

# Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento

García Fernández, Francisco<sup>1</sup>  
Cordero Borjas, Ana Emilia<sup>2</sup>

Recibido: 05/03/2008 • Revisado: 15/03/2008  
Aceptado: 18/03/2008

## Resumen >>

La gestión de conocimiento (GC) se ha convertido en una necesidad de las organizaciones que compiten en mercados dinámicos y competitivos. La conversión del conocimiento en el recurso productivo determinante para diferenciar a las organizaciones de sus competidores, ha impulsado la búsqueda de instrumentos que permitan su detección, captación, transferencia y gestión. Este artículo tiene como objetivo determinar el papel de los equipos de trabajo (ET) en la gestión de conocimiento de las organizaciones. ¿Son los ET instrumentos favorecedores de la GC? ¿En qué forma los ET benefician las prácticas basadas en la GC? ¿Son necesarios los ET para la implantación de estrategias basadas en la GC?

**Palabras clave:** sociedad del conocimiento, gestión del conocimiento, equipos de trabajo

## Abstract >>

### **The work teams: a practice based on knowledge management**

*The knowledge management (KM) has become a necessity of the organizations that compete in dynamic and competitive markets. The conversion of the knowledge in the determining productive resource to differentiate the organizations from its competitors has impelled the search of instruments that allow its detection, attraction, transference and management. The objective of this paper is the determination of work teams (WT) role in organizational KM. Are the TW beneficial instruments for KM? How the WT benefit the practices based on KM? Are necessary the WT for the implantation of strategies based on KM?*

**Key words:** *knowledge society, knowledge management, work teams*

---

1 Universidad Autónoma de Tamaulipas, Unidad Multidisciplinaria de Comercio y Administración Victoria, México.

2 Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Venezuela. E-mail: acordero2@uc.edu.ve

## 1. Introducción

En la etapa actual de desarrollo, y dentro de un contexto económico que se caracteriza por fenómenos como la globalización, los crecientes grados de competitividad, la evolución de las nuevas tecnologías y la naturaleza dinámica de los nuevos mercados, no hay duda acerca de la importancia que representa el conocimiento para el éxito sostenible en cualquier organización (Nonaka, 1991; Kogut y Zander, 1992).

Si bien la gestión del conocimiento (GC) aparece como estrategia en la década de los noventa, su fundamento teórico se ubica en los trabajos de los economistas neoclásicos —Machlup (1962), Bell (1976) y Arrow (1962)— y de los economistas evolucionistas (neoschumpeterianos), inspirados en los aportes de Schumpeter (1912) —Dosi (1988), Nelson y Winter (1982), entre otros. Dichos trabajos, menos recientes que los trabajos de Nonaka y Takeuchi (1995), Drucker (1994) o Lundvall (1992), han conformado la base teórica que sustenta la necesidad de la GC como un activo o factor de producción.

La llamada “sociedad del conocimiento”, enunciada por Drucker, se compone de un conjunto de información, inteligencia y experiencia práctica que, adecuadamente gestionado, constituye la base de las cualidades diferenciadoras de las organizaciones de hoy. Por tanto, la posibilidad de no sólo adquirir información sino de transformarla en conocimiento para compartirlo e integrarlo a las prácticas cotidianas de la organización, constituye la capacidad organizativa más importante para enfrentar el entorno que caracteriza la dinámica organizacional. Todo esto requiere la instauración de condiciones de gestión adecuadas que posibiliten la integración,

de manera consciente, de prácticas cotidianas orientadas a fomentar factores e instrumentos que faciliten la generación, transferencia, integración y utilización del conocimiento. Los esfuerzos organizativos que permiten gestionar los procesos y actividades asociadas al conocimiento se ha denominado “gestión del conocimiento”.

El conocimiento reside en el complejo sistema de procesos que da como resultado la materialización de los bienes o servicios. Según Múnera y Franco (2002), existen dos soportes básicos del conocimiento:

- a) Los recursos humanos que intervienen en los procesos de producción o de soporte organizacional (formación, capacidades, cualidades personales, entre otros).
- b) La información manejada en dichos procesos, que capacita a estas personas a incrementar su formación o habilidades para el desarrollo de sus tareas.

De la fusión de estos dos soportes emerge el conocimiento. De manera que, en la medida que la estructura organizacional facilite la sincronía entre persona e información, se creará un entorno de conocimiento. Este es uno de los objetivos esenciales de la GC.

