



**Tlatemoani**  
**Revista Académica de Investigación**  
Editada por Eumed.net  
No. 27 – Abril 2018  
España  
ISSN: 19899300  
[revista.tlatemoani@uaslp.mx](mailto:revista.tlatemoani@uaslp.mx)

Fecha de recepción: 22 de diciembre de 2015  
Fecha de aceptación: 01 de enero de 2018

## **CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

Autores:

Eduardo Rubén Espín Moya  
[edurubespmoya@gmail.com](mailto:edurubespmoya@gmail.com)

Edwin Patricio Pombosa Junes  
[pombosaedwin@yahoo.com](mailto:pombosaedwin@yahoo.com)

Norberto Hernán Morales Merchán  
[norber.2@hotmail.es](mailto:norber.2@hotmail.es)

Rodney Gabriel Mejía Garcés  
[rodneymejia79@gmail.com](mailto:rodneymejia79@gmail.com)

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Cuba

### **RESUMEN**

Se realiza una revisión al origen y formas de conocimiento, como también a las diferentes teorías desarrolladas, para luego ver la conceptualización que se da al conocimiento por varios autores, y explicar el proceso de creación del conocimiento e inmediatamente ver la conceptualización que se da a la Gestión del Conocimiento, se considera importante el aporte del aprendizaje organizacional en la construcción del conocimiento en la empresa ya que parte

de un aprendizaje individual y las diferentes maneras que tenemos los individuos de aprender.

A continuación se analiza a los diferentes modelos de Gestión del Conocimiento, desde aquellos que son los precursores hasta los que se han ido desarrollando en los últimos años, en la que se ve la contribución y las deficiencias que estos presentan.

Se analiza también modelos de GC desarrollado para las PYMES manufactureras, con la finalidad de tener elementos de comparación.

Por último se presenta las conclusiones en las que se indica que las empresas pueden crear o generar conocimiento, para lo cual pueden crear sus propios modelos de GC de acuerdo a las características particulares de la organización.

**Palabras clave:** Empresas-Modelos de Gestión del Conocimiento-Facilitadores del aprendizaje-Aprendizaje Organizacional- Competitividad.

## **ABSTRACT**

The revision is made to the origin and forms of knowledge, as well as the different developed theories, to later see the conceptualization that is given to knowledge by different authors, and then explain the process of creation of knowledge and immediately see the conceptualization that is given to Knowledge Management, it is considered important the contribution of organizational learning in the construction of knowledge in the company as part of an individual learning and the different ways we have individuals to learn.

Next, we analyze the different models of Knowledge Management, from those that are the precursors to those that have been developed in the last years, in which we see the contribution and the deficiencies that these present.

We also analyze a GC models developed for manufacturing SMEs, in order to have elements of comparison.

Finally, it is presented the conclusions that indicate that companies can create or generate knowledge, for which they can create their own models of KM according to the particular characteristics of the organization.

**Keywords:** Enterprise-Models of Knowledge Management-Learning Facilitators-Organizational Learning-Competitiveness.

## INTRODUCCIÓN

La situación económica mundial, en la que se da un mercado de cambios constantes y de un ambiente de los negocios incierto, el conocimiento se ha convertido en uno de los recursos intangibles más valorados y apreciados por las empresas. Por lo que muchas organizaciones se encuentran aplicando estrategias empresariales para promover el desarrollo del conocimiento, tanto tácito como explícito, como herramienta en la que el conocimiento se convierte en un recurso estratégico difícil de copiar o imitar de tal manera que les permita lograr el éxito esperado. En tal sentido un número importante de empresas, sobre todo pequeñas y medianas (Pymes), están incorporando la gestión del conocimiento como parte de sus actividades cotidianas, en la que se puede apreciar un cambio en la cultura organizacional orientada al intercambio de experiencias, saberes y experiencias de sus trabajadores con el objetivo de mejorar su nivel de crecimiento. El valor del conocimiento está aumentando cada vez más, a tal medida las empresas están contratando a las mentes más brillantes de cada especialidad.

Durante la década de 1990, el concepto de gestión del conocimiento se utilizó para describir a las aplicaciones computacionales y a las tecnologías de la información y comunicación (Wilson, 2002). En referencia a este concepto, Wilson (2002) considera que la Gestión del conocimiento tiene un significado diferente en las organizaciones, y cada una de las empresas trata de implementarlo de acuerdo con su manera particular de entenderlo. Wilson (2002) también argumentó que realmente son muy pocas las empresas que implementan en su organización la Gestión del conocimiento, y prueba de ello es el estudio realizado por la empresa Bain en el año 2000 (Bain Company, 2001), en el que se establece que solo el 35% de las 451 empresas analizadas habían utilizado a la Gestión del

conocimiento en su organización, y habían logrado un nivel de satisfacción de 3.5 en una escala tipo Likert de 5 puntos. Además, Wilson (2002) concluyó que la Gestión del conocimiento ocupó el lugar 19 de los 25 factores más importantes de la gestión de los negocios, comparado con el 70% de las empresas que utilizan el benchmarking o el 80% que utilizan la planeación estratégica.

Es decir que la mayoría de empresas aplican otras estrategias sin darle la importancia al aprendizaje organizacional como alternativa a que sea la propia empresa la que vaya acondicionando un producto que cumpla las características de ser único difícil de imitar dando con esto respuesta a la teoría de recursos y capacidades.

