

S

I

S

T

E

M

A

S

Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas
Editor & Compilador

D I N Á M I C O S

2018

**SISTEMAS
DINÁMICOS
2018**

**SISTEMAS
DINÁMICOS
2018**

Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas
EDITOR & COMPILADOR

Sistemas Dinámicos

Editor: Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas

Dirección: Av. El Retablo 808 2do. Piso Urb. El Retablo, Comas. Lima-Perú

Correo electrónico: fjavierwongc@yahoo.es

Compilador: Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas

Diseño y Redacción: Bach. Carlos Alberto Vega Vidal

ISBN: 978-612-00-4024-9

Primera edición digital: diciembre 2018

Libro electrónico disponible en: <http://ctscafe.pe>

La Gestión del Conocimiento en una organización



Mag. Rossana Teresa Veramendi Vernazza
Ingeniera de Sistemas – Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Maestro/Magister en Docencia Universitaria – Universidad César Vallejo
Doctorando en Gestión de Empresas – Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Doctorando en Educación – Universidad César Vallejo
Correo Electrónico: rveraver@gmail.com

Resumen: Las organizaciones enfrentan una etapa muy competitiva, el capital intelectual, el activo intangible es lo más importante, la era del conocimiento hace que las organizaciones salvaguarden este activo, porque solo así tendrán una ventaja competitiva ante las demás organizaciones. En este artículo, empieza definiendo ciclo de vida del conocimiento organizacional, detalla los conceptos datos, información y conocimiento fundamentado por diversos autores, también el proceso de conversión del conocimiento organizacional, definiendo la dimensión epistemológica y ontológica, capital intelectual y sus tres dimensiones, y finalmente el concepto de Gestión del Conocimiento. Se describe el caso de Matsushita Electric Company y la importancia de la gestión del conocimiento.

Palabras claves: Capital Intelectual/ Activo Intangible/ Organización inteligente/ Conocimiento organizacional.

Abstract: The Organizations face is a very competitive stage, the intellectual capital, the intangible asset is Organizations face a very competitive stage, the intellectual capital, the intangible asset is the most important thing, the era of knowledge makes organizations safeguard this asset, because only then will they have a competitive advantage over other organizations. This article begins by defining the life cycle of organizational knowledge, details the concepts ,data, information and knowledge based by various authors, also the process of conversion of organizational knowledge, defining the epistemological and ontological dimension, intellectual capital and its three dimensions, and finally the concept of Knowledge Management. The case of Matsushita Electric Company and the importance of knowledge management.

Keywords: Intellectual capital/ Intangible asset/ Smart organization/ Organizational knowledge.

1. Introducción

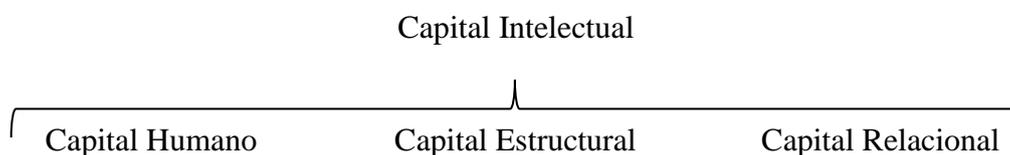
Algunas organizaciones aún siguen pensando que los activos tangibles es un factor importante en una organización debido a los cambios que hay por la revolución tecnológica y digital, implementan nuevos equipos de última generación, nuevos software e infraestructura, pero ¿de qué sirve tantos equipos si no los sabemos usar?. Actualmente, lo que distingue a una organización, lo que permite ser diferente y competitiva ante las demás organizaciones, es el conocimiento. Davenport y Prusak (2001), indicaron que “sin conocimiento, una organización no se podría organizar a sí misma”.

