

Relación entre las variables del conocimiento organizacional y el resultado de los objetivos organizacionales en una compañía manufacturera

Relationship between organizational knowledge variables and the result of organizational objectives in a manufacturing company

Hernando GAITÁN Bolaños [1](#); Víctor Julián ACOSTA Ruiz [2](#); Jesús GABALÁN Coello [3](#); Fredy Eduardo VÁSQUEZ Rizo [4](#)

Recibido: 12/12/2017 • Aprobado: 10/01/2018

Contenido

- [1. Introducción](#)
 - [2. Revisión de la literatura](#)
 - [3. Metodología](#)
 - [4. Resultados](#)
 - [5. Discusión](#)
 - [6. Conclusiones](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

Se pretende encontrar y demostrar la relación entre las variables del conocimiento organizacional y el resultado de los objetivos en una compañía. Se aplica el método cuantitativo, a través de un estudio de correlación, con diseño no experimental transversal. Se utiliza el coeficiente de Pearson, para determinar la relación entre variables y objetivos. Y se demuestra que el conocimiento adecuadamente gestionado es un elemento fundamental para el desarrollo de la empresa, así como en el cumplimiento de sus objetivos.

Palabras-Clave: Desarrollo de las organizaciones, objetivos organizacionales, conocimiento organizacional, gestión del conocimiento.

ABSTRACT:

The aim is to find and demonstrate the relationship between the variables of organizational knowledge and the result of the objectives in a company. The quantitative method is applied, through a correlation study, with a non-experimental transversal design. The Pearson coefficient is used to determine the relationship between variables and objectives. And it is demonstrated that properly managed knowledge is a fundamental element for the development of the company, as well as in the fulfillment of its objectives.
Keywords: Development of organizations, organizational objectives, organizational knowledge, knowledge management, manufacturing company.

1. Introducción

El dinamismo de la actividad económica de una empresa contemporánea está evidentemente marcado por la generación y sostenimiento de los activos dependientes de sus actividades de conocimiento, tan fundamentales para su supervivencia, producción y éxito. Por esta razón, las empresas se deben dedicar a la reinversión continua de sus posibilidades competitivas, asumiendo dinámicas de innovación y creación, adoptando buenas prácticas de desarrollo soportadas en la gestión del conocimiento.

Dicha gestión debe interiorizarse en la cultura organizacional, de tal forma que le garantice a la compañía que su conocimiento puede ser permanentemente capturado, comunicado y entendido, especialmente por su Capital Humano conformante (Finkelstein, Anderson y Quinn, 2003; Vásquez-Rizo y Gabalán-Coello, 2011). De esta manera, las empresas que gestionan su conocimiento logran adaptarse continuamente a los cambios y exigencias del entorno (Davenport y Prusak, 2001), permitiéndoles su inserción inteligente en el mercado. Y es justamente aquí, donde las organizaciones encuentran sus principales retos actuales de gestión.

Es por esto que las empresas deben prontamente implantar instrumentos que les garanticen una correcta posibilidad de gestión, siendo uno de ellos: los indicadores, los cuales deben formar parte de un conjunto organizacional sistémico que le permita a la compañía monitorear continuamente sus actividades y posibilidades de gestión del conocimiento.

En este contexto, la problemática aparece cuando dichos indicadores demuestran que no se cumple con los objetivos esperados, razón por la cual se debe, prontamente, identificar la causa de dicho incumplimiento y adoptar medidas para contrarrestarlo.

Es justamente aquí donde el presente artículo propone un modelo de gestión del conocimiento organizacional, detector de fallas e incongruencias de conocimiento, implementado en una empresa manufacturera: Forsa S.A., especializada en el sector de la construcción y ubicada en el municipio de Caloto, departamento del Cauca, con presencia en más de 25 países; a través del cual se pueden establecer relaciones entre indicadores, variables y objetivos organizacionales (económicos, de eficacia, de eficiencia y de calidad) asociados al elemento cognitivo.

Dicho modelo, se adapta de una herramienta utilizada previamente (Oviedo-García, Castellanos-Verdugo, Riquelme-Miranda y García-Del Junco, 2014), que utiliza ecuaciones estructurales para encontrar y comprobar la relación entre cada indicador y variable de conocimiento, en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2. Revisión de la literatura

Es una realidad innegable que las organizaciones actuales hacen parte de la sociedad del conocimiento y deben enfrentar esta realidad de la manera más efectiva posible, encontrando aquellos elementos diferenciadores que les permitan aventajar a sus competidores (Vásquez-Rizo y Gabalán-Coello, 2015).

Es así como estas organizaciones deben generar mecanismos que les lleven a encontrar dicho valor diferencial, asumiendo procesos de gestión del conocimiento, que les permitan aprovechar la gran cantidad de datos e información que poseen, muchos de ellos dispersos o subutilizados, asociándolos incluso a las metas y objetivos que se proponen como entidades (Horgan, 1996; Rodríguez-Pomeda, Merino-Moreno, Murcia-Rivera y Villar-Martil, 2002).

En este contexto, aparecen diversos autores que intentan exponer teorías y presentar casos concretos relacionados con dicha gestión (Nonaka y Takeuchi, 1999; Rodríguez-Gómez, 2006; Añez-Hernández, 2009; Soret-Los Santos, 2007; Kapofu, 2014; Da Silva-Farias y Bizello, 2016). En la medida que estos procesos se realizan, las compañías detectan situaciones que les llevan a reconocer la subvaloración de la información que poseen, la inoperatividad del conocimiento que producen y/o la señalización de hechos concretos que apuntan a procedimientos con algún tipo de defecto.

De esta manera, las organizaciones comprenden que todos los eslabones que hacen parte de

su estructura necesitan estar compenetrados con la lógica de la gestión del conocimiento (su capital humano, su capital estructural y su capital relacional, entre muchos otros), rompiendo de esta manera con esquemas y paradigmas tradicionales.

