresa pueda generar, buscar, almacenar y transferir el conocimiento y así conseguir aumentar la productividad y la competitividad". Incluso [75] y [68], desarrollan el concepto de G.C., basados en el ciclo de planear, organizar, coordinar y controlar las actividades que conllevan la creación y difusión de conocimiento, de manera eficiente, en la empresa o en cualquier otro tipo de organización, para corroborar lo antes expuesto, [49], expone que "en definitiva la gestión del conocimiento como el conjunto de procesos que utilizan el conocimiento para identificar y explotar los recursos intangibles existentes en la empresa, así como la generación de otros nuevos". Para corroborar lo antes expuesto, una importante definición de Van Buren ([76]), expone como la Gestión del conocimiento va desde un proceso de adquisición y utilización hasta la mejora misma, con el objetivo de crear un ambiente propicio para compartirlo y luego transferirlo entre los funcionarios para que estos los apropien para su actividad laboral en lugar de hacer procesos de redescubrimiento. Como complemento a lo anterior, [41], expresan que la G.C. refiere al conocimiento de la corporación, llevada a cabo de un proceso sistemático y organizado para abstraer conocimiento tácito y explícito de los miembros de la organización, a fin de generar valor y mejorar el desempeño organizacional, lo cual infiere que dentro

de este ciclo se incluyen actividades tales como: iniciar, generar utilizar, modelizar, transferir y retroalimentar dicho conocimiento para los fines propios y los objetivos estratégicos de la compañía. En este sentido, Codina ([33]), conceptúa en torno al tema "Disciplina encargada de diseñar e implementar un sistema cuyo objetivo es identificar, capturar, compartir sistemáticamente el conocimiento involucrado dentro de la organización de forma que éste pueda ser convertido en valor para esa organización. En un sentido amplio, el conocimiento se convierte en valor para una organización, cuando este contribuye de una manera clara a la consecución de los objetivos que persigue la propia organización". Al respecto, Alavi y Leidner ([33]), consideran que la Gestión del conocimiento, es un "proceso específico, sistemático y organizativo para adquirir, organizar y comunicar tanto conocimiento explícito como tácito de los empleados para que otros empleados puedan hacer uso de él para ser más efectivos y productivos en su trabajo", de igual manera, [67], la propone, como un proceso en el cual se inmiscuyen la adquisición, la localización, organización, almacenamiento y explotación de los datos y la información que se genera en una organización, haciendo de esta un proceso de traslación del conocimiento tácito y el implícito que se encuentran inmersos al interior de la misma, para lo cual es necesario soportarse en algunos medios electrónicos y sistemas de información corporativos. Así, la G.C. obedece a un ciclo lógico de identificación, creación, captura, compartición, almacenamiento y transferencia de conocimiento, tácito o explícito, para generar competitividad y eficacia; es decir, para alcanzar los objetivos corporativos.

3.2.4 Enfoque basado en capital intelectual y el Capital humano

Se identifican como exponentes de esta vertiente, en primer lugar a un amplio grupo de tratadistas (Afiouni, 2007; Alvensson y Karreman, 2001; Gloet y Berrell, 2003; Haesli y Boxall, 2005; Kang et al., 2007) citados por [46], para quienes el capital Humano depende y se relaciona en gran medida con la capacidad organizacional para desarrollar y aprovechar el conocimiento. Aparecen también en este punto, [78], [74], quienes afirman que "la gestión del capital intelectual en una organización, (tiene) la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente", también [29], [34] y Saint-Onge ([58]) refuerzan el concepto, basados en la habilidad para desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles (o capital intelectual). Adicionalmente, [2], considera la G.C., como un conjunto de disciplinas de administración que trata el capital intelectual a manera de activo de la empresa; por tanto, requiere de herramientas tecnológicas y mecanismos