A la gestión del conocimiento se le relaciona con el aprendizaje de la empresa, entendido como el proceso por el cual la organización aprende de sus mejores prácticas y evita repetir los errores, porque el aprendizaje se genera por medio del enfoque que tenga la organización en sus activos de conocimiento, crecimiento y desarrollo de los canales por los que fluye el conocimiento. Por lo tanto, el éxito del aprendizaje de la organización estriba en la transformación del conocimiento del capital humano (conocimiento tácito que tienen las personas) en conocimiento del capital estructural (conocimiento explícito), según (Sharma, et al, 2007). Según Hislop, (2003), en estos últimos años la gestión del conocimiento (GC) se ha convertido en un tema muy importante, tanto para el mundo académico como para el mundo empresarial.

A esto hay que tomar en cuenta, la importancia que tienen las PYMES a nivel mundial ya que son las empresas que generan el mayor número de empleos, como también aportan de manera significativa en el PIB de cada país. Según Equian (2000) son las generadoras del desarrollo económico tanto en Japón, Alemania, Estados Unidos y América Latina.

De acuerdo a (Ibrahim y Goodwin, 1986), en Estados Unidos y Canadá las pequeñas empresas constituyen el 97% de todos los negocios; emplean un 57% de la fuerza laboral y producen el 45% del producto interno bruto. Leebaert (2005) reporta que las PyMES de Estados Unidos representan un 99,7 % de todos los empleadores en Estados Unidos.

En Europa, Latino América y el Caribe representan el 99% y su aporte a la generación de empleo es de un 67% (CEPAL, 2013).

En el caso de Ecuador Según el censo de año 2010 las Micro, pequeñas y medianas empresas MiPYMES tienen un aporte significativo en el tejido empresarial ecuatoriano, puesto que de cada 100 empresas 95 pertenecen a la categoría de MiPYMES, esto representa el 95,4% de Microempresas a nivel Nacional, seguido de un 3,8% que son Pequeñas Empresas, y un 0,6% de Mediana Empresa, correspondiendo un 0,2% a la Grande Empresa.

De otra parte, los resultados obtenidos en el campo empresarial muestran que la gestión del conocimiento tiene efectos positivos y significativos en el crecimiento de las MiPyMES, lo que puede constituir una ventaja competitiva (Maldonado 2012) y una estrategia a desarrollar por parte de estas empresas.

### **Metodología**

En esta investigación se estudia el conocimiento aplicando el método deductivo, tipo documental, no experimental es decir, va describiendo desde sus orígenes, teorías, conceptos, los procesos de generación de conocimiento, el aprendizaje organizacional, la forma de gestionar el conocimiento y los modelos de gestión de conocimiento que se aplican en las empresas.

### **Marco Teórico**

#### **1.-Teoría de Recursos y Capacidades**

En el amplio y complejo campo de la administración estratégica, surge la teoría de recursos y capacidades de la mano de la escuela de procesos; aparece la Gestión del Conocimiento, considerándose este último tanto un recurso como una capacidad estratégica de la organización. (Naranjo & Gallego, 2009). Por lo que se considera que los recursos estratégicos de la empresa deben ser heterogéneos y cumplir con las exigencias de ser valiosos, escasos y difíciles de imitar o de sustituir, criterios que se relacionan con el desarrollo y la sostenibilidad de las ventajas competitivas. (Cardona, 2011).

Según (Kolb, 1984), el aprendizaje es el proceso que crea conocimiento a través de la transformación de la experiencia, entendiéndose que conocimiento y aprendizaje van unidos. El conocimiento es el recurso y el aprendizaje es la

capacidad para crearlo y usarlo, por lo tanto, se puede entender el aprendizaje como la acción que toma el conocimiento. (Moreno & Pelayo, 2007)

Sin embargo, esta teoría reafirma, que la competitividad no se relaciona exclusivamente con factores del entorno, sino que depende, sobre todo, de los recursos y capacidades con que cuenta la organización para hacerle frente y aprovecharlos al máximo. En el caso del conocimiento este constituye un recurso que se adquiere de diferentes saberes para desarrollar las actividades de la empresa: mercado, clientes, tecnología, competencia, mejores prácticas, producción, servicio, entre otros. Se trata de un recurso intangible, individual, humano, organizativo, en ocasiones escaso, heterogéneo, defendible legalmente, valioso estratégicamente, ya que no se deprecia con el uso, y su réplica o imitación puede ser difícil dada su naturaleza tácita y compleja. (Carrión, 2000).

La combinación de diferentes conocimientos en la empresa crea capacidades distintas y genera sinergias, pues puede extenderse con un costo reducido a otros productos, servicios o mercados, sin disminuir su valor, se entiende que entre más conocimiento se usa, más valor se genera; un ambiente de aprendizaje en la empresa fomenta dicha combinación y proporciona las condiciones necesarias para la aplicación productiva del conocimiento adquirido, al brindar espacios, recursos y, en general, una cultura favorable a la absorción, utilización y socialización del mismo.

El conocimiento reside en las mentes de las personas, y de ahí su conexión inicial con la dirección de recursos humanos y el aprendizaje en las organizaciones, que se traduce en escenarios de interacción social, para compartirlo y dinamizarlo, de directrices para aplicarlo en función de procesos y resultados concretos, del acompañamiento y continuidad que le son propios y de la necesidad de ser medida su contribución, sin olvidar que desde su lectura como recurso o capacidad, en particular en una sociedad del conocimiento, se convierte en un bien transable en el mercado con un relevante impacto estratégico y competitivo.

