

EL ROL DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Autores:

Nelba Angulo Valdes nelba_angulo@hotmail.com

Salis Saenz Perez ssaenz@coosalud.com

Resumen

El presente artículo pretende exponer y reflexionar acerca de los factores que intervienen en el proceso del conocimiento como eje central en la transformación de las organizaciones actuales. Hoy, el crecimiento de la globalización económica y fuerte competitividad, exige que las empresas dispongan de personal calificado y cualificado que le permitan responder oportunamente a las necesidades del mercado; brindando ambientes laborales favorables y el debido reconocimiento por su desempeño. En este sentido, en el artículo se plantea la relación existente entre el conocimiento como factor determinante de crecimiento en las organizaciones y la nueva economía dominada por las redes electrónicas y las tecnologías de información.

Palabras claves: Conocimiento, organización, tecnología, capital humano y economía.

Abstract

This article tries to discuss and consider the factors involved in the process of knowledge as central in the transformation of today's organizations. Today, the growth of economic globalization and strong competition, requires companies to have qualified and skilled personnel to enable it to respond promptly to market needs, providing favorable working environments and due recognition for their performance. In this regard, the article discusses the relationship between knowledge as a determinant of

growth in organizations and the new economy dominated by electronic networks and information technologies.

KEY WORDS: knowledge, Organization, technology, Human Capital, Economy.

INTRODUCCION

La globalización como proceso económico, tecnológico, social y cultural que permite la comunicación e interdependencia de todos los países alrededor del mundo ha permitido la creciente transferencia de informaciones de un lugar a otro sin precedentes. Como resultado de esta y con la influencia del desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, se crea un ambiente tenso en las organizaciones que les exige estar cada vez más preparadas para incrementar su rol competitivo en mercados grandes y complejos.

En esta nueva realidad del mercado, el factor humano prevalece en las organizaciones, aún cuando los sistemas de información son mejores, el conocimiento humano es y será un elemento que marca la diferencia entre una y otra empresa; refiriéndose este al entendimiento, inteligencia razón natural. Aprehensión intelectual de la realidad o de una relación entre los objetos, facultad con que nos relacionamos con el mundo exterior donde se define el cómo, por qué, donde, cuando y para qué. En otras palabras, todo lo se aprende, organiza y aplica.

Con el pasar del tiempo se ha sido testigo de los grandes cambios en el entorno, la humanidad está en una era donde la creatividad, la innovación y la capacitación desempeñan un papel relevante en cualquier empresa independientemente de la industria en donde compite.

Antes, era común observar como éstas se inquietaban en la optimización de los recursos financieros y tangibles, en la producción, materias primas, entre otros; dejando a un lado el Capital más valioso e intangible como lo es el capital humano.

Hoy la realidad es totalmente diferente, las empresas han analizado que su éxito no solo depende de sus habilidades en los procesos productivos y relaciones con clientes, aún cuando son factores importantes, más allá de este proceso se encuentra el conocimiento del que disponen las personas en la organización, pues no se puede olvidar, que se está en un entorno de intercambio constante de ideas e informaciones que nadie puede detener.

En este sentido, el objetivo del presente artículo es describir los factores que intervienen en la creación y conservación del conocimiento organizacional y la necesidad de gestionarlo, para convertirlo en un activo productivo que permita ser competitivo y estratégico para el logro de los objetivos.

Como lo exponen varios especialistas (Drucker, 1993; Black y Synan, 1997), *las organizaciones del futuro sólo podrán adquirir y mantener ventajas competitivas mediante el uso adecuado de la información y, sobre todo, del conocimiento*. Así, en la medida en que se cuente con personas sedientas en investigar, indagar, analizar, comparar, crear, sugerir nuevas formas de hacer y producir en el momento oportuno, podemos estar seguros que se cuenta con un activo invaluable que no tiene precio en las bolsas de valores.

De esta manera se considera que se posee herramientas y valor agregado como ventajas competitivas para enfrentar el mercado agresivo actual, pues la información solo será conocimiento cuando se utiliza para afrontar nuevas situaciones, convirtiéndose en el eje central basada en nuevos activos intangibles que ayudarán a incrementar el valor a través de su conocimiento, el cual será dispuesto al servicio de los clientes y la sociedad.

