



CARACTERIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

KNOWLEDGE WORKERS' FEATURES IN ORGANIZATIONS

*María del Consuelo Ávila Ortega,
Jorge Edgardo Borjas García,
Patricia Hernández García,
Posgrado de la
Facultad de Contaduría
y Administración, UASLP.*

*Autor para correspondencia:
* consuelo.avila@uaslp.mx*

Fecha de recepción: 23/11/2012
Fecha de aceptación: 10/01/2013

Resumen

En esta época, en que el conocimiento representa una ventaja competitiva, las organizaciones requieren complementar sus procedimientos de reclutamiento y selección de personal, a fin de detectar a los trabajadores de conocimiento. Trabajadores que por su educación académica, experiencia, conocimiento y habilidades, puedan generar, generalizar y potencializar el conocimiento dentro de las organizaciones. El presente trabajo tiene la finalidad de establecer, con base en la revisión documental de la literatura sobre los trabajadores de conocimiento, sus características principales, para ser utilizadas posteriormente en la elaboración de un instrumento que pueda detectarlos.

Palabras clave: administración del conocimiento, conocimiento y trabajadores de conocimiento.

Abstract

Nowadays, knowledge is a competitive advantage and the organizations need to supplement their recruitment and select procedures in order to detect knowledge workers. Workers whose have academic education, experience, knowledge and skills to create, generalize and empower knowledge within organizations. Thus, this paper aims to establish, based on the literature review of knowledge workers, the main features of such workers, to be used later for develop a test to identify them.

Keywords: knowledge management, knowledge and knowledge workers.

Introducción.

En la actualidad las organizaciones llevan un acelerado ritmo de trabajo debido, entre otras cosas, a la competencia global que afecta a todos los ramos económicos. Hacer frente a esta competencia y a los ambientes dinámicos con el fin de ganar participación de mercado y calidad de gestión, ha llevado a la necesidad de buscar generar ventajas competitivas, y para ello algunas organizaciones tratan de contar con personas especializadas y se esfuerzan en codificar el conocimiento y desarrollar su capital estructural (equipos, programas, bases de datos, estructura organizacional, etc). Esto implica un gran reto, ya que deben codificar y exteriorizar el conocimiento tácito que existe en la mente de sus empleados (Bontis, Chong, y Richardson, 2000). Adicionalmente, el ambiente de los negocios ha cambiado porque los consumidores están mejor informados y son más demandantes (Marr y Spender, 2004); lo que obliga a enfocarse hacia una economía donde el acceso a los recursos tangibles no provee una ventaja competitiva sostenible (Marr y Spender, 2004); es decir, la fuente principal de creación de valor hace que disminuya el uso de los activos tangibles o capital estructural, y que los activos intangibles se conviertan en una fuente más sólida para obtener dicha ventaja sostenible (Carson, Ranzijn, Winefield, y Marsden, 2004).

Bukowitz (1998) expone que obtener la creatividad colectiva y el know how de los empleados y los directivos, está emergiendo como una de las mejores formas para anticiparse a las necesidades de los clientes y crear nuevos mercados. Las organizaciones deberían dar prioridad a la calidad de pensamiento, al aprendizaje y a una mejor utilización del conocimiento (Coulson 1997), buscando que los empleados pasen de ser sólo un recurso humano para convertirse en socios, los cuales pongan a disposición de las instituciones su experiencia, pericia, intelecto, intuición y capacidad de generar nuevo conocimiento, así como convertir y administrar ese

conocimiento –generalmente tácito– en conocimiento explícito, pues la única ventaja sustentable de una organización es lo que la gente sabe y lo que hace con ese conocimiento (Civi, 2000).

Al respecto, Drucker (1999) plantea que la contribución más importante de la administración para el siglo XXI será la de incrementar la productividad del trabajo de conocimiento y de los trabajadores de conocimiento, ya que las organizaciones necesitan de ellos para sobrevivir en los mercados altamente competitivos (Garrick y Clegg, 2001).

En la actualidad los trabajadores de conocimiento son tratados, en la mayoría de las organizaciones, como cualquier empleado, por lo que no siempre las organizaciones son capaces de capitalizar las características, conocimiento y habilidades que presentan esos trabajadores, así como convertir y administrar ese conocimiento –generalmente tácito– en conocimiento explícito, de tal modo que la institución, en un momento dado, pierde la ventaja competitiva sustentable derivada de lo que la gente sabe y de lo que hace con ese conocimiento.