Precisando sobre las ideas antes señaladas, la Gestión del Conocimiento se convierte en una ventaja competitiva cuando cumple las siguientes pautas: es

percibido por clientes, duradero en el tiempo, difícil de imitar por los competidores y está basado en un recurso propio.

### **1.1.-El conocimiento origen y formas**

El conocimiento se remonta en sus orígenes a Pitágoras (480-411 A.C), Platón (428-347 A.C.) y Aristóteles (384-322 A.C), quienes son considerados los precursores clásicos de las teorías del conocimiento.

Hessen (1926) en su obra Teoría del Conocimiento, desarrolla los principales modelos mentales que permiten conocer las cosas de la realidad, así como las escuelas que explican y justifican sus teorías. El autor destaca como el ser humano orienta el pensamiento mismo en busca del conocimiento y la verdad; esto es, como el hombre se apropia del conocimiento según la relación sujeto-objeto.

Para este autor, el Racionalismo y el Empirismo, son los puntos extremos, que muestran con claridad las diferencias que se observan en cuanto al conocimiento. Se aprecia la diferencia que existe entre las concepciones del origen del conocimiento.

El Racionalismo ve en el pensamiento, en la razón, la fuente principal del conocimiento humano. Según este enunciado, un conocimiento solo merece este nombre cuando es lógicamente necesario y universalmente válido.

El Empirismo se opone a la tesis del racionalismo, la antítesis de que la única fuente del conocimiento humano es la experiencia. En opinión del empirismo, no hay ningún patrimonio a priori de la razón. El espíritu humano está por naturaleza vacío; es una tabla rasa, una hoja de escribir, en la que escribe la experiencia.

El Intelectualismo esta posición epistemológica, media entre el racionalismo y el empirismo y reconoce que ambos factores tienen parte en la producción del conocimiento.

El Apriorismo define la relación entre la experiencia y el pensamiento opuestamente a como lo hace el intelectualismo; nuestro conocimiento presenta elementos a priori, independientes de la experiencia, lo cual era también opinión del racionalismo; pero, mientras éste consideraba los factores a priori como contenidos, como conceptos perfectos, para el apriorismo estos factores son

naturaleza formal. No son contenidos, sino formas del conocimiento. (Marulanda, 2014: 56).

Este tipo de concepciones del conocimiento dan lugar a que se produzca diferentes formas de apropiación del conocimiento por lo tanto existen niveles de acuerdo al grado de penetración de este, los mismos que se describen a continuación: Al Conocimiento Empírico Se le llama también "vulgar" o "popular" y se obtiene por azar, luego de innumerables tentativas cotidianas. Es ametódico y asistemático. Permite al hombre conducirse en la vida diaria, en el trabajo, en el trato con los amigos y en general manejar los asuntos de rutina.

El Conocimiento Científico Va más allá del empírico; por medio de él, trascendido al fenómeno, se conoce las causas y las leyes que lo rigen.

Conocer, verdaderamente, es conocer por las causas, el conocimiento científico es objetivo, racional, sistemático, general, falible, metódico.

El Conocimiento Filosófico, se distingue del científico por el objeto y por el método, el objeto de la filosofía son las realidades inmediatas no perceptibles por los sentidos (suprasensibles), que traspasan la experiencia (método racional). Se parte de lo concreto material hacia lo concreto supra material, de lo particular a lo universal. El conocimiento filosófico es un interrogar, un continuo cuestionar sobre sí y sobre la realidad.

El Conocimiento Teológico es un conocimiento revelado, que implica siempre una actitud de fe y ocurre cuando, sobre algo oculto o un misterio, hay alguien que lo manifiesta y alguien pretende conocerlo. El misterio, aquello oculto que provoca curiosidad y lleva a la búsqueda, puede estar ligado o datos de la naturaleza, de la vida futura, de la existencia de lo absoluto, etc. Aquel que manifiesta lo oculto es el revelador. Marulanda. (2014).

Otro de los aspectos importantes son las modalidades del conocimiento que han sido descritas por algunos autores: Conocimiento intuitivo. Bergso (1912).

Se entiende por éste un conocimiento inmediato. Ésta inmediatez se ha puesto por los empiristas en la sensación y por los racionalistas en la intelección.



Algunos filósofos como Henri Bergson consideran la intuición como la modalidad propia del Conocimiento metafísico; por eso el uso de metáforas prepara al lector para intuir aquellas realidades que pretenda mostrar Bergson.

El conocimiento mediato, Cfr. Roddrick M. Chisholm (1982). Se realiza por medio de una serie de inferencias y razonamientos. Lo interesante de esta forma de conocimiento sería saber si todo conocimiento mediato tiene que basarse, en último término, en un conocimiento inmediato.

El conocimiento a priori Kant (1781), expresión "a priori" significa "antes de", pero si entendemos éste "antes de" en sentido temporal cabría decir que este conocimiento equivaldría al conocimiento inmediato. Kant, sin embargo, habla de este conocimiento como independiente de la experiencia. Como veremos, estos conocimientos "a priori" no son propiamente contenidos de conocimiento, sino formalidades provenientes del sujeto, presentes en el acto intelectual y que actúan sobre una materia empírica dada en la sensación.