De esta concepción acerca del conocimiento y la información manejada han surgido nuevas áreas de trabajo vinculadas a la creación de nuevos modelos organizacionales. Según Drucker (1994), en nuestro tiempo existe una transformación en la concepción del conocimiento. Este ha pasado de una situación *aplicable a ser* a otra *aplicable a hacer*, es decir, de una situación referida al desarrollo intelectual de la persona a otra como factor de producción tomando como base su utilidad. En este sentido,

el conocimiento se convierte en un instrumento o medio para obtener resultados.

Mucho antes, en su obra *The age of discontinuity* (1968) Peter Drucker ya había estudiado cuatro esferas principales de discontinuidad: a) la explosión de la nueva tecnología, cuyo fruto son nuevas industrias importantes; b) el cambio de la economía internacional a la economía mundial; c) una nueva realidad social y política de instituciones pluralistas; y d) el nuevo universo de los conocimientos basado en la educación masiva, esferas que le dan sustento a afirmaciones posteriores del autor sobre la sociedad del conocimiento.

La economía contemporánea obliga a un constante intercambio de datos e información, supone la interacción entre individuos y grupos en búsqueda de una visión compartida vinculada a una distribución equitativa de conocimiento que, a su vez, promueva conocimiento organizativo. Precisamente, los equipos de trabajo (ET) se presentan con una forma organizativa favorecedora para gestionar el conocimiento dentro de una organización, en ellos se distribuye el trabajo con base en las competencias, existe un alto nivel de compromiso de cada integrante, se estimula el desarrollo de nuevas competencias y experiencias de aprendizaje, y la autoevaluación es indispensable para garantizar el aprovechamiento de la masa de conocimiento acumulado presente en la organización.

Este artículo analiza la relación que existe entre la GC como estrategia de las organizaciones y los ET. Los especialistas no han trabajado en profundidad la relación entre ambos temas, por lo que existe una carencia de literatura reciente que profundice en el conocimiento de esta interrelación. ¿Son los ET favorecedores de la GC? ¿En qué forma los ET benefician las

prácticas basadas en la GC? ¿Son necesarios los ET para la implantación de estrategias basadas en la GC?

## 2. Gestión del conocimiento y estrategia

La GC surge, según Carrillo (2000), a partir de tres fuerzas económicas: a) la rápida obsolescencia de la base de competencias; b) la urgencia por valorar intangibles, en gran medida por la ola de fusiones y adquisiciones; y c) por la integración de soluciones de tecnologías de la información.

El dinamismo de los entornos actuales ha provocado la reflexión sobre la necesidad de gestionar de manera explícita los recursos y capacidades intangibles de la organización, intangibles que por demás adquieren papel protagónico en las nuevas prácticas organizacionales, tal como lo afirma Nonaka (1991:98):

En una economía donde lo único cierto es la inestabilidad, el conocimiento es una fuente segura de ventaja competitiva sostenible. Cuando los mercados cambian, las tecnologías proliferan, los competidores se multiplican y los productos pronto quedan obsoletos, las compañías con éxito son aquellas que crean nuevos conocimientos, los difunden rápidamente por toda la organización, y los aplican a nuevas tecnologías y productos.

De acuerdo con Rodríguez, Araujo y Urrutia (2001:15), la GC se entiende como “la planificación, organización, coordinación y control de las actividades que lleven a la obtención, creación, difusión y utilización del conocimiento en la organización de una manera eficiente”.

Vale la pena mencionar que el término gestión del conocimiento ha sido ampliamente referido en el ámbito académico. Así, han surgido diversas definiciones que han derivado una gama de propuestas, que coinciden sin excepción en considerar la GC como un proceso secuencial, compuesto por distintas actividades y subprocesos que se resumen en la generación

u obtención, almacenamiento y transferencia y la utilización del conocimiento.

En el Cuadro No. 1 se presentan tres definiciones de GC, que permiten evidenciar cronológicamente sus coincidencias y verificar la importancia de los subprocesos antes mencionados:

Cuadro No. 1 >>>  
Definiciones de gestión del conocimiento

Autor	Definición
<b>Alavi y Leidner (1999)</b>	Proceso específico, sistemático y organizativo para adquirir, organizar y comunicar tanto conocimiento explícito como tácito de los empleados, para que otros empleados puedan hacer uso de él y ser más efectivos y productivos en su trabajo.
<b>Corrêa da Silva y Agustí-Cullel (2003)</b>	Es la gestión del conocimiento organizativo para crear valor de negocio y generar una ventaja competitiva. La esencia de la gestión del conocimiento es cómo las organizaciones generan y adquieren; almacenan y guardan; acceden a y utilizan; distribuyen y diseminan su conocimiento.
<b>Gunnlaugsdottir (2003)</b>	Modo de descubrir, recoger, documentar y organizar una base de conocimiento que los empleados de la organización puedan recuperar más tarde, distribuir y utilizar en su trabajo diario individual y en sus colaboraciones con sus compañeros.

