

## **La Gestión del Conocimiento en las Empresas, su importancia y dependencia del Estilo del Liderazgo de la Alta Gerencia**

### **Knowledge Management in Companies, its importance and dependence on the Leadership Style of Senior Management**

Ing. María Auxiliadora Guerrero Bejarano, MBA  
*Universidad Internacional del Ecuador, Ecuador*

Autor para correspondencia: [maguerrero@mail.internacional.edu.ec](mailto:maguerrero@mail.internacional.edu.ec)

Fecha de recepción: 04 de Enero de 2016 - Fecha de aceptación: 26 de Enero de 2016

#### **Resumen**

Este estudio analiza la importancia de la gestión del conocimiento dentro de las empresas y como este puede ser influido por los líderes. El concepto del conocimiento empresarial encierra procesos, desarrollo de productos y todos los aspectos que hacen parte del Know How empresarial, ahí radica la importancia de su correcta gestión y evolución.

**Palabras claves:** Gestión del conocimiento; Liderazgo; Ventaja Competitiva

#### **Abstract**

This study examines the importance of knowledge management within companies and how it can be influenced by leaders. The concept of business process contains knowledge, product development and all aspects that are part of Business Know How, therein lies the importance of good governance and development.

**Key words:** Knowledge Management; Leadership; Competitive Advantage

## Introducción

El conocimiento se deriva del pensamiento y es una combinación de información y experiencias; esta idea se desarrolla con el conocimiento tácito, que está basado en el contexto y la experiencia; el conocimiento aumenta su valor con el uso y al ser compartido. Está ligado al progreso, muchas organizaciones se han dado cuenta de su importancia para el éxito de hoy, actualmente los avances informáticos y comunicacionales son de gran ayuda para que las organizaciones puedan desarrollar, almacenar y transferir conocimiento. Está ampliamente reconocido como un recurso clave para la obtención de objetivos; la gestión del conocimiento es una tarea complicada, debido a que es difícil identificar y valorar, así como utilizar los conocimientos necesarios para obtener ventaja competitiva; esta función se define como un enfoque sistemático para utilizar herramientas y tecnología, desarrollar procesos de negocio, identificar mejores prácticas e implementar la cultura organizacional que permita desarrollar y compartir conocimiento dentro de una organización. La gestión del conocimiento se ocupa de dos actividades (1) la preservación y el uso del conocimiento existente, y (2) la creación de nuevos conocimientos para su uso efectivo. (Anantatmula, Vittal 2008)

Actualmente las empresas se enfrentan a cambios drásticos consecuencia de los factores externos que la influyen, estos cambios se deben principalmente a la evolución de la tecnología, el aprender a hacer las cosas de nuevas maneras, así como a la necesidad de buscar formas de sobrellevar la crisis financiera que afecta a la mayoría de las Naciones. Tradicionalmente las empresas ha sido guiadas por Ejecutivos, que se han caracterizado por poseer habilidades para el manejo de los distintos recursos con los que cuenta la empresa, pero desde hace algunos años se ha estudiado por qué existen diferencias en los resultados obtenidos por las distintas organizaciones, si en general cuentan con personas que ejercen estas habilidades como jefes, gerentes o líderes.

La gestión del conocimiento por otro lado es la forma en la que se identifica y aprovecha el conocimiento colectivo en una organización para facilitar o mejorar la competitividad de una empresa. Se debe identificar entonces los dos tipos de conocimiento, el tácito y el implícito. Considerando esto, una organización debe establecer estrategias para gestionar de manera adecuada cada tipo de conocimiento de acuerdo a las propiedades del tipo de negocio, una empresa de servicio por ejemplo, que debe preocuparse del mejoramiento continuo de su oferta y se ve llamada a innovar permanentemente requiere una estrategia de conocimiento con mayor énfasis en procesos de personalización con expertos que compartan su conocimiento con tácticas como el coaching, como una alternativa a las necesidades de la organización. Existen estudios previos que muestran que los estilos de liderazgo tienen una influencia positiva y significativa en la gestión del conocimiento, siendo el liderazgo transformacional una determinante significativa en la fase de creación y compartir el conocimiento, mientras que el liderazgo transaccional tendría un impacto significativo en la etapa de aplicación del conocimiento.