Conocimiento "a posteriori" Popper (1934). La "Teoría evolucionista del Conocimiento" afirma que todo conocimiento que es "a priori" desde el punto de vista de la ontogénesis del individuo, fue "a posteriori", desde el punto de vista de la filogénesis de la especie. Posteriori que viene después, conocimiento que se fundamenta en la experiencia, conocimiento empírico. Marulanda, (2014).

Existen diferentes autores que plantean dentro de la teoría del conocimiento la teoría evolucionista desde diferentes perspectivas, que se han ido formulando a través del tiempo y que es necesario analizarlas en su concepción. Estas teorías, se pueden apreciar en la tabla 1.

Tabla 1. Teorías del conocimiento

Teoría del Conocimiento	Tesis	Autores
Teoría Evolucionista del conocimiento.	Zubiri llama "inteligencia sentiente" se apoya en estructuras biosomáticas constitutivas del hombre, en especial en la forma en que ha evolucionado su cerebro. En Ortega el conocer como todo tipo de	Xavier Zubiri 1962-1983 Ortega; <i>Inteligencia Sentiente. Inteligencia y Realidad</i> . Madrid: Alianza Editorial (3º ed. 1984)

	realidad deberá explicarse desde la "realidad radical", "mi vida".	
Teoría Evolucionista (Teoría del Reflector)	K. Popper (1934) <i>"el conocimiento científico es siempre provisorio o fundado en probabilidades"</i> y su validez se basa o exige el acuerdo de la comunidad científica. <i>"no vale la pena buscar la certeza. Pero si vale la pena buscar la verdad"</i>	Karl. Popper.(1934) Desarrollo del conocimiento científico. Conjeturas y refutaciones. Buenos Aires, Paidós. 1979

Fuente: Adaptado de Marulanda. 2014.

**1.2.-Conceptos de conocimiento.** Varios autores han emitido sus definiciones sobre el conocimiento, al respecto (Canals, 2003) señala: El conocimiento se origina en el hombre por la relación con la naturaleza, por el contacto con otros hombres y fundamentalmente por la comunicación que este desarrolla en su medio. Se puede ver como a través de la evolución del hombre el mismo que fue transmitiendo sus saberes a las diferentes generaciones primero de una forma oral y luego de una forma escrita.

Davenport & Prusak (1998) definen el conocimiento como una mezcla flexible de experiencias reflexionadas, de valores, de información contextual y de visión experta, que proporciona una estructura para evaluar e interiorizar nueva información y nuevas experiencias.

Para Nonaka & Takeuchi (1995), es un proceso humano dinámico en virtud del cual se justifican las creencias personales en busca de la "verdad", o más sencillo aún: el conocimiento es información en acción, de ahí que. El conocimiento explícito o codificado según *Ikujiro Nonaka*, es el más comúnmente conocido, por ser transmisible una vez transformado en información, en la comunicación por medio de los lenguajes convencionales externos. Se trata de los conocimientos o significados que se mantienen en el plano de la conciencia, mediante el auxilio del

lenguaje articulado. Y el conocimiento tácito, tiene un carácter personal, que lo hace más difícil de formalizar y comunicar. *Nonaka* considera además, que está profundamente enraizado en la acción, en el compromiso y desarrollo en un contexto específico.

A criterio de Espín (2016), el conocimiento se origina en la información que a través de la comunicación de sus experiencias, saberes y creencias, el ser humano, transfiere con el propósito de la solución de problemas.

Según (Chang & Lee: 2007) El conocimiento en la organización es un conjunto colectivo de saber y saber hacer, su intercambio genera valor. Gestionarlo supone administrarlo y rentabilizarlo, lo cual implica planificar y controlar y conlleva adquisición, mantenimiento, medición y puesta en disponibilidad de los recursos. Posibilidad de lograr ventajas frente a los competidores del mercado.

### **1.2.1.-El proceso de creación del Conocimiento**

El proceso de creación del Conocimiento se define como un mecanismo de conocimiento dentro de las organizaciones, dividiéndolo en tres etapas:

- Generación del Conocimiento.
- Codificación del Conocimiento.
- Transferencia del Conocimiento.

La generación o descubrimiento del conocimiento es el proceso por el cual ampliamos la cantidad y calidad de nuestro almacén de conocimiento.

Esto se puede llevar a cabo a través de una serie de procesos que incluyen la lectura, escritura, conferencias, trabajo en equipo, sueños diarios o trabajo en un equipo directivo.

El objetivo de la codificación es colocar al conocimiento en alguna forma legible, entendible y organizada, para que pueda ser utilizado por todas las personas que necesiten de él.

El conocimiento explícito es codificado con mayor facilidad. Por su complejidad y por residir en la mente de las personas, habiendo sido desarrollado y asimilado básicamente por experiencias, la codificación del conocimiento tácito no siempre es posible. Una forma de proveer un mayor acceso a este tipo de conocimiento es la elaboración de un mapa de conocimiento donde se encuentre, dentro de la

organización, el conocimiento que se precisa. Este mapa apunta a las personas, documentos, bancos de datos, etc., puede ser usado como índice de conocimiento o como herramienta para evaluar el stock corporativo de conocimiento organizativo.

