

# Modelo de gestión del conocimiento para la dinamización de la competitividad: estudio medianas empresas afiliadas a ACOPI Atlántico, Colombia

## Knowledge management model for the dynamization of competitiveness: study medium-sized companies affiliated to ACOPI Atlántico, Colombia

ORTIZ-OSPINO, Luis Eduardo [1](#); OROZCO-ACOSTA Erick [2](#); QUINTERO-CASTRO Rosmery [3](#); ORELLANO-ROBLES Jairo [4](#)

Recibido: 12/05/2017 • Aprobado: 12/06/2017

### Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

La gestión del conocimiento conlleva a aprovechar las oportunidades de desarrollo que ofrece, y los aspectos a tener en cuenta para su implementación exitosa en las organizaciones. Se presenta un modelo de gestión del conocimiento para las medianas empresas afiliadas a ACOPI basado en los componentes característicos de este tipo de organizaciones que permita, de manera flexible, implementar la gestión del conocimiento partiendo de la realidad como punto de partida para desarrollar estrategias ajustadas a sus necesidades.

**Palabras clave** Gestión del Conocimiento, Organización, Competitividad

#### ABSTRACT:

Knowledge management entails taking advantage of the development opportunities it offers, and the aspects to take into account for successful implementation in organizations. A knowledge management model is presented for the medium-sized companies affiliated to ACOPI, based on the characteristic components of this type of organization, which allows, in a flexible way, to implement knowledge management starting from reality as a starting point to develop strategies adjusted to your needs.

**Key words:** Knowledge Management, Organization, Competitiveness

# 1. Introducción

La globalización ha jugado un papel importante en el desarrollo de la innovación en las empresas que las ha llevado a competir en mercados internacionales y tal como lo señalan estudios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2005) la creación, el uso y la transmisión de conocimiento son indispensables para el crecimiento económico, el desarrollo, el bienestar de los países y la competitividad empresarial (Romero, 2011).

Las medianas empresas del Departamento del Atlántico afiliadas a la Asociación Colombiana de Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI) históricamente han sido de gran relevancia para la economía local, su desempeño conlleva una amplia gama de bienes y servicios especializados que se complementan.

Mendoza (2011), manifiesta que las instituciones promotoras de Pymes han facilitado el desarrollo del conocimiento a través de capacitación y consultoría y considerando que ACOPI es el gremio que representa a las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas del País tiene el compromiso en contar con un modelo estructurado de gestión del conocimiento, que le permitan apoyar de manera efectiva el crecimiento de sus empresas afiliadas.

Por lo anterior, considerando los diferentes sistemas de gestión del conocimiento y el impacto en los resultados económicos de las organizaciones, la investigación se centró en 31 empresas medianas afiliadas a ACOPI seccional Atlántico y la forma cómo éstos dinamizarían su competitividad.

## 1.1. La gestión del conocimiento

En la actualidad el entorno del tejido empresarial, conformado en gran medida por medianas empresas está cambiando a un ritmo cada día más acelerado y exigente, independientemente de la actividad productiva que desarrolle cada una de ellas. La evolución del mundo, los requerimientos del mercado, las diversas estrategias de crecimiento empresarial aplicadas por empresas líderes a nivel local, nacional e internacional, factores externos poco controlables, exigen decisiones más acertadas en el campo empresarial. Desde la última década del siglo XX, surgió y empezó a posicionarse una nueva teoría organizacional orientada al incremento de la productividad y de competitividad de las organizaciones.

El eje de esta nueva teoría organizacional pasó a ser el conocimiento. Según Drucker (1994), el conocimiento es un medio de producción fundamental para las actividades centrales de generación de riqueza, adicionado a los factores tradicionales: los recursos naturales, la mano de obra y el capital, como subsidiarios de éste. El valor se crea hoy por la productividad y la innovación, ambas aplicaciones del conocimiento al trabajo.

Debido a esto, las organizaciones y los individuos que las conforman deben tener la suficiente rapidez para conocerlos, adaptarlos de la mejor manera y aprovecharlos al máximo. Lo que requiere estar en permanente proceso de aprendizaje, adquisición y aplicación de nuevos conocimientos, de asumir retos que generen mayor impacto en el crecimiento de las personas y en los resultados económicos de las mismas.