Por lo descrito anteriormente, se requiere desarrollar un instrumento que permita identificar a los trabajadores de conocimiento que hay en las organizaciones, con base en aquellas características o conjunto de características que los hacen diferentes. Asimismo, conocer las necesidades de este tipo de trabajadores, buscando que, al dirigirlos, se logre un beneficio duradero e incremental en la generación y generalización del conocimiento. Y que, por otro lado, las organizaciones comprendan que al crear lealtad y compromiso en este tipo de trabajadores, se logra reducir o evitar los costos derivados de la rotación de personal, que incluye costos de reclutamiento, selección, capacitación, curva de aprendizaje, etcétera.

Justificación

Sentar las bases para desarrollar un instrumento de detección confiable y veraz permitirá

a las organizaciones tener más posibilidades de detectar a aquellas personas que, por su perfil, necesitan una relación de trabajo apropiado para desarrollar todo su potencial. La sociedad no se perderá aquellos resultados del trabajo especializado que pueden aportar estos trabajadores del conocimiento, y la guía que ellos pueden ser para sus subordinados, pares y superiores.

Al detectar a trabajadores de conocimiento, las organizaciones pueden capitalizar sus características y habilidades para incrementar o mejorar las actividades que realiza, probablemente en menor tiempo, con mejor calidad y buscando la mejora continua, redundando en aportes económicos.

Reconocer a los trabajadores del conocimiento que, por sus características, requieren atención diferencial para que permanezcan en las organizaciones, permitirá que los trabajadores identificados contribuyan a la generación de ventajas competitivas. Lo anterior, debido a que, por las características que presentan los trabajadores de conocimiento (nivel de educación alta, experiencia, estatus) y por los resultados que proporcionan, requieren y demandan un espacio de trabajo diferente. Además, requieren un ambiente de trabajo donde puedan ser autónomos para realizar sus tareas, sin necesidad de estar bajo supervisión estricta, aun cuando sí requieren entablar con sus superiores una comunicación personal directa para desarrollar cierto sentido de compromiso y lealtad.

Al final de la investigación (y el presente estudio sólo representa la parte conceptual) se espera contar con una herramienta de apoyo para los departamentos de Recursos Humanos, que sea válida y confiable para identificar a los trabajadores de conocimiento. Y que a partir de ésta pueda actuarse en consecuencia con respecto a la administración y gestión más apropiadas, a fin de lograr así, y en bien de la organización, capitalizar su experiencia, conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes.

tre otras cosas, a la competencia global que afecta

Marco teórico

La actual sociedad del conocimiento plantea un reto para las organizaciones, desde la perspectiva de la asimilación de toda la información disponible, y de la selección de aquella útil para cumplir con los objetivos y que realmente contribuya con la ventaja competitiva.

El proceso simple de asimilación implica internalizar la información y convertirla en conocimiento. Se fundamenta en el aprendizaje organizacional propio del individuo, pero que las organizaciones emulan de modo equivalente. Es decir, para la supervivencia de las empresas, en este siglo XXI es necesario que se conviertan en 'organizaciones inteligentes', donde la capacidad de aprendizaje sea un recurso competitivo indispensable. Por supuesto, cuando se habla de competitividad se piensa en sentido amplio de innovación, que sin aprendizaje permanente y conocimiento no tendría razón de ser (Arzola y Mejías, 2010).

En esta época las empresas le confieren una mayor importancia a los activos intangibles, específicamente al conocimiento, más que a los propios activos tangibles, a los que anteriormente se les reconocía como el factor determinante para la obtención de ganancias. La importancia de la información y el conocimiento, así como la necesidad de gestionarlos, está cobrando auge, pues las personas son las protagonistas de la creación del valor y de la innovación (Armas y Artiles, 2009).

El conocimiento se ha identificado como un elemento clave de las organizaciones y la sociedad para lograr ventajas competitivas (Sánchez, 2005). El conocimiento añade un plus de comprensión a la información con la que se elabora, y produce una intelección más amplia y profunda, o más útil, susceptible de la transmisión social y de la aplicación práctica (Rojas 2006).

Es por lo anterior que las empresas consideran que la creación efectiva, uso y difusión del conocimiento, es la clave del éxito en las empresas (Rodríguez, Pedraja, Delgado y Rodríguez, 2010).