Senge (1990), introduce el concepto de organización inteligente e indica que son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. Se detecta una nueva característica que hace a una organización competente, es en la profundización del capital intangible, el capital intelectual, por eso en la era del conocimiento se requiere la necesidad de ampliar y mejorar el capital intelectual ya que estas permitirán potenciar las ventajas competitivas de las organizaciones. Se debe invertir en capacitación, instrucción, actividades, es decir inversiones relacionadas con la producción y transmisión del conocimiento. Entonces, las organizaciones con crecimiento económico son las que se han dado cuenta que el factor importante es el activo intangible, el uso de la información adecuadamente, el conocimiento, y una buena gestión para salvaguardar este capital intelectual. Las organizaciones que son capaces de aprender y las que no, será una marcada diferencia que unas sobrevivan y otras no. Y como indica Nonaka (1995), auténtico gurú de la gestión del conocimiento, que “en una economía donde la única certeza es la incertidumbre, la única fuente segura de ventaja competitiva sostenible es el conocimiento”.

2. Aparición de la Gestión del Conocimiento

Romer (1986) citado en Fontalvo, Quejada y Puello (2011), sostuvo las organizaciones para satisfacer los requerimientos del mercado, cuentan con recursos tangibles e intangibles, siendo estos últimos los generadores de diferenciación en nuestros días, estos activos, simbolizado por el capital intelectual son el principal generador de valor y ha pasado a constituir la base fundamental de generación de riqueza para cualquier comunidad empresarial. (p.81)

Steward (1998), citado en Osorio (2003) afirma que el capital intelectual es “material intelectual, el conocimiento, la información, la propiedad intelectual y la experiencia, que puede utilizarse para crear valor”. (π. 9)



Capital Intelectual	
Bontis (2002), Petty y Guthrie (2000), Ordóñez (2003), Roos (2001), Viedma (2001) citado en Sánchez, Melián, Hormiga (2007), indican que el Capital intelectual se compone de tres componentes: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional:	
Stewart (1998)	Es la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que otorga a la empresa ventaja competitiva”.
Dierickx y Cool (1989)	Afirman que el capital intelectual es simplemente el stock de conocimiento en la empresa.
Edvinsson y Malone (1999), Roos y Roos (1997)	El capital intelectual está formado por todos los recursos intangibles”.
Roos, Bainbridge y Jacobsen, (2001)	Capital intelectual de una empresa es la suma del conocimiento de sus miembros y de la interpretación práctica del mismo
Stewart (1991) y Lev (2001)	Lo definen “éste es cualquier cosa que pueda crear valor pero que no puede tocarse con las manos” (p.102).

Capital Humano	Viedma (2001) lo define “El capital humano ha sido definido como generador de valor y fuente potencial de innovación para la empresa, es de donde parten las ideas de la organización, Bontis (1998) resultando, por tanto, fuente de innovación y de renovación estratégica”.		
	Roos et al. (2001), se pueden distinguir tres componentes:		
	(a) las competencias , en forma de conocimientos, capacidades, talento y know-how	(b) la actitud , que se traduce en conducta, motivación, actuación y ética de las personas	(c) la agilidad intelectual , la cual genera valor para la organización en la medida en que se aplican conocimientos nuevos o descubrimientos que permiten transformar las ideas en productos y servicios
Skandia, (1996)	Es el valor acumulado de las inversiones que las empresas han realizado en la formación de los empleados		
Roos et. al. (2001), Sveiby (2000), Sullivan, (2001)	El capital humano también es definido como aquel conocimiento que pierde la empresa cuando sus empleados la abandonan y que, por tanto, presenta dificultades para ser retenido en ésta.		
Capital estructural	Bontis, Chua y Richardson (2000), Camisón Zornosa et al. (2000), Petrash (2001), lo definen, “aquel conocimiento que la empresa ha podido internalizar y que permanece en la organización, ya sea en su estructura, en sus procesos o en su		