La transferencia del conocimiento consiste en compartir esquemas mediante un proceso de interacciones de colaboración y retos. Es el proceso de compartir conocimiento cuyo objetivo es ampliar o mejorar el valor y la calidad del contenido y no permutar y comercializar su valor en el mercado abierto. Existen medios formales e informales para la transferencia de conocimiento. (Vega, 2005).

Para Drucker (1999: 46), “solo la organización puede brindar la continuidad fundamental que necesita el trabajador intelectual para ser eficaz. Solo la organización puede convertir el conocimiento especializado del trabajador intelectual en rendimiento”.

### **1.3.- Gestión del Conocimiento**

La gestión del conocimiento organizativo (Nonaka, 1988) se define como la capacidad de la empresa para crear conocimiento nuevo, diseminarlo en la organización e incorporarlo en productos, servicios y sistemas. Desde diversos ámbitos ha surgido un enorme interés en la gestión del conocimiento, pues este activo intangible es una fuente indiscutible de valor organizativo.

El mundo empresarial reconoce que las diferencias en competitividad entre empresas se originan en la forma de gestionar el conocimiento. (Bueno, 1998).

Para Belly la Gestión del Conocimiento consiste en que cada uno sepa lo que el otro conoce en la organización con el objetivo de mejorar los resultados del negocio. (Belly, P. 2005).

La gestión del conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales (Bueno, 1999).

Según Malhortra es, “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 las capacidades de creatividad, innovación,

trabajo en equipo y visión compartida de los seres humanos”. Por último, se afirma que la gestión del conocimiento, es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados Capital de Conocimiento o Capital Intelectual (Malhortra, 2005: 16).

A criterio de (Espín, 2016), se considera como Gestión del Conocimiento al proceso estructurado que permite la obtención, divulgación y potenciación del conocimiento de los individuos y su influencia en la organización.

Por lo que, la gestión del conocimiento se podría decir que es el proceso mediante el cual se planifica la obtención y utilización del conocimiento mediante la organización, comunicación y control del mismo.

### 1.3.1.-Proceso de gestión del conocimiento

El proceso de gestión del conocimiento se estructura en cuatro etapas, a saber:

Figura 1. Proceso de gestión del conocimiento.



Fuente: Adaptado de Nanaka.

El logro de estos objetivos va acompañado de la utilización de herramientas de gestión del conocimiento. Éstas son tecnologías definidas ampliamente, que amplifican el conocimiento, y permiten la generación, codificación y transferencia de este activo. Este tipo de herramientas facilita los procesos de conocimiento de

la organización, permitiendo que la generación, codificación y transferencia de conocimiento sea mejor y más rápida.

Es preciso destacar que la observación realizada por Ruggles (1997) que señala que no todas las herramientas de gestión del conocimiento están informatizadas. Este autor diferencia tres categorías de herramientas de gestión del conocimiento:

1. Para la generación de conocimiento, que es una de las claves para la viabilidad de la empresa a largo plazo, así como para su competitividad. Esta categoría incluye la creación de nuevas ideas, el reconocimiento de nuevos modelos, la síntesis de disciplinas separadas y el desarrollo de nuevos procesos.
2. Para la codificación del conocimiento, ya que este activo intangible de forma aislada no es útil. Es preciso que sus resultados estén disponibles para otras personas, tanto internas como externas. Estas herramientas son aquellas que permiten la representación de conocimiento de tal modo que pueda ser accesible y transferible.
3. Para compartir conocimiento, la misma que se enfrenta a tres barreras importantes: 1) distancia temporal, tanto histórica (relacionada con la memoria organizativa) como actual (relacionada con la dificultad de coordinación de dos horarios para que coincidan en el tiempo suficiente para alcanzar el intercambio deseado; 2) distancia física y espacial; y, 3) social, que incluye las diferencias jerárquicas, funcionales y culturales que restringen el entendimiento compartido. (Ordóñez de Pablos, 2001).

#### **1.4.- Aprendizaje Organizacional**

El Aprendizaje Organizacional (AO), se define como un proceso dinámico de creación de conocimiento que se genera en el seno de la organización a través de los individuos que la integran y los grupos que ellos conforman, dirigido a la generación y desarrollo de competencias que permitan a la organización mejorar su actuación y resultados. (R. Chiva, J. Alegre, 2005).

El individuo tiene diferentes formas de aprendizaje entre estas se puede apreciar. El Aprendizaje Emocional. Esto es que el cerebro emocional aprende de forma diferente del cerebro racional.

El Activista. Son aquellos que lo aprueban todo una vez, tiende a deleitarse con las crisis temporales.

A los Mediáticos. Les gusta estar apartados y revisar la experiencia desde diferentes perspectivas.

Los teóricos. Son buenos pensadores de teorías, modelos y sistemas básicos.

Los pragmáticos. Buscan nuevas ideas y técnicas que se puedan aplicar a su solución.

Aprendizaje Intelectual. Este tipo de aprendizaje está referido a la adquisición de los conocimientos, las técnicas y las habilidades.

También se puede apreciar el Aprendizaje Organizacional según el aspecto de la GC en el cuál se ponga énfasis (Aramburu, 2000), para este autor la corriente está centrada en la creación de conocimiento en las organizaciones (Dogson, 1993; Nonaka,1995)

En el organizativo, (Amponsen, 1991; La que se preocupa por la conversión de conocimiento individual Nonaka y Takeuchi, 1995).