Para Senge (1998), sólo las organizaciones que aprenden de sí mismas, de sus virtudes, de sus errores, de sus éxitos y sus fracasos, están preparadas para adaptarse al cambiante mundo empresarial de estos tiempos y tiempos futuros. Es por esto que la gestión del conocimiento se constituye en un factor clave para la dirección de las organizaciones.

Etzioni (1979), considerado el pionero en la gestión del conocimiento plantea que el dilema estructural más importante es la atención inevitable por el uso del conocimiento. Todas las unidades sociales, afirman utilizan el conocimiento, pero las organizaciones usan más conocimiento y más sistemáticamente que las demás unidades sociales. La mayor parte del conocimiento es creado en las organizaciones y pasa de generación en generación, es decir es

preservado en las organizaciones.

Nonaka & Takeuchi (1995), afirman que en toda organización el conocimiento se crea básicamente por medio de dos procesos que ellos denominan "dimensiones", una epistemológica y una ontológica, la primera señala que la creación de conocimiento organizacional se presenta gracias al proceso de transformación de conocimiento tácito en explícito y viceversa y la segunda dimensión ocurre cuando el conocimiento individual pasa a ser conocimiento de la organización de manera colectiva.

Para Nonaka & Takeuchi (1995) existen cuatro (4) formas de transformar el conocimiento de tácito a explícito a saber:

- La socialización, conversión del conocimiento tácito a tácito, a través de compartir experiencias. Está relacionada con teorías de procesos grupales y cultura organizacional. Se le domina conocimiento armonizado.
- La exteriorización, conversión del conocimiento tácito a explícito, que se codifica y se incorpora a un medio físico. Se le denomina conocimiento conceptual.
- La combinación, conversión de conocimiento explícito a explícito que sistematiza conceptos y da origen a un sistema de conocimiento que integra los conocimientos previos. Se le denomina conocimiento sistémico.
- La interiorización, proceso de conversión del conocimiento explícito a tácito. Está en consonancia con el proceso de aprender haciendo. Es importante la documentación porque ayuda a interiorizar lo que han experimentado enriqueciendo su conocimiento tácito. Los documentos o manuales facilitan la transferencia de conocimiento a otras personas. Esta forma de conversión del conocimiento generará el conocimiento operacional, el cual se puede apreciar en la administración de proyectos, uso de innovaciones, en la adopción de nuevas políticas, entre otros.

Según Valencia (2007), la gestión del conocimiento se constituye en el elemento crítico de una estrategia de negocios que le permitirá a la organización acelerar la velocidad con que maneja los nuevos retos y oportunidades en el mercado, y lo logra apalancando lo más valioso de sus recursos: el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva. Es necesario que el conocimiento se pueda capturar, crear, distribuir, almacenar, compartir y utilizar por los miembros de la organización de manera oportuna en el momento adecuado. El conocimiento debe convertirse en negocio, en fuente de riqueza, mediante un adecuado tratamiento. A esto se le llama gestión del conocimiento.

Si se quiere hablar de gestión del conocimiento, se deben partir del concepto de gestión del capital humano o gestión del capital intelectual, Jericó (2001) define al profesional con talento como una persona comprometida con la organización que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno determinado, o sea que es la materia prima para lograr una verdadera ventaja competitiva sostenida centrada en las personas, su creatividad y su talento.

El conocimiento es consustancial a las personas y ha constituido un componente básico y primordial en las organizaciones, sin embargo el uso de las tecnologías de información y comunicaciones ha elevado la inteligencia y el talento de las personas hacia una posición más proactiva en el logro de las ventajas competitivas sustentables en las empresas.

Para competir hay que cosechar el conocimiento del pasado y construir sobre él para responder al mercado del mañana. Drucker (1995) define que para incrementar la productividad del conocimiento deben tenerse en cuenta cuatro (4) reglas: se debe poner muy alta la mira para producir resultados, el esfuerzo debe enfocarse claramente, la explotación sistemática de las oportunidades de cambio y administrar el tiempo.

A continuación otras definiciones sobre gestión del conocimiento pertinente para la presente investigación:

- Anderson (1997) define que es la "Necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene

valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes”.

- Davenport (1998). “Proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una especificada área de interés”.
- Bueno (2002). “Es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear una competencias esenciales”.
- Malhotra (2004). “Es la combinación de sinergias entre datos, información, sistemas de información y la capacidad creativa e innovadora de seres humanos”.