Dicha lógica, según Acedo, Barroso y Galán (2006), establece que la organización debe verse como un conjunto único de elementos tangibles (personas) e intangibles (conocimiento) que se vinculan entre sí, generando recursos valiosos, escasos y difíciles de ser imitados o sustituidos por otras organizaciones, debido a su posición cognoscitiva y a su posibilidad de ser gestionados.

El asunto se complica cuando estas entidades carecen de personal especializado en el tema o no asumen una postura concreta al respecto (capacitando a su personal, implantando instrumentos (Schoemaker y Tetlock, 2017), unificando procesos, sistematizando información), que les permita explorar y explotar su conocimiento de manera efectiva.

Es aquí donde la organización debe entender que la gestión del conocimiento no es simplemente procesar información, sino que también es saber incluirle a este elemento la capacidad humana de pensar (Real-Fernández, Leal Millán y Roldán-Salguero, 2006), para poder generar un verdadero conocimiento, con posibilidad de ser aprovechado por toda la compañía (Nonaka y Takeuchi, 1999; Argote y Fahrenkpf, 2016), para la consecución de sus objetivos (Arévalo, 2007).

De esta forma, el concepto de conocimiento organizacional aparece como un proceso (Alavi y Denford, 2015; Gil-López y Carrillo-Gamboa, 2016) o un recurso estratégico (Briceño-Moreno y Bernal-Torres, 2010; Eroshkin, Kameneva, Kovkov y Sukhorukov, 2017), que se convierte en sello de la compañía y su principal potencial de innovación (Tello, 2017), gracias a la interacción dinámica, fluida y consciente de sus diferentes actores, tanto internos como externos.

Se puede afirmar entonces, que las organizaciones que logran construir conocimiento se convierten en entidades forjadoras de su propio destino (OECD, 2004), conscientes del valor de sus intangibles y pensadoras sistémicas de su propia realidad (Tejedor y Aguirre, 1998), en la que las diferentes variables e indicadores que las miden contribuyen a la consecución de sus objetivos y, al mismo tiempo, el cumplimiento de estos objetivos fortalece la composición y resolución de dichos indicadores y variables.

Al respecto, Southon y Ross (1999) aseguran que la gestión del conocimiento es la sinergia entre las prácticas personales (competencias, experiencias, habilidades, talentos, pensamientos) y organizacionales (procedimientos, innovaciones, prácticas), de tal manera que dicha sinergia sea útil para la organización y su personal en el logro de sus objetivos.

Es así como todo esto se transforma en conocimiento socializado, capaz de generar y multiplicar nuevos conocimientos y de crear aquel valor diferencial, conocido como "inteligencia competitiva" (Bautzer, 2010), con posibilidad de convertirse en rentabilidad (aspecto fundamental para potenciar el objetivo económico, tan importante para toda empresa).

Como se puede observar, el tiempo en que las organizaciones solo eran unidades de producción ha ido quedando atrás. Actualmente los procesos de innovación, creación y creatividad son las verdaderas claves para la generación de valor diferencial y es aquí donde el conocimiento se convierte en un elemento estratégico (Castañeda-Zapata, 2010). Por eso, el reto actual de las instituciones es su generación, gestión e incorporación al flujo organizacional, así como su articulación con sus objetivos y metas (Martínez-Caraballo (2006), citando a Kogut y Zander, (1996)).

Con base en todo esto, se puede decir entonces que el conocimiento como recurso estratégico es un elemento esencial en la transformación de las realidades actuales, confirmando la existencia de nuevos escenarios organizacionales contruidos a partir de la incorporación en su cultura de todo tipo de aspectos interrelacionados con el elemento cognitivo, obligando a las entidades a asumir nuevos roles, transformar sus estructuras, crear útiles bases de conocimiento, implementar mecanismos efectivos de flujo de conocimiento, etc., siempre consecuentes con sus objetivos institucionales.

3. Metodología

Este estudio emplea un enfoque mixto. Inicialmente, se hace uso de la observación no participativa y, posteriormente, se recolectan datos complementarios o de refuerzo a través de encuestas, convertidas en escala numérica (método Likert (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio, 2010), a través del cual se consulta la percepción de los encuestados acerca de 25 aspectos relacionados con su Conocimiento Individual (CI), Grupal (CG) y Organizacional (CO), así como su posibilidad de Exploración (EXPR) y Explotación (EXPT) en beneficio propio y de la compañía), con la intención de establecer correlaciones y patrones de comportamiento entre lo observado, los indicadores, las variables y los objetivos organizacionales (económicos, de eficacia, de eficiencia y de calidad).

En este orden de ideas, primeramente se debe decir que por Conocimiento Individual se entiende el conocimiento tácito de cada empleado en el cumplimiento de sus funciones; por Grupal, la sumatoria de los conocimientos tácitos por proceso, y por Organizacional, la suma de todos los conocimientos tácitos de la empresa. Por su parte, para considerar su posibilidad de Exploración se identifica la habilidad para obtener la información necesaria para el desarrollo del objeto social de la empresa, y para su carácter de Explotación, se considera su eficiencia, eficacia, calidad y economía en función del logro del objeto social de la empresa.

Dicha correlación, de tipo exploratoria, utiliza una matriz de correlaciones para identificar grupos de variables altamente asociadas y poder calcular el coeficiente de su correlación (Pearson). Esta matriz demuestra que existe una alta asociación entre un número significativo de variables, las cuales se agrupan para poder conformar el modelo.

Esta exploración permite cruzar las respuestas obtenidas por cada ítem con todos los demás ítems del instrumento (el saber que los ítems están interrelacionados da una idea de si las preguntas están midiendo algo existente de manera latente en el instrumento y que están asociadas entre sí a través de ese vínculo común). Una forma de visualizarlo es como se presenta en la Figura 1, donde a través de la matriz se agrupan los ítems por factor y se utilizan colores para remarcar los valores de correlación altos, medios y bajos. De esta forma, es posible contar con criterios adicionales que ayudan a evaluar la pertenencia o no de un ítem al factor en el que resulta agrupado con el análisis de componentes principales.