	cultura, aun cuando los empleados abandonan ésta”, Edvinsson (1997) “y que, por este motivo, es propiedad de la empresa”.
	Edvinsson y Malone (1999) y Roos et al. (2001), citado en Sánchez (2007), “se puede descomponer en tres dimensiones son el capital organización, el capital renovación y desarrollo y el capital relacional”.
Edvinsson y Malone (1998)	Es la infraestructura de una organización para incorporar, capacitar y sostener al capital humano y su conocimiento explícito
Stewart (1997)	Citado en Bermúdez, Pertuz y Boscan (2015), “representa la estructura de una organización; compuesto por metodologías, documentos, patentes, bases de datos, software, redes entre otros” (p.140).
Bueno (1998)	Lo define como una dimensión del capital intelectual, constituido esencialmente por saberes y experiencias, que se transforman en conocimiento explícito, tales como: metodologías, procedimientos, tecnologías de proceso, productos, que son almacenados en la empresa a través de bases de datos entre otros

Capital relacional	Bontis (1996), Ordóñez de Pablos (2003, Stewart (1998) y Roos et al. (2001), lo definen “que las empresas no son sistemas aislados, sino que, por el contrario, se relacionan con el exterior, tanto, este tipo de capital incluye el valor que generan las relaciones de la empresa, no sólo con clientes, proveedores y accionistas, sino con todos sus grupos de interés, tanto internos como externos (p.107).
Petrash (2001)	El capital relacional es la percepción de valor que tienen los clientes cuando hacen negocios con sus proveedores de bienes o servicios.
Sveiby (2001)	Denomina a esta dimensión componente externo, Gibbert, Leibold y Voelpe (2001) e incluye en ella las relaciones con los clientes y proveedores, los nombres de los productos, las marcas registradas, la reputación o la imagen.
Camisón Zornosa et. al. (2000)	La denominan capital social y la definen como el conjunto de activos de conocimiento cuyo proceso de acumulación se deriva de las relaciones con los clientes.

3. Ciclo de vida del conocimiento organizacional

En la organización se encuentran datos, información y conocimiento, estos no solo se encuentran alojados en documentos impresos, en documentos digitales. Davenport y Prusak citado en Hernández y Martí (2007), indicaron “con frecuencia el conocimiento organizacional no sólo se arraiga en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales. Incluso, hasta el que se encuentra alojado en las mentes de sus recursos humanos, se considera también un bien propio de la organización” (p.2).

Entonces el conocimiento implica experiencia, análisis, inteligencia, depende de la percepción, incluye aspectos como el intelecto, la memoria, el razonamiento, el criterio y el uso de la información de cada persona.

Vendrell, citado en Hernández et. al. (2007) sostiene “el conocimiento tiene un gran valor, porque los seres humanos crean a partir de él, nuevas ideas, visiones e interpretaciones que aplican directamente al uso de la información y la toma de decisiones” (p.3).

El conocimiento es creado por las personas, implica identificar, organizar, relacionar y comparar la información para crear resultados, es creado por las personas.

Nonaka (1995), sostiene la “creación del conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas” (p.4).

4. De los datos al conocimiento. Dato, Información y Conocimiento

Valhondo (2003) sostiene que “el conocimiento deriva de la información como esta deriva de los datos” (p.50). Hay que saber distinguir estos tres conceptos:

Davenport y Prusak (1998) definieron los datos como “un conjunto de hechos distintos y objetivos, relativos a eventos”. Indica también que “en un contexto organizacional, los datos son utilitariamente descritos como registros estructurados de transacciones”. Los datos apenas registran el hecho, sin proveer ningún juicio de valor o interpretación.

Nonaka y Takeuchi (1995) y Davenport y Prusak (1998) sostuvieron que la información es entendida como “conjunto de mensajes”. Lo que diferencia a los datos de la información es la dinámica, que entra en las organizaciones, formal o informalmente y dependerá de la interpretación que le dé el que la percibe, el significado de la información depende de la utilidad que esta incorpore y de la percepción y la necesidad de quien la reciba.