Todas estas definiciones, concuerdan en que la Gestión del Conocimiento es la disciplina que promueve la asimilación, la generación, codificación, difusión y utilización del conocimiento para el aprendizaje organizacional, generándole nuevo valor y elevando el nivel de competitividad con miras a alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia.

## **1.2. Niveles de aprendizaje en las organizaciones**

Los niveles de aprendizaje en las organizaciones contemplados en el estudio se agrupan en aprendizaje individual, aprendizaje colectivo y aprendizaje organizacional.

El aprendizaje individual, tal como lo manifiesta Garzón (2006), se orienta a nuevas experiencias de conocimiento. Las personas deben desarrollar la capacidad, no de llenarse de contenido, sino de aprender a usar procesos que pueden modificar su acercamiento a las cosas y a olvidar información inútil y estar abiertos a nuevos conocimientos.

El aprendizaje colectivo apunta a la necesidad de crear condiciones y mecanismos para la construcción de equipos orientados al aprendizaje. La experiencia muestra que el cociente intelectual del equipo desarrollado en ambientes de trabajos colaborativos en pequeños grupos heterogéneos, es potencialmente superior al de los individuos (Garzón, 2006).

Según Garzón (2006), el aprendizaje organizacional es un campo de investigación académica y de práctica profesional con un desarrollo relativamente reciente. En los últimos años se han planteado, desde diversas disciplinas, modelos teóricos explicativos del fenómeno. Para Brasil, e han realizado publicaciones con cuatro características: la primera, asociada al desempeño competitivo de las organizaciones, la segunda, sobre la relación aprendizaje en las organizaciones y cultura organizacional; la tercera, en temas como liderazgo, procesos decisivos, procesos interpersonales y conflicto, y la cuarta, aborda el uso de los términos más usados por los investigadores de aprendizaje organizacional, aprendizaje individual, organizaciones de aprendizaje, memoria organizacional y aprendizaje de equipo, que busca avalar el estado de arte en términos teórico o empíricos.

La organización no puede aprender si los individuos o los grupos actúan únicamente basados en sus propias conclusiones, sin estar informados de los conocimientos y perspectivas de otros. Por esta razón para que los miembros de la organización puedan actuar de forma responsable, tienen que disponer de suficiente autonomía para efectuar cambios cuando los necesiten.

Se consideran diferentes enfoques de aprendizaje organizacional que pueden agruparse en tres tipos principales:

Para Argyris (2001), un enfoque de aprendizaje organizacional está centrado en los modelos mentales y en cómo el aprendizaje organizacional e individual se rompe cuando estos modelos no se hacen explícitos y por consiguiente no son desafiados. Senge (1998), plantea un segundo enfoque que se centra en los fracasos de aprendizaje que ocurre cuando nuestros modelos mentales son defectuosos por alguna de estas dos razones: 1) porque atribuyen una relación causal a los eventos cuando en realidad este tipo de relación no existe, o 2) cuando no reconocen esta relación cuando sí existe. Asimismo, Schein (2004), plantea el tercer enfoque

centrado en la cultura organizacional y en las condiciones necesarias para mantener y alimentar las ruedas del aprendizaje y las comunidades de la práctica.

En síntesis, el aprendizaje organizacional es un proceso continuo que integra el conocimiento individual y colectivo, que asimila, interpreta, desarrolla y disemina nuevos conocimientos, facilitando alcanzar los resultados acorde a los objetivos estratégicos de la organización y por ende su competitividad.

### **1.3. Modelos de gestión del conocimiento**

Un modelo es una representación de la realidad, es un conjunto de ideas plasmadas en una imagen, gráfico, esquema, prototipo o cualquier medio por el cual se intente identificar algún objeto real. Los modelos sirven para analizar, comprender y estudiar algún fenómeno de la realidad, porque es una simulación de la misma. Los elementos que se deben considerar en un modelo son: Las entradas, los procesos, las salidas o productos, el entorno y la retroalimentación.

Los estudios de la gestión del conocimiento en desde la última década del siglo XX han tenido un aumento significativo, generándose una cantidad importante de modelos de gestión del conocimiento que pretenden entender y explicar este concepto desde diversos puntos de vista, tanto teóricos como empíricos en los diferentes contextos y ser aplicados en beneficio de los individuos, organizaciones y la sociedad en general.