Fuente: Adaptado de López y Meroño (2004)

Desde una perspectiva de GC, las empresas construyen sistemas que le permitan almacenar y distribuir el conocimiento reutilizable de la empresa, e independientemente de la formalidad y complejidad de dichos sistemas, al acceder a él pueden ocurrir tres fenómenos:

- a) Que el trabajador tenga acceso al conocimiento que necesita, siendo eficaz y útil para él el sistema de gestión del conocimiento existente.
- b) Que la organización no contenga el conocimiento que demanda, pero le indique la persona con la que debe contactar dentro de la

empresa para acceder a ese conocimiento; en este caso deberá localizar al compañero experto en determinada materia para que, al conversar con él, obtenga el conocimiento que necesita para trabajar.

- c) Que la organización no contenga el conocimiento requerido ni tampoco es capaz de mostrar qué empleado puede poseerlo, en este escenario tendrá que optar por generar el conocimiento que necesita. Para ello, podrá escoger entre adquirir el conocimiento del exterior de la empresa, comprando una patente o contratando a nuevos empleados que posean dicho conocimiento, o bien desarrollarlo dentro

de la organización, por ejemplo, mediante reuniones de grupo.

En cualquiera de los tres casos descritos, el proceso de GC contempla tres subprocesos

fundamentales que diferentes autores denominan según su modelo propuesto, tal como se describen en el Cuadro No. 2 en que se destaca las fases de generación, almacenaje y utilización de conocimiento.

Cuadro No. 2 >>>  
Proceso de Gestión del Conocimiento

Autores	Subprocesos		
	Generación	Almacenaje	Utilización
<b>Alavi y Leidner (2001)</b>	Creación	Almacenaje/Recuperación Transferencia	Aplicación
<b>Alavi y Tiwana (2002)</b>	Creación	Codificación	Aplicación
<b>Lai y Chu (2002)</b>	Generación	Modelaje Repositorio Distribución y transferencia	Uso
<b>Corrêa da Silva y Agustí-Cullel (2003)</b>	Generación	Almacenaje	Acceso y utilización
<b>McCann y Buckner (2004)</b>	Adquisición y construcción	Compartir y retener	Aplicación

Fuente: Adaptado de López y Meroño (2004)

A continuación se examinan los subprocesos de la GC, según las consideraciones de López y Meroño (2004), y de Carrillo (2000) quien incorpora el subproceso de la transferencia, no considerado por los dos primeros autores:

a) La *generación* de conocimiento, que se define como el proceso mediante el cual la empresa obtiene conocimiento del exterior de la compañía o lo genera internamente. El objetivo es obtener un conocimiento nuevo y mejor que permita aumentar la competitividad de la organización. Así, no implica sólo generar nuevos contenidos, sino también reemplazar, validar y actualizar el conocimiento existente en la empresa. Las

organizaciones pueden adquirir conocimiento tanto interna como externamente a través de distintas fuentes; las tres actividades asociadas son: a) la creación interna de conocimiento, a partir de la investigación y diseño dentro de la organización; b) el aprendizaje por acción, generado a raíz del entrenamiento en el trabajo, experimentos y simulaciones; y c) la adquisición y el acceso del conocimiento externo, esto incluye la comparación entre las mejores prácticas de otras organizaciones, contratación de consultores, control de tendencias económicas, sociales y tecnológicas, entre otros.

b) El *almacenaje* que consiste en la construcción del llamado sistema de GC en la organización.

Almacenar el conocimiento en el sistema de GC supone codificar y mantener el conocimiento.