para sobreponer las barreras que impiden compartir el conocimiento para alcanzar los objetivos específicos del negocio. De la misma manera, Ortiz de Urbina ([33]) considera que es "conjunto de procesos que utilizan el conocimiento para la identificación y explotación de los recursos intangibles existentes en la empresa, así como la generación de otros nuevos. Viene dado por la unión de las actividades e iniciativas específicas que se llevan a cabo para incrementar su volumen de conocimiento corporativo", cabe también resaltar el valioso aporte de [54], para quienes consideran que es la gestión del conocimiento un instrumento básico de la gestión empresarial, donde constantemente se identifican, clasifican y proyectan los conocimientos y experiencias de la empresa a través del capital organizativo para que el capital humano mejore sus destrezas, habilidades y competencias en pro de hacerla más competitiva. Adicionalmente, el [52] en el documento de las "Bases para la introducción a la gestión del conocimiento en Cuba", la considera como un nuevo enfoque empresarial en el cual se reconoce y hace uso del valor más importante para las compañías, el cual es el Recurso Humano y el conocimiento que estos tienen y que apoyan a la empresa. Frente a lo anterior, Bell, citado por [30], establece la relación entre el capital humano, el capital intelectual y los activos intangibles, de tal suerte que "La gestión de conocimiento es una disciplina que tiene poca historia, y que junto al surgimiento de la sociedad del conocimiento lo que se gestiona es lo intangible y este enfoque es el que ha cambiado drásticamente el contenido de lo gestionado". De lo anterior, algunos tratadistas, como [22], establecen que la Gestión del conocimiento conlleva a un proceso de creación de valor a partir del capital intelectual, teniendo como bases a los recursos humanos, por lo cual esta se convierte en una herramienta de gestión competitiva por medio de la creación de valor a partir de los activos intangibles como diferenciadores del proceso de administración de flujos de conocimiento, generados en las organizaciones y relacionados con sistemas de valores; que se encarna en la dirección del esfuerzo humano en la organización y propicia el avance entre fase y fase del ciclo de conocimiento. Un esfuerzo de síntesis, de los elementos comunes de las anteriores definiciones, lleva a que en este artículo se considere la gestión de conocimiento como: "El proceso de creación, captura, distribución, compartición, asimilación, explotación, uso y renovación del conocimiento como elemento generador de valor agregado en las organizaciones para hacerlas más competitivas utilizando el capital humano". Todo lo anterior, ha permitido establecer una definición de G. C. que se amolda al proceso de la investigación universitaria.

4. LOS MODELOS DE GESTIÓN

4.1 DEFINICIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN

En torno al tema, existen múltiples definiciones, pero es importante iniciar por la etimología de la palabra, al respecto el origen de la misma, la palabra modelo deriva del latín *Modulus*, que quiere decir Molde, de acuerdo a esto Aguilar y Cañas (1992), citados por [47], lo definen como "...algo que representa una cosa; de este modo será una representación de un objeto, concepto o sistema, de tal forma que, aun siendo distinto a la entidad que representa, puede homologar su funcionamiento y/o uno o varios atributos de ella". De la misma manera, [47], al citar la definición del Diccionario Real Academia de la Lengua (1956), lo conceptúa como "Ejemplar o forma que uno se propone y sigue en la ejecución de una obra artística o en otra cosa". También los precitados autores citan la definición del [19], en la cual la definición corresponde a "termino técnico que se usa para denotar algo que representa en pequeño alguna cosa o algo creado para que sirva de ejemplo".

Igualmente, [47] presentan su propia definición centrada en "...la representación simplificada de un sistema real, ya sea mental o físico, explicando en forma verbal, grafica o matemáticamente, en forma cualitativa o cuantitativa y que permite mostrar las relaciones entre los diferentes elementos de un sistema y/o entre este y su entorno". Tomando como base este acercamiento conceptual, se puede aclarar que los modelos no se pueden trasladar o copiar de manera lapidaria, pues las condiciones endógenas y exógenas del ambiente nuevo de aplicación son diferente, pues difícilmente una organización posee características idénticas a otras, es por esto que estos deben adaptarse y ajustarse o lo que es mejor creasen de acuerdo al medio donde se van a desarrollar, de lo contrario la implementación de los mismos conducirá a un rotundo fracaso. Como no existe un modelo generales terminos de la gestión que se adapte a todas las situaciones, es necesario aprender de las vivencias gerenciales del día a día, a través de las experiencias, sin llegar a apegos normativos de los modelos de gestión existentes, así las cosas, los estos, deben estar fundamentados en las circunstancias del diario vivir empresarial, con base en la cultura y el clima organizacional, el aprendizaje organizacional y los factores culturales, sociales y económicos. Por tal motivo la creación de un modelo conlleva a tener estudios y caracterizaciones previas de la organización, igualmente no pueden ser el fruto de una implantación del ejecutivo de turno o de la *moda gerencial* del momento, estos no pueden convertirse en una camisa de fuerza, que

conmine a automatizar el comportamiento de la gente o de la organización misma, por eso el modelo no debe hacer abuso de las técnicas o herramientas e instrumentos, pues conducirá a un caos total.

4.2 CLASES DE MODELOS DE GESTIÓN

De acuerdo a Aguilar y Cañas (1992), referenciados por [47], los modelos se clasifican por su forma en Isomórficos y Homomórficos, estos se describen a continuación:

4.2.1 Isomórficos

Son aquellos modelos en los cuales existe mucho parecido y son muy idénticos a la realidad que representan, para que esto ocurra se deben poseer dos características claves que son: correspondencia del modelo a los componentes que representa y que el modelo contenga todas las relaciones entre los componentes de la cosa que representa.

4.2.2 Homomórficos

Es aquel que aunque es muy parecido a lo que representa, solamente cumple con una sola característica y es que su funcionamiento global o producto es igual al objeto o cosa que representa.