Diferentes autores han expuesto diversas teorías que a su vez han configurado diferentes modelos de gestión del conocimiento. En todos los casos el objetivo es el mismo, convertir activos intangibles de la empresa en ventajas competitivas mediante una efectiva gestión del conocimiento.

Uno de los autores más importantes, es el doctor Ikujiro Nonaka, autor del modelo que describe los caminos por los que el conocimiento generado, es transferido y recreado en las organizaciones. Su recomendación es que las empresas deberían reconocer el valor que proporciona esta constante interacción de conocimiento entre los empleados para así crear las condiciones necesarias para su máximo aprovechamiento.

Según Barragán (2009), se pueden identificar cinco tipos de modelos de gestión del conocimiento, a saber: modelos conceptuales, modelos cognoscitivos y de capital intelectual, modelos de redes sociales y de trabajo, modelos científicos y tecnológicos y modelos holísticos.

De estos modelos, el modelo SECI (socialización, externalización, combinación e internalización) de (Nonaka, Toyama & Konno, 2000) es uno de los que más ha sido estudiado por su versatilidad, que permite analizar el fenómeno de la gestión del conocimiento en diferentes entornos así como la relevancia que le da al conocimiento tácito.

El mismo ha desarrollado el denominado concepto del "Ba", que está relacionado al lugar o espacio donde se comparten los conocimientos tácito y explícito. Es decir, que el modelo incluye unas condiciones básicas que pueden facilitar o dificultar el proceso. En concreto, hay cuatro "Ba", a saber:

- Ba de origen, o aquel lugar donde las personas comparten sus sentimientos, experiencias, emociones y modelos mentales.
- Ba de interacción, o el espacio donde el conocimiento tácito es convertido en explícito.
- Ba virtual, o aquel espacio virtual donde se suman el conocimiento explícito nuevo y el existente.
- Ba de ejercicio, que facilita la conversión del conocimiento explícito en tácito.

Serradell & Pérez (2003), presentan un modelo de gestión basado en cinco pilares fundamentales como son:

- Un sistema de información (EIS) que permita la obtención de información significativa procedente tanto de fuentes externas (Internet, bases de datos, fuentes estadísticas, etc.) como internas (data warehouse y/o data marts).

- Una red de colaboración (sharing network) que permita la comunicación e intercambio de ideas y experiencias entre los miembros de la organización.
- Un espacio de conocimiento (knowledge space) que sirva como repositorio de documentos y archivos, y que sea fácilmente indexable y accesible para cualquier miembro de la organización.
- Un sistema CRM (Customer Relationship Management), o sistema de relación con los clientes que permita la interacción con ellos y proporcione conocimiento sobre sus necesidades y demandas individuales.
- El más importante de todos: una cultura organizativa que fomente el intercambio de conocimiento y una adecuada formación continua, según las necesidades de conocimiento que tenga la empresa.

Finalmente, el modelo de (Garzón, 2006) que considera como variables primordiales el aprendizaje organizacional, el capital intelectual, el intraemprendimiento, relacionando el conocimiento tácito, explícito y virtual.

## 1.4. Competitividad

Porter (1995) analiza las fuerzas de la industria y considera que el grado de competitividad se determina por los competidores en rivalidad, los clientes, los proveedores, los entrantes o empresas con proximidad de ingreso a la industria, y los sustitutos que también amenazan a la compañía. Por tanto, la verdadera competitividad se mide por la productividad. La productividad permite a un país soportar salarios altos, una divisa fuerte y una rentabilidad atractiva del capital. Y con ello, un alto nivel de vida. Lo que más importa no es la propiedad o las exportaciones o si las empresas son de propiedad nacional o extranjera, sino la naturaleza y la productividad de las actividades económicas que se desarrollan en un país determinado. Y las industrias puramente locales sí contribuyen a la competitividad porque su productividad no sólo fija el nivel de los salarios en cada sector, sino también tiene un impacto importante sobre el coste de la vida y el coste de hacer negocios en ese país.

Según Mendoza (2011), para entender el fenómeno de la globalización los teóricos comenzaron a plantear modelos tal como el triangulo de Ohmae (1984) el cual está basado en los clientes, competidores y empresas; las fuerzas competitivas de Porter (1980) el cual va complementando con las estrategias competitivas (diferenciación, liderazgo en costos y enfoque), el modelo de ventajas competitivas basado en la cadena de valor hasta llegar al diamante para medir la capacidad competitiva de un país. Por otro lado, Hamel y Prahalad (1994), plantean el modelo de competencias nucleares teniendo en cuenta la tecnología y el conocimiento como elementos de la competitividad. En 1995 aparece la competitividad sistémica centrada en el entorno competitivo (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1995).