La *transferencia* de conocimiento puede ser considerada como el subproceso en el que la ciencia y tecnología son difundidas mediante relaciones entre personas que interactúan, y en el cual cada vez que un conocimiento racional y sistemático es desarrollado por un grupo o institución, es a su vez asimilado por otro grupo o institución.

d) La *utilización* del conocimiento se refiere a su aplicación a los procesos internos que desarrolla la organización, así como a los productos y servicios que ofrece para mejorar su desempeño. Esta fase del proceso de GC es la que permite a la organización alcanzar una ventaja competitiva sostenible. De hecho, la teoría basada en el conocimiento postula que la tarea principal de una organización es la aplicación e integración de sus conocimientos en la producción de bienes y servicios.

Ahora bien, diseñar y aplicar exitosamente un modelo de GC dentro de una organización implica la vinculación de dicho modelo a la visión estratégica para contribuir así al logro de los objetivos, crear valor de negocio y generar una ventaja competitiva (Corrêa da Silva y Agustí-Cullel, 2003). Recordando la definición de GC de Rodríguez, Araujo y Urrutia (2001), mencionada anteriormente, la GC se asocia directamente a las funciones de planificación, organización, coordinación y control, que en su conjunto constituyen el denominado proceso administrativo. Esto permite afirmar que la GC, como parte del proceso administrativo, debe partir del diseño de estrategias que conlleven

al logro de los objetivos propuestos por la organización, confiriendo el carácter estratégico a cada subproceso de GC, para asegurar que el conocimiento llegue a la gente, se comparta y utilice para mejorar el funcionamiento de la organización (Forcadell y Guadamillas, 2002). Las actividades de generación, transferencia, almacenaje y utilización de conocimiento, deben vincularse directamente a los principios estratégicos como la misión, visión, valores organizacionales y objetivos globales, pues esta vinculación garantizará la generación de valor a la organización. La GC como estrategia se retroalimenta constantemente y tiene en la información su mejor insumo, lo cual facilitará la adaptación de las estrategias diseñadas para gestionar el conocimiento y dar respuesta a las condiciones cambiantes del entorno.

Lo anterior es visiblemente relacionable con lo propuesto por Plaz y González (2005:43) respecto a los procesos e interfases de conocimiento (ver Figura No. 1), quienes además afirman:

Hablar de gestión del conocimiento organizativo supone entonces la creación de estructuras de soporte para los procesos de interacción individuo-individuo, individuo-sistema organizativo, y sistema organizativo-sistema organizativo. Estructuras que facilitan los flujos de conocimiento y permiten al mismo tiempo ir dejando una huella o memoria como resultado de explicitar los conocimientos tácitos para convertirlos en códigos explícitos que conducen a la definición de rutinas de comportamiento organizativo y que van adquiriendo progresivamente identidad propia.

Figura No. 1 >>>  
Procesos e interfases de conocimiento



Fuente: Plaz y González (2005)

### 3. Los equipos de trabajo: instrumentos para gestión del conocimiento

El debate que acompaña a la GC trae asociado casi por necesidad la discusión acerca del papel de los ET en organizaciones donde se trabaje con base en la gestión de ese recurso. La formación de ET está directamente relacionada con la misma esencia del GC: la necesidad de compartir conocimientos y colaborar entre los empleados de una organización para potenciar el resultado final. No es casual que el auge de los ET coincida con la difusión de estudios acerca de experiencias empresariales sobre GC a finales de los ochenta y, sobre todo, a principios de la década siguiente. Por consiguiente, proponemos que los ET son parte de la esencia misma de la GC y, por tanto, contribuyen a la realización más plena de los objetivos de este proceso. Esta contribución se realiza en dos planos (Franco y Velázquez, 2000), uno

desde la perspectiva individual, y otro desde la perspectiva organizacional. En el primer caso, trabajar en equipo se justifica por razones de seguridad, autoestima, de beneficios mutuos y de sociabilidad. En el segundo, se argumenta la posibilidad de reunir habilidades más allá de las que un individuo puede adquirir, se crea sinergia, un mayor compromiso y desarrollo de los trabajadores, se genera aprendizaje organizacional y se incrementa la creatividad.

Por estas razones, Franco y Velázquez (2000) reconocen que uno de los mecanismos más poderosos de intermediación y de GC se encuentra en los espacios de intercambio donde operan las redes sociales.