Davenport y Prusak (1999) definieron “el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y saber hacer que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. El conocimiento es principalmente una capacidad cognoscitiva”.

Nonaka y Takeuchi (1995) citado en Mejía y Colín (2013) definieron, “el conocimiento es un proceso humano y dinámico que se orienta a algún fin, con intención y perspectiva que es específico y atiende al contexto donde se genere, que es individual antes que grupal y que se asocia con la pericia, la competencia y la capacidad de actuar de cada individuo” (p.27).

Davenport y Prusak (1998) citado en Mejía et. al. (2013), indican “el conocimiento en toda organización es el resultado de un proceso: generación de conocimiento, codificación de conocimiento y transferencia” (p.29).

En el artículo Trilogía, León, Castañeda y Sánchez (2007) citado por Mejía y Colín (2013) indicaron:

“el uso del conocimiento y la información permiten a las entidades innovar, volver eficientes y posicionar sus productos y servicios en el mercado, lo que desencadena en una nueva economía en donde las personas y su conocer representan un elemento decisivo para resultados organizaciones más óptimos”. (p.31)

Una vez que utilizamos la información, el conocimiento permitirá que las organizaciones pueden innovar nuevos productos que los clientes necesitan, en la actualidad es imprescindible que todos los miembros de la empresa compartan sus conocimientos para poder sobrevivir en el tiempo y en el futuro ser uno de los mejores, también si gestionamos bien nuestra organización, permitirá obtener mayores ingresos y utilidades.

Para utilizar este conocimiento primero la organización debe capturar el conocimiento que posee y buscar la que le hace falta, con la finalidad que le permita construir memoria empresarial, dado que esa información se pierde con el tiempo, de esta manera lo que le da la importancia a la gestión de conocimientos es la forma como se gestione y producir el capital

intelectual de la organización. La organización administra el capital intelectual de la misma manera como administra sus recursos financieros.

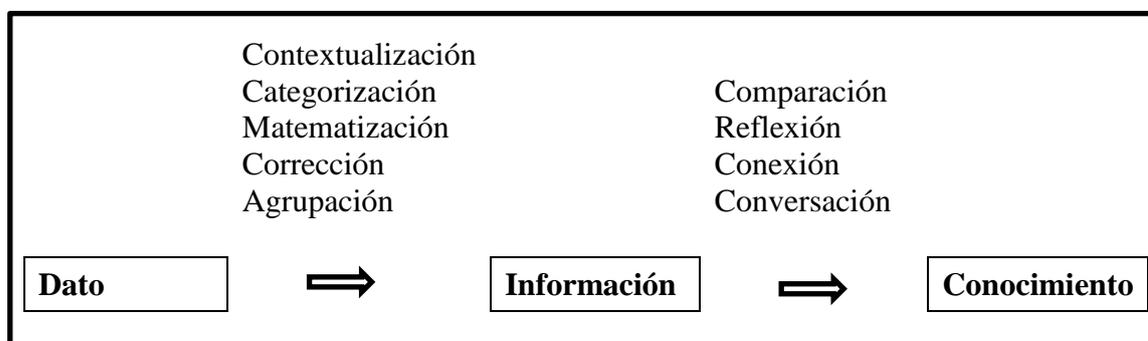
Davenport y Prusak (2001) citado en Gairín (2008) muestran algunos procesos a través de los cuales transformamos los datos en información:

- La contextualización: conocer el propósito por el que se han recogido los datos.
- La categorización: conocer cuáles son las unidades de análisis de los datos.
- La matematización: conocer el posible análisis matemático o estadístico al que ha sido sometidos los datos.
- La corrección: conocer si se han eliminado errores de los datos.
- La agrupación: los datos pueden haber sido resumidos.