Por otro lado, una importante clasificación la presenta también, Saravia (1983), citado por [47], en la cual establece que los modelos se clasifican de acuerdo al tiempo y a la incorporación de elementos probabilísticos, así las cosas, estos se subdividen en:

4.2.3 Modelos Estáticos: son los que la información se considera cierta y por ende no cambian en el tiempo.

4.2.4 Modelos Dinámicos: son los denominados de programación dinámica, que casi siempre incluyen programas lineales, o una serie de funciones de respuesta optimizadas en intervalos o fracciones de tiempo conocidos.

4.2.5 Modelos Estáticos- Probabilísticos: son los que incorporan el nivel de Riesgo en los tandemes de producción.

4.2.6 Modelos Dinámicos- Probabilísticos: tienen que ver con el tiempo y el riesgo, por lo cual involucran mayores dificultades.

5. RECUENTO DE LOS MODELOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO APLICABLES A LA EMPRESA

Después de haber presentado una visión esquemática de la gestión de conocimiento, se hace un recuento de los modelos más relevantes que atañen al ámbito empresarial. Dichos modelos se describen a continuación:

5.1 MODELO DE KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES CONSULTING (KMPG) EN TEJEDOR Y AGUIRRE

Es un modelo estructurado por [81] corresponde a los más antiguos, su fundamenta principalmente en la relación del aprendizaje organizacional y sus efectos en el desempeño, es decir cuáles son los resultados que se generan con base en las practicas de aprendizaje, se destaca por ser interactivo y poseer variables tan importantes como la cultura organizacional, el liderazgo e incluso la estructura orgánica.

5.2 MODELO DE LAS CINCO FASES DE NONAKA Y TAKEUCHI

Es tal vez el más trabajado en el mundo académico, fue desarrollado por Nonaka y Takeuchi ([55]), donde los autores establecen la denominada espiral del conocimiento en la cual éste se desplaza del conocimiento tácito al explícito (el conocimiento tácito es aquel que físicamente no es palpable y el conocimiento explícito se refiere fundamentalmente a la representación mediante símbolos físicamente almacenables y transmisibles), a través la perspectiva individual a la grupa. Dicho modelo se desarrolla por medio de dos espirales de contenido epistemológico y ontológico, en él se despliega en una espiral de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Según [55], los procesos van desde la socialización, la exteriorización, la combinación y la interiorización, debido a que éste esquema es un sistema abierto de intercambio de conocimientos con el medio ambiente.

5.3 MODELO DE ARTHUR ANDERSEN (1999)

Es un poco más reciente [1] y centra su atención en la perspectiva de la información, pero teniendo muy en cuenta al talento humano, en tal sentido se dan gran importancia al capital organizacional o estructural en terminos del valor agregado que éste le da a los clientes. Este modelo está compuesto de dos perspectivas:

la Perspectiva individual, que tiene que ver con el compromiso personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización y la perspectiva organizacional, que se relaciona con la infraestructura de soporte para desarrollar la anterior perspectiva y así mejorar los procesos, la tecnología y la cultura. Esta última perspectiva sirve para afianzar los procesos de captura, aplicación, distribución y valoración del conocimiento a través de redes compartidas.

5.4 MODELO DEL KNOWLEDGE MANAGEMENT ASSESSMENT TOOL (KMAT)

Es una herramienta de valoración y calificación basada en el modelo de administración del conocimiento organizacional de [1], el cual hace alusión a cinco elementos importantes de gestión del conocimiento que son: el liderazgo a través de la gente, la cultura organizacional propia del modelo, la tecnología de soporte para el desarrollo de la G.C., la medición como proceso normal de evaluación y los procesos lógicos de la gestión del conocimiento.

5.5 MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Este importante esquema aportado por [86] y [85], se basa en el proceso de gestión de conocimiento (creación, codificación y aplicación) para resolver los problemas organizacionales, focalizándose en la identificación de las necesidades de conocimiento organizacional y la disponibilidad de este al interior de la compañía. En este sentido, [72], destacan su desarrollo en tres fases a saber: la primera tiene que ver con la Recolección de información, que se hace a través de fuentes primarias (empleados y stakeholders) y secundarias (textos, publicaciones, bases de datos) especializadas, y obviamente con tecnología de soporte como son los motores de búsqueda y buscadores especializados; la segunda etapa hace referencia a compartir conocimiento, en la cual se requiere de las TIC, los e-mail, redes sociales, skype, twitter, programas en la nube, etc., los que se sustentan fundamentalmente en bases datos, en data mining y en acervos electrónicos de capital organizacional y la tercera que apunta a la aplicación en la organización, donde su objetivo es hacer uso del conocimiento al interior de la organización, de manera tal que se genere un valor agregado a la empresa para hacerla más competitiva.