Por su parte, Nonaka y Takeuchi (1995) distinguen dos tipos de conocimiento: el explícito, que puede ser estructurado, almacenado y distribuido, y el tácito, 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. En lo que respecta al conocimiento explícito, queda claro, pues, que es posible y conveniente almacenarlo en bases de datos, bases documentales, intranets/extranets y sistemas de información. Por el contrario, dadas las características del conocimiento tácito, no resultará factible estructurarlo y almacenarlo, por lo que la mejor estrategia para gestionarlo será fomentando la creación de ET, de redes de colaboración entre las personas que componen la organización (sharing networks) e incluso con personas externas y la elaboración de mapas de conocimiento al que todo el mundo pueda acceder y en los que se especifiquen los conocimientos de cada uno de los miembros de la organización. Una vez localizado, el conocimiento tácito será tanto más valioso cuanto mayor sea su

incorporación al saber hacer de la organización y a su proceso productivo por medio de herramientas como los ET, los cuales propician e impulsan la colaboración y el intercambio entre los integrantes para aprovechar y potenciar el valor de los conocimientos disponibles en la organización.

Un ET, según Katzenbach y Smith (1995:52) “es un número pequeño de personas con *habilidades* complementarias que están *comprometidas* con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por la que se consideran mutuamente *responsables*”. Estos autores, consideran como elementos básicos del equipo (ver Figura No. 2), los resultados de desempeño, los productos de trabajo colectivo y el crecimiento personal, esto a partir del desarrollo de habilidades, el compromiso y la asunción de responsabilidades.

Figura No. 2 >>>  
Elementos básicos del equipo



Fuente: Adaptado de Franco y Velásquez (2000)



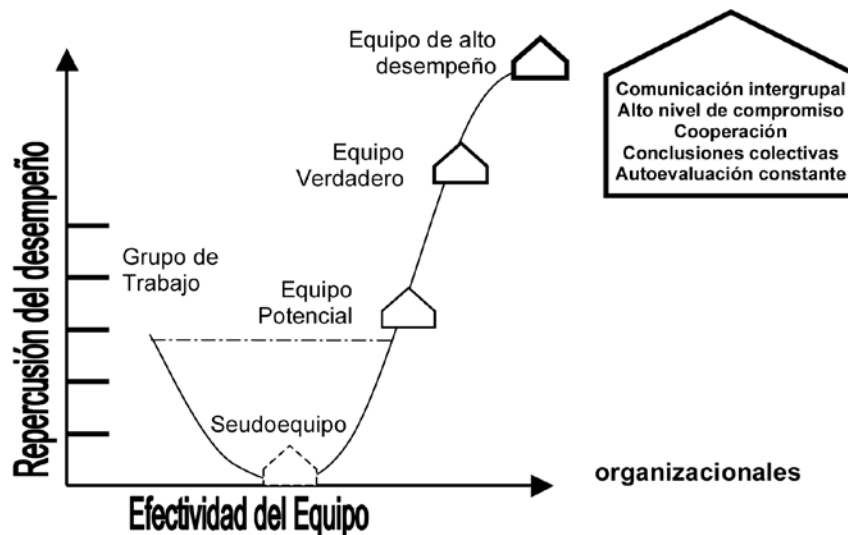
La globalización de la economía y las nuevas tecnologías han marcado el tránsito de las organizaciones burocráticas a organizaciones descentralizadas que superan las tradicionales estructuras jerárquicas y rígidas, hacia formas organizacionales más flexibles, en donde la comunicación permite dar significado a la diversidad de datos del contexto actual y así estructurar respuestas oportunas ante un entorno cambiante, para que progresivamente se gestionen las transiciones como algo rutinario. Por consiguiente, el desempeño colectivo dentro de las organizaciones adquiere mayor relevancia, y los mecanismos para mejorarlo son objeto de interés no sólo del sector académico sino también del sector empresarial. Así, es aceptado ampliamente que el recurso estratégicamente más importante que poseen las empresas para competir en el entorno dinámico actual es su conocimiento organizativo (Zárraga, 2003).

Un ET genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales transformando grupos en equipos eficaces y productivos.

La curva de desempeño del ET (ver Figura No. 3) refleja cómo las personas se deben comprometer a correr riesgos de conflicto, producto del trabajo conjunto y de la acción colectiva, necesarios para crear un propósito común, un conjunto de metas, una propuesta, una responsabilidad mutua. El ET es motivado por un compromiso común entre sus miembros, más que por su líder. A partir de esa interacción se estimula la transmisión y gestión del conocimiento, por lo cual, cuando un ET funciona, el conocimiento, la información, la circulación de emociones y valores discurren eficaz y eficientemente.