---

## 2. Metodología

El enfoque de la investigación es cuantitativo, como lo describe Hernández, Fernández y Baptista (2014), representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio. El diseño es no experimental transversal debido a que los datos fueron tomados en un único momento y el alcance es correlacional, en razón a que se diagnosticó el estado actual de la gestión del conocimiento en medianas empresas afiliadas a ACOPI, por medio de un análisis de frecuencias relativa. Después, se determinan los componentes del modelo mediante un análisis de componentes principales y se determinan las relaciones entre estos por coeficientes de correlación de Spearman, para llegar al objetivo de investigación.

### 2.1. Unidad de análisis

La unidad de análisis estuvo conformada por las medianas empresas afiliadas a ACOPI. Este tipo de empresas tienen un conjunto de características que las diferencian de las grandes compañías, sin embargo para ser precisos en su definición se basó en las Leyes 590 de 2000, 905 de 2004 y 1151 de 2007 las cuales incluyen disposiciones para la promoción de las micro,

pequeñas y medianas empresas, MIPYMES, y las clasifican teniendo en cuenta el número de trabajadores y los activos (ver tabla 1).

**Tabla 1.** Clasificación de las MIPYMES

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Planta de personal</b>	<b>Activos totales en salarios mínimos mensuales vigentes</b>
Mediana	51-200	5.001-15.000
Pequeña	11-50	501-5.000
Microempresa	Hasta 10	Inferior a 500

Fuente: los autores basado en las leyes 590 de 2000, 905 de 2004 y 1151 de 2007

De acuerdo la dirección de la seccional de ACOPI-Atlántico (Período Abril-Junio 2016) estaban inscritas 34 medianas empresas de las cuales se aplicó el instrumento de encuesta a 31 de ellas.

## 2.2. Operacionalización de variables

Para identificar los factores de gestión del conocimiento en las medianas empresas afiliadas a ACOPI y la relación con su competitividad, proponiendo un modelo de gestión del conocimiento y determinar acciones de sensibilización que faciliten su aplicación se definieron las variables y subvariables tal cual se observa en la tabla 2.

**Tabla 2.** Operacionalización de variables

<b>Variables</b>	<b>Variables Intermedias</b>
Variable Independiente: Gestión del conocimiento	Aprendizaje Individual.
	Aprendizaje Colectivo.
	Aprendizaje Organizacional.
	Innovación
	Tecnología.
Variable Dependiente: Competitividad	Eficacia.
	Productividad.
	Eficiencia
	Tecnología

Fuente: los autores

Para cada una de estas subvariables se utilizaron ítems (escala tipo Likert) relacionados con sus temáticas, para un total de 112 preguntas y en este caso, se presentan los resultados concernientes a la gestión del conocimiento y su relación con la competitividad. Sin embargo, en relación con la confiabilidad interna del instrumento, se tiene un estadístico alfa de Cronbach de 0.973, el cual es considerado como favorable en términos estadísticos.

### 3. Resultados

Con el fin de facilitar la interpretación de los datos se utilizó un análisis de componentes principales se tomaron todas las 112 variables que estaban en escala Likert y se extrajeron 8 componentes (ver tabla 3), que pasan a ser unas nuevas variables en función de las variables originales que son las que van a servir para medir la gestión del conocimiento, con una determinada variabilidad explicada. Cabe resaltar, que se redujo el espacio a 71 variables que explican cada componente y son las que más peso tuvieron dentro de cada una de ellas.

**Tabla 3.** Listado de componentes

Componente 1	Compromiso Gerencial
Componente 2	Toma de decisiones
Componente 3	Capacitación y comunicación
Componente 4	Generación de conocimiento
Componente 5	Uso del conocimiento
Componente 6	Difusión del conocimiento
Componente 7	Oferta Tecnológica
Componente 8	Innovación

Fuente: los autores

La escogencia de las variables más relevantes se realiza tomando como referencia la matriz de carga que generan los componentes. Entre estos componentes existe relación debido a que el determinante de la matriz de correlación es cercano a cero, lo que indica que esta matriz nunca será idéntica y se puede decir que dichas variables nunca serán independientes (excepto el componente de oferta tecnológica), antes por el contrario, están correlacionadas como se observa en la tabla 4 de relación entre componentes.