Figura 1
Interpretación del coeficiente de Pearson



Fuente: elaboración propia

Para interpretar este coeficiente de correlación, Colton establece, a través de su índice, algunos lineamientos generales, los cuales, para efectos de este estudio determinan una correlación baja o moderada, pues el resultado arrojado es de 0,4. Esto implica que la matriz de correlaciones presenta muchas variables altamente correlacionadas y, debido a esto, se propone la creación de nuevas variables (preguntas), las cuales son valoradas como "SI" o "NO" (dicotómicas), dependiendo de su proximidad a los extremos de la escala Likert, asumiendo el valor de "NO" aquellas respuestas por debajo o igual a 3 y de "SI" aquellas con valor superior a 3.

Para garantizar su validez se utilizó análisis factorial (análisis de componentes principales y rotación varimax, que maximiza la variabilidad) y un estudio de correlaciones ítem sub

escala e ítem escala, el cual fue valorado por tres expertos en el tema.

Estos análisis permiten identificar los ítems del instrumento con menor significación para proceder a eliminarlos o estudiarlos en mayor profundidad. Desde esta lógica, se retienen aquellos ítems que representen la mayor varianza (por encima del 40%). De esta manera, se logra reducir o condensar la información contenida en el número de dimensiones original, generando un conjunto menor de nuevas dimensiones.

Es por eso que una vez establecida la nueva escala de respuestas dicotómicas, se aplica el análisis factorial, utilizando el software estadístico R-Studio (V.3.3.1.). Con los datos obtenidos de la muestra inicial (tabulados en SPSS), se realiza un nuevo análisis factorial para identificar la estructura subyacente existente en los datos y se realiza rotación con ocho componentes, logrando alcanzar el 80,54% de la inercia (variación).

Este método permite el análisis simultáneo de varios grupos de variables, medidas sobre el mismo conjunto de individuos, equilibrando la influencia de cada grupo, posibilitando comparar tipologías de individuos a nivel global y grupal. De esta manera, se pueden analizar: las relaciones entre los grupos, además de medir su grado de semejanza; las relaciones entre las variables de un grupo y las del resto de los grupos, y las semejanzas entre los individuos vistos a través de los diferentes grupos de variables.

En cuanto a la fiabilidad del instrumento, según Morales (2007), se utiliza el coeficiente de consistencia interna, para garantizar la coherencia de las respuestas entregadas y establecer sus posibles correlaciones. Esto garantiza también su uni-dimensionalidad, es decir, que un único rasgo subyace a todos los ítems.

La fórmula utilizada para calcular la consistencia interna es el coeficiente α de Cronbach, que refleja el grado en el que covarían los ítems (preguntas) que constituyen el instrumento, y su fórmula se expresa de la siguiente manera:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(\frac{1 - \sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right), \text{ donde: } \alpha = \text{Coeficiente de Cronbach; } K = \text{N}^\circ \text{ de ítem utilizados para el cálculo; } S_i^2 = \text{varianza de}$$

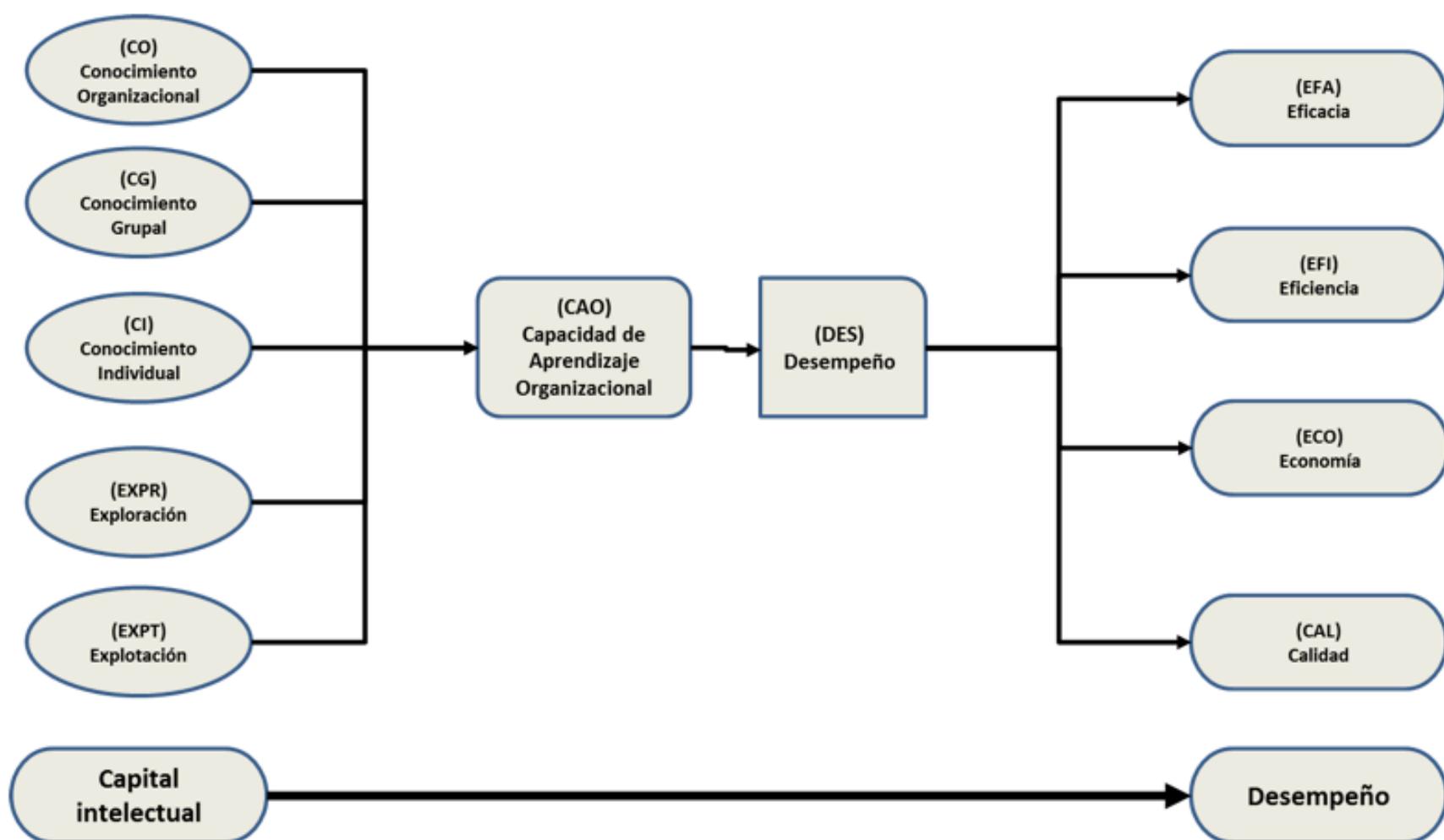
cada ítem, y $S_t^2 =$ varianza total de los ítems. Para este trabajo, se consideran aceptables los valores superiores a 0,75. Este coeficiente indica que entre más cerca de 1 esté α , más alto es el grado de confiabilidad. El coeficiente α de Cronbach calculado para este estudio presentó un valor de 0,84, lo que implica que su fiabilidad es aceptable.