La focalizada en la adquisición de conocimiento por parte de la organización (Huber, 1991)

Aquella que vincula el aprendizaje organizativo a las capacidades organizativas, y. La línea que lo relaciona con el proceso de resolución de problemas organizativos, Moreno y Pelayo (2007).

Con la finalidad de que el aprendizaje en la organización se pueda llevar adelante Moreno y Pelayo (2007) proponen en el modelo THALEC que es un modelo para gestionar el conocimiento en las empresas, en el mismo se toma en cuenta lo que para estos autores consideran como facilitadores del aprendizaje estos se puede apreciar en las tablas No 2 y 3.

Tabla No 2 Facilitadores del Aprendizaje

<b>Tecnología (T)</b>	<b>Política de RRHH (H)</b>
Que sean fáciles de usar Flexibles a las ultimas exigencias	Reclutamiento, selección y asignación de funciones a cada puesto.

Que sirvan para almacenar e interpretar la información. Que ahorren tiempo en las tareas. Que faciliten la comunicación entre todos. Qué favorezcan la coordinación y el trabajo en equipo	Diseñar y aplicar programas de acogida. Programar actividades formativas. Planificar y gestionar la carrera. Remunerar y recompensar el hecho de compartir. Evaluar el rendimiento
---	--

Tabla No 3 Facilitadores del Aprendizaje

<b>Ambiente o Clima (A)</b>	<b>Liderazgo (L)</b>
Un trato Humanista y de compañerismo. La preocupación por el logro de los objetivos. El afán de superación constante. Compromiso con la organización. Comodidad física. La confrontación amistosa y constructiva de opiniones.	Cuidar al máximo la comunicación. Estar comprometido con la organización. Conocer y aprovechar todo lo que saben los colaboradores. Mantener buena relación con todos. Preocuparse por aprender y por qué los otros aprendan. Ser capaz de delegar autoridad. Tomar decisiones de forma participativa.

Por último se puede apreciar los facilitadores que tienen relación con la cultura organizacional y la estructura y diseño de la organización, que se encuentra indicado en la tabla No 4.

Tabla No 4. Facilitadores del Aprendizaje

<b>Estructura o Diseño Organizacional (E).</b>	<b>Cultura Organizacional (C)</b>
--	-----------------------------------



<p>Contar con estructura flexible y participativa.</p> <p>Mantener una comunicación en todos los sentidos.</p> <p>Se debe conformar equipos de personas de diferentes áreas.</p>	<p>La organización debe estar dispuesta al cambio.</p> <p>La organización debe preocuparse por que los trabajadores adquieran nuevos conocimientos.</p> <p>Apertura al exterior.</p> <p>Trato con justicia y sin distinción.</p> <p>Fomento del trabajo en equipo.</p> <p>Favorecer el dialogo.</p>
--	---

## 1.5.- Modelos de Gestión del Conocimiento

Se han analizado los modelos de Gestión del Conocimiento entre estos los siguientes: Modelo de gestión del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995), Modelo de Gestión del Conocimiento De KPMG (Tejedor y Aguirre, 1998), Modelo de Gestión del conocimiento (Arthur Andersen, 1999), Modelo Knowledge Management Tool (KMAT, 1999) (Arthur Andersen y APQC), Modelo de Gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones. Prieto (2003), Thalec: Modelo para la gestión interna del conocimiento.- Moreno y Pelayo, 2007, en dicho análisis el mismo que se puede apreciar en la tabla No 5. Se podrá encontrar, el autor, las características del modelo, el aporte realizado y sus limitaciones.

Tabla No 5. Análisis de los Modelos de GC

Modelo y Autores	Aportes	Deficiencias
Modelo de gestión del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995)	<p>Reconoce la necesidad de la transformación del conocimiento tácito en explícito.</p> <p>Considera a todos los empleados como posibles generadores del conocimiento en la organización</p> <p>Plantea que el conocimiento es almacenable.</p> <p>Crea conocimiento a partir de uno ya existente.</p>	<p>No toma en cuenta el papel de la cultura, el liderazgo y el clima como variables claves para la generación del conocimiento.</p> <p>Considera como una acción espontanea por parte de los empleados la generación de conocimiento.</p>
Modelo de Gestión del	Relaciona los factores que	No explicita el papel de la

Conocimiento De KPMG (Tejedor y Aguirre, 1998)	condicionan la capacidad de aprendizaje con los resultados esperados. Identifica los indicadores para medir los resultados esperados. Entre estos se plantean: la evolución de la empresa, desarrollo de las personas, mejora de la calidad de los resultados y mayor integración.	visión de la organización en el proceso de gestión del conocimiento.  No toma en cuenta las políticas de RRHH que inciden en la motivación de las personas, que podrían llevar al éxito o al fracaso la gestión del conocimiento, en la Empresa.
Modelo de Gestión del conocimiento (Arthur Andersen, 1999),	Integra la responsabilidad personal para compartir y hacer explícito el conocimiento. Integra la responsabilidad a la dirección de la empresa debe apostar y liderar un clima que fomente ese nivel individual mencionado. Desarrolla dos sistemas que permiten crear el conocimiento: 1. Ambiente de aprendizaje compartido 2. Conocimiento empaquetado	No considera los factores condicionantes para la creación de conocimiento.  Solo desarrolla el nivel tecnológico de transferencia de la información, como base para la generación del conocimiento.
Modelo Knowledge Management Tool (KMAT, 1999) (Arthur Andersen y APQC),	Se incluye cuatro elementos facilitadores para administrar el conocimiento organizacional, que son: Liderazgo, Cultura, Tecnología, Medición Incluyen Procesos, que son los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.	No se aprecia cuál de las acciones en la generación de conocimiento tienen mayor peso.
Modelo de Gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones. Prieto (2003),	Se determina la capacidad de aprendizaje en dos dimensiones: los stocks y los flujos de conocimiento. Se establece dos categorías de elementos donde se origina, se mantiene y se mejora el aprendizaje. Se determina que los elementos de naturaleza técnico-estructural, son relativos a mejorar la actuación de la entidad y	No establece como llegar al equilibrio entre el conocimiento de explotación y el de exploración.