Se presentarán algunas citas y reflexiones relacionadas con el conocimiento y la gestión empresarial, finalizando con el despliegue de algunas conclusiones que permitan a las empresas evolucionar hacia una nueva etapa en la cual se enseñe a aprender y gestionar su conocimiento; identificando lo que realmente es útil, clasificando, proyectando y aplicando de una forma efectiva la experiencia y competencias de los empleados para alcanzar ventajas competitivas que ayuden al crecimiento y sostenibilidad

MARCO TEORICO

Gestionando Conocimiento en las Organizaciones

Un aporte a la Gestión del Conocimiento lo hizo el autor **Peter Senge** con el concepto de "Learning organization", descrito en su libro la Quinta disciplina, el autor manifiesta que hay que romper con el paradigma de la fragmentación. Todo esto lleva a pensar en Organizaciones Inteligentes, donde la gente trasmite sus conocimientos y pensamientos para conseguir los objetivos que desea y además donde la gente aprende en conjunto. Las Organizaciones modernas y competitivas deben afrontar la situación de cambios continuos de globalización y adaptaciones al entorno en permanente estado de variabilidad.

Para una Organización inteligente que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro, no basta con sobrevivir. El "aprendizaje para la supervivencia", lo que a menudo se llama "aprendizaje adaptativo" es importante y necesario. Pero una organización inteligente conjuga el "aprendizaje adaptativo" con el "aprendizaje generativo", un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa (Senge, P., 1992:24). El nuevo mundo pertenece a los que aprenden y están constante

innovación, es por ello que se escucha a menudo que la única ventaja competitiva sostenible de las organizaciones en estos periodos de crisis es la habilidad de aprender con mayor rapidez que sus competidores. Las organizaciones que cobrarán excelencia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar las ganas y la capacidad de aprendizaje de cada uno de los miembros de su organización.

Empresarios como **Inamori** (presidente de Kyocera - líder mundial de cerámica para componentes electrónicos, etc.) dice: “en cualquier área de negocio la fuerza activa es la gente”; es quien tiene su propia voluntad, parecer y modo de pensar. Si los empleados no están motivados nada se podrá lograr”. **Bill O’Brien** (presidente de Hannover Insurance) “habla de modelos organizacionales más congruentes con la naturaleza humana”.

Estos dos empresarios hablan y dejan muy en claro de que los directivos deben abandonar el viejo dogma de planificar, organizar y controlar para dedicarse a brindar las condiciones que capaciten a la gente para llevar vidas enriquecedoras. Estos cambios implican un proceso de transformación, maduración de ideas, mejora de concepciones con relación a las organizaciones y cambios en la formación y el desempeño del recurso humano para conseguir los objetivos trazados y fortalecimiento de las organizaciones.

Según **Peter Drucker** (1999), No es mucho lo que se sabe actualmente sobre la productividad del trabajador del conocimiento, pero se conocen algunas cosas que sí funcionan para incrementarla.

Se puede decir que el trabajador del conocimiento tiene el reto y la responsabilidad de auto gestionarse, hoy en día las compañías más que sujeción, valoran la iniciativa e

independencia laboral, la cual incentiva factores como la responsabilidad, creatividad y la eficiencia que conlleva a la generación de nuevas ideas y cumplimiento de metas.

Para lograr más productividad en el trabajador, se requiere un cambio de actitud tanto de la persona como de la empresa. Ser un trabajador del conocimiento implica auto gestionarse, esto es: concentrarse en su tarea, aquella que generará la contribución específica que sólo ese trabajador puede hacer; controlar el propio tiempo decidiendo en qué invertirlo; reconocer sus puntos fuertes y débiles; la forma de desempeñarse; la forma de aprender; asumir responsabilidad por su propio desarrollo y crecimiento y por los resultados que genera.¹

Generar el ámbito adecuado para que los trabajadores del conocimiento desplieguen su Potencial, redundará en resultados para la organización y satisfacción para el trabajador, lo cual a su vez lo incentivará.

Algunas de las responsabilidades que tienen las compañías para incrementar la productividad del trabajador del conocimiento, son la Misión, la integración en red, la Autonomía y la Coevolución Creadora, cada uno de estos factores juegan un papel importante para la evolución y la supervivencia de las organizaciones.

Creación e integración de los tipos de conocimiento

Se observa integrado en el tema dos principales tipos de conocimiento y su integración: explícito y tácito. Nonaka (1995): el explícito –aquel que puede ser estructurado, almacenado y distribuido– y el tácito –aquel que forma parte de las experiencias de aprendizaje personales de cada individuo y que, por tanto, resulta sumamente complicado, si no imposible, de estructurar, almacenar en repositorios y distribuir. El conocimiento tácito por su naturaleza es muy personal y difícil de expresarlo. Haciendo referencia a las palabras del filósofo Michael Polanyi: «*Podemos*

¹<http://www.ucema.edu.ar/productividad/download/2003/Falco.pdf>

saber mucho más que lo que podemos expresar». Todo ello de alguna manera está relacionado con el contexto y el medio en el cual se desarrolla el ser humano y sus percepciones y formas de ver el mundo que lo rodea.