Los grupos de trabajo se caracterizan por tener un desempeño promedio, ya que sin considerar la sinergia como eje fundamental de su rutina grupal, están orientados al logro del objetivo, por tanto, su eficacia es pocas veces cuestionada. Los grupos de trabajo son equipos de trabajo potenciales, que bien pueden permanecer indefinidamente en esa condición o estabilizarse como un ET verdadero, el cual más temprano que tarde empezará a establecer sus propios objetivos ajustando su conducta a proyectos más exigentes, iniciando así un *equipo de alto desempeño*.

Figura No. 3 Curva de desempeño >>>



Fuente: Adaptado de Franco y Velásquez (2000)

Por consiguiente, los ET funcionan como herramientas que permiten gestionar el conocimiento en aquellas organizaciones que se involucran en procesos de cambios organizacionales en función de mejorar su desempeño final. Son creados dentro de la organización para cumplir ciertos objetivos, los cuales se relacionan directamente con parte de las metas de la GC. Por ello, consideramos que los ET favorecen la GC, ya que tienen entre sus objetivos fundamentales (Figura No. 4): a) la competitividad, b) la efectividad, c) la innovación y d) el clima organizacional.

Al hablar de competitividad, es necesario mencionar que los ET promueven la disciplina para la ejecución de planes, el desarrollo de competencias y herramientas para solventar problemas o situaciones difíciles, la interacción entre los individuos y el aprovechamiento del conocimiento colectivo (sinergia), así como las relaciones internas y externas que garanticen los insumos indispensables para conseguir las metas del equipo y, a su vez, las de la organización.

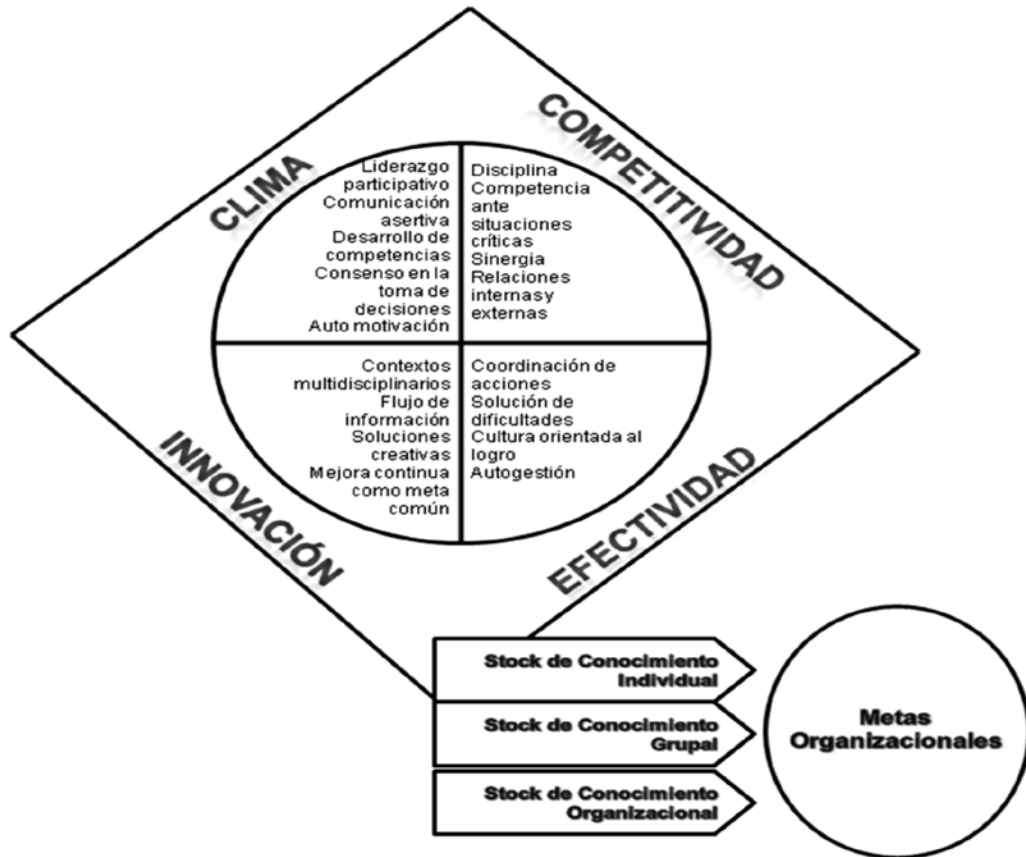
Por otra parte, la organización del trabajo en equipos multidisciplinarios y autogestionados facilita la creación y transmisión de nuevo conocimiento (Forcadell y Guadamillas, 2002). La efectividad como propósito de los ET se logra por medio de la coordinación de las acciones previstas, la solución de situaciones adversas que causen un efecto entrópico en los planes establecidos, y la promoción de una cultura orientada al logro y la autogestión de los equipos.