**Tabla 4.** Matriz de correlación entre componentes

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Compromiso gerencial (1)	1,000							
Toma de decisiones (2)	,711**	1,000						
Capacitación y	,521**	,486**	1,000					



comunicación (3)								
Generación de conocimiento (4)	,583**	,664**	,649**	1,000				
Uso del conocimiento (5)	,799**	,793**	,660**	,636**	1,000			
Difusión del conocimiento (6)	,743**	,659**	,408*	,534**	,618**	1,000		
Oferta tecnológica (7)	,327	,389*	,154	,223	,395*	,276	1,000	
Innovación (8)	,791**	,630**	,453**	,558**	,756**	,717**	,208	1,000
*Correlación significativa al 0,05 (Bilateral) **Correlación significativa al 0,01 (Bilateral)								

Fuente: los autores

La tabla 4, muestra las relaciones existentes entre los componentes de la matriz de carga. En esta, es claro que existen relaciones medianamente y muy fuertes entre la mayoría de los factores, excepto el factor oferta tecnológica con todos los demás, todas con correlaciones por debajo de 0,5 y muchas no significativas. Con esto es claro, que la oferta tecnológica es estadísticamente independiente de los demás factores del modelo de gestión de conocimiento, es decir, que alguna variación de esta, no significa un movimiento significativo de los demás factores.

Por otro lado, se muestra la variabilidad explicada por el modelo a partir del proceso de análisis de componentes principales. Cabe resaltar, que el análisis de componentes principales es una metodología de tipo matemático, por ende, no es necesario asumir distribución de probabilidad alguna, esto abre la puerta para que no sea imprescindible un supuesto de la normalidad multivariada.

Tabla 5. Variabilidad explicada por los componentes

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	38,636	34,497	34,497
2	12,992	11,600	46,097
3	10,220	9,125	55,222
4	7,483	6,682	61,903
5	7,243	6,467	68,370
6	6,142	5,484	73,854

7	5,279	4,713	78,567
8	4,891	4,367	82,934

Fuente: Los autores

La tabla 5, muestra que la variabilidad explicada por el modelo es del 82,93%, es decir, que el nuevo modelo recoge esa cantidad de variabilidad del espacio de variables que no se tomaron en cuenta. Basados en estos resultados, específicamente en el porcentaje de la varianza donde se observa que el Componente 1: Compromiso Gerencial tiene un peso del 34,4%; el Componente 2: Toma de decisiones 11,6% y el Componente 3: Capacitación y Comunicación 9,1%, podemos decir que el Modelo de Gestión del Conocimiento para las medianas empresas afiliadas a ACOPI, las actividades de mayor relevancia para alcanzar un adecuado nivel innovador y por consiguiente la competitividad deseada, son las siguientes:

### **Componente 1. Compromiso Gerencial**

- Motivar a los colaboradores para desarrollar su capacidad creativa en sus tareas diarias.
- Mantener buenas relaciones con sus colaboradores y brindarles información relevante
- Disponer los recursos necesarios para formar a los colaboradores alcancen y puedan lograr mejor desempeño
- Permitir participación de los equipos en la generación de ideas y toma de decisiones
- Establecer un adecuado sistema de comunicación y de interacción con los empleados
- Organizar eventos como ferias, foros, entre otros.
- Abrir espacio para que la solución de problemas se convierta en parte del aprendizaje organizacional.
- Proporcionar herramientas con fines pedagógicos para el aprendizaje organizacional
- Brindar políticas de estímulo y reconocimiento para el personal, de la mano con indicadores de productividad
- Prever medios de consulta para los diferentes grupos de interés, antes de tomar decisiones de apoyo a la innovación
- Establecer un sistema de costos eficiente