Otros estudios afirman que en la sociedad del conocimiento, la creación efectiva, así como el uso y la difusión del conocimiento son determinantes para la obtención de la ventaja competitiva tan necesaria para las organizaciones, definido como el recurso estratégico, el conocimiento podría ser el valor diferenciador para los clientes de las distintas organizaciones en los tiempos modernos.

El desarrollo de sus empleados, para los líderes efectivos, en el largo plazo es un tema de interés personal, y usan el tacto y otras habilidades sociales para estimularlos a lograr lo mejor. Dista de ser “simpático” o “comprensivo”, se trata de utilizar las motivaciones individuales en beneficio de promover un objetivo para toda la organización. Define el liderazgo como el logro de una meta mediante la dirección de colaboradores humanos, y al líder como la persona que organiza exitosamente a estos colaboradores para conseguir metas específicas. Afirma que el logro excepcional de un gran líder es de tipo social y humano y proviene de comprender a sus colaboradores y que una organización debe tener empleados en todos los niveles que reporten a alguien cuya área de autoridad tenga un tamaño adecuado para que pueda conocer a sus colaboradores en su dimensión humana. La tarea del líder es proporcionar la identificación de roles y funciones dentro del grupo que permita a cada miembro realizar un propósito o interés mayor (Prentice, 1961).

La personalidad del gerente versus la del líder, Zaleznik, Abraham (1977), en un artículo en la revista Harvard Business Review define que los Gerentes y los Líderes tienen personalidades diferentes, debido a la naturaleza de las organizaciones, argumenta que una cultura gerencial enfatiza la racionalidad y el control, que el gerente es una persona que resuelve problemas, sus energías siempre se orientarán al cumplimiento de metas, manejo de recursos y control de la estructura de la organización o personas, siempre se preguntará: “¿Cuáles son los problemas que hay que resolver y cuáles son las mejores formas de lograr resultados para que la gente siga contribuyendo a esta organización?”. Desde esta perspectiva, el liderazgo es un esfuerzo que busca encaminar los asuntos; y cumplir con su cometido, un gerente necesita personas operando eficientemente en sus distintos niveles jerárquicos. Ser gerente no requiere genio o heroísmo, sino, perseverancia, determinación, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica, y quizás lo más importante: tolerancia y buena voluntad. Otra visión de liderazgo, supone que sólo las personas extraordinarias merecen participar del poder y la política. Esta expectativa del liderazgo contrasta fuertemente con la concepción cotidiana, práctica, pero importante, que asegura que el liderazgo es realmente administrar el trabajo de los demás. Gerentes y líderes son personas muy distintas. Difieren en cuanto a su motivación, su historia personal, y también, en su modo de pensar y actuar.

Existen cuatro factores que interactúan de manera dinámica en la gestión del conocimiento, generando una espiral que crece al alto nivel, obteniéndose el crecimiento organizacional, estos son: (a) De tácito a tácito, se produce cuando los individuos mediante la observación, imitación y/o práctica, comparten conocimiento este tipo de conocimiento no es sistematizado por lo que no puede ser utilizado por la organización como explícito; (b) de explícito a explícito, se combina elementos del conocimiento existente, adaptando o mostrando una nueva perspectiva del todo. No implica la expansión de la base del conocimiento de la organización; (c) de tácito a explícito, que se produce cuando un individuo es capaz de articular los fundamentos de su conocimiento tácito y lo convierte en explícito permitiendo el crecimiento de la base del conocimiento de la organización; (d) de explícito a tácito, se produce cuando el conocimiento explícito es compartido por toda la organización, al ser utilizado por todos se amplía, extiende y es incorporado en su propio conocimiento tácito (Nonaka y Takeuchi 1995).