Aún más, Arzola y Mejías (2010) mencionan que en los últimos 20 años las empresas comienzan a percatarse de la existencia de elementos diferenciadores de carácter intangible que sostenían su permanencia en el mercado, como el aprendizaje y el conocimiento de su negocio, los cuales les permitieron responder oportunamente a los cambios continuos y adaptarse rápidamente a su entorno. A partir de entonces, se comienza a investigar cómo las empresas aprenden, cómo adquieren el conocimiento necesario y cómo adaptan al personal a ese proceso de aprendizaje permanente.

El conocimiento

Para Davenport y Prusak (1988) el conocimiento es experiencia estructurada, valores e información contextual, que proporcionan un marco para la evaluación de nuevas experiencias y de nueva información. Tiene su origen, desarrollo y aplicación en la mente de quien lo crea y de quien lo conoce. En las organizaciones no sólo se arraiga en documentos, o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales. Complementando la definición anterior, Machorro, Resenos, Panzi y Ruiz (2009) mencionan que el conocimiento no sólo es un flujo de información o conjunto de datos. Es necesario depurar y dirigir esta información o datos hacia una solución de problemas, o hacia una toma de decisiones exitosa dentro de un contexto real.

Rojas (2006) menciona que el conocimiento es la información organizada, con una coherencia lógica y empírica; es decir, un conjunto de afirmaciones que articulan datos, hechos o ideas de manera sistemática y metódica. La evolución del significado del conocimiento y su connotación ante un universo tecnológico, abre paso al actual paradigma del saber, de la inteli-

gencia y del talento, mediante el vínculo de la gestión y el conocimiento en la creación de un nuevo enfoque organizacional (Rojas, 2006).

El conocimiento constituye un capital intelectual específico de cada persona. Se adquiere, interpreta, aplica y mantiene en continuo proceso de cambio y evolución. Sólo llega a ser útil y aplicarse cuando se comparte y se trabaja en grupo, donde se somete a un proceso de transmisión, aplicación o transformación, tanto en el ámbito individual como grupal. Por esto, se convierte en un factor fundamental el recurso humano cuando se habla de la gestión del conocimiento. Estos recursos, conjuntamente con el conocimiento que poseen y que pueden aportar a la organización, pasan a ser uno de sus activos fundamentales. Y para ello la organización debe desarrollar estructuras que permitan su permanencia, incremento y enriquecimiento, para que se revierta, finalmente, en el aumento del capital intelectual y de la productividad de la organización (Rojas, 2006).

En cuanto a la complejidad del conocimiento, Kogut y Zander (1993), Zander y Kogut (1995) y Gopalakrishnan, Bierly y Kessler (1999) mencionan que cuanto más complejo es el conocimiento, mayor será el número de habilidades, rutinas, tecnologías y recursos interdependientes relacionados con dicho conocimiento. Finalmente, la posibilidad de que el conocimiento pueda ser observado hace referencia al grado en que el conocimiento necesario subyacente es revelado por su uso (Winter 1987, citado por Pérez, Valle, y Wiklund, 2009). Así, el conocimiento observable puede estar a disposición de cualquier usuario, mientras el no observable deberá ser generado por la organización que lo requiera (Pérez y col., 2009).

Pedraja y col., (2006a) citados por Rodríguez (2007), mencionan las etapas del proceso de administración del conocimiento:

1. Crear conocimiento.- Lo que implica exploración, combinación y el descubrimiento de

conocimiento a través del hacer. Los individuos al interior de una organización crean nuevos conocimientos mediante conexiones intuitivas de las ideas existentes, o a través de la interacción con otros individuos de la organización.

2. Compartir conocimiento.- Lo que se produce cuando los individuos al interior de una organización transfieren y comparten el conocimiento. Al compartirlo, éste se incrementa y llega a ser más valioso, y se producen sinergias que hacen que el total del conocimiento alcanzado sea mayor cuantitativa y cualitativamente que la suma de los conocimientos individuales. Compartir conocimiento ayuda al crecimiento de las organizaciones y permite mostrar su rentabilidad, lo cual conduce al éxito debido a la capacidad de respuesta e innovación, productividad y competencia, adelantando cambios en las organizaciones y presentando nuevas oportunidades (Migdalia, 2004).

3. Aplicar conocimiento.- Lo que implica convertir el conocimiento en un resultado valioso para la organización. La aplicación de conocimiento puede conducir a la generación de productos y servicios, pero también a la generación de ideas que lleven a una mejor toma de decisiones estratégicas.