	<p>promueven la explotación del conocimiento.</p> <p>Los elementos de contexto socio-cultural hace que los individuos se sientan libres para cooperar y promueven la exploración del conocimiento</p>	
<p>Thalec: Modelo para la gestión interna del conocimiento.- Moreno y Pelayo, 2007</p>	<p>Considera tres enfoques que intervienen en el conocimiento: el humano, el tecnológico y el organizacional.</p> <p>Estudia los factores organizacionales que inciden en el conocimiento, (liderazgo, cultura y diseño organizativo)</p> <p>Considera que el conocimiento es un recurso y el aprendizaje una capacidad. Identifica. Relaciona a la gestión del conocimiento con la gestión de RRHH.</p>	<p>No presenta un instrumento de medición de la Gestión del Conocimiento, que permita detectar en qué momento se encuentra la organización respecto a la Gestión del Conocimiento.</p>

En el análisis de los modelos se ha podido revisar aquellos que fueron uno de los precursores en la Gestión del Conocimiento, para luego seguir estudiando los que se van presentando en los últimos años, y que están relacionadas con organizaciones mucho más estructuradas que las MiPYMEs, por lo que es necesario también realizar un análisis de los modelos que se han desarrollado para ser aplicados en las MiPYMEs, para poder tomar en cuenta sus diferencias si es que existen.

Las empresas familiares, a menudo, tienen sus propias formas de “hacer las cosas”, una tecnología especial o un *know how* comercial que no poseen los competidores. Este tipo de conocimientos tiene un fuerte componente tácito, es decir, muchas veces la información que constituye el fundamento de estos recursos está incorporada en individuos concretos, generalmente el fundador de la empresa familiar en primera generación (Cabrera, 2001).

Esta idea de conocimiento también es importante en relación con la incorporación de los hijos del fundador de la empresa, quienes han crecido escuchando las estrategias de dirección, se han imbuido del entusiasmo del fundador y, cuando

llega para ellos el momento de incorporarse, pueden haber adquirido ya un conocimiento muy profundo acerca de la empresa (Cabrera, 1998)

Se puede apreciar que el Modelo de Gestión del Conocimiento para las PYMES Manufactureras de la ciudad de Morelia, Michoacán, México, tiene un enfoque sistémico en donde todos los elementos que lo integran tales como: Cultura, Estilo de Dirección, Capital Estructural, Capital Relacional, son considerados elementos generadores de conocimiento a esto se le añade el proceso de Gestión del Conocimiento. (Alfaro, 2010).

En el Modelo de GC para las MyPES manufactureras de la producción de prendas de vestir del Cantón Riobamba propuesto por (Espín, 2016) se aprecia que se transforma el conocimiento individual en organizacional, o viceversa, con la aplicación de los facilitadores: Cultura Organizacional, Gestión de Recursos Humanos, Clientes, Tecnología y Medición, por lo que se puede aseverar que no hay conocimiento organizacional sin conocimiento individual, este a su vez debe ser comunicado, compartido públicamente e integrado en rutinas organizativas (Pérez, 2002). Además este modelo toma en cuenta que el aprendizaje organizacional “Es el proceso mediante el cual, organizadamente se amplifica el conocimiento creado por los individuos y se cristaliza como parte del sistema de conocimientos de la organización. (Nonaka y Takeuchi, 1995), por lo que se transforma el conocimiento individual en organizacional, y este conocimiento regresa nuevamente a los individuos como nuevo, mejorado o desarrollado, es decir que es superior que la suma de los aprendizajes individuales.

## **CONCLUSIONES**

Las MiPYMES deben tomar en cuenta que todas las empresas están en la posibilidad de trabajar y desarrollar un modelo que se ajuste a sus propias condiciones internas de funcionamiento.

Si vemos el aprendizaje es individual pero las empresas están en la posibilidad de este convertirlo en aprendizaje organizacional del que se va a beneficiar la propia organización, por lo que deberán crear las condiciones adecuadas para que se pueda ejecutar este tipo de aprendizaje.

Para desarrollar un modelo de gestión del conocimiento para aplicarse en las MiPYMES se debe tomar en cuenta los elementos facilitadores de la GC. Como estilo de dirección, cultura organizacional, capital estructural, capital relacional, elementos que se aprecian en el Modelo de GC para las MyPES manufactureras de la producción de prendas de vestir del Cantón Riobamba. (Espín, 2016).

Los aportes realizados por los diferentes autores sirven de referencia a tomarse en cuenta en el momento de implementar un modelo de Gestión del Conocimiento.