La administración del conocimiento es identificada frecuentemente como un antecedente importante de la innovación, existe poca investigación empírica que haya presentado la influencia de una gestión del conocimiento efectiva, en el estudio realizado por Jenny Darroch y Rod McNaughton (2002) se demostró que la adquisición y la actuación frente al conocimiento son importantes para la generación de innovación; definen innovación como el ingrediente esencial para que las empresas puedan ser competitivas y obtener ventajas de largo plazo. Los investigadores promueven la necesidad de identificar, gestionar y desarrollar activos intangibles, como la gestión del conocimiento con el fin de mejorar el valor de la empresa. En este estudio se define la gestión del conocimiento como la función de gestión que crea o localiza y gestiona el flujo del conocimiento dentro de la organización asegurando que este se utilice de manera eficaz y eficiente en beneficio de la organización.

Según Pedraja Rejas L, Rodríguez Ponce E y Rodríguez Ponce J (2006) el proceso de gestión del conocimiento incluye tres etapas. La primera es crear conocimiento, lo que implica explorar, combinar y descubrir conocimiento, haciendo, lo que ocurre al interior de la organización cuando mediante conexiones intuitivas de las ideas existentes o a través de la interacción con otros individuos de la organización crean nuevos conocimiento. La segunda es compartir conocimiento, se produce cuando los individuos de la organización transfieren y comparten conocimiento, consiguiendo incrementarlo y volverlo más valioso. La última etapa es aplicar conocimiento, convertir el conocimiento en un resultado valioso para la organización, esta aplicación suele conducir a la generación de productos, servicios y generación de ideas que permiten una mejor toma de decisiones estratégicas.

Para Blázquez Alberto (2013) la gestión del conocimiento es un elemento para favorecer la gestión del cambio en las organizaciones, por esta razón es necesario alinear al recurso humano en un patrón de actividades, procesos, que les permitan alcanzar sus objetivos, de esta manera generar un fuerte compromiso con el aprendizaje, generando una conciencia colectiva sobre la importancia de cada una de las áreas de la organización. La evolución del pensamiento estratégico de las organizaciones, permitirían orientar los avances de éstas y obtener mejores resultados.

Los roles del líder y gerente son importantes en las diferentes etapas del ciclo de vida de la gestión del conocimiento; el liderazgo juega un papel crítico en el desarrollo e implementación de sistemas de gestión del conocimiento o iniciativas. Una vez que desarrollan los procesos, el papel del gerente adquiere mayor importancia en el mantenimiento de su eficiencia y eficacia. Fomento de la innovación mediante el proceso de gestión del conocimiento requiere la cultura y la participación en colaboración para la toma de decisiones; el liderazgo promueve la innovación mediante la creación de una visión estratégica y dirección, por lo tanto, el liderazgo tendría un papel fundamental en el desarrollo y gestión del conocimiento (Anantamula, Vittal 2008).

Entre los estudios realizados anteriormente se encontraron resultados que permitirían destacar aspectos importantes de la gestión del conocimiento y el estilo de liderazgo en pequeñas y medianas empresas, diferenciando la influencia de los estilos de liderazgo en las distintas etapas de la gestión del conocimiento, cómo el estilo transformacional influye en la etapa de creación y el transaccional en la etapa de aplicación, este estudio particular, realizado en Chile,

sugiere contrastar los resultados en otros países, tipos de empresas y tamaños de organización. (Delgado & otros 2010)