Por último, vale la pena decir que en relación con el universo poblacional, éste lo constituyen los empleados con nivel de dirección o jefatura, con personal bajo su mando. Dicha población se constituye por 64 personas, que representan el 100% del total censal, a la cual se le aplicaron los instrumentos.

4. Resultados

A continuación, la Figura 2 presenta el modelo definido, elaborado con base en la estructura propuesta por Oviedo-García y otros (2014), el cual plantea la existencia de relaciones evidentes entre el conocimiento organizacional y los objetivos de la compañía.

Figura 2
Modelo definido



Fuente: elaboración propia, con base en Oviedo-García y otros (2014)

Este modelo enfatiza en el capital humano y en sus relaciones de conocimiento, teniendo en cuenta elementos como: calidad, eficiencia y transparencia en el tratamiento y solución de problemas sistémicos, considerando al conocimiento como un recurso estratégico trascendental, y a su posibilidad de gestión como un proceso clave para que la organización desarrolle sus funciones eficientemente.

En el marco de este constructo, a través del análisis factorial realizado, se agruparon y reclasificaron los ítems, asociando los indicadores generados, las variables definidas y los objetivos organizacionales trazados (Tabla 1). Las diferentes correlaciones establecidas permitieron reducir las dimensiones analizadas, facilitando su unificación en cinco componentes, los cuales acumulan el 65,26% de la inercia.

Tabla 1
Correlación entre preguntas, variables, indicadores y objetivos

No.	Pregunta	Variables	Preguntas asociadas (dicotómicas)	Indicador	Objetivos
	11		Le empresa dispone de una estructura organizacional eficiente para su posicionamiento a mediano y largo plazo.	3	Economía
	12		Los valores corporativos fortalecen la cultura organizacional y el posicionamiento de la empresa.	10	Eficacia
	15		La empresa utiliza modelos de negocio y/o gestión que integran metodologías y procesos operativos para trabajar eficientemente encaminados hacia un propósito específico.	1	Economía
			Las sugerencias propuestas por los empleados se tienen en cuenta para		

1	20	Conocimiento Organizacional (CO)	mejorar falencias de los propósitos específicos.	4	Economía
	22		La formación ofrecida por la empresa se utiliza para mejorar los conocimientos y habilidades de los empleados con un propósito específico.	6	Calidad
	23		Las decisiones de su proceso determinan pautas específicas de comportamiento en los empleados que lo integran.	8	Eficiencia
	25		Las políticas, prácticas y procedimientos que se emplean en la empresa constituyen la base que orienta el desempeño individual dentro del cargo preparándola para afrontar los cambios por relevo generacional o movimientos internos.	15	Eficiencia
	26		La empresa se encuentra preparada para afrontar los cambios por relevo generacional o movimientos internos debido a las pautas de las decisiones de los procesos.	7	Eficacia
2	1	Conocimiento Individual (CI)	Los empleados poseen la competencia para realizar sus funciones.	2	Eficacia
	24		Las políticas, prácticas, formación y procedimientos que se emplean en la empresa constituyen la base que orienta la mejora del desempeño individual dentro del cargo.	5	Eficacia
3	4	Conocimiento Grupal (CG)	Los empleados ejecutan con responsabilidad y seguridad su trabajo.	9	Eficiencia
	7		Los integrantes están capacitados para resolver problemas y tomar decisiones asociadas a éste.	11	Eficiencia
4	21	Exploración del Conocimiento (EXPR)	Las experiencias y aplicaciones del pasado influyen en las decisiones futuras específicas.	13	Eficacia
	9		Los integrantes de su proceso tienen en cuenta las sugerencias de sus compañeros para la planeación del trabajo.	16	Eficacia
	3		Los empleados reconocen los aspectos más importantes de sus funciones y las ejecutan con seguridad.	12	Calidad

5		Explotación del Conocimiento (EXPT)			
	14		La empresa cuenta con fuentes documentales que apoyen los modelos del negocio, que integren la metodología y procesos operacionales.	14	Eficacia

Fuente: elaboración propia

Lo anterior, corrobora el importante aporte realizado por las nuevas variables (preguntas) a los componentes definidos, siendo bastante significativas e insumos fundamentales para relacionar las respuestas a los tres tipos de conocimiento señalados, así como a su posibilidad de Exploración y Explotación, en el marco del modelo.

En la Tabla 2 aparece el compendio de correlaciones, evidenciando aquellas variables que aportan en mayor o menor medida a la explicación de la variabilidad. Por tanto, se tiene que el análisis de componentes principales crea cinco variables (es decir, tres dimensiones) y el porcentaje de variabilidad se analiza en valor absoluto. En cuanto a las relaciones de los indicadores, se omiten aquellas variables que no cambian en ninguno de sus valores.