Igualmente, existen cuatro procesos a través de los que se produce la transformación de la información a conocimiento:

- Comparación: comparar información perteneciente a diferentes realidades genera nuevos conocimientos. ¿En qué se diferencia la información de esta situación con las otras situaciones conocidas?.
- Reflexión causa-efecto: reflexionar sobre la manera en que afecta la información disponible en nuestras acciones ¿Qué implicaciones proporciona la información para la toma de decisiones y las acciones?.
- Conexión: interrelacionar conocimientos e informaciones genera nuevos conocimientos. ¿Cómo se relaciona esta porción del conocimiento con otras?.
- Conversación: el intercambio de información y conocimientos con otras personas también genera nuevos conocimientos. ¿Qué piensan otras personas acerca de esta información?.

Grafico N° 01



Fuente: elaboración propia según Davenport y Prusak (2001)

5. Creación de Conocimiento organizacional

McLean (2004), citado en Rojas (2017), describe dos dimensiones para la creación de conocimiento organizacional, una es la epistemológica y la otra la ontológica:

La dimensión epistemológica: Nonaka y Takeuchi (1995), reconocen dos tipos de conocimiento: el conocimiento tácito y el conocimiento explícito (p.32).

Nonaka (1998), citado en Echeverri y Franco (2005) define el conocimiento tácito es el conocimiento que está en la mente pensante de los empleados: saber y saber hacer (p.7). E indica que el conocimiento explícito es fruto de un proceso de aprendizaje, el cual es el conocimiento adquirido por cualquier miembro de la organización en la organización, Byosiere (1999), citado en Martínez y Ruiz (2001) sostiene que el conocimiento explícito se

“expresa en un lenguaje formal y sistemático, escrito, auditivo o visual, ya que puede recogerse y compartirse en forma de datos, fórmulas, especificaciones y manuales” (p.7).

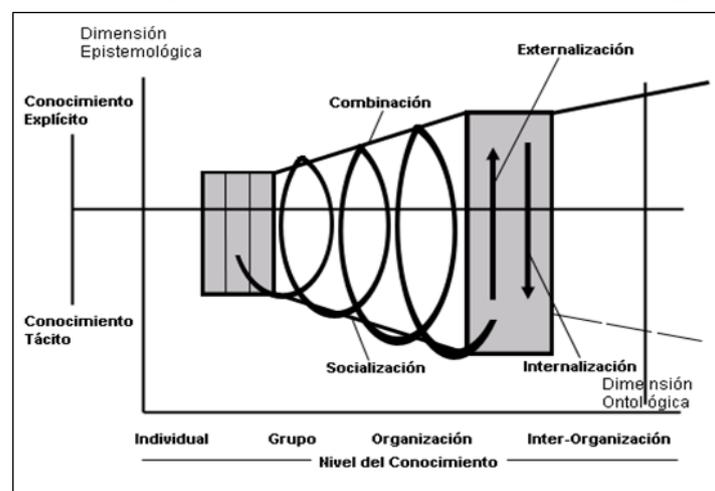
Nonaka et. al. (1995), lo define “el conocimiento explícito es el conocimiento que pueden ser escritos y transferidos con relativa facilidad de una persona a otra, y el conocimiento tácito, es más difícil de articular porque a menudo surge por parte de la experiencia” (p.32).

Nonaka (1991) citado en Mejía y Colín (2013), indicó que el conocimiento estructurado o explícito sienta las bases del desarrollo de las organizaciones que se enfocan en la eficiencia, eficacia y reducción de costos; mientras que el conocimiento que surge de la experiencia de sus empleados, tácito, caracteriza a las organizaciones que se centran en atender los requerimientos de sus clientes (p.25).

La dimensión ontológica: se distinguen cuatro niveles: desde el conocimiento del individuo, la cual es transferida al resto del grupo, la organización y el nivel inter-organizativo.

Nonaka et. al. (1995), citado en Rojas (2017) sostiene "el espiral emerge cuando la interacción entre el conocimiento tácito y explícito se eleva dinámicamente desde la parte ontológica a los niveles más altos dentro de las organizaciones” (p.32).