Para Annatatmula (2008) la selección de un líder competente y comprometido es fundamental para la gestión del conocimiento, sus iniciativas y desempeño para lograr las metas y los objetivos; líderes capaces de obtener el apoyo de la parte superior y su influencia de la cultura de colaboración. Durante la etapa de ejecución de la iniciativa de la gestión del conocimiento debe lidiar con la complejidad y los cambios bajo múltiples restricciones, entre las que se encuentran el tiempo y presupuesto, la incertidumbre y las expectativas. Por lo tanto el liderazgo adquiere mayor importancia durante la etapa de implementación. Cuando el sistema de gestión de conocimiento se ha determinado, orientándose a procesos, el énfasis del mismo pasa a las funciones de gestión, a pesar de esto, el liderazgo desempeña un papel fundamental en la promoción de la colaboración en la toma de decisiones y el desarrollo de soluciones innovadoras. El liderazgo también debe asegurarse de que las organizaciones desarrollen sistemas tecnológicos para satisfacer las necesidades empresariales y de proyectos específicos y no deberán estar diseñados de manera aislada con la suposición de que la gente lo use para fines productivos.

Para Ren-Zong, Kuo; Ming-Fong, Lai; Gwo-Guang, Lee (2011), el liderazgo juega un papel fundamental en la adopción de la tecnología con éxito, así como en el uso de los sistemas de conocimiento. Definen que los profesionales no solo deben centrarse en la cuestión de la tecnología (por ejemplo, proporcionando los conocimientos adecuados para satisfacer las necesidades de los usuarios y acumular una alta compatibilidad con el estilo de trabajo del usuario), los gerentes deben considerar la manera de empoderar a los subordinados apropiadamente, una decisión que de hecho puede facilitar el desarrollo de un ambiente donde los empleados participan en las actividades de gestión del conocimiento de manera más espontánea. Sin ese liderazgo apropiado, sin embargo, a pesar de que las empresas pueden introducir un sistema de gestión del conocimiento bien construido, podría no ejercerse con eficacia y probablemente no se obtendrían todos los beneficios posibles, al final este estudio también sugiere la necesidad de replicarlo en otras culturas y tipo de organizaciones, con muestras más grandes que puedan ser más representativas y pudieran colaborar con la generalización del conocimiento obtenido.

Para Cristhian Naranjo (2004) el liderazgo desempeña un papel de primer orden en la formulación, implantación y sostenimiento de la gestión del conocimiento en la empresa, y por este motivo el diseño, formulación y gestión de la estrategia, sería responsabilidad básica de la alta dirección, por lo que debería considerar la naturaleza y condiciones que el conocimiento implica para la empresa y el desempeño de las personas que dependen de diferentes formas de ella. Serán los llamados a dar ejemplo y servir de fuente de inspiración, por lo que en la práctica su disposición a compartir conocimiento, a proponer o apoyar nuevas ideas y a valorar positivamente la diferencia, deben ser percibidos por quienes componen la organización o realizan intercambios con ella y, por lo tanto, estimularlos a comportarse de manera análoga. Para este autor, la gestión del conocimiento demanda un liderazgo de tipo transformacional, distribuido, ampliamente participativo, basado en resultados, que cuestione continuamente la manera de pensar y actuar de la organización y se comprometa con la innovación de los

productos, procesos y servicios a partir del intercambio y el uso productivo del conocimiento que adquiera del entorno o genere internamente.

### **Conclusión**

Después de esta revisión de literatura, se podría decir que del estilo del liderazgo que ejerza la gerencia de una organización dependerá la forma en la que se maneje el conocimiento de la misma, entiéndase como conocimiento en este caso todo el Know How que pueda poseer una empresa, así como el desarrollo de este en una búsqueda por mejorar continuamente y generar ventaja competitiva.

Se debe entender entonces la importancia del manejo del conocimiento para una organización y la influencia que la cultura organizacional puede tener sobre la forma de hacer las cosas dentro de la misma, si los líderes de las empresas son los responsables de la cultura organizacional, es lógico pensar que influenciarán a los colaboradores y su desempeño.