Una organización tiene cuatro formas básicas de crear conocimiento:

- La Socialización, es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización;
- La Exteriorización, es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento;
- La combinación, es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento tácito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito.
- La Interiorización, es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo. (Ver http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_nonaka.htm)

Para una mejor comprensión del tema a continuación presentamos un gráfico de esta clasificación aplicado en una institución educativa.

Conocimiento Tácito: Compartir experiencias, ideas, sugerencias entre tutores e instructores, se definen las reglas del juego, los compromisos y proyectos (el por qué, para qué y el cómo)

Conocimiento tácito individual. Se perciben los resultados de las actividades, es decir, el aprendizaje individual, relacionado con el encuentro final, en donde se retoman nuevamente los por qué, para qué y los cómo; con un propósito integrador. De igual modo se verifica el nivel de logros alcanzado por el desarrollo de las actividades. Haremos uso de una rúbrica para medir el grado de aprovechamiento de los encuentros de capacitación.

Conocimiento explícito. Se presentan los encuentros transitorios de tutorías (cogestión) donde los tutores virtuales e instructores de formación titulada para compartir opiniones y comentarios sobre el manejo de la plataforma blackboard, se observa el trabajo colaborativo, produciendo así nuevos conocimientos que se hacen necesarios almacenarlos.

Socialización

Interiorización

Asociación

Internalización

Proceso Gestión del
Conocimiento
Formación Titulada
SENA

Conocimiento explícito colectivo: socialización de las lecciones aprendidas, mediante talleres de integración aplicando la metodología OUTDOOR (aprendiendo haciendo). Este encuentro sirve también para evaluar el logro de objetivos y el desarrollo de los indicadores metodológicos.

Podemos agregar que entre estos dos tipos de conocimiento, el tácito es el más difícil de apropiar, y en últimas, es el que marca la diferencia entre una y otra organización.

La nueva economía del conocimiento

El conocimiento durante los últimos años se ha convertido en el motor del crecimiento de la economía y de la mejora de la productividad y, por ende, en factor productivo y elemento diferenciador.

Si en la economía industrial los factores productivos por excelencia eran aquellos calificados como tangibles, tales como el capital, el trabajo o los recursos naturales, actualmente las economías tienden a conceder una mayor importancia a los factores intangibles, como el conocimiento, la información y la cultura. (Barceló y Baglieto, 2001, p.13).

Es entonces como hoy día se observa la nueva economía como una economía interconectada a través de redes, que favorece la conexión y la comunicación y por tanto la transmisión y difusión del conocimiento (Barea y Bilón, 2002, p.151). Hoy las tecnologías de educación, información, entretenimiento y telecomunicaciones son las principales herramientas o medios de los que disponemos para procesar las informaciones en conocimiento que nos ayudan a expresarlos en una forma más dinámica y creativa, a través del internet, las redes, intranets, índex, entre otros, que permiten preservarlos y actualizarlos en el día a día(conocimiento explícito).

Si por el contrario, el individuo adquiere conocimientos cotidianos o empíricos, que bien podemos llamar “Experiencia” (conocimiento tácito) y no se transmite, se malgasta una información que podría ser de gran utilidad para las organizaciones

De aquí que el mercado ha sido testigo de las grandes inversiones que hacen las empresas en adquirir nuevas tecnologías que le permitan desarrollar sus actividades en una forma mejorada y a una mayor velocidad.

Sin embargo, es necesario que todos los niveles de las organizaciones adquieran responsabilidad y compromiso al hacer uso de estas herramientas que a final a través de las ideas y transferencia de informaciones se fomentan personas creativas e innovadoras con pensamiento crítico y analítico.

Capital Intelectual

Otro aspecto a resaltar sería la importancia del Capital Intelectual dentro de las Organizaciones.

Bueno Campos (1998: 221), considera que el Capital Intelectual es el conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener la ventaja competitiva. Como bien es cierto el activo más valioso en las Organizaciones es el Recurso Humano con el que se cuenta y en el que se tiene toda la fijación para desarrollar e implementar planes estratégicos que apunten al crecimiento y sostenimiento de la compañía.