Gráfico N°02: Espiral de conversión de conocimiento organizacional



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999)

Muzard (2009) sostiene “en una organización, cada individuo se convierte en una parte vital del conocimiento de la misma, debido a que a través de su conocimiento individual, colabora en la edificación del conocimiento organizacional (p.31).

Cuadro N°1

	Dimensiones	Tipos de Conocimiento		
	Epistemológica	Tácito	Se trata del conocimiento personal o propio del individuo. Este conocimiento se halla profundamente imbricado en la mente de la persona y ampliamente relacionado con la experiencia práctica de la misma.	
Explícito		Es el conocimiento que pueden ser escritos y transferidos con relativa facilidad de una persona a otra, y el conocimiento tácito, es más difícil de articular porque a menudo surge por parte de la experiencia		
Ontológica	Conocimiento Organizacional	Conocimiento individual	Se desarrolla a través del aprendizaje, conocimiento creado, activo intangible propiedad del individuo, que se puede aplicar a tipos concretos de tareas o problemas.	
		Conocimiento grupal	Activo intangible, conocimiento que se comparte en los miembros del equipo.	
		Conocimiento de la organización	Activo intangible, conocimiento que se distribuye y se comparte en los miembros de la organización.	
		Conocimiento Inter-organizativo	Conocimiento que alcanza niveles interorganizacionales, dando la posibilidad de crear acciones de intercambio con el entorno del conocimiento creado y almacenado en la organización.	

Fuente: elaboración propia, según Nonaka y Takeuchi (1995)

Nonaka y Takeuchi (1995), indicó también que existen 4 modos de conversión del conocimiento, el modelo SECI: de conocimiento tácito y el explícito: (1) del conocimiento

tácito al conocimiento tácito, (2) del conocimiento explícito al conocimiento explícito, (3) del conocimiento tácito al conocimiento explícito y (4) del conocimiento explícito al conocimiento tácito (p.33).

Cuadro N°2

	Tácito	Explícito
Tácito	Socialización	Externalización
Explícito	Internalización	Combinación

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

- Socialización: el conocimiento tácito a tácito. Compartir experiencias mediante la observación, imitación y la práctica. Queda en la mente de los participantes.
- Externalización: proceso de convertir el conocimiento tácito en explícito. El proceso se realiza con el uso del diálogo y reflexión compartida, analogías, conceptos, hipótesis o modelo, se trata de convertir el conocimiento tácito individual en un conocimiento general.
- Combinación: es el proceso mediante el cual se convierte conocimiento explícito en explícito. Son los procedimientos formales y, dentro del contexto organizacional, la combinación de conjuntos diferentes de conocimientos explícitos, a través de reuniones, documentos, conversaciones o redes de conocimiento para su adaptación a las necesidades del entorno.
- Interiorización: es la conversión de conocimiento explícito en tácito. Está relacionada con el aprender haciendo. Las nuevas prácticas pasan a ser parte de nuevas habilidades como un nuevo conocimiento tácito.

6. Gestión del Conocimiento

Nonaka y Takeuchi (1999), citado en Pérez (2007) definieron que la Gestión de Conocimiento es “la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en bienes, servicios y sistemas” (p. 40).

Peter Senge (1990), citado en Valhondo (2003) indica que en su libro *The Fifth Discipline* (La Quinta Disciplina) aporta a la definición de gestión de conocimiento el concepto Learning Organization como:

Organizaciones en la que los empleados desarrollan su capacidad de crear los resultados que realmente desean y en la que se propician nuevas formas de pensar, entendiendo la empresa como un proyecto común y los empleados están continuamente aprendiendo a aprender. (p.33)

Chiavenato (2009) citado en Contreras y Tito (2013), indica que la administración del conocimiento es la creación, identificación, integración, recuperación, capacidad para compartir y utilización del conocimiento dentro de la empresa. Se orienta a la creación y a la organización de flujos de información dentro y entre los distintos niveles organizacionales a

efecto de generar, incrementar, desarrollar y compartir el conocimiento dentro de la organización, sobre todo para incentivar el intercambio espontáneo del conocimiento entre las personas. (p.94)

Más, Batista y Morejon (2009) sostienen “la Gestión del Conocimiento, se refiere a la obtención del conocimiento necesario para la solución de problemas y la mejora constante de métodos de trabajo con la intención de incrementar los niveles de productividad de la organización” (p.31).