5.6 MODELO INTEGRAL DE HEDLUND Y NONAKA

Propuesto por [39], se fundamenta en tres etapas básicas que van del almacenamiento a la transferencia

y concluyen con la transformación del conocimiento, las cuales se discriminan según Salazar y Zarandona (2007, p. 9-10), de la siguiente manera: etapa de almacenamiento, la cual está centrada en la dimensión epistemológica y se basa en la socialización y la interiorización del conocimiento; una segunda fase de transferencia, que se orienta hacia la dimensión ontológica y se presenta cuando el trabajador transfiere el conocimiento a la entidad y después se da el proceso de retorno del conocimiento organizacional al individuo, en este orden de ideas, el medio más relevante en esta transferencia de conocimiento son los diálogos; una tercera que versa sobre la transformación, la cual, se efectúa en el momento en que el individuo o la organización introduce o envía el conocimiento al medio a través de medios como la cognición, las destrezas, habilidades y la incorporación de estos al proceso productivo.

5.7 MODELO INTEGRAL DE GRANT

De acuerdo con [72], el modelo aparece como un constructor de los estudios de [35], [36] y [37], en el cual, a diferencia de los anteriores modelos, este se centra en el ser humano como el único sujeto generador de conocimiento, en tanto que la función que compete a la empresa se fundamenta en preservar y utilizar el conocimiento. De acuerdo a esto, el conocimiento está constituido por cuatro fases, a saber: la primera, se refiere a las reglas, vueltas, procedimientos, en la cual se expresa el cómo hacer, es decir, el proceso de realización de una actividad; la segunda etapa tiene que ver con el diseño de actividades, identificadas como acciones de tiempo, que se relacionan con flujos de producción que se pueden ajustar a la tecnología; una tercera hace alusión a la fase de rutina organizacional, que técnicamente atañen a procesos formalizados y estandarizados, que aunque no estén normalizados, se hacen por costumbre en comportamientos mecánicos o automáticos, por último, aparece la etapa denominada de formación de equipos de solución de problemas, la cual se pone en práctica cuando se presentan existen inconvenientes asociados a la no especialización y a actividades no repetitivas, que llevan a altos grados de complejidad. Por último, cabe la pena resaltar, que este modelo gira en torno a tres pilares de desempeño, que son: la eficiencia, el alcance y la flexibilidad de los procesos de interacción de conocimiento [72].

Como aporte final a este documento, se presenta un cuadro resumen de los elementos más relevantes de cada uno de los modelos de gestión del conocimiento (Tabla 1).

TABLA 1. Comparativo de los Modelos de Gestión de Conocimiento.

NOMBRE MODELO	AUTORES Y FECHA	DEFINICIÓN MODELO	ELEMENTOS
1. Modelo de Knowledge Practices Management Consulting	Tejedor y Aguirre (1998)	Este modelo centra su atención en el aprendizaje y el desempeño organizacional, resolviendo el interrogante de ¿qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje?	<ol style="list-style-type: none"> 1. El liderazgo. 2. La cultura organizacional. 3. La estructura organizacional. 4. Los mecanismos de aprendizaje. 5. Las actitudes de las personas. 6. Sistema de información.
2. Modelo de las cinco fases de Nonaka y Takeuchi	Nonaka y Takeuchi (1995)	Distingue dos tipos de conocimiento (tácito y explícito) y sus relaciones a través de la espiral, en medio de dos dimensiones, una epistemológica y otra ontológica, a través de interacciones a nivel individual, grupal, organizacional e interorganizacional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. socialización del conocimiento. 2. Combinación del conocimiento. 3. Exteriorización del conocimiento. 4. Interiorización del conocimiento.
3. Modelo de Arthur Andersen	Arthur Andersen (1999)	Este es un modelo un poco más reciente, reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor. La información altamente valorada fluye en sentido empresa-personas y personas-empresa, de modo que puedan usarla a fin de crear valor para los clientes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspectiva individual 2. Perspectiva organizacional
4. Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)	Arthur Andersen (1999)	El KMAT es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del modelo de administración del conocimiento organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El liderazgo 2. La cultura 3. La tecnología 4. La medición 5. Los procesos
5. Modelo integral de gestión del conocimiento	Wiig (1993, 1988)	Se fundamenta en la creación, codificación y aplicación del conocimiento de acuerdo con las necesidades y la disponibilidad de este.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recolección de información. 2. Compartir conocimientos. 3. Aplicación del conocimiento en la organización.
6. Modelo de Hedlund y Nonaka	Hedlund y Nonaka (1993)	Se configura en tres etapas, que van desde el almacenamiento, la transferencia y la transformación del conocimiento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Etapa de almacenamiento. 2. Etapa de transferencia. 3. Etapa de transformación.
7. Modelo de Grant	Grant (1996a, 1996b, 1997)	Modelo en el cual se considera al individuo el único poseedor del conocimiento, mientras que la empresa solo cumple funciones de preservación y uso de este.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fase de reglas vueltas procedimientos. 2. Fase de diseño de actividades. 3. Fase de rutinas organizacionales. 4. Fase de formación de equipos de solución de problemas.