De no ser por este Capital Intelectual y la suma de estos, las compañías no cumplirían sus procesos y metas para el fortalecimiento y sobre todo para la permanencia de la misma.

Para Stewart (1997), hay dos tipos de capital humano: genérico y específico, pues no todos los empleados poseen habilidades que son únicas y valiosas para la empresa.

Esta tipología de Capital humano lleva a pensar lo importante que es cada funcionario dentro de la compañía, más aun cuando la organización se encarga de formarlos y capacitarlos para el desarrollo de sus actividades y para el logro de un objetivo específico. Cuando se cuenta con este capital humano con estas características específicas y con todo ese conocimiento y experiencia adquirida a lo largo de su carrera dentro de la organización es difícil remplazarlo e imitarlo, de ahí lo importante de conservar a nuestro talento humano satisfecho dentro de la organización.

EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

El país enfrenta hoy uno de los mayores retos comerciales como lo es el tratado de libre comercio con Estados Unidos, una de las estrategias más importantes que tienen los empresarios colombianos en relación a la integración comercial internacional.

Aunque el país se cuestiona en varios aspectos como: ¿Estamos realmente preparados para afrontar este nuevo reto? ¿nuestros productos y servicios realmente podrán competir con los de países como Estados Unidos?. Realmente no es fácil, este nuevo TLC exige a las organizaciones enfocar sus objetivos en pro de las oportunidades que brinda este tratado, manejar y minimizar los riesgos de disipación de empresas y aumento de desempleo.

La generación de conocimiento por su parte es un factor que lamentablemente muchas empresas no aplican, quedándose obsoletas y por ende poco competitivas frente a los retos comerciales que vienen. Por el contrario, para estar a la vanguardia las organizaciones deben cambiar sus paradigmas y aplicar los cambios que el mercado actual exige y que sean necesarios para mantenerse y ser sostenibles a largo plazo.

En una forma más comprensible se entiende que no es fácil cambiar una metodología o proceso que se viene desarrollando durante varios años o hasta décadas. No obstante, se hace necesario invertir tiempo y esfuerzo para reestructurarlos, socializarlos e implementarlos. Uno de los tantos riesgos identificados en las compañías es la Fuga del Conocimiento y para ésta las empresas deberán diseñar e implementar un programa de desarrollo a los trabajadores que permita minimizar la pérdida de la propiedad intelectual, pérdida de las inversiones en capacitaciones y desarrollos, inestabilidad en la estructura organizacional.

A continuación se plantean algunas estrategias para minimizar los riesgos de fugas del conocimiento.

- Diseñar e Implementar planes de carrera que permitan desarrollar las competencias técnicas del empleado y la oportunidad de crecer dentro de la Empresa. Esto le brinda a los empleados mayor autonomía en sus cargos y oportunidad de desarrollo dentro la misma.
- Diseñar un mecanismo que nos permita identificar que elementos nos ayudarán a establecer relaciones de confianza y lealtad con los empleados Valiosos y Competitivos que posee la empresa. Esto permitirá identificar cuales son los factores que inciden en la permanencia del personal en la empresa.
- Diseñar e implementar un modelo de escala salarial competitivo. Esto permitirá tener un marco de referencia estandarizado para remunerar al personal de manera equitativa.
- Diseñar e Implementar un sistema de remuneración emocional que motive la creatividad y el compromiso de los empleados hacia la organización, desarrollando sentido de pertenencia en los empleados hacia la organización que se ve reflejado en productividad.

Otro de los riesgos que se pueden citar y que están identificados en las organizaciones es la falta de competencias, cuando este riesgo es inminente se presentan rotación de personal, baja productividad, ineficiencia operativa y desmotivación.

Para minimizar éstos riesgos se traza algunas estrategias:

- Realizar diagnóstico de las competencias que poseen los empleados y definir quienes requieren ajuste del perfil requerido para cada uno de los cargos, ajustando las brechas existentes entre el perfil del cargo y el perfil exigido para el cumplimiento de sus funciones.
- Definir un nuevo programa de inducción y entrenamiento por cargos, que contenga un esquema de presentación del empleado ante la organización a través de medios de comunicación utilizados al interior de la empresa y de manera personalizada a todo el equipo de trabajo. Esto permitirá integrar al nuevo empleado a la cultura organizacional, darle una visión global de la empresa, conocer sus beneficios y cuáles serán sus funciones específicas en el cargo.
- Desarrollar un plan de capacitación dirigido a todos los niveles de la organización, acorde a las necesidades de formación o desarrollo identificadas en cada trabajador, esto con el fin de minimizar brechas de conocimientos y proporcionar nuevos conocimientos relacionados con la operación de la compañía.