Cope (2001), citado en Mejía et. al. (2013), refiere a la obtención del conocimiento como un proceso activo en el que participan los miembros de la organización y que se incrementa a través de la participación constante de estos en dinámicas tales como: trabajo en equipo, asistencia a congresos, convenciones, etc., mientras que la codificación supone el hecho de ordenar este conocimiento de manera comprensible y entendible, es decir, asequible a las personas que lo requieran en la organización (p.29).

Según refieren los autores, es necesario administrar los conocimientos, porque estaría a disposición inmediata para la toma de decisión, esto brindará a las organizaciones un valor agregado que es ser más competitivos por lo cual nos diferenciaremos de las otras empresas pues produciremos bienes y servicios de calidad, esto implica cumplir con los requisitos y expectativas que el cliente tiene del producto.

7. Caso Matsushita Electric Company

Nonaka y Takeuchi (1995) en su artículo *The Knowledge-creating company* (La empresa creadora de conocimiento) presentan un claro caso de conversión del conocimiento:

En 1985, la Matsushita Electric Company, con sede en Osaka, trabajaba en el desarrollo de una nueva máquina panificadora, un electrodoméstico que sirve para hornear pan casero. El problema consistía en que siempre la corteza del pan se cocía demasiado mientras que el interior estaba crudo. Los empleados analizaron el problema sin obtener resultados positivos.

Finalmente, la desarrolladora de software Ikuko Tanaka propuso una solución creativa. El Osaka International Hotel tenía la reputación de hornear el mejor pan de toda Osaka. Tanaka decidió comenzar a trabajar con el jefe de panaderos del hotel a fin de estudiar su técnica de amasado y tomarlo como modelo. Ahí observó que el panadero tenía una forma distintiva de estirar la masa. Luego de un año de pruebas y errores, trabajando estrechamente con los ingenieros del proyecto, Tanaka pudo determinar nuevas especificaciones en el producto, incluyendo unas nervaduras especiales en el interior de la máquina, que lograron reproducir exitosamente la técnica de estiramiento del panadero y la calidad del pan que había aprendido hacer en el hotel. El resultado fue el singular método “masa en espiral” de Matsushita y un producto que en su primer año fijó un récord de ventas para un nuevo electrodoméstico de cocina.

8. Objetivos de la Gestión del Conocimiento

Salazar (2000) citado en Fontalvo et. al. (2011), sostiene que los objetivos que se pueden alcanzar con la Gestión de Conocimiento son:

- Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- Implantar estrategias orientadas al conocimiento.
- Promover la mejora continua de los procesos de negocio con énfasis en la generación y utilización del conocimiento.
- Seguir y evaluar los logros obtenidos con la aplicación del conocimiento.
- Reducir los tiempos de los ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los existentes y en el desarrollo de soluciones a los problemas.

- Reducir costos asociados a la repetición de errores.

9. Importancia de la Gestión del Conocimiento

Fontalvo et. al. (2011) refieren que “el conocimiento generado por la empresa es importante para la mejora continua de sus procesos tácticos y estratégicos, ya que la acumulación de conocimiento brinda innovaciones, las cuales tienen por objeto aumentar la generación de valor al interior de estas” (p.82)

Gutiérrez y Mejía (2011) mencionaron que “la gestión del conocimiento es importante porque es la forma correcta cómo se debe gestionar y desarrollar el conocimiento además es la herramienta más efectiva para crear empresas competitivas e innovadoras, difíciles de imitar con altos estándares de calidad” (p. 3).