Las acciones de crear, compartir y aplicar conocimientos, permiten diseñar decisiones más racionales, flexibles y con mayor contraste de ideas, todo lo cual favorece el diseño de las decisiones estratégicas (Rodríguez, 2005; Pedraja y col., 2006b, citados por Rodríguez, 2007). Más aún, el acto de compartir conocimiento entre el equipo de alta dirección conlleva decisiones que generen mayor compromiso de los participantes en su implementación (Cool 1998; Kim y Maugborne, 1998)

Tipos de conocimiento

El conocimiento tiene dos acepciones: el conocimiento tácito y el conocimiento explícito.

1. Conocimiento tácito.- Berman, Down y Hill (2002) mencionan que el conocimiento tácito es

definido como el conocimiento basado en la experiencia y difícil de codificar, duplicar y transmitir. La excelente virtud del conocimiento tácito es que es automático, requiere un pequeño o ningún tiempo o pensamiento (Stewart, 2000, citado por Ngah, 2009). Este conocimiento no lo encontramos en manuales, libros, bases de datos o archivos. Es oral, dándole valor sólo por sus resultados, como son la innovación y ejecución organizativa (Ngah 2009). Este conocimiento debe codificarse de algún modo, empleando mecanismos de comunicación informales (Zander y Kogut, 1995). Si la organización desea beneficiarse del conocimiento tácito, necesita orientar sus rutinas, estructura y cultura para proporcionar un entorno social a fin de cambiar conocimiento y diseminarlo a través de la organización (Harris, 2009). Es frecuente que ni el mismo individuo que lo posee pueda transmitirlo adecuadamente (Machorro y col., 2009).

2. Conocimiento explícito.- Es el tipo de conocimiento que puede documentarse fácilmente. Puede ser creado, escrito, transferido y seguido verbalmente, o por los programas, patentes, diagramas de computadora y tecnologías de la información (Keskin, 2005, citado por Abeson y Taku, 2009). Es, esencialmente, el conocimiento formal sistematizado. Los ejemplos de este tipo de conocimiento incluyen patentes, derechos intelectuales, fórmulas, programas computacionales, libros, artículos científicos. El conocimiento explícito tiende a evolucionar después de la experiencia. Puede ser articulado claramente, comunicado abiertamente y asentarse en documentos (Abeson y Taku, 2009).

Nonaka y Takeuchi (1999) sostienen que el conocimiento nuevo en las organizaciones surge de los individuos, pero en el proceso de compartirlo se transforma en un conocimiento valioso para la organización, como un todo, y por tanto es posible establecer cuatro patrones para la creación de conocimiento en cualquier organización:

1. De tácito a tácito.- Se produce cuando los individuos comparten conocimiento mediante observación, imitación y práctica, convirtiéndolo en su propio conocimiento tácito. Sin embargo, ninguno de los individuos obtiene una visión sistemática en su conocimiento, y éste no puede ser utilizado por la organización como explícito.

2. De explícito a explícito.- Se produce cuando un individuo combina elementos del conocimiento existente, adaptando o mostrando una nueva perspectiva del todo. Sin embargo, esta forma de conocimiento no implica la expansión de la base de conocimiento de la organización.

3. De tácito a explícito.- Se produce cuando un individuo es capaz de articular los fundamentos de su conocimiento tácito, lo convierte en explícito y se logra, por consiguiente, un crecimiento de la base de conocimiento.

4. De explícito a tácito.- Se produce cuando el conocimiento explícito es compartido a lo largo de la organización, los demás comienzan a utilizarlo y, por tanto, lo amplían, extienden e incorporan en su propio conocimiento tácito.

De acuerdo con Choo (2003), la conversión del conocimiento se basa en:

- La socialización: Es la transmisión o creación de conocimiento tácito entre dos o más personas, compartiendo modelos mentales, desarrollando habilidades mutuas y transmitiendo los elementos para la creación de aptitudes a través de una interacción cercana.

- La exteriorización: Para que el conocimiento tácito tenga un efecto en la organización, debe hacerse conocer por las personas que lo requieren para el desempeño de su trabajo, en un lenguaje claro, útil y universal.

- La combinación: Es el proceso de combinar o reconfigurar cuerpos desiguales de conocimiento explícito. Tiene lugar cuando los miembros de una organización intercambian información, realizan memorandums, controlan y analizan datos, a fin de revelar tendencias y patrones, entre otras actividades.