Aun así, con todas las remuneraciones y bonificaciones que estén dispuestos los empresarios a invertir en su capital humano, juega un rol importante el reconocimiento

en el desempeño de los empleados; toda vez que aumenta el grado de satisfacción laboral y autoestima.

Países como Japón valoran las propuestas y sugerencias de sus empleados de todos los niveles, desde los operarios hasta la alta gerencia, la estudian y si esta es relevante y útil para la empresa la ejecutan incluyendo su autor. Puede imaginar cuan diferente seria el ambiente laboral si se aplicara este método, respuesta que bien se distingue en algunas empresas como Grupo Bancolombia, Empresas públicas de Medellín, Noel , entre otros que tienen algunos años aplicando el proceso de gestionar el conocimiento; sin embargo faltan muchas por sumarse a este método.

Otras empresas que si bien no manejan los procesos de gestión del conocimiento si aprecian el desempeño de sus empleados las encontramos en el listado de las 25 mejores empresas del país o lo que llaman "Great place to work", entre ellas Seguros Bolívar donde su presidente Jorge Uribe emplea una política de *"una cultura hacia la gente y hacia el ser"*; desarrollando estrategias de capacitación y ascensos rápidamente. Observamos así, una empresa que valora las competencias y habilidades de sus individuos, lo cual ayuda a la creación del conocimiento; pues en la medida en que se sientan satisfechos, participarán activamente en los procesos de gestión del conocimiento. Esto es, organizar ideas enriquecedoras y socializarlas sin temor alguno.

Telefónica telecom es otra empresa que valora las sugerencias de sus empleados, así han podido diseñar y mejorar sus planes, pues consideran que son ellos quienes más conocen las necesidades y gustos de los clientes. En definitivas el éxito de estas empresas se basan en los estilos de liderazgo, espacios de participación, reconocimiento y beneficios que permitan un balance entre su vida profesional y personal; de esta forma los hacen sentir parte de la organización.

De ahí parte la importancia de involucrar a todos los clientes internos en el desarrollo de las estrategias, así se tendrá más compromiso en el logro de las mismas. Es entonces donde el conocimiento logra conjugarse en este proceso; en la medida en que se incentive la creatividad, en esa misma medida estamos creando nuevo conocimiento y al mismo tiempo innovación.

Luego entonces se sitúa un medio fundamental para la transformación del conocimiento explícito en tácito, para que la información pueda fluir de manera clara y precisa, como lo son las redes de comunicación y no es que sea necesario invertir grandes cantidades de dinero, con solo tener computadores, servicio de internet y redes se tiene a la mano herramientas que facilitan y ayudan en gran manera el desarrollo de actividades y mejor aún compartir información e ideas que finalmente se transforman en conocimiento.

Estas herramientas ayudan a la organización a gestionar su conocimiento, comprendiendo este como *“la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través de las cuales las empresas innovan. Nonaka, (1995).* Para ello, lo principal es reconocer y aceptar la importancia del conocimiento y no tomarlo como un esnobismo más del siglo; por el contrario, el crear una cultura de socialización e intercambio de informaciones que al final generarán conocimientos es un paso esencial.

Hoy día se aprecia el mercado saturado de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, de ahí que el éxito lo marca la cantidad y calidad de conocimiento que fluya en las organizaciones; siendo así, el mayor desafío que enfrentan las empresas de retener el recurso humano generador de valor. Sin embargo es lamentable encontrar

compañías que realmente no valoran el desempeño y competencias de sus trabajadores y aun cuando la economía está creciendo el desempleo persiste y se presenta una mayor demanda ante la oferta de vacantes existentes.

En consecuencia, se hace necesario desarrollar actividades de investigación que fomenten la creación y actualización de conocimiento para explotar y maximizar las destrezas, habilidades y demás competencias que posean cada individuo. Así se incentiva el desarrollo de productos intangibles que permitan mostrar otra faceta del país demostrando así que si se cuenta con individuos capaces de innovar, adaptarse y responder rápidamente a los cambios, pues generalmente durante muchos años solo se ha comercializado productos primarios como el café, banano, flores, esmeralda, entre otros; dejando a un lado la creación de conocimiento elemento generador de valor.