Contreras y Tito (2013) indican que “La Gestión de conocimientos es importante porque beneficia directamente a la organización, al crecimiento y desarrollo personal de los integrantes de la organización generando un ambiente laboral adecuado y competitivo de la organización” (p.99). Los autores refieren que la gestión de conocimiento también es importante porque permite el desarrollo personal, por ejemplo una persona que ya ha trabajado muchos años en la empresa tendrá muchos conocimientos propios y aprendidos dentro de la organización, deberá transmitir a un miembro más joven estos conocimientos para que la organización siga funcionando, esto incrementa el crecimiento personal de la persona que queda, generando un ambiente laboral adecuado y competitivo para la organización.

10. Conclusiones

- La organización tiene que estar en un constante aprendizaje, la organización inteligente será la que se adelante a los cambios del entorno e innovará nuevas estrategias que las hará más competitivas.
- La organización debe invertir en el capital humano, ya que estamos en un mundo que evoluciona más rápido. Nos encontramos en una sociedad que invierte en el conocimiento, porque este permite el desarrollo social y económico.
- En una organización, cada individuo se convierte en una parte vital del conocimiento de la misma, debido a que a través de su conocimiento individual, colabora en la edificación del conocimiento organizacional. El conocimiento generado hará que la organización tenga una mejora continua en sus procesos tácticos y estratégicos.
- La organización debe administrar los conocimientos, para tenerla a disposición inmediata para la toma de decisiones, permitirá ahorrar tiempo evitando la repetición de las mismas actividades y en consecuencia evitar cometer los mismos errores. Esto permitirá a la organización tener un valor agregado para ser más competitivos. Solo así se diferenciará de las otras empresas, pues producirá bienes y servicios de calidad, esto implica cumplir con los requisitos y expectativas que el cliente tiene del producto. Es la herramienta más efectiva para crear empresas competitivas e innovadoras con altos estándares de calidad.

11. Literatura Citada

- Contreras y Tito** (2013), *Gestión del Conocimiento y las políticas públicas*. Lima, Perú. Recuperado de: <http://eprints.rclis.org/22933/1/LA%20GESTI%C3%93N%20DEL%20CONOCIMIENTO%20Y%20LAS%20POL%C3%8DTICAS%20P%C3%9ABLICAS.pdf>
- Fontalvo, T. J., Quejada, R. y Puello, J. G.** (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Dimens. Empres.*, 9(1).80-87. Publicado en junio 2011. Recuperado de <http://www.Dialnet-LaGestionDelConocimientoYLosProcesosDeMejoramiento-3797779%20.pdf>
- Gairín, J.** (2008). Gestión del conocimiento de los directivos. La experiencia virtual de la red atenea. *Avances en Supervisión Educativa*. (8), 1 – 14. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/323/461>
- Hernández, F.E. y Martí, Y.** (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *ACIMED*, 14(1) Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100003&lng=es&tlng=es.
- León, R., Tejada, E. y Yataco, M.**(2003). Las organizaciones inteligentes. *Notas Científicas*,6(2). 82-87. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n2/pdf/organizaciones.pdf
- Mejía y Colín** (2013). Gestión del Conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Trilogía* (9), 25 – 35.
- Osorio, M.** (2003). El capital intelectual en la gestión de conocimiento. *Acimed*, 11(6). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352003000600008&script=sci_arttext&tlng=en
- Rojas, R. S.** (2017). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. *Innova*, 2(4), 30 – 37. Recuperado de <file:///147-Texto%20del%20art%C3%ADculo-718-1-10-20170426%20.pdf>
- Sánchez, A. J., Melián, A. y Hormiga, E.** (2007). El Concepto de Capital Intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas*, 13(2), 97 – 111. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2741/274120280005.pdf>