Tabla 2
Matriz de componentes principales

	Componente				
	1	2	3	4	5
Conocimiento Individual 2	0,669	0,373	-0,533	0,184	0,043
Conocimiento Individual 5	-0,245	0,160	0,603	-0,351	-0,320
Conocimiento Grupal 9	-0,437	0,491	-0,179	0,113	-0,453
Conocimiento Grupal 11	-0,177	0,498	0,480	-0,592	0,098
Conocimiento Organizacional 1	-0,067	0,735	0,046	-0,018	0,180
Conocimiento Organizacional 3	0,928	0,152	0,242	0,147	-0,089
Conocimiento Organizacional 4	0,406	0,038	0,662	0,238	0,515
Conocimiento Organizacional 6	-0,775	0,360	0,138	0,382	0,244
Conocimiento Organizacional 7	-0,775	0,360	0,138	0,382	0,244
Conocimiento Organizacional 8	-0,838	0,246	-0,229	-0,059	-0,036
Conocimiento Organizacional 10	0,664	0,462	-0,479	0,099	0,058
Conocimiento Organizacional 15	0,116	-0,890	-0,010	0,069	0,080
Exploración Conocimiento 13	-0,576	-0,570	-0,127	-0,085	0,227
Exploración Conocimiento 16	0,958	-0,018	0,143	-0,126	0,015
Explotación Conocimiento 12	-0,193	-0,206	0,511	0,605	-0,464

Explotación Conocimiento 14	0,903	0,216	0,276	0,175	-0,082
-----------------------------	-------	-------	-------	-------	--------

Fuente: elaboración propia

Componentes cuyos valores se representan en su orden, según la Figura 3:

Figura 3
Matriz de indicadores organizacionales

No.	Nombre de indicador
1	Cantidad de nuevos convenios y alianzas externas con otras empresas (públicas y privadas).
2	Indice de clientes atendidos en relación al nivel de recursos utilizados.
3	Nivel de ejecución del presupuesto de acuerdo a lo programado.
4	Porcentaje en reducción de costos de administración y producción.
5	Producción (en M2 fabricados) en relación al nivel de recursos utilizados.
6	Porcentaje de los empleados que han recibido formación.
7	Porcentaje de capacitación que es aplicada en la ocupación desempeñada.
8	Indice de horas disminuidas por ausentismo.
9	Numero de accidentes reducidos en accidentes de trabajo.
10	Nivel de cobertura de los servicios ofrecidos.
11	Porcentaje de clientes que declaran satisfacción con el servicio.
12	Porcentaje de reducción de quejas y reclamos de clientes externos.
13	Porcentaje de tiempo en la mejora de respuesta ante reclamos de clientes.
14	Cantidad de mejoras implementadas en los procesos.
15	Niveles de productividad: Nivel de costo de producción vs recurso utilizado
16	Porcentaje de sugerencias de los empleados implantadas.

Fuente: elaboración propia

Con base en lo anterior, y según la estimación bajo análisis de ecuaciones estructurales (por medio de la técnica partial least squares (PLS) (ver Tabla 3)), se puede definir que los distintos tipos de conocimiento de la organización están representados por las siguientes ecuaciones: Conocimiento Organizacional (CO) = O1+O3+O15+O4+O5+O7+O8+O10; Conocimiento Individual (CI) = I2+I5, y Conocimiento Grupal (CG) = G9+G11. Al mismo tiempo, se puede determinar que los procesos asociados a dichos conocimientos están definidos por: Exploración de Conocimiento (EXPR) = E13+E16 y Explotación de Conocimiento (EXPT) = P12+P14.

Tabla 3
Estimación modelo estructural

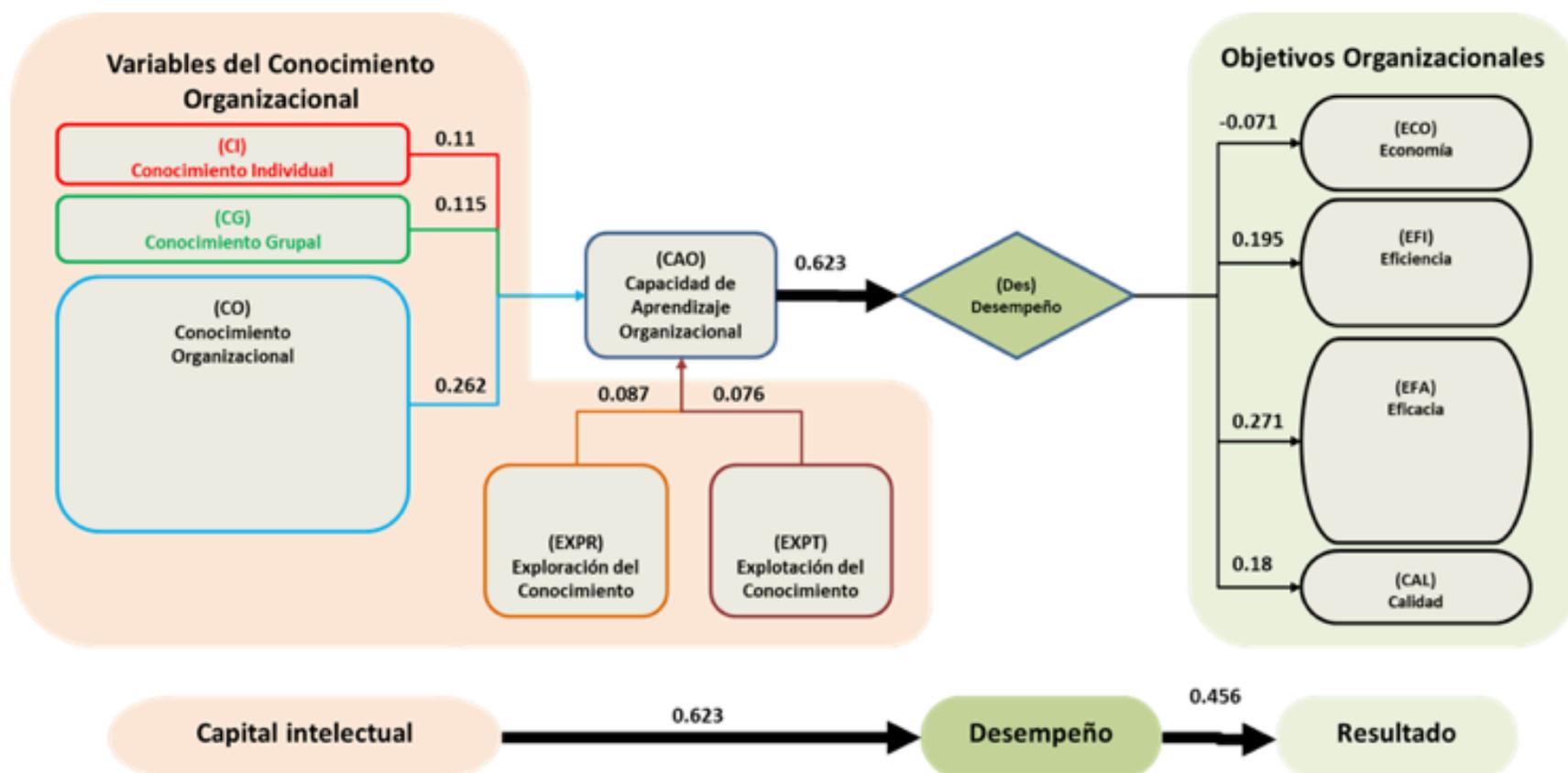
Variable		Estime	Std.err	P(> z)
Conocimiento Organizacional (CO)	O1	1.000	0.208	0.003
	O3	-0.579	0.665	0.000
	O15	0.442	0.213	0.005
	O4	2.453	0.210	0.006
	O5	0.093	0.208	0.027
	O7	-0.286	0.665	0.108
	O8	0.018	0.213	0.009