- La interiorización: Supone la transformación del conocimiento recién creado a través de la socialización, la exteriorización y la combinación, en un nuevo conocimiento tácito, eminentemente práctico, lo cual le permite consolidarlos dentro de sus elementos cognitivos, modelos mentales y tecnológicos, know how y habilidades

Administración del conocimiento

La incorporación del conocimiento de la empresa a la generación de estrategias que la hicieran más competitiva, creó un nuevo concepto en las ciencias administrativas: la administración del conocimiento o knowledge management. Este concepto puede definirse como un proceso sistemático de buscar y encontrar, tamizar y seleccionar, organizar, disponer y almacenar, recuperar y compartir la información que se genera por la dinámica propia de la empresa, para transformarla mediante la cooperación de las personas involucradas en el proceso de conocimiento (Garzón y Fisher, 2008).

Machorro y col. (2009) definen a la administración del conocimiento como el conjunto de procesos que dirigen el análisis, diseminación, utilización y traspaso de experiencias, información y conocimientos entre todos los miembros de una organización, para generar valor. En otras palabras, si se comprenden mejor los procesos clave y las situaciones específicas, se aprovecha la experiencia y el conocimiento acumulados por la comunidad en beneficio de los miembros de la organización y de los objetivos que ella persigue (Garzón y Fisher, 2008).

La administración del conocimiento, de acuerdo con Rodríguez (1999) citado por Armas y Artilles (2009), tiene que ver con una nueva cultura empresarial y de gestión, donde los recursos humanos son el principal activo debido a que el poder de competitividad se basa en la capacidad para compartir la información y las experiencias, los conocimientos individuales y colectivos; es decir, hacer accesible para la organización, de manera siste-

mática y organizada, la información corporativa y los conocimientos y opiniones de los trabajadores.

A partir de los años 90 la administración del conocimiento ha sido utilizada como una herramienta gerencial, que contribuye a la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva en las empresas. La administración del conocimiento supone generar nuevos conocimientos, partiendo de datos disponibles y experiencias de los trabajadores, organizándolos y distribuyéndolos de modo sistematizado. Se debe tener cuidado para contratar nuevos empleados, pues lo que se busca son personas dispuestas a trabajar en equipo, característica esencial para la divulgación del conocimiento y las experiencias (Davenport y Prusak, 1988). Sin lugar a dudas, el conocimiento es uno de los activos intangibles más valiosos para las empresas donde se invierte en recursos humanos, económicos y tiempo. De allí se deriva la importancia de su administración adecuada.

Por otro lado, al hablar de la administración del conocimiento nos referimos necesariamente a una administración basada en la cooperación y la confianza de todos los actores organizacionales, internos y externos, que comparten una misión y visión organizacional, así como los resultados económicos y sociales. También nos referimos a las organizaciones que promueven el aprendizaje colectivo, siendo el proceso de interacción lo que va a permitir el tránsito del conocimiento tácito al explícito (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Sánchez (2005) considera a la administración del conocimiento como una herramienta para representar en forma simplificada, resumida, simbólica, esquemática, este fenómeno; delimitar alguna de sus dimensiones; permitir una visión aproximada; describir procesos y estructuras, orientar estrategias; aportar datos importantes.

El objetivo de la administración del conocimiento es aprovechar de manera óptima los conocimientos existentes, desarrollando y transforman-

do éstos en nuevos productos, procesos y campos de actividad económica (Machorro y col., 2009).

Alavi y Leidner (2001) plantean que la administración del conocimiento tiene como objetivo fundamental soportar la creación, la transferencia, y la aplicación del conocimiento en las organizaciones. La administración del conocimiento puede ser empleada en distintos tipos de organizaciones y es principalmente exitosa en aquellas donde las comunicaciones laterales son importantes (Hedlund 1994, citado por Rodríguez y col., 2010).

Se presenta entonces la administración del conocimiento como el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones (Rojas, 2006).

Trabajadores de conocimiento

Participantes conservadores y radicales están de acuerdo que en el siglo XX las economías occidentales experimentaron el crecimiento de una nueva clase media, compuesta por trabajadores profesionales y técnicos (Darr, 2003). Las compañías que incrementan su competencia a través de su know how están llegando a ser dependientes de los trabajadores que suministran dicho know how (Kubo y Saka, 2002).