6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El presente documento permitió identificar en primera instancia, que aunque existen varios enfoques relacionados con el conocimiento, estos se basan coincidentemente en el ser humano, en la experiencia, las vivencias y en lo que saben los individuos, en tal sentido este conocimiento puede ser utilizado a nivel individual, grupal e incluso socialmente, y transferido con base en el desarrollo mental y las capacidades propias de la personalidad.

En este punto, se logró establecer igualmente, que este conocimiento utilizado con base en la inteligencia emocional y el desarrollo de competencias permite a los individuos alcanzar estadios de creación de innovaciones, nuevo conocimiento e incluso mejoras en productos y servicios.

En segundo lugar, se pudo concluir que la gran mayoría de enfoques que referencian la gestión del conocimiento, se basan en los procesos de creación, uso y transferencia de conocimiento, soportados en herramientas tecnológicas, motores de búsqueda y sistemas de información, claro con el concurso del factor más importante en el proceso que es el capital humano, pues son definitivamente los miembros de las organizaciones los gestores claves de este importante proceso.

Un tercer ítem destacado lo constituyen los modelos de gestión de conocimiento, en torno a los cuales se hizo evidente que se orientan de acuerdo a percepciones individuales y grupales, para hacer los procesos de intercambio de conocimiento, de tal suerte que entran allí a jugar una serie de factores exógenos que permiten afianzar un ambiente propicio para la aplicación de los modelos, en este importante grupo se destacan como elementos incidentes: la comunicación organización, las personas, la cultura, el liderazgo, el desarrollo organizacional y la motivación, para poder llegar a un proceso de transferencia, ya sea del llamado conocimiento tácito como el explícito.

Un cuarto ítem identificado, afianza como el conocimiento de orden tácito corresponde a los individuos, mientras que el denominado explícito se hace visible en las organizaciones, por tal motivo las organizaciones modernas deben tratar del transferirlo a través de ciclos que van desde la perspectiva individual a la colectiva.

Un quinto elemento para destacar, se refiere a como a través de los distintos modelos aparecen de manera tangencial los tipos de capital propios de la gestión del conocimiento, dentro de los cuales se destacan en primera instancia el capital humano, referenciado con las habilidades, experiencias y conocimiento tácito propios

de los miembros de la organización, de la misma forma aparece el capital organizacional que hace alusión a ese conocimiento que queda para la entidad y hace parte de su acervo, para concluir con el llamado capital relacional, que hace alusión a las formas y mecanismos de creación de redes y de hacer extensivo el conocimiento generado y usado por las organizaciones, en este punto juega un papel muy importante los mecanismos tecnológicos de búsqueda e incluso las membrecías a asociaciones y comunidades de conocimiento que afianzan estos procesos de G.C.

Por último, se puede afirmar, que los distintos modelos encuentran puntos en común que se concentran en las cualidades hacia el aprendizaje, el clima organizacional, los valores individuales, el trabajo en equipo y los canales de comunicación demostrando que la gestión del conocimiento se basa más en aspectos culturales y organizacionales antes que una percepción tecnócrata.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Andersen, A. (1999). *Modelo de la gestión del conocimiento de Arthur Andersen*. Recuperado (2014, enero 14) de http://www.madrimasd.org/revista/revista28_aula/aula3.asp.
- [2] Arbonies, Á. (2006). *Conocimiento para innovar la Sociedad del Conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- [3] Arias, J., Cruz, H., Pedraza, M., Ordóñez, A., & Herrera, L. (2007). Los escenarios de la gestión del conocimiento y el capital intelectual en los procesos de investigación. *Revista Signo y Pensamiento*; 26 (50), 63-83.
- [4] Barreto, C., Bermúdez, J., Gutiérrez, O., Meza, L., & Sánchez, N. (2005). La investigación en administración asumida desde el observatorio regional de gestión empresarial mipyme. *En Memorias Congreso Internacional de Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados del 15 al 18 de mayo de 2005*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- [5] Benavides, C., & Quintana, C. (2003). *Gestión del Conocimiento y la Calidad Total*. Madrid: Díaz de Santos.
- [6] Bernal, M. (2005). *Caracterización de la Gestión del Conocimiento y Propuestas para su Mejoramiento en Entidades del Nivel Central de la Administración Distrital de Bogotá*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.