	O10	0.300	0.210	0.100
Conocimiento Individual (CI)	I2	1.000	0.241	0.547
	I5	0.826	0.199	0.999
Conocimiento Grupal (CG)	G9	1.000	0.455	1.000
	G11	0.525	0.239	0.745
Exploración del conocimiento (EXPR)	E13	1.000	0.213	0.547
	E16	1.575	0.809	0.362
Explotación del conocimiento (EXPT)	P12	1.000	NaN	NaN
	P14	0.000	NaN	NaN

Fuente: elaboración propia

Figura 4

Modelo propuesto con los valores de las variables calculados



Fuente: elaboración propia, con base en Oviedo-García y otros (2014)

De esta manera, el modelo propuesto se determina como se muestra en la Figura 4, incorporando en él las variables, los indicadores y los objetivos organizacionales.

Es importante, para poderlo comprender, considerar la proporción de impacto de cada variable definida, en relación con los diferentes objetivos (CO (26,15%), CG (11,5%), CI (11%), EXPR (8,7%) y EXPT (7,6%). Aquí se puede entender que el Conocimiento Organizacional (CO) es el de mayor incidencia, mientras que la Explotación del Conocimiento (EXPT) es la variable de menor impacto sobre los objetivos organizacionales. En otras palabras, la variable CO es la que mayor afectación tiene para la empresa, debido a que es la que impacta todos los objetivos organizacionales propuestos.

Estas proporciones se definen gracias a las distintas asociaciones encontradas entre preguntas, variables, indicadores y objetivos, las cuales se explican de la siguiente manera:

a) Relación Conocimiento Individual (CI) - objetivos organizacionales: como lo muestra la Tabla 3, solo dos indicadores de CI se asocian con los objetivos. Esto limita la gestión del conocimiento asociada a esta variable. El CI representa el 10,97% de la capacidad de aprendizaje organizacional e impacta solo el objetivo organizacional de eficacia en 10,3%.

b) Relación Conocimiento Grupal (CG) - objetivos organizacionales: a este tipo de conocimiento también corresponden solo dos indicadores, los cuales apuntan a la eficiencia; lo que limita también esta variable en el modelo. El CG representa el 11,5% de la capacidad del aprendizaje organizacional e impacta solo el objetivo organizacional de eficiencia en 12,6%.

c) Relación Conocimiento Organizacional (CO) - objetivos organizacionales: se evidencia que ocho de estos indicadores se asocian con la totalidad de los objetivos organizacionales (tres hacia lo económico, dos hacia la eficacia, dos hacia la eficiencia y uno hacia a la calidad). Esto demuestra, como ya se ha mencionado, que el CO es el principal conocimiento de la compañía. El CO representa el 26,15% de la capacidad del aprendizaje organizacional e impacta a los objetivos así: economía, en 7,1%; eficiencia, en 6,9%; eficacia, en 7,1%, y calidad, en 8%.

d) Relación Exploración del Conocimiento (EXPR) - objetivos organizacionales: esta variable representa el 8,7% de la capacidad del aprendizaje organizacional, e impacta a un solo objetivo (eficacia, en 3%). Por lo tanto, se puede decir que la exploración del conocimiento no es un proceso que se lleve a cabo de manera permanente en la empresa, situación que, junto con la siguiente relación, evidencia poca atención en la innovación y en la adaptación al entorno.

e) Relación Explotación del Conocimiento (EXPT) - objetivos organizacionales: esta variable constituye el 7,6% de la capacidad del aprendizaje organizacional, influyendo en dos objetivos (eficacia, en 6,7%, y calidad, en 1%).

Finalmente, se debe decir que el modelo establecido sugiere que es importante incrementar la proporción de impacto de los procesos de Exploración y Explotación, pues son éstos los que impulsan el desarrollo organizacional, y garantizan la continuidad del negocio. Es decir, la empresa debe preocuparse más por realizar procesos de investigación, hacer estudios de mercado, generar patentes y producir nuevo conocimiento. Adicional a esto, la organización también se debe interesar por el trabajo y aprendizaje colaborativo y por la competencia de su capital humano.