Scarborough (1999) opina que el surgimiento de los trabajadores de conocimiento es consecuencia de un cambio, de una sociedad industrial hacia una sociedad post-industrial.

De acuerdo con Wickramasinghe y Ginzberg (2001), los trabajadores de conocimiento están llegando a ser un importante segmento de la fuerza laboral. Es por ello que si una compañía valora el conocimiento, también debe valorar a sus trabajadores de conocimiento (Bogdanowicz y Bai-

ley, 2002).

Sulek y Maruchek, 1994; Abdul-Gader, 1997; Wickramasinghe y Ginzberg, 2001; Borje, 2003, definen el término de trabajador de conocimiento como aquel que posee niveles altos de educación, experiencia, expertise y estatus organizacional, además de contar con una considerable autonomía y discreción al momento de realizar su trabajo. En este contexto, un trabajador de conocimiento es un profesional que aplica ideas, conceptos e información en vez de un manual de habilidades (Abdul-Gader, 1997), pero a su vez realiza simultáneamente trabajo de conocimiento y trabajo manual (Drucker, 1999).

Estos trabajadores llevan a cabo su trabajo al tener acceso, crear y usar información en diferentes formas, añadiendo valor a una empresa y a sus accionistas (Smith y Rupp 2004; Tymon y Stumpf, 2003). Los trabajadores de conocimiento tienen conocimiento individual y personal. Por tanto, las organizaciones están incrementando la búsqueda de maneras para transformarlo en conocimiento social compartido, requerido para alcanzar las metas de la organización (Horwitz, Teng y Ahmed, 2003). Asimismo, el resultado de los trabajadores de conocimiento tiende a ser intangible por naturaleza (Sulek y Maruchek, 1994). Sin embargo, los trabajadores han sido vistos como empleados que provocan un impacto en áreas claves (Choi y Glenn, 1995).

En concreto y de acuerdo con Horwitz y col. (2003), los trabajadores de conocimiento tienen niveles altos de habilidades y educación, poseen conocimiento tecnológico, un alto poder cognoscitivo y razonamiento abstracto. Tienen la habilidad de observar, sintetizar, interpretar datos, y pueden comunicar nuevas perspectivas y visiones para tomar decisiones más efectivas, llevar a cabo procesos y ofrecer soluciones para la organización.

En síntesis, la Tabla 1 muestra las principales características que presentan los trabajadores de conocimiento. Estas características

aisladas no son exclusivas de los trabajadores de conocimiento. Pueden detectarse en otras personas, en mayor o menor grado. No obstante se plantea la hipótesis de que los trabajadores de conocimiento presentan, en mayor medida, las características mencionadas en el párrafo anterior, lo cual proporciona una guía que puede ayudar a distinguir a los trabajadores de conocimiento de las personas que no lo son.

Conclusiones

Actualmente las empresas deben prepararse para competir como empresas del futuro, y sin lugar a dudas, el foco crítico está en el desarrollo de sus recursos humanos, en el conocimiento de sus trabajadores, más que en la atención a las materias primas y el dinero. La gestión del conocimiento tiene como base la política de dirección de la persona para facilitar que el conocimiento de cada una de ellas se convierta en capital intelectual estructural (Serradell y Pérez, 2003). Aunado a lo anterior, se plantea la idea de que todas las organizaciones cuenten con trabajadores que, por sus características, conocimiento y habilidades, causan impacto positivo en las áreas donde prestan sus servicios. Lo que implica tener la habilidad para capitalizar sus aportaciones a partir de su conocimiento, y por tal motivo se les llama trabajadores de conocimiento. Para finalizar, Amidon (2003) opina que el éxito de las compañías basadas en el conocimiento depende del éxito de sus trabajadores de conocimiento para crear y aplicar nuevas ideas de manera productiva y eficiente.