Uno de los propósitos de la GC es conectar a las personas entre sí para que se vinculen con la información para convertirla en conocimiento y, por tanto, motivar la creatividad y la innovación (Gunnlaugsdottir, 2003). Los ET desarrollan actividades que les lleva a interactuar en contextos multidisciplinarios, generar e intercambiar información entre los integrantes, promover la creatividad y la mejora continua como una de sus metas primordiales. Estas acciones propician la innovación organizacional y la búsqueda del conocimiento donde quiera que esté localizado. La creación de nuevos conocimientos, que pasan a formar parte de la base de la organización y se ponen a disposición de sus integrantes, sustenta el desarrollo de innovaciones (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995).

Favorecer un clima organizacional que incentive la productividad, requiere un liderazgo participativo y una comunicación asertiva entre los integrantes del equipo, como con otros equipos internos o externos. Además, un clima organizacional de esta naturaleza facilita el desarrollo de competencias a partir de la vivencia misma de trabajar en equipo, así como el logro de consensos en la toma de decisiones (Zárraga, 2003). Estas condiciones hacen posible el diseño de planes de automotivación que energizan el trabajo del equipo, fomentando la transferencia de conocimiento tácito (Nonaka, 1994) y el incremento de los stocks de conocimiento de las tres dimensiones de aprendizaje organizacional: a) individual, b) grupal y c) organizacional (Prieto, 2003).

Figura No. 4 &gt;&gt;&gt;

## Objetivos organizacionales de los equipos de trabajo



Fuente: Elaboración propia

## 5. A modo de conclusión

Crear un proceso de transformación cultural acerca del trabajo en equipo es algo que no puede ocurrir a corto plazo, por el contrario, se requiere crear con el tiempo una sólida plataforma de concepciones, conocimientos y modelos que permitan generar, almacenar, transferir y utilizar conocimiento constantemente. Esto estimula una mayor motivación y satisfacción de los trabajadores, eleva los niveles de productividad, mejora la comunicación, promueve el compromiso individual y organizativo hacia metas comunes, flexibiliza la estructura organizativa y garantiza

el desarrollo de competencias profesionales.

Vincular el desempeño y la efectividad de los ET con la GC, sugiere la consideración de las siguientes premisas, las cuales caracterizan el funcionamiento de los ET como instrumentos indispensables para gestionar el conocimiento:

- Los ET juegan un papel fundamental en la gestión del conocimiento, pues su propia sinergia favorece los procesos de identificación, creación, desarrollo, evaluación, transmisión y utilización de conocimiento.
- La diversidad y la complementariedad de habilidades y conocimientos de sus miembros

potencia y enriquece la transformación de información en conocimiento.

c) Los ET contribuyen al afianzamiento de una cultura organizativa sólida donde se fomenta el aprendizaje colectivo (aprendizaje organizacional).

d) Puede reducir las barreras para compartir e integrar conocimiento, tales como desigualdad de estatus, distancia entre individuos y desaliento para compartir experiencias.

e) La inexistencia de celos profesionales motiva a los integrantes del equipo a compartir sus conocimientos con el fin de incrementar la creatividad de todos los miembros.

f) En este contexto, se configura un ET cohesionado y coordinado que permite gestionar el conocimiento colectivo para su máximo aprovechamiento.

Los subprocesos de GC se ven favorecidos por los ET, pues la necesidad de comunicación dentro del equipo y entre equipos, les obliga

a transformar su conocimiento tácito en explícito; así se enriquece no sólo la generación de conocimiento por su creación interna, el aprendizaje por acción o la adquisición y el acceso del conocimiento externo, sino también el almacenaje, transferencia y utilización del conocimiento hasta ahora tácito. La generación de conocimiento tiene como insumos tanto el *know how* individual (Nonaka y Takeuchi, 1995) como las rutinas organizativas (Nelson y Winter, 1982). En consecuencia, los subprocesos de GC están visualizados de manera recursiva y hologramática, lo que conlleva a una estructura en espiral de constante retroalimentación, donde los ET juegan un papel primordial a la hora de generar colectivamente conocimiento y poder así almacenarlo en documentos o bases de datos que faciliten su transferencia y posterior utilización. En esto se conjugan las habilidades de los integrantes del ET, la asunción de responsabilidades en pro de las metas establecidas y un compromiso no sólo individual sino colectivo que soporte la GC y así aproximar la organización a sus beneficios.