5. Discusión

De acuerdo con los resultados presentados, se confirma la relación que existe en la organización contemporánea entre su conocimiento, sus objetivos y su aprendizaje, en pro de la obtención de mejores desempeños (posición compartida por Bontis, Crossan y Hulland (2002), Prieto (2005) y Bautzer (2010)). Situación que resalta la importancia de los flujos de conocimiento al interior y hacia el exterior de la organización (Thompson y Anol, 2014).

En contraposición con Bontis, Crossan y Hulland (2002), quienes sugieren que los procesos de Exploración y Explotación del conocimiento son los que mayor aporte ejercen sobre dicha gestión y aprendizaje, el presente estudio encontró, que para el caso de la empresa objeto de análisis es el Conocimiento Organizacional (CO) la principal variable y que dichos procesos pasan a ser secundarios; situación que no revoca lo expresado por los autores pero que sí invita a revisar la temática desde otra perspectiva.

En esta dirección, Crossan, Lane y White (1999) manifiestan que existe una heterogeneidad por parte de las empresas, que hace que los protagonistas del proceso de gestión del conocimiento varíen de acuerdo a sus características y áreas de desempeño. Condición que, en el caso de la compañía analizada, advierte acerca de la necesidad de atención hacia los otros tipos y procesos de conocimiento, pues si bien éstos no son los principales en dicha empresa, sí afectan, y podrían potenciar, su desarrollo.

Otro aspecto importante a resaltar, es que es fundamental que la organización estudiada entienda que la gestión del conocimiento (asociado a una estructura sistémica) debe ser un proceso continuo, donde se consideren tanto los conocimientos tácitos como los explícitos que habitan en su conformación, y que debe existir una evidente comunión entre sus estrategias, sus indicadores de desempeño, sus objetivos orientadores y sus posibles resultados.

En este sentido, Oviedo-García y otros (2014) expresan que las organizaciones que hacen parte de la sociedad del conocimiento deben asegurarse que sus sistemas de evaluación de desempeño y sus indicadores contribuyan de manera efectiva en la promoción del conocimiento, convirtiéndolo en un elemento dinámico, siempre disponible, cíclico y multidireccional.

En esta misma línea, Hernández-López (2005) afirma que toda organización, para incrementar su productividad y su capacidad de innovación, debe buscar los puentes comunicantes entre sus trabajadores y la compañía, haciéndolos partícipes de las decisiones importantes y convirtiéndolos en parte activa del proceso de creación, gestión y transformación del conocimiento.

Y Nonaka (2008) sugiere que para lograrlo, es importante que el empleado se sienta a gusto y que ceda su conocimiento tácito al beneficio de la compañía, explicitándolo y poniéndolo al servicio de su equipo de trabajo, de su organización y de su sociedad.

6. Conclusiones

A través de este artículo se evidenció la relación que existe y debe existir entre las distintas variables de conocimiento organizacional y los objetivos de una empresa (Forsa S.A.), utilizando para ello un modelo de gestión del conocimiento, el cual permitió establecer la siguiente distribución de capacidades de conocimiento, para el caso concreto de estudio: Conocimiento Organizacional (CO) (26,15%), Conocimiento Grupal (CG) (11,9%), Conocimiento Individual (CI) (10,97%), Exploración de Conocimiento (EXPR) (8,7%) y Explotación de Conocimiento (EXPT) (7,6%).

Como se puede observar, los procesos relacionados con la Exploración y Explotación del conocimiento aparecen como poco influyentes para la estructura sistémica de la empresa, condición que exige de ella una mayor atención, debido a que dicha carencia puede afectar su desarrollo y competitividad, pues estos elementos influyen notablemente en la capacidad de innovación (aspecto fundamental para las compañías de hoy).

También es importante señalar, que la única variable que incide en todos los objetivos organizacionales es CO, pues las restantes se asocian solo a uno o dos objetivos, situación que implica que no todas las variables están siendo atendidas por la empresa, lo que atenta, igualmente, contra las posibilidades certeras de gestión del conocimiento de la compañía.

En relación con los objetivos organizacionales, es la eficacia el objetivo que más se ve impactado positivamente por las variables analizadas (27,1%), encontrándose asociado a siete indicadores (dos CO, dos CI, dos EXPR y uno EXPT), seguido de la eficiencia (19,5%), con cuatro indicadores (dos CO y dos CG), la calidad (18%), con dos indicadores (uno CO y uno EXPT), y la economía (-7,1%), con tres indicadores de CO, siendo el único impactado negativamente.

Por último, se debe decir que no se puede determinar radicalmente que se estén gestionando bien o mal los objetivos de la organización, pues la implementación del modelo simplemente proporciona una radiografía del estado actual de las relaciones entre las variables de conocimiento y dichos objetivos. En tal sentido, es responsabilidad de la propia compañía, y de su capital humano decisor, aplicar los correctivos necesarios para que este panorama se transforme en beneficio de la organización. Lo que sí se puede afirmar, es que una adecuada gestión del conocimiento trae como consecuencia un impacto positivo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, reflejado en los indicadores de gestión de la empresa.