- [7] Briceño, M., & Bernal, C. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Revista Estudios gerenciales*; 26 (117), 173- 193.
- [8] Bueno, E., Morcillo, P., Rodríguez, J., Luque, M., Cervera, M., Camacho, C., Merino, B., Murcia, C., Rodríguez, O., Villanueva, J., & Villar, L. (2001). *Gestión del Conocimiento en Universidades y Organismos Públicos de Investigación*, España. Recuperado (2014, enero 14) de http://www.madrimas.org/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/16_GestionConocimientoUniversidadesOPIS.pdf.
- [9] Bueno, E., & Salmador, M. (2003). Knowledge Management in the emerging strategic business process: information, complexity and imagination. *Journal of Knowledge Management*; 7 (2), 5-17.
- [10] Bustelo, C., & Amarilla, R. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Boletín del instituto Andaluz de patrimonio Histórico*. VIII (34), 226-230.
- [11] Carrillo, F., Laporte, B., Ritter, W., Gorjestani, N., Garner, C., & Cavalcanti, M. (2007) Diálogos: Desarrollo basado en el conocimiento. *Fórum universal de las culturas Monterrey*. Monterrey, México: Fondo editorial de Nuevo León.
- [12] Choo, W. (1998). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México D.F., México.
- [13] Clemmons, M. (2002). *Knowledge Management, Exploring the Oxymoron*. Estados Unidos: Alpha Books.
- [14] Colle, R. (2005). Procesos documentales y gestión del conocimiento. *Revista Razón y Palabra*; (46).
- [15] Silva, A., De guido, C., & Martins, P. (2012). fatores críticos de sucesso para a gestão do conhecimento em uma instituição privada de ensino superior. *Revista Brasileira de gestão de negócios*; 14 (42), 102-122.
- [16] Davenport, T. (1997). Some principles of knowledge management. Recuperado (2014, enero 14) de <http://www.strategy-business.com/article/8776?gko=f91a7>.
- [17] Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- [18] David, P., & Dominique, F. (2002). Fundamentos económicos de la sociedad del conocimiento Fundamentos económicos de la sociedad del conocimiento. *Revista Comercio Exterior*, 52 (6), 472-490.
- [19] Díaz, M., De Liz, Y., & Rivero, S. (2009). El factor humano como elemento dinamizador del proceso empresarial en la gestión de la información y conocimiento. *Revista Electronica Acimed*; 20 (5), 42-55, Recuperado (2014, enero 14) de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001100004&lng=es&nrm=iso.
- [20] Diccionario Enciclopédico ESPASA (1995). Editorial ESPASA.
- [21] Drucker, P. (1993). *Post Capitals Society*. USA, Oxford: Butterword Heineman.
- [22] Fernández, F., & Cordero, A. (2010). Proceso de Gestión del conocimiento en Carabobo (Venezuela) y Tamaulipas (México). *Revista Pensamiento y Gestión*, 28, segundo semestre, 132-154.
- [23] Fernández, V. (2006). Gestión del conocimiento versus Gestión de la información. *Revista Investigación Bibliotecológica*, 20 (41), 44-62.
- [24] Galeano, S., Sánchez, M., & Villareal, M. (2008). Modelo de Gestión del conocimiento apoyado en la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva para la cadena productiva de la uva Isabella en la bioregion del Valle del Cauca. *Revista Cuadernos de Administración*, 40, (julio- diciembre), 73-93.
- [25] Gandul, L. (2005). La gestión del conocimiento, ¿mercado o tecnología?. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 21, (5-6).
- [26] García, J. (2011). Diagnostico para la propuesta curricular de la carrera de Gestión del Conocimiento en la modalidad a distancia y aplicación del método. *Revista Documentación de las ciencias de la información*. 34, 489-504.
- [27] García, F., Domínguez, A., & Sánchez, M. (2005). Fundamentos teórico-econômicos da gestão do conhecimento. *Organizações em contexto*, 1(2), 119-134.
- [28] García, J. (2010). *Gestión de la información y el*