Las deficiencias que encontramos en este análisis nos hacen ver que todos los modelos tienen sus características propias ya que están diseñados para cubrir las necesidades de sus empresas en particular.

Lo importante en las organizaciones estará en crear o generar el conocimiento, estructurar y aportar valor al conocimiento, Transferir el conocimiento y utilizar o reutilizar el conocimiento, por lo que es necesario tomar en cuenta que las empresas que aprenden están en la posibilidad de tener éxito y ser más competitivas que la competencia.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alfaro, G. (2010). *Modelo de Gestión del Conocimiento para las pequeñas y medianas empresas manufactureras de la ciudad de Morelia, Michuacán*, pp 381-400. México.

Belly, Pablo (2005): *"El Shock del Management"*. Editorial Mc Graw-Hill. Interamericana de México, Mexico.

Bergson Henri (1912): "The Philosophy of *Bergson*" Editorial The monist 22, Francia.

Bueno, E. (1999): "Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual", Boletín del Club Intelect, no. 1, enero. Madrid.

Cabrera, M. (1998). *"Factores determinantes del éxito y fracaso del proces de sucesión en la empresa familiar"*. Tesis Doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. España.

- Chang, S & Lee, M (2007). The effects of organizational culture and Knowledge Management mechanisms on organizational innovation: An empirical study in Taiwan. *The Business Review*, Cambridge, volumen 7.USA.
- Castells, M. (2000). *The Rise of Network Society*. Oxford. Blackwell Publishing, USA.
- CEPAL. (2013). Políticas de PYMES para el cambio estructural. (OCDE, Ed.) *Perspectivas Económicas de América Latina*.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge. How organizations manage what they know* Boston, Ma: Harvard Business School Press.
- Equia, A. (2000). "México en el entorno competitivo mundial del siglo XXI. Proyecto clase media empresarial." Fundes de México. Disponible desde Internet en Bibliografía155www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/.../equihua.doc. [Consultado 28 de Octubre de 2005].
- Espín, E. (2016). "Modelo de Gestión del Conocimiento para las PyMEs manufactureras de prendas de vestir de la Provincia de Chimborazo". Tesis Doctoral. Universidad de la Habana. Cuba.
- Henssen.(1926). "Teoria del conocimiento".Traducciones de Jose Gaos. Instituto latinoamericano de Ciencias y Artes, Colonia, Alemania.
- Hislop, D. (2003). "Linking human resource management and knowledge management via commitment. A review and research agenda". *Employee Relations*, vol. 25.
- Ibrahim, B. & Goodwin, J. (1986). "Perceived of causes of success in small business". *American Journal of Small Business*, 112, 41-50.
- Leebaert, D. (2006). "How Small Business contribute to US economic expansion, en Entrepreneurship and Small Business", *Journal USA: Economic Perspectives*, Vol. 11, núm. 1
- Karl. Popper, (1979). "Desarrollo del conocimiento científico. Conjeturas y refutaciones". Paidos. Buenos Aires.
- Kolb, D. (1984). "Experimental Learning, Englewood Cliffs". Prentice. Hall. New Yersey.
- Malhortra, Y. (2005). Knowledge management & organizacional learning.

[Documento en línea] Disponible: [www.brint.com/IntellP.htm](http://www.brint.com/IntellP.htm).

Hernández, A., Marulanda, C., Marulanda y López, M. (2014). Análisis de capacidades de gestión del conocimiento para la competitividad de pymes en Colombia. *Información tecnológica*, 25 (2). pp. 1122.

Moreno Domínguez Ma. Jesús y Pelayo Díaz Yolanda, (2007), *Modelo para la Gestión interna del Conocimiento Thalec*, Universidad de Huelva. España.

Moreno, 2005 y Moreno y Vargas, 2003, *Gestión Interna del conocimiento en las organizaciones: Un modelo de indicadores para el control de su gestión*. Dialnet pp. 3610- 3626. España.

Moreno, M.J; Vargas, A. (2003). "El modelo THALEC para la gestión interna del conocimiento: Una definición de los elementos facilitadores del aprendizaje organizativo", XII Congreso de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), Cadiz, España.

Naranjo, c & Gallego, c. (2009). "El aprendizaje Organizacional como fuente de ventaja competitiva sostenible". *Contribuciones a la Administración*. Universidad Autonoma de Manizales. Colombia.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Nueva York: Oxford University Press. USA.

Nonaka, S., Takeuchi, N.(1999): "La organización creadora del conocimiento".

Publisher: *México* : Oxford University Press. Mexico.

Ordóñez de Pablos, (2001). "La Gestión del Conocimiento como base para el logro de la ventaja competitiva Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 7, N° 3, 2001, pp 91-108

Prieto, I M., (2003). "Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador". Valladolid, p. 283. Tesis de doctorado. Universidad de Valladolid. España.

Ruggles, R. (1998). The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40(3), 80-89.

Chiva, R. Alegre, J (2005). "Organizational Learning and Organizational Knowledge". En revista *Management Learning*, vol. 36, núm. 1, pp. 49-68.

Vega, C. L. (2005). Integración de herramientas de tecnologías de información "portales colaborativos de trabajo" como soporte en la administración del conocimiento. En Tesis para obtener el título de Doctor. México, Puebla.

Zubiri, X. (1984). “ *Inteligencia Sentiente. Inteligencia y Realidad*”. Madrid: Alianza Editorial (3º ed.). España.