Características	Autores
Son autónomos.	Sulek y Marucheck, 1994; Abdul-Gader, 1997; Wickramasinghe y Ginzberg, 2001; Borje, 2003.
Toman decisiones.	Horwitz y col., 2003.
Presentan un nivel alto de educación.	Stebbins y Shani, 1995; Sulek y Marucheck, 1994; Abdul-Gader, 1997; Wickramasinghe y Ginzberg, 2001; Borje, 2003.
Tienen experiencia.	Sulek y Marucheck, 1994; Abdul-Gader, 1997; Wickramasinghe y Ginzberg, 2001; Borje, 2003.
Muestran <i>expertise</i> (especialización).	Sulek y Marucheck, 1994; Bogdanowicz y Bailey, 2002.
Realizan tareas no repetitivas o estructuradas.	Choi y Glenn, 1995; Scarbrough, 1999.
Tienen un <i>estatus</i> organizacional.	Sulek y Marucheck, 1994; Abdul-Gader, 1997; Wickramasinghe y Ginzberg, 2001; Borje, 2003.
Desarrollan tareas complejas.	Anónimo, 1995.
Desarrollan tareas intelectuales.	Anónimo, 1995.
Provocan impacto en áreas claves.	Choi y Glenn, 1995.
Poseen conocimiento tecnológico.	Horwitz y col., 2003.
Poseen conocimiento abstracto.	Horwitz y col., 2003.
Ofrecen soluciones a la organización.	Horwitz y col., 2003; Tymon y Stumpf, 2003.
Tienen la habilidad de observar, sintetizar e interpretar datos.	Horwitz y col., 2003.
Pueden comunicar nuevas perspectivas y visiones.	Horwitz y col., 2003.
Crean y aplican nuevas ideas de una forma productiva y eficiente.	Amidon, 2003; Abdul-Gader, 1997.

Tabla 1 Características de los trabajadores de conocimiento.
Fuente: Elaboración propia.

Referencias bibliográficas.

- Abdul-Gader, A. H. (1997). Determinants of computer-mediated communication success among knowledge workers in Saudi Arabia. *The Journal of Computer Information Systems*, 38, pp. 55-66.
- Abeson, F. y Taku, M. A. (2009). Knowledge source and small business competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 19, pp. 88-95.
- Alavi, M. y Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), pp. 107 - 36.
- Amidon, Debra M. (2003). *The innovation superhighway*. Woburn, MA, EE.UU: Butterworth- Heinemann.
- Anónimo (1995). Leading the knowledge workers of the 1990s. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 8, 9-10.
- Armas, N. G. y Artiles, S. M. (2009). Propuesta de una herramienta diagnóstico para evaluar la comprensión de la Gestión de la Información y el Conocimiento en la empresa en perfeccionamiento Diseño Ciudad Habana. *Ciencias de la Información*, 4(3), pp. 13 - 22.
- Arzola, M. y Mejias, A. (2010). Morfología del aprendizaje y la gestión del conocimiento del sector de servicios de consultoría. *Revista Ingeniería Industrial*, 1, pp. 37 - 51.
- Berman, S. L., Down, J. y Hill, Ch. W. L. (2002). Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the national basketball association. *Academy of Management Journal*, 45 (1). pp. 13 - 31.
- Bogdanowicz, Maureen S. y Bailey, Elaine (2002). The value of knowledge and the values of the new knowledge worker: generation X in the new economy. *Journal of European Industrial Training*, 26, 125-129.
- Bontis, N., Chong, W. Ch. y Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1, pp. 85-95.
- Borje, O. S. (2003). Managing knowledge workers: Unleashing innovation and productivity. *Personnel Psychology*, 56, pp. 539-542.
- Bukowitz, W. (1998). At the core of a knowledge base. *Journal of Knowledge Management*, 1, pp. 215-224.
- Carson, E., Ranzijn, R., Winefield, A., y Marsden, H. (2004). Intellectual capital. Mapping employee and work group attributes. *Journal of Intellectual Capital*, 5, pp. 443-463.
- Choi, Thomas Y. y Glenn H. (1995). Know who your knowledge workers really are. *Human Resource Management International Digest*, 3, 22-23.
- Choo, Ch. W. (2003). Perspectives on managing knowledge in organizations. *Knowledge Organization and Classification in International Information Retrieval*, edited by N. J. Williamson and C. Beghtol. Binghamton, NY: Haworth Press. pp. 205-220. Recuperado de:

- do de <http://choo.ischool.utoronto.ca/sitemap.html>.
- Civi, E. (2000). Knowledge management as a competitive asset: a review. *Marketing Intelligence & Planning*, 18, pp. 166-174.
- Cool, K. (1998). Commentary on procedural justice, strategic decision making and the knowledge economy by W. C. Kim and R. Mauborgne. *Strategic Management Journal*, 19, pp 339-341.
- Coulson, C. J. (1997). The Future of the organization: Selected knowledge management issues. *Journal of Knowledge Management*, 1, pp. 15-26.
- Darr, A. (2003). Control and autonomy among knowledge workers in sales: An employee perspective. *Employee Relations*, 25, pp. 31-41.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (1988). *Working knowledge: How organization manage what they know*. Harvard Business School Press. Recuperado de http://wang.ist.psu.edu/course/05/IST597/papers/Davenport_know.pdf.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41, pp. 79-94.
- Garrick, J. y Clegg, S. (2001). Stressed-out knowledge workers in performative times: A postmodern take on project-based learning. *Management learning*, 32, pp. 119-134.
- Garzón, M. A. y Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y gestión*, 24, pp. 197 - 224.
- Gopalakrishnan, S., Bierly, P. y Kessler, E. H. (1999). A reexamination of product and process innovations using a knowledge-based view. *The Journal of High Technology Management Research*, 10, (1), pp. 147 - 166.
- Harris, R. (2009). Improving tacit knowledge transfer within SMEs through e-collaboration. *Journal of European Industrial Training*, 33, pp. 215- 231.
- Horwitz, F.H., Teng, Ch. y Ahmed, H. (2003). Finder keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, 13, pp. 23-44.
- Kim, W. Ch. y Mauborgne, R. (1998). Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19, pp. 323 - 338.
- Kogut, B. y Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, pp. 625 - 645.
- Kubo, I. y Saka, A. (2002). An inquiry into the motivations of knowledge workers in the Japanese financial industry. *Journal of Knowledge Management*, 6, pp. 262-271.
- Machorro, R. A., Resenos, D. E., Panzi, U. M. & Ruiz, R. C. (2009). La administración del conocimiento en las organizaciones: el caso de una empresa fabricante de muebles. *Revista de Ingeniería Industrial*, 03, pp. 1 - 17.
- Marr, B. y Spender, J. C. (2004). Measuring Knowledge assets-implications of the knowledge economy for performance measurement. *Measuring Business Excellence*, 8, pp.18-27.
- Migdalia, B. (2004). Gestión del conocimiento en la capacitación para la innovación. *Revista Venezolana de análisis de coyuntura*, 002, pp. 117 - 129.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. (M. Hernández Kocka, Trad.). México: Oxford University Press.
- Ngah, R. (2009). Tacit Knowledge Sharing and SMEs' organizational performance. *International Journal of Economics and Finance*, 1, pp. 216-220.
- Pérez, R. A., Valle, C. R. y Wiklund, J. (2009). De la creatividad al lanzamiento de productos: El papel del conocimiento en los procesos de innovación e imitación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*, 38, pp. 95 - 118.
- Rodríguez, E., Pedraja, L., Delgado, M. y Rodríguez, J. (2010). Gestión del conocimiento, liderazgo, diseño e implementación de la estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista chilena de ingeniería*, 18, pp. 373 - 382.
- Rodríguez, E. R. (2007). Gestión del conocimiento y eficacia de las organizaciones: Un estudio empírico en instituciones públicas. *Revista venezolana de análisis de coyuntura*, 32, pp. 821 - 826.
- Rojas, Y. (2006). De las gestión de información a la gestión del conocimiento. *Acimed*, 14(1), pp. 1- 20.
- Sánchez, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Acimed*, 13(6), pp. 1 - 19.
- Scarborough, H. (1999). Knowledge as work: conflicts in the management of knowledge workers. *Technology Analysis y Strategic Management*, 11, pp. 5-16.
- Serradell, E. y Pérez, A. A. J. (2003). La gestión del conocimiento en la nueva economía. FUOC. pp. 1-13 Recuperado de <http://www.uoc.edu/dt/20133/20133.pdf>.
- Smith, A. D. y Rupp, W. T. (2004). Knowledge workers' perceptions of performance ratings. *The Journal of Workplace Learning*, 16, pp. 146-166.
- Stebbins, Michael W. y Shani A. B. (1995). Organization design and the knowledge worker. *Leadership y Organization Development Journal*, 16, 23-30.
- Sulek, J. y Maruchek, A. (1994). The impact of information technology on knowledge workers. *Work Study*, 43, pp. 5-13.
- Tymon, W. G. y Stumpf, S. A. (2003). Social capital in the success of knowledge worker. *Career Development International*, 8, pp. 12-20.
- Wickramasinghe, N. y Ginzberg, M. J. (2001). Integrating knowledge workers and the organization: the role of IT. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 14, pp. 245-253.
- Zander, U. y Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, 6, pp. 76 - 9.