- conocimiento. *Observatorio para la educación en ambientes virtuales*. Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara.
- [29] García, F., Pelechano, E., & Navas, J. (2010). Decisiones de gestión del conocimiento y la capacidad innovadora de las empresas: El papel de la complejidad. *Revista Interciencia*, 35(4), 271-278.
- [30] Garrido, R. (2002). *Diseño de un modelo de Gestión del Conocimiento para la Unellez*, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora- UNELLEZ. Venezuela. Recuperado (2013, diciembre 8) de <http://www.monografias.com/trabajos17/unellez/unellez.shtml>.
- [31] Gauchi, V. (2012). Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento. *Revista Española De Documentación Científica*, 35(4), 531-554.
- [32] González, E. (2007). Una nueva propuesta para el estudio de la gestión del conocimiento. *Revista electrónica ACIMED*, 16 (1), Recuperado (2013, diciembre 8) de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000700009&lng=es&nrm=iso.
- [33] González, J. (2009). Aplicación y desarrollo de la gestión del conocimiento de los grupos de investigación de la UPTC. Tesis de trabajo de grado no publicada. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- [34] González, M. (2010). Algunas observaciones sobre los sistemas y herramientas para la gestión del conocimiento. *Revista General de Información y Documentación*, 20, 189-201.
- [35] Grau, A. (2001). Herramientas de Gestión del Conocimiento, Fundación Iberoamericana del Conocimiento. Recuperado (2014, enero 14) de http://docencia.udea.edu.co/ingenieria/semgestionconocimiento/documentos/Mod7_HerrTec.pdf.
- [36] Grant, R. (1996a, julio-agosto). Prospering in dynamically-competitive environments organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- [37] Grant, R. (1996b). Toward a knowledge based of theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (número especial de invierno), 109-122.
- [38] Grant, R. (1997). Knowledge based view of the firm: implications for management practice. *Long Range Planning*, 30 (3), pp.450-454.
- [39] Harris, D. (1996). Crating a Knowledge Centric Information Technology Environment. Harris Training & Consulting Services Inc, septiembre. Recuperado (2014, enero 14) de <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/zip/apavez.pdf>.
- [40] Hedlund, G., & Ikujiro, N. (1993). Models of knowledge in the West and Japan. En Lorange, P., Chakravarty, B., Roos, J. & Van de Ven, A. (Eds). *Implementing strategic process: change, learning & cooperation*. 117-144, Blackwell: Business Oxford.
- [41] Hicks, R., Dattero, R., & Galup, S. (2006). Journal of Knowledge Management, the Five Knowledge Management Hierarchy. Recuperado (2013, diciembre 8) de <http://eprints.rclis.org/archive/00002180/01/Madrid6.pdf/>.
- [42] Inche, J., & Chung, A. (2004). Indicadores de Gestión del Conocimiento en la Facultad de Ingeniería Industrial. Recuperado (2013, diciembre 8) de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=81670207>.
- [43] Lai H., & Chu T. (2002). Knowledge Management: a Review of industrial cases. *The Journal Of Computer Information Systems*, 42 (5), 26-39.
- [44] Lara, J. (2011). Sociedad del conocimiento en medio de una sociedad del desconocimiento. *Nómadas Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*; 32 (2011.4) Madrid: EMUI Euro-Mediterranean University Institute. Universidad Complutense de Madrid.
- [45] León, M., Ponjuan, G., & Rodríguez, M. (2006). Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. *Revista electrónica Acimed*. 14 (2). Recuperado (2013, diciembre 8) de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000200008&lng=es&nrm=iso.
- [46] León, M., Ponjuan, G., & Torres, D. (2009). Panorámica sobre la medición del conocimiento organizacional. *Revista electrónica Acimed*. 19(6). Recuperado (2013, diciembre 8) de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009000600002&lng=es&nrm=iso.
- [47] López, M. (2011). La relevancia de la gestión del

conocimiento en las empresas. *Apuntes del CENES*; 30 (51), 223 – 237.

- [48] Macías, C., & Aguilera, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Revista Estudios Gerenciales*, 28(123), Abril- junio, 133-148.
- [49] Malagón, R., & Prager, M. (2002). Modelación de los sistemas agrícolas, Palmira: Universidad Nacional de Colombia, pp. 121-135.
- [50] Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). Intellectual Capital. Defining key performance indicators for organizational knowledge assets. *Business Process Management Journal*; 10 (5), 551-569.
- [51] Martín, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: De la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. *Revista Signo y Pensamiento*, 26(51), 52-67.
- [52] Martínez, C. (2000). *Teoría Avanzada de Organización y Gestión: del Management a la teoría avanzada de la Gestión*. Bogotá: Unilibros.
- [53] Medellín, E. (2008). *El conocimiento y su administración en las empresas*. En J. Micheli, E. Medellín, J. Jasso y A. Hidalgo (Eds). *Conocimiento e innovación: retos de la gestión empresarial*. México: Plaza y valdes.
- [54] Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. Republica de Cuba. (2001). En Bases para la introducción de la Gestión del conocimiento en Cuba. La Habana: Ministerio de Ciencia, tecnología y Medio Ambiente.
- [55] Moreno, L. (2000). *Región y Sociedad, Los negocios en la era digital, Vol.1*. México: Plaza & Janes.
- [56] Nieves, Y., & León, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *Revista Acimed*. 9 (2), 121-126.
- [57] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*, New York: Oxford University Press.
- [58] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 19 ed., Trad. Ana Beatris rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- [59] Pavez, A. (2000). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Departamento de informática Universidad Técnica Federico Santa María. Recuperado (2013, diciembre 8) de <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/gdc.htm>.
- [60] Pavez, A. (2001). *Modelo de Implantación de Gestión del de la Información para la generación de Ventajas Competitivas*. Tesis de pregrado no publicada, Universidad Técnica Federico Santa María, Valparaíso, Chile.
- [61] Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2008). Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista Interciencia*, 33 (septiembre)
- [62] Pedraja, L., Rodríguez, E. & Rodríguez, J. (2009). La influencia de la gestión del conocimiento sobre la eficacia organizacional: Un estudio en instituciones públicas y empresas privadas. *Revista de la Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia*. 47, 218-227.
- [63] Pérez, Y., & Coutin, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *Revista Acimed*. 13 (6).
- [64] Pérez, M. (2004). Identificación y representación del conocimiento organizacional: la propuesta epistemológica clásica. IN3: UOC. (Discussion Paper Series; DP04-001). Recuperado (2013, diciembre 8) de <http://www.uoc.edu/in3/dt/20392/20392.pdf>.
- [65] Pérez, M., Prieto, I. & Martín, C. (2009). Gestionando el conocimiento a través de la gestión de recursos humanos: análisis empírico en el sector de automoción. *Revista Latinoamericana de Administración*; 42, 49-71.
- [66] Plaz, R. (2003). *Gestión del Conocimiento: Una visión integradora del aprendizaje organizacional*. Recuperado (2013, diciembre 8) de <http://www.madrimasd.org/revista/revista18/tribuna/tribuna2.asp>.
- [67] Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge: an evolutionary approach*. Oxford, UK: Clarendon press.
- [68] Polanyi, M. (1966). *The tacit dimensión*. Londres: Routledge & Kegan Paul.
- [69] Prytherch, R. (2000). *Harrod's Librarian's Glossary and Reference Book*. Aldershot: Gower.