Referencias bibliográficas

- Acedo, F. J., Barroso, C. & Galán, J. L. (2006). The resource-based theory: Dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27, 621-636.
- Alavi, M. & Denford, J. (2015). Knowledge management: Process, practice and web 2.0. En: M. Easterby-Smith, M. & M. A. Lyles (Ed.). *Handbook of organizational learn in grand knowledge management* (pp. 105-124). Hoboken, NJ: Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Añez-Hernández, C. (2009). Gerencia del conocimiento: modelo de creación de valor y apropiación de la creatividad del capital intelectual. *Actualidad Contable Faces*, 12(18), 22-33.
- Arévalo, J. A. (noviembre, 2007). Gestión de la Información, gestión de contenidos y conocimiento. En *II Jornadas de Trabajo del Grupo SIOU*. Jornadas llevadas a cabo en la Universidad de Salamanca, Facultad de Traducción y Documentación, España.
- Argote, L. & Fahrenkpf, E. (2016). Knowledge transfer in organizations: The roles of members, tasks, tools, and networks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 146-159.
- Bautzer, D. (2010). Capital Intelectual. *Revista Innovación Educativa*, 10(51), 15-19.
- Bontis, N., Crossan, M. & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.
- Briceño-Moreno, M. A. y Bernal-Torres, C. A. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 173-193.
- Castañeda-Zapata, D. I. (2010). *Variables psicosociales y condiciones organizacionales intervinientes en la intención y conducta de compartir conocimiento*. (Tesis de Doctorado). Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España.
- Crossan, M., Lane, H. & White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Da Silva-Farias, M. C. Q. & Bizello, M. L. (2016). Memória e representação: reflexões para a organização do conhecimento. *Scire*, 22(2), 99-106.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (2001). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eroshkin, S. Y., Kameneva, N. A., Kovkov, D. V. & Sukhorukov, A. I. (2017). Conceptual system in the modern information management. *Procedia Computer Science*, 103, 609-612.
- Finkelstein, S., Anderson, P. y Quinn, J. B. (2003). La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores. *Harvard Business Review*, 75, 4-17.
- Gil-López, A. J. & Carrillo-Gamboa, F. J. (2016). Knowledge transfer and the learning process in Spanish wineries. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(1), 60-68.
- Hernández-López, M. (2005). *Gestión del conocimiento como un enfoque para liderar los cambios en la nueva economía*. Caracas: Instituto GECTY.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, M. P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México D. F.: McGraw Hill.
- Horgan, J. (1996). *The end of science: Facing the limits of knowledge in the twilight of the scientific age*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Kapofu, D. (2014). *Towards a knowledge management assessment tool: The operations management perspective*. Hatfield: University of Hertfordshire, Hertfordshire Business School.
- Kogut, B. & Zander, U. (1996): What firms do? Coordination, identify and learning. *Organization Science*, 5(7), 502-517.
- Martínez-Caraballo, N. (2006). Gestión del conocimiento: aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo. *Intangible Capital*, 13(2), 308-326.
- Morales-Vallejo, P. (2007). *Estadística aplicada a las ciencias sociales. La fiabilidad de los test y escalas*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Nonaka, I. (2008). *The knowledge-creating company* (Kindle ed.). Boston: Harvard Business Review Press.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México D. F.: Oxford University Press.

Organization for Economic Co-operation and Development – OECD. (2004). *Measuring knowledge management in the business sector: First steps*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development – OECD.

Oviedo-García, M. A., Castellanos-Verdugo, M., Riquelme-Miranda, A. y García-Del Junco, J. (2014). La relación entre aprendizaje organizacional y los resultados en la Administración Pública. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(1), 1-10.

Prieto, I. M. (2005). *Gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones*. Valladolid: Universidad de Valladolid.

Real-Fernández, J. C., Leal-Millán, A. & Roldán-Salguero, J. L. (2006). Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 2006, pp. 505–521.

Rodríguez-Gómez, D. (2006). Modelo para la creación y gestión del conocimiento. Una aproximación teórica. *Educación*, 37, 25-39.

Rodríguez-Pomeda, J., Merino-Moreno, C., Murcia-Rivera, C. & Villar-Martil, L. (noviembre, 2002). Towards an intellectual capital report of Madrid: New insights and developments. En *The Transparent Enterprise. The Value of Intangibles*. Evento llevado a cabo en Madrid, España.

Schoemaker, P. J. H. & Tetlock, P. E. (2017). Building a more intelligent enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 58(3), 28-38.

Soret-Los Santos, I. (2007). *Modelo de medición de conocimiento y generación de ventajas competitivas sostenibles en el ámbito de la iniciativa*. Madrid: ESIC Editorial.

Southon, G. & Ross, T. (1999). Knowledge management: education for Knowledge age. *Education for Library and Information Services*, 16(3), 21-30.

Tejedor, B. y Aguirre, A. (1998). Proyecto Logos: investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. *Boletín de Estudios Económicos*, 53(164), 231-249.

Tello, M. D. (2017). Innovación y productividad en las empresas de servicios y manufactureras: el caso del Perú. *Revista de la CEPAL*, 121, 73-92.

Thompson, S. H. T. & Anol, B. (2014). Knowledge transfer and utilization in IT outsourcing partnerships: A preliminary model of antecedents and outcomes. *Journal Information and Management*, 51(2), 177-186.

Vásquez-Rizo, F. E. y Gabalán-Coello, J. (2011). Implementación de un modelo de capital humano en un grupo de investigación. *El Profesional de la Información*, 20(5), 516-526.

Vásquez-Rizo, F. E. y Gabalán-Coello, J. (2015). Información y ventaja competitiva. Coexistencia exitosa en las organizaciones de vanguardia. *El Profesional de la Información*, 24(2), 149-156.

1. Magíster en Administración de Empresas y Economista, Universidad Autónoma de Occidente, Colombia. hernando.gaitan@uao.edu.co

2. Magíster en Administración de Empresas, Especialista en Eficiencia Energética e Ingeniero Electricista, Universidad Autónoma de Occidente, Colombia. victor_julian.acosta@uao.edu.co

3. Docente Facultad de Ingeniería, Universidad Autónoma de Occidente, Colombia. Ph.D en Medición y Evaluación en Educación de la Universidad de Montreal, Canadá. jgabalán@uao.edu.co

4. Docente Facultad de Comunicación Social, Universidad Autónoma de Occidente, Colombia. Candidato a Doctor en Gestión de la Información y de la Comunicación en las Organizaciones, Universidad de Murcia, España. fvasquez@uao.edu.co

[Índice]

[En caso de encontrar un error en esta página notificar a [webmaster](#)]

©2018. revistaESPACIOS.com • ®Derechos Reservados