Trabajo Cooperativo

Para que el conocimiento sea útil para la sociedad es necesario compartirlo, creando procesos de aprendizaje e intercambio de información entre los miembros de todos los niveles de la organización, lo cual resulta significativo para su crecimiento. Son varios los elementos que se pueden aplicar para lograr estos resultados en el trabajo colaborativo o cooperativo:

Uno es la creación de políticas que incluya la participación activa de todos en actividades de integración sobre sus éxitos y fracasos en el logro de las tareas asignadas, planeándose reuniones en periodos de tiempos y si es posible ejecutarlas en ambientes diferente al laboral.

Otro es hacer uso de las tecnologías en este proceso, pues el objeto es que todas estas experiencias queden materializadas para su análisis y actualización.

Finalmente está la retroalimentación de todas las reuniones, que se aprendió de ella y que cambios sucedieron en el sistema como efecto de estas. Seguramente serán positivos, pues se obtienen cambios y mejoras y al mismo tiempo integración entre los miembros de la organización.

Resultado de lo anterior es lo que se conoce como aprendizaje organizacional. Como señala Sutton (1994, p.80). *“El aprendizaje comprende la capacidad de responder al cambio; si las organizaciones no aprenden están muriéndose o están muertas”*. Esto es, promover la integración y participación de todos para mejorar procesos, innovar e incentivar al mismo tiempo una cultura organizacional de trabajo en equipo y colaborativo donde cada idea debe considerarse importante independientemente del cargo o nivel empresarial.

CONCLUSIÓN

A partir de los variados documentos explorados y referencias de autores sobre la importancia del conocimiento en las organizaciones, se hizo un enfoque en cuatro elementos esenciales: Gestión del conocimiento, tipos de conocimiento, la nueva economía del conocimiento y capital intelectual. Señalamos que las organizaciones para ser sostenibles, competitivas y reconocidas requieren valorar el talento humano competente, creativo e innovador; dando lugar al intercambio e integración de informaciones para la creación del conocimiento.

Quedando claro que el papel de la interacción entre los miembros de la organización requiere de un ambiente colaborativo que les permitan desempeñar sus roles, desarrollar sus competencias y así responder a las expectativas y necesidades del mercado.

Se requiere entonces que éstas inicien un cambio en el manejo de las capacidades intelectuales de sus empleados con planes de incentivos para conservarlos y retenerlos, evitando así la fuga de conocimientos que se presenta día a día. De igual forma, es necesario materializarlos haciendo uso de las tecnologías y redes de información y comunicación, evitando una pérdida potencial y en muchos casos una crisis al no disponer de sus experiencias y conocimientos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Barceló Llauger, María y Baglieto Tardio, Alicia.(2001). *La nueva economía basada en el conocimiento*. Madrid. ESIC Editorial.

Barea, Maite y Billón, Margarita. (2002). *La globalización y la nueva economía*. Madrid. Ediciones encuentro.

Drucker, Peter. (2002). *La Gestión del Capital Humano*. Colombia. Ediciones Deusto. Editorial Mcgraw-Hill/Interamericana

Gross, Manuel. Importancia de la administración del conocimiento para las organizaciones. (2010). Pensamiento Imaginativo. Consultado el día 02 de marzo, en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/709874/Importancia-de-la-administracion-del-conocimiento-para-las-organizaciones.html>

Molina, José Luis y Marsal Serra, Monserrat.(2002). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Editor Libros en red.

Parise, Salvatore, Cross, Rob y Davenport, Thomas H. ¡Peligro! Fuga del Conocimiento. Revista Gestión. (9). 86 – 93.

25 Empresas mejores para trabajar. Revista dinero. Consultado el día 25 de marzo, en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/25-mejores-empresas-para-trabajar/141530>

Proceso de creación del conocimiento. Consultado el día 22 de febrero en: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_nonaka.htm

Senge, Peter.(2006). *La Quinta Disciplina*. Argentina. Segunda Edición.Editorial Pearson

Tomado de <http://www.ucema.edu.ar/productividad/download/2003/Falco.pdf> - Productividad del Trabajador del Conocimiento, el Gran Desafío del Siglo XXI Consultado el 16 de febrero de 2012.

Tomado del <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/730431/Gestion-del-Conocimiento-4-autores-y-sus-3-teorias-principales.html>, Gestión del Conocimiento 4 autores y sus 3 teorías principales. Consultado el 20 de abril de 2012.

Nonaka, Ikujiro e Hirotaka Takeuchi *La organización creadora de conocimiento* Ed. Oxford University Press, México, 1999.

Zeballos Fernando. Gestión del Conocimiento Tácito. Revista electrónica FCE. Universidad Católica. Agosto 2005.