- [70] Rodríguez, A., Araujo, A., & Urrutia, J. (2001). La Gestión del Conocimiento Científico-Técnico en la Universidad: un Caso y un Proyecto, Universidad del País Vasco- Euskal Eriko Unibertsitatea (UPV/EHU). *Revista Cuadernos de Gestión*, 1(1), 13-23.
- [71] Romero, R. (1998). El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones. *Revista Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 11, enero-junio, 26-40.
- [72] Rojas, Y. (2006). De la gestión de información a la gestión del conocimiento. *Revista Acimed*. 14, (1). Recuperado (2014, enero 14) de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100002&lng=es&nrm=iso.
- [73] Rojas, Y. (2004). Organización de la información: un factor determinante en la gestión empresarial. *Revista Acimed*. 12 (29), 1-12. Recuperado (2014, enero 14) de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v12n2/aci12204.pdf>.
- [74] Salazar, J., & Zarandona, X. (2007, 6, 7 y 8 de junio). Valoración crítica de los modelos de gestión del conocimiento. En *XXI Congreso Anual AEDEM*. 2, 1-15. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- [75] Sánchez, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Revista Acimed*. 13 (6). Recuperado (2014, enero 14) de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600006&lng=es&nrm=iso.
- [76] Serradell, E., & Ángel, J. (2000). La Gestión del Conocimiento en la Nueva Economía, concepto de la Gestión del conocimiento. Recuperado (2014, enero 14) de <http://www.uoc.edu/dt/20133/index.html#bibliografia>.
- [77] Shanhong, T. (2000). Gestión del Conocimiento en las Bibliotecas del siglo XXI, Características de la Gestión del Conocimiento en Bibliotecas. 66th IFLA Council and general Conference, Jerusalén, p.2, Recuperado (2014, enero 14) de <http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110s.htm>.
- [78] Simeón N. (2004). Cuba posee una verdadera riqueza de conocimientos. *Revista Ciencia, Innovación y Desarrollo*. 9 (2), 6-8.
- [79] Soto, M., & Barrios, N. (2006). Gestión del Conocimiento: Parte I. Revisión crítica del estado del arte. *Revista Acimed*. 14 (2). Recuperado (2014, enero 14) de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000200004&lng=es&nrm=iso.
- [80] Sveiby, K. (1997). *The New Organizational wealth, Managing and Measuring Knowledge-based assets*. San Francisco Brisbane: Berrett Koehler.
- [81] Sveiby, K. (2008). *Measuring Intangibles and Intellectual Capital - An Emerging First Standard*. Recuperado (2014, enero 14) de www.sveiby.com/portals/0/articles/emergingstandard.htm.
- [82] Swan, J., & Scarbrough, H. (2001). Knowledge management: concepts and controversies. *Journal of Management Studies*, 38(7), 913-921.
- [83] Tejedor, B., & Aguirre, A. (1998). *Modelo de gestión del conocimiento de KPMG*. Recuperado (2014, enero 14) de www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm.
- [84] Torres, A. (2002). El profesional de la información en la inteligencia organizacional. *Revista Acimed*. 10 (5), 3-4. Recuperado (2014, enero 14) de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352002000500002&lng=es&nrm=iso.
- [85] Torricella, R., & Fernández, A. (2002). Gestión del Conocimiento Universitario: Caso de las Universidades Adscritas al Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. Recuperado (2014, enero 14) de <http://eprints.rclis.org/archive/00002180/01/Madrid6.pdf/>.
- [86] Valhondon, D. (2003). *Gestión del Conocimiento del Mito a la Realidad*. Madrid: Díaz De Santos.
- [87] Wiig, K. (1988). *Management knowledge: perspective of the new opportunity*. Arlington: The Wiig Group.
- [88] Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundations: thinking about: thinking-how people and organizations create, represent and use of knowledge*. Arlington: Schema Press.
- [89] Zorrilla, H. (1997). La gerencia de conocimiento y la gestión tecnológica. Programa de Gestión tecnológica. Recuperado (2014, enero 14) de <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/conocimiento.htm>.