### **Componente 2. Toma de decisiones**

- Sistematizar el conocimiento y tenerlo disponible para la toma de decisiones
- Incluir el aprendizaje emocional como parte del plan anual de capacitaciones.
- Proveer de revistas, libros, recursos electrónicos, material especializado que permita adquirir conocimiento y resolver un problema (de libre acceso)
- Generar debate abierto entre los equipos de trabajo en torno a ideas.
- Organizar un plan de rotación de personal en puestos claves.
- Adecuar y generar nuevo conocimiento, entre áreas y a través de fuentes externas
- Involucrar al cliente en los diferentes procesos y valorar sus aportes.
- Medir el grado de satisfacción al cliente, es necesario estructurar esta área incluido el servicio post venta
- Proveer a la empresa de ayudas tecnológicas como ERP, CRM, buzón de sugerencias, para sistematizar apropiadamente las sugerencias, recomendaciones de los clientes

### **Componente 3. Capacitación y comunicación**

- Los directivos deben proveer los recursos necesarios para codificar apropiadamente la información del día a día, ponerla a disposición de los colaboradores para que tomen decisiones, solucionen problemas y generen nuevo conocimiento.
- Dentro la jornada laboral, se debe disponer del tiempo necesario para que los colaboradores se nutran de información que le permita desechar algunos conceptos, adquirir nuevos y aportar según sus competencias.
- Debe preverse que la información sea la necesaria y con la calidad inherente al objetivo a cumplir

Por lo anterior, los gerentes actuales tienen el compromiso de conformar organizaciones

inteligentes, lo que requiere además del trabajo individual, trabajo en equipo que genere un pensamiento colectivo y una cultura proactiva en el ámbito organizacional. Son los Gerentes los encargados de realizar la acción empresarial, desempeñan el papel de autor, compositor y director de las organizaciones. Es responsable de la definición de los ejes estratégicos de la empresa, es decir determina su visión, misión, objetivos y los medios para lograrlo. Marca las pautas para la obtención y uso de los recursos de la empresa, organiza las tareas, coordina y controla las operaciones según el plan, y revisa constantemente las estrategias de la organización en respuesta a factores externos a la empresa o factores internos.

Seguido a los anterior, el dirigente debe propiciar las condiciones que contribuyan a la generación y trasmisión del conocimiento, deben garantizar un adecuado desarrollo de las capacitaciones formativas y proyectos de investigación en la organización. Asimismo, debe alinear la gestión del conocimiento con los objetivos estratégicos de la organización. Y a su vez son los funcionarios que cotidianamente toman decisiones que afectan el futuro de la organización, de ahí la importancia de la toma de decisiones.

También, todo dirigente debe conocerse a sí mismos, interpretar efectivamente el entorno, tener una visión compartida de futuro, manejo de trabajo en equipo, actitud positiva hacia el cambio, un enfoque sistémico y un liderazgo creativo; además de una disciplina de aprendizaje, habilidades para manejar diferentes escenarios y comprender diferentes culturas, permitiéndole fortalecer la cultura organizacional, la estrategia, el servicio con responsabilidad social y aplicación de valores, con una filosofía de mejoramiento continuo.

En adición de lo anterior, debe concebir la capacitación del talento humano integral, no solo el conocimiento racional, sino también el emocional y la formación en valores para el éxito de su gestión. Entonces la capacitación se vuelve un eje fundamental para una buena administración, porque se convierte en una estrategia para mejorar la calidad, la productividad y lograr la competitividad Empresarial.

---

## **4. Conclusiones**

Para lograr que una empresa pueda lograr ventaja competitiva requiere un alto grado de innovación que le permita generar valor para obtener participación en el mercado de manera sostenible basada en una fuerte utilización de tecnología y una aplicación significativa del conocimiento teniendo como elemento estratégico el aprendizaje organizacional.

Con lo anterior, el desarrollo de la gestión del conocimiento cada vez es más creciente y las diferentes visiones en torno al tema han generado una serie de perspectivas, actividades, roles y desarrollos de modelos que permitan generar capacidades en las organizaciones para potencializar el conocimiento como un factor clave generador de ventaja competitiva adaptado a las particularidades y características de cada organización.

En este sentido, contar con un modelo de gestión del conocimiento para las medianas empresas afiliadas a ACOPI seccional Atlántico basado en los componentes característicos de este tipo de organizaciones va a permitir, de manera flexible, implementar la gestión del conocimiento partiendo de la realidad como punto de partida para desarrollar estrategias ajustadas a sus necesidades.