### **Bibliografía**

- Anantatmula, Vittal S. (2008) Leadership role in making effective use of KM. The journal of informational and knowledge management systems 38(4), 445 - 460
- Bass, B.M. (1998) Transformational and transactional leadership of men and women. En B.M. Bass, Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact (pp. 7279). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1994) Shatter the glass ceiling: women may make better managers. Human Resource Management, 33 (4), 549-560.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. y Atwater, L. (1996) The transformational and transactional leadership of men and women. Applied Psychology: An International Review, 45 (1), 5-34
- Blázquez Manzano, Alberto (2013) Un modelo de pensamiento estratégico para favorecer la gestión del cambio en las organización. AD-minister 23(9 – 24) Medellín, Colombia.
- Carless, S.A. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspective. Sex Roles, 39, 887-902
- Chiavenato, I (1993) Administración de recursos humanos. México: Mc Graw-Hill
- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. Revista de Psicología Social, 16 (2), 131-155
- Cuadrado, I. y Molero F. (2002). Liderazgo Transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones 18(1), 39-55.
- Cuadrado, I, Molero, F. y Navas, M. (2003) El Liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. Revista Acción Psicológica 2(2), 115-129

- Darroch, Jenny; McNaughton, Rod (2002) Examining the link between knowledge management practice and types of innovation. *Journal of intellectual capital* 3(3) 210 – 222
- Delgado Milagros, Liliana Pedraja, Rodríguez Emilio (2010) Estilos de liderazgo y gestión del conocimiento en las pequeñas empresas, 09(01) *Revista de Técnica Administrativa*, Universidad de Tarapacá
- George, Bill; Sims, Peter; Mclean, Andrew y Mayer, Diana (2011) Descubra su auténtico liderazgo. *Harvard Business Review* 89(11), 10-17
- Goleman, Daniel (2011) ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review*, 89(11), 42-50
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations, software of the mind [Culturas y Organizaciones, software de la mente]*. Londres: McGraw Hill.
- Lakshman, Chandrashekar (2009), *Organizational Knowledge leadership an empirical examination of knowledge management by top executive leaders. Leadership & Organization* 30(4) 338-364
- Mendoza Martínez, I. (2005) *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. México: Universidad de Tlaxcala, Tesis doctoral Ciencias Administrativas.
- Naranjo Herrera, Cristhian Guillermo (2004) *El liderazgo en la gestión del conocimiento. Perspectivas psicología* N° 10. Universidad de Manizales
- Nonaka, H. Takeuchi. (1995) *The knowledge-creating company*. Oxford University press. Nueva York, EEUU
- Ogliastri, Enrique; McMillen, Cecilia; Alschil, Carlos; Arias, María Eugenia; Bustamante de, Colombia; Dávila, Carolina; Dorfman, Peter; Ferrerira dela Coletta, Marilia; Fimmen, Carol; Ickis, John y Martínez, Sandra (1999) *Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. Academia Revista Latinoamericana de Administración* 22 (29 – 57)
- Pedrajas Rejas L, Rodríguez Ponce, E y Rodríguez Ponce, J. (2006) *Sociedad del conocimiento y dirección estratégica una propuesta integradora. Interciencia*, 31(570 – 576)
- Prentice, W (1961), *Comprendiendo el liderazgo. Harvard Business Review, Serie Liderazgo Lo que hacen los grandes líderes*
- Ren-Zong, Kuo; Ming-Fong, Lai; Gwo-Guang, Lee (2011) *The impact of empowering leadership for KMS adoption. Management Decision* 49(7) 1120-1140
- Vinkenburg, Claartje J. ; Van Engen, Marloes L. ; Eagly, Alice H. ; Johannesen-Schmidt, Mary C. (2011) *An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women’s promotion? The Leadership Quarterly* 22 (10-21).
- Zaleznik, Abraham (1977), *Gerentes y líderes: ¿son diferentes?.* *Harvard Business Review, Serie Liderazgo Lo que hacen los grandes líderes*