## Bibliografía >>

- ARROW, K. (1962). El bienestar económico y la asignación de recursos para la invención. En: N. Rosenberg (Ed.) *Economía del cambio tecnológico*, pp. 151-167. Fondo de Cultura Económica, México.
- BELL, D. (1976). *El advenimiento de la sociedad industrial*. Alianza, Madrid.
- CARRILLO, F. J. (2000). *Movimiento de la gestión del conocimiento en el entorno internacional*. El clúster del conocimiento en gestión empresarial, Bilbao.
- CORRÊA DA SILVA, F. S. y AGUSTÍ-CULLEL, J. (2003). Issues on knowledge management. En: *Knowledge and process management*, 10, 1, pp. 37-59.
- DOSI, G (1988). Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. En: *Journal of Economic Literature*, XXVI.
- DRUCKER, P. F. (1968). *The age of discontinuity. Guidelines to our changing society*. Harper Collins. Nueva York.

- (1982). *The changing world of the executive*. Tryman Talley Books, Times Books. Nueva York.
- (1994). The theory of the business. En: *Harvard Business Review*, septiembre-octubre.
- FORCADELL, F. J. y GUADAMILLAS, F. (2002). A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation. En: *Knowledge and Process Management*, 9, 3, pp. 162-171.
  - FRANCO, A. y VELÁSQUEZ, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. En: *Estudios Gerenciales*, julio-septiembre, 76, pp. 27-35.
  - GUNNLAUGSDOTTIR, J. (2003). Seek and you will find share and you will benefit: organising knowledge using groupware systems. En: *International Journal of Information Management*, 23, 5, pp. 363-380.
  - KATZENBACH, J. y SMITH, D. (1995). *La sabiduría de los equipos (The wisdom of teams)*. CECSA, México.
  - KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. En: *Organization Science*, agosto, 3, 3, pp. 383-397.
  - LÓPEZ, C. y MEROÑO, A. (2004). *Procesos e instrumentos de gestión del conocimiento: propuesta de un modelo*. Trabajo presentado en el XIV Congreso de la Asociación Científica Económica y Dirección de la Empresa (ACEDE): Conocimiento y Competitividad, septiembre, Murcia.
  - LUNDVALL, B. (1992). *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. Printer Publisher, London.
  - MACHLUP, F. (1962). *The production and distribution of knowledge in the United States*. Princeton University Press, Princeton.
  - MÚNERA, T. y FRANCO, J. (2002). *La terminología y su relación con la gestión del conocimiento*. Acta del VIII Simposio Iberoamericano de Terminología: La Terminología, entre la Globalización y la Localización. Cali, Colombia. Disponible en: <http://www.riterm.net/actes/8simposio/mariateresamunera.htm> (Consulta: septiembre 4 de 2007).
  - NELSON, R. y WINTER, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
  - NONAKA, I. (1991). The knowledge creating company. En: *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 96-104.
- (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. En: *Organization Science*. 5, 1, pp. 14-37
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, N. (1995). *The knowledge creating company*. University Press, Oxford.
  - PLAZ, R. y GONZÁLEZ, N. (2005). La gestión del conocimiento organizativo: Dinámicas de agregación de valor en la organización. En: *Revista de Economía Industrial*, 357, pp. 41-54.
  - PRIETO, I. (2003). *Una revalorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad*

*de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador.* Tesis de doctorado inédita. Universidad de Valladolid.

- RODRÍGUEZ, A.; ARAUJO, A. y URRUTIA, J. (2001). La gestión del conocimiento científico-técnico en la universidad: un caso y un proyecto. En: *Cuadernos de Gestión*. Vol. 1, No. 1, pp. 13-32.
  - SCHUMPETER, J. (1912). *Teoría del desenvolvimiento económico*. Traducción al español, 1944, Fondo de Cultura Económica, México.
  - ZARRAGA OBERTY, C. (2003). Factores determinantes y mecanismos de actuación para gestionar el conocimiento en equipos de trabajo. En: *Vector Plus: Miscelánea científico-cultural*, 21, pp. 83-93.
-