En relación con el modelo de gestión del conocimiento propuesto, integra el aprendizaje individual, el aprendizaje colectivo y el aprendizaje organizacional con el compromiso de la gerencia y un personal altamente capacitado para lograr generar, usar y difundir el conocimiento con un uso adecuado de la Tecnología, para una mejora continua en las organizaciones, coadyuvando de esta manera la innovación, generación de valor y ventajas competitivas sostenibles.

Por esto, es necesario incentivar la cultura investigativa en las medianas empresas que permita que el conocimiento se cree, use y difunda adecuadamente, para satisfacer las necesidades de los clientes, éstos últimos cada día son más exigentes y demandan constantes cambios. Existen ofertas institucionales en el departamento del Atlántico para cofinanciar la innovación

empresarial, facilitando de esta manera contar con expertos que asesoren en el desarrollo de la I+D+i y promover la cultura del conocimiento articulando proyectos con universidades los cuales puedan ser financiados por el Estado.

---

## Referencias bibliográficas

- Anderson, A. (1997). A knowledge management at Arthur Andersen (Denmark): Building assets in real time and in virtual space. Group Ltda.
- Argyris, C. (2001). Sobre Aprendizaje organizacional. México: Alfa y Omega.
- Barragán, A. (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. Revista Intangible Capital, 5(1), 65-101.
- Bueno, E. (2002). Gestión del conocimiento: Desarrollo teóricos y aplicaciones. Cáceres: La Coria.
- Davenport, T. (1998). Working Knowledge: How organizations manage what they know. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. (1994). The Age of Social Transformation. The Atlantic Monthly November. 53-80.
- Esser, K. Hillebrand, K. Messner, D y Meyer-Stamer, J. (1995). Systemic competitiveness. Berlín: Development Institute.
- Etzioni, A. (1979). Organizaciones modernas. Madrid: Uteha.
- Garzón, M. (2006). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. Revista Pensamiento y Gestión, 24, 195-224. Ed. Universidad del Norte. Barranquilla.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. Boston: Harvard Business Press.
- Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. 5ta Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Jericó, P. (2001). Gestión del Talento: Del profesional con talento al talento organizativo. España: Prentice Hall.
- Malhotra, Y. (2004). Investigación de mercados, un enfoque aplicado. México: Pearson Educación.
- Mendoza, J M. (2011). Mundo competitivo, gerencia y competitividad. Barranquilla: FAMA Editores S.A.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México, University Press.
- Nonaka, I. Toyama, R. Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning. 33 (1): 5-34.
- Ohmae, K. (1984). La mente del estratega. México: McGraw-Hill.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2005). Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Comunidades Europeas: Grupo Tragsa.
- Porter, M. (1980). Competitive strategy. Nueva York: The Free Press.
- Porter, M. (1995). La estrategia competitiva. Madrid: Pirámide.
- Romero, R. (2011). La transcendencia de la gestión del conocimiento en la competitividad organizacional. En Cultura, competitividad y globalización (pp. 33-54). México Universidad Autónoma de Querétaro.
- Schein, E. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Senge, P. (1998). La quinta disciplina. Ed. Granica. Barcelona.
- Serradell, E. y Pérez, A. (2003). La gestión del conocimiento en la nueva economía. Universitat

Oberta de Catalunya. <https://www.researchgate.net/publication/255625443>

Valencia, M. (2007). Creatividad y retos para la gestión del talento humano. Cali: Universidad Libre Seccional Cali.

---

1. PhD(c). Administración. Profesor Facultad de Ingeniería, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia.  
Email: [lortiz27@unisimonbolivar.edu.co](mailto:lortiz27@unisimonbolivar.edu.co). [orcid.org/0000-0002-9334-4026](https://orcid.org/0000-0002-9334-4026)

2. MsC. Estadística Aplicada. Profesor Facultad de Ingeniería, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia.  
Email: [eorozco15@unisimonbolivar.edu.co](mailto:eorozco15@unisimonbolivar.edu.co). [orcid.org/0000-0002-1170-667X](https://orcid.org/0000-0002-1170-667X)

3. MsC. Administración de Empresas e Innovación. Directora nacional de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias ACOPI. Email: [direccion@acopiatlantico.com](mailto:direccion@acopiatlantico.com)

4. MsC. Administración de Empresas e Innovación. Profesor Universidad del Atlántico, Barranquilla, Colombia. Email: [orellano26@hotmail.com](mailto:orellano26@hotmail.com)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 46) Año 2017  
Indexada en Scopus, Google Schollar

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados