

**El conocimiento del talento humano como factor de producción fundamental en el  
desarrollo de las organizaciones.**

**Gisela Beltrán García**

**Luis Libardo Liñán**

**Universidad nacional abierta y a distancia-UNAD**

**Maestría administración de organizaciones**

**Bogotá - Barranquilla**

**2020**

**El conocimiento del talento humano como factor de producción fundamental en el  
desarrollo de las organizaciones.**

**Gisela Beltrán Garcia**

**Luis Libardo Liñán**

**Trabajo de grado presentado para optar al título de  
Magister maestría administración de organizaciones**

**Asesor: Ingrid Carolina Vega Garcia**

**Universidad nacional abierta y a distancia-UNAD**

**Maestría administración de organizaciones**

**Bogotá - Barranquilla**

**2020**

## Contenido

El Conocimiento del Talento Humano como Factor De Producción Fundamental en el Desarrollo de las Organizaciones.....	i
Lista de Figuras .....	viii
Resumen .....	ix
Abstract .....	xii
Prólogo .....	xv
Introducción.....	1
Planteamiento del problema .....	4
Identificación del problema.....	4
Figura 1 Árbol de Problemas.....	8
Formulación del problema.....	9
Formulación general.....	9
Sistematización.....	9
Objetivos .....	10
Objetivo General .....	10
Objetivos Específicos .....	10

Figura 2 ARBOL DE OBJETIVOS .....	11
Justificación.....	12
Formulación de Hipótesis.....	15
Hipótesis General .....	15
Hipótesis de Trabajo.....	15
Operacionalización de Variables.....	16
Metodología.....	17
Capitulo N° 1 Marcos de Referencias .....	19
Estado del Arte. ....	19
Marco Conceptual .....	21
Marco Teórico.....	23
Tácito:.....	23
Estructural: .....	23
Capitulo N° 2. Gestión del Talento Humano .....	26
Administración del Talento Humano .....	26
Importancia de la Administración del Talento Humano .....	26
Gestión Humana .....	27
Creación de Valor Agregado en las Empresas .....	29

Factores determinantes del éxito en las Organizaciones .....	30
Capitulo N° 3. Mejoramiento continuo de los procesos de las Organizaciones .....	32
Utilización de la gestión del conocimiento .....	32
Ciclo de la gestión del conocimiento .....	34
Figura 3 Ciclo de la gestión del conocimiento .....	34
El capital humano .....	36
Categoría del tratamiento del capital humano en las empresas .....	37
El capital intelectual .....	37
El capital estructural .....	38
El capital relacional. ....	39
Capitulo n° 4. Gestión del conocimiento.....	40
Definición.....	40
Enfoque organizacional del conocimiento .....	41
Enfoque social y humanista de la gestión del conocimiento .....	43
Características de la gestión del conocimiento.....	45
El conocimiento como recurso estratégico.....	45
La capacitación y desempeño de la gestión del conocimiento .....	46
Adquisición de conocimiento .....	46

Pasos para alcanzar el conocimiento.....	47
Identificación.....	47
Conceptualización .....	47
Formalización.....	48
Implementación .....	48
Prueba .....	48
Generación de conocimiento .....	48
Aplicación de la gestión del conocimiento.....	49
Capítulo 5. El modelo de gestión del conocimiento aplicado a diversas organizaciones de Colombia. 51	
Modelos de gestión del conocimiento .....	51
Modelo de KPMG CONSULTING.....	51
Modelo de Andersen .....	52
Modelo KMAT.....	53
Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995).....	53
Modelo holístico de Chris Collison y Geof Parcell.....	54
Experiencia y aplicación del modelo de gestión del conocimiento en las empresas de Colombia56	
Ecopetrol .....	56

Procaps.....	59
Tecnoglass.....	63
Ingresos operacionales .....	66
Lecciones Aprendidas .....	68
Conclusiones .....	70
Recomendaciones.....	77
Referencias .....	80

## Lista de Tablas

Tabla 1 Operacionalización De Variables.....	16
Tabla 2 Ingresos Operacionales de Tecnologías.....	67

## Lista de Figuras

Figura 1 Árbol de problemas.....	8
Figura 2 Árbol de objetivos.....	11
Figura 3 Ciclo de la Gestión del Conocimiento.....	34
Figura 4 Modelo KPMG.....	51
Figura 5 Modelo de Andersen.....	52
Figura 6 Modelo de Nonaka.....	53
Figura 7 Modelo holístico de gestión del conocimiento.....	54
Figura 8 Pilares de la Gestión del Conocimiento.....	55
Figura 9 La Gestión de Conocimiento.....	57



## Resumen

Los grandes cambios que ha sufrido nuestra sociedad globalizada, debido a la evolución de los procesos económicos, tecnológicos, políticos, sociales y culturales, han hecho que el factor humano también se congregue dentro de este marco globalizado, transformando las viejas formas de pensar y actuar, ya que hoy debe hacerse con mayor velocidad, eficiencia y efectividad. De esta manera, la monografía trata de revisar, desde el punto de vista conceptual, los aspectos más importantes y fundamentales de la Gestión del Conocimiento como una de las tendencias actuales más utilizadas por las organizaciones para la administración de sus recursos humanos. Por consiguiente, en esta época de la globalización el factor de producción más relevante de la sociedad es el conocimiento, incluso resulta tener mayor importancia que el mismo capital tal como se tenía de paradigma en el siglo XX e incluso en la primera década del siglo XXI. A partir de aquí, la sociedad y las organizaciones toman nuevas posiciones situando a las empresas en nuevas tendencias; desde su aplicación desde diferentes características o posiciones, que será un modelo para aplicar en cualquier tipo de organización. También tiene como objetivo lograr un conocimiento más amplio y profundo sobre un tema de especial interés para las organizaciones. Se basa en una breve revisión histórica, desde la revolución industrial hasta la revolución de la gestión, e intenta aclarar qué es la gestión del conocimiento.

Por lo tanto, la importancia del talento humano y de por sí su conocimiento, se considera la clave del éxito de una empresa y es parte de la esencia de la gestión empresarial. Con una gestión asertiva del talento humano acompañado de una organización eficiente ayuda a crear un clima de trabajo de mejor calidad y un mejor entorno de trabajo.

Según el objeto del presente estudio monográfico, es analizar cuáles son las ventajas que presentan las organizaciones, al aplicar el nuevo paradigma que es la gestión del conocimiento en el proceso de retroalimentación en el talento humano, que se refleja en la productividad de la empresa y por lo tanto como generador de valor de acuerdo con los nuevos cambios que se han presentado en este milenio, donde se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia; La globalización, el cambio permanente del contexto y la valoración del conocimiento.

Por lo anterior, se considera la investigación generadora del conocimiento y este como tal se relaciona con la creación de nuevos procesos o productos que se constituyen en una innovación en el mercado; factor primordial en las organizaciones para sostenerse en este mercado altamente competitivo. Por consiguiente, las organizaciones consideran la innovación como un factor competitivo clave en todas las actividades de la vida. Las empresas exitosas compiten a través de la innovación desarrollando nuevos productos y servicios o modificando los existentes incorporando nuevas tecnologías en sus procesos, experimentando con nuevas prácticas de gestión y organización y creando nuevos modelos de negocios. De ahí, la importancia de acordar, con la generación de valor de los recursos humanos dentro y fuera de la organización, ya que se consideran activos intangibles, que no pueden medirse como si fueran simples activos intangibles. Donde el conocimiento y el comportamiento observado y analizado con respecto al talento humano son determinantes en la elaboración de pronósticos del desempeño laboral, tratando con esto, que sus logros son desde el punto vista positivo con lo financiero y resultados económicos para el bienestar de la organización.

Estas situaciones son importantes y fundamentales para analizar la gestión del conocimiento y el capital intelectual, ya que ambos conceptos se definen ambiguamente en la literatura y es difícil de reconocer sus diferencias. Por consiguiente, se dice que la gestión del conocimiento es una herramienta e instrumento que sirve para representar y simbolizar este fenómeno de una manera abreviada, resumida simbólica, esquemática; para delimitar algunas de sus dimensiones; para acceder a una visión cercana; donde se describen los procesos y estructuras, que guían las estrategias; contribuir con datos trascendentales, para que puedan surgir modelos posteriores de gestión del conocimiento.

**Palabras Claves:** Eficiencia, Eficacia, Gestión de Recursos Humanos, Sociedad Globalizada, Factor de Producción, Gestión del Conocimiento, Tecnología e innovación

## Abstract

The great changes that our globalized society has undergone, due to the evolution of economic, technological, political, social and cultural processes, have made the human factor also congregate within this globalized framework, transforming the old ways of thinking and acting, since today it must be done with greater speed, efficiency and effectiveness. In this way, the monograph tries to review, from the conceptual point of view, the most important and fundamental aspects of Knowledge Management as one of the current trends most used by organizations for the administration of their human resources. Where it begins from a context which defines this tendency as a paradigm resulting from a determined historical era, in which knowledge is established as the main axiom and from the economic point of view as the most relevant production factor in the production process. From here, a conceptual count is made that places the trend of the companies, from its application from different characteristics or positions, which will be a model to apply in any type of organization. It also aims to achieve a broader and deeper knowledge on a topic of special interest to organizations. It is based on a brief historical review, from the industrial revolution to the *management revolution*, and attempts to clarify what *knowledge management is*

Hence, the importance of human talent and therefore its knowledge, which is considered the key to the success of a company and its management is part of the essence of business management. With assertive human talent management, an efficient organization helps create a better quality work climate and a better working environment. According to the object of the present monographic study, which is to analyze which are the advantages

that the organizations present, when applying the new paradigm that is the management of knowledge in the process of feedback in the human talent, that is reflected in the productivity of the company and therefore as generator of value according to the new changes that have been presented in this millennium, where three aspects can be identified that stand out by their importance: The globalization, the permanent change of the context and the valuation of the knowledge.

Research plays an essential role in this area, since it is linked to the company's ordinary processes and resources, and provides the necessary innovation to make it effective in a highly competitive market. For all organizations, innovation is a key competitive factor in all life activities. Successful companies compete through innovation by developing new products and services or modifying existing ones, incorporating new technologies into their processes, experimenting with new management and organizational practices and creating new business models. Hence the importance of agreeing, with the generation of value of human resources inside and outside the organizations, since they are considered intangible assets, which cannot be measured as if they were simple intangible assets. Where the knowledge and the observed and analyzed behavior regarding the human talent are determinants in the elaboration of forecasts of the labor performance, trying with this, that their achievements are from the positive point of view with the financial and economic results for the well-being of the.

This situation is important and fundamental for first analyzing knowledge management and intellectual capital, because both concepts are ambiguously defined in the literature and it is difficult to recognize their differences. Thus, we say that knowledge management is a tool and instruments that serve to represent and symbolize this

phenomenon in an abbreviated, summarized, symbolic, schematic way; to delimit some of its dimensions; to access a close vision; where processes and structures are described, which guide the strategies; contributing with transcendental data; so that later knowledge management models may emerge.

**KEY WORDS:** Efficiency, Effectiveness, Human Resource Management, Globalized Society, Production Factor, Knowledge Management, Technology and Innovation.

## Prólogo

La presente investigación para optar al grado de la Maestría tiene como título “El Conocimiento del Talento Humano como Factor de Producción Fundamental en el Desarrollo de las Organizaciones”, del programa de la Maestría de Administración de las Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD, del cual se considera un factor estratégico legal, para beneficio de las empresas y de interés general, donde se les concede libertad a los profesionales especializados de las diferentes ramas del saber, y asimismo otorga a las empresas la oportunidad de perfeccionar sus productos, de extender y especializar sus mercados. Este estudio muestra el conocimiento como un instrumento de dominio en la naturaleza de las organizaciones y del desempeño de los profesionales especializados y de los otros niveles de jerarquías de estas, desde el rango más bajo al más alto, conllevando con esto a que el conocimiento sea un bien corporativo y colectivo altamente valorado, partiendo del contexto histórico y cultural de la comunidad académica y empresarial, ya sea a nivel local, regional y nacional.

De acuerdo a los cambios presentados en este mercado globalizado, donde las comunidades modernas presionadas por la revolución tecnológica, se ven obligadas a imponer el conocimiento como instrumento de poder y como elemento para la edificación del mundo. Pero no es el conocimiento por sí mismo el que confiere poder. Es la capacidad de utilizarlo, de informarlo y sistematizarlo; en el actual estudio de Luis Liñán y Gisela Beltrán, el enfoque que presenta es el epistemológico, metodológico y ontológico, el cual se fundamenta en el uso de la comunicabilidad y difusión del conocimiento en el mundo de las organizaciones.

Igualmente se dice que la eficacia hace referencia a los resultados obtenidos en relación con las metas y el cumplimiento de los objetivos, por parte de las personas en las organizaciones depende de la capacidad para adaptarse a los cambios constantes, implementando estrategias que las hagan más competitivas, para poder enfrentar los retos y amenazas; teniendo en cuenta que en el mundo de los negocios se debe tener un conocimiento muy actualizado para adaptarse a la dinámica de un mercado cambiante.

La escogencia del tema de investigación fue de mutuo acuerdo, ya que leyendo artículos de revistas y otras clases de documentos, contribuyeron a seleccionar dicho tema porque es de actualidad y novedoso e innovador, de tal manera que la realización de este trabajo de investigación beneficia al estudiante ya que le permite adquirir conocimiento sobre un tema, además aprende a sistematizar la información y a organizarla, y finalmente. Aprende a buscar fuentes de información documental, electrónica.

Le damos las gracias a Dios por permitirnos finalizar con éxito este proyecto de Grado, a nuestros asesores por su excelente orientación y soporte durante todo el proceso de realización del trabajo. Igualmente, a todas las personas que de una u otra manera incidieron en el desarrollo de esta investigación.

A nuestros padres los cuales se merecen un especial agradecimiento: vuestros sabios consejos y apoyo nos han sido, como siempre, de gran ayuda.

Esperamos que disfruten de la lectura.

Luis Libardo

Liñán Gisela Beltrán García

Barranquilla, Bogotá, Mayo de 2020.



## **Introducción**

La llamada New Economy o nueva economía, le da mucha importancia a la teoría de la gestión del conocimiento, de aquí que algunos autores la llamen Economía del Conocimiento, razón por el cual académicos y empresarios reconocen la importancia del conocimiento para lograr y mantener la ventaja competitiva de las organizaciones.

En la era actual del conocimiento y la información, el factor estratégico de competitividad sostenible de las organizaciones es el capital intelectual, donde el talento humano, se considera elemento esencial en el desarrollo de las empresas, de aquí, que sea el factor de producción el cual se diferencia de otros tipos de capital que intervienen en los procesos productivos, porque es intangible y puede generar la innovación constante en el proceso de producción, sólo se puede cultivar a través de organizaciones inteligentes; es decir, de aprendizaje continuo e innovadoras.

Por consiguiente, este trabajo indica que la Gestión de Conocimiento es un factor estratégico para el desarrollo de las empresas, donde propicia el crecimiento de los equipos de trabajo de alto impacto, lo que conlleva referenciar la mejora continua de la Gestión del Talento Humano.

El talento humano incluye varios aspectos que inciden en el desarrollo de las organizaciones, donde diferentes factores como es el caso de la competencia, entre otros, están relacionados con el desempeño del talento humano, por esto cuando el nivel de competencia es muy elevado, se requiere de mayores habilidades del talento humano dentro la organización.

Igualmente, se considera que muchos empleados quieran participar en los diferentes programas de capacitación que desarrolla las empresas, con la finalidad de aplicar la Gestión de Conocimiento a la empresa y al mismo tiempo tener claro las bases conceptuales sobre el

tema y no operar las diferentes actividades por cumplir. Donde el fenómeno problemático es el impacto e importancia de la Gestión del Conocimiento del Talento Humano en las organizaciones.

No cabe duda que en la organización quien logra la gestión y el cumplimiento tanto de las metas como de los objetivos establecidos, es el recurso humano y que ellos son el factor estratégico de la compañía (Ortiz *et al.*, 2012). Aunque las empresas cuenten con grandes recursos económicos para la ejecución de sus actividades, con tecnología de vanguardia o edificaciones que respondan a los estándares internacionales, para ellas estos no son elementos suficientes si no cuentan con personal apto para la ejecución de dichos recursos financieros, para la aplicación de las herramientas tecnológicas de punta o para la ocupación de los inmobiliarios, teniendo como posible consecuencia la ausencia de clientes y la existencia de servicios deficientes para satisfacer las necesidades de éstos, así como también el incumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales de la construcción de un recurso humano inimitable, único y competitivo en la organización.

Las empresas han comenzado a reconocer que la principal fuente de diferenciación y competitividad es el recurso humano. Se recogen cada día más, experiencias de organizaciones que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano.

Además de generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo, son objetivos que se sustentan en los procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

La gerencia estratégica, es una herramienta fundamental de mucha importancia para las organizaciones, ya que se consideran varias fases para su ejecución, lo primero que se hace es identificar los problemas que existen, tanto interno como externo de la empresa;

luego pasa a plantear la misión y la visión en completa articulación con los objetivos propuestos y de esta manera generar las respectivas estrategias que favorezcan a la organización. (Garrido, 2014).

## **Planteamiento del problema**

### **Identificación del problema**

A través de los años se ha dado la evolución del recurso humano; donde Chiavenato, 2007, hace referencia a tres eras de las labores de los seres humanos, y se presenta en la industrialización clásica (1900 – 1950), es el periodo en el cual el trabajador se consideraba un simple recurso de producción; siguiendo con el desarrollo neoclásico (1950-1990), en el que el modelo económico fue cambiado por el estructural, teniendo como base la innovación, creatividad, de acuerdo a las condiciones del entorno, y de paso se presenta nueva concepción del Recurso Humano. En los actuales momentos, debido a los cambios experimentados, el trabajador es reconocido como una persona inteligente y proactiva, capaz de tener responsabilidades e iniciativa. Este último periodo es conocido como la era de la información y del conocimiento, el cual se inició en 1990. (Chiavenato; 2002). Esta etapa es la que se está viviendo, donde la información que se maneja en términos holísticos y reales, para así de esta manera transformar, modificar la información con mayor facilidad y rapidez en la forma de trabajar del talento humano en el nuevo milenio, logrando entender que las organizaciones que no entren en razón de la necesidad de educar, capacitar, motivar y liderar personas que trabajen en estas serán desplazadas por la competencia. Esta situación, se ve reflejada en muchas empresas las cuales no desarrollan un trabajo por convicción sino más bien por obligación, o porque el momento en que se desenvuelve lo exige.

De acuerdo a los nuevos cambios que se han venido presentando en este milenio, donde se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración de la gestión del conocimiento, como se ha presentado puede expresarse en el paradigma de esa época, donde

los costos para las empresas estaba dado por los elementos fundamentales en esos momentos, como es el caso del capital, mano de obra y tierra, a su vez, a finales del milenio pasado y en lo que va corrido de este, la gestión del conocimiento se muestra realmente en la variación esencial de la penetración y visión que generalmente se tiene de las organizaciones respecto al conocimiento por parte de los activos intangibles de estas, hoy en día, el conocimiento del talento humano prevalece ante otros aspectos que eran más relevantes para las empresas, donde los inicios están fundamentados en los conocimientos, destrezas, productos valorizados y las cualidades del recurso humano que constituyen parte del centro del conocimiento constante de la organización. (Revista Publicando, 2016).

De acuerdo a la práctica profesional de quienes hacen parte de las empresas, en las diferentes áreas de dirección que se desempeñan, donde la gestión del talento humano ha generado diversidad de criterios, conllevando con esto a muchos cuestionamientos y el trato de la fuerza laboral en las empresas, despierta muchas expectativas y retos. En la medida que se van dando los diversos mejoramientos en las empresas, el pensamiento de la administración va cambiando, por nuevos paradigmas que se establecen en el mercado.

Según Bueno (2003) en el nuevo paradigma en la era de los intangibles el conocimiento juega un papel importante en esta sociedad globalizada, de ahí que su gestión origina el desarrollo de un nuevo modelo o enfoque filosófico de administración para apoyar el mejoramiento organizacional. Esto arrojó como resultado el apoyo de la comunidad académica científica, así como también de las propias organizaciones. Este cambio en la estructura administrativa, es lo que Peter Drucker, llamó una verdadera revolución del conocimiento.

Para Muñoz (2002), el conocimiento es fundamental para el desarrollo de las empresas, igualmente esto se refleja en la producción de beneficios, permitiendo la

innovación y manteniendo el mejoramiento continuo nos proporciona ventajas en este mercado competitivo. Este proceso del conocimiento tiene como finalidad de investigar y elegir los más idóneos para operar en el medio ambiente tanto interno como externo de las empresas, estos cambios son necesarios para el perfeccionamiento de las competencias esenciales y diferenciadoras que son importantes, para que las empresas puedan competir con éxito en el mercado.

La Gestión de Conocimiento se desarrolla en el marco de la llamada “nueva economía” o “Economía del conocimiento”, en la que académicos y empresarios reconocen la importancia del conocimiento para lograr y mantener la ventaja competitiva de las organizaciones.

En la medida en que el conocimiento individual (tácito) se convierta en conocimiento organizacional (explícito), donde la gestión del conocimiento enfoca su acción en el enfoque del capital intelectual convirtiéndolo en organizacional (explícito), y así poder medir los beneficios económicos que sobresalen del desempeño y el estudio del conocimiento organizacional, implementando estrategias que sirvan para fomentar el desarrollo de las organizaciones. (Farfán & Garzón, 2006).

Esta situación se aplicaría en las empresas para su desarrollo, transformando el conocimiento tácito, en conocimiento explícito.

El conocimiento organizacional, es el punto de apoyo para el capital intelectual fundamentales para la generación continua y el desarrollo de las empresas, para alcanzar grandes utilidades mensurables del desempeño. Así pues, la gestión del conocimiento y el capital intelectual mantienen estructuras, enfoques y métodos diferentes partiendo de cómo se crea, se sostiene y se explota el conocimiento en la persecución de metas organizacionales

e individuales. En otros términos, el enfoque de gestión del conocimiento está más orientado a la creación y sustento del conocimiento organizacional y el del capital intelectual está más orientado a la explotación de conocimiento organizacional. (Farfán & Garzón, 2008)

De aquí, la gerencia estratégica sea de completo dinamismo, capaz de dar respuesta inmediata a los cambios que se produzcan, debido que esta sociedad globalizada lo único constante es el cambio, escenario necesario para el desarrollo de la innovación. (López, 2013).

De igual manera, las organizaciones cuya estrategia está fundamentada en la gestión del conocimiento; deben tener como principio compartirlo entre los miembros de la organización, de lo contrario asumen el riesgo de perder el capital intelectual, debido que este personal es muy atractivo por la competencia. (Gómez Dianelly y Pérez Mariel, 2005). A su vez las empresas que reducen sus plantillas corren el riesgo de reducir el conocimiento, fundamental para su funcionamiento. Lo contrario para aquellas empresas, que potencian su capital intelectual, pueden utilizar este activo para alcanzar los desafíos y oportunidades de negocios que exige este mundo globalizado (Gómez Dianelly y Pérez Mariel, 2005). La Asociación Nacional de Empresarios (Andi) y la Revista Dinero (2016), decidieron medir la importancia que el sector productivo le está dando al tema y en común acuerdo crearon el Primer Ranking de Innovación Empresarial (Revista Dinero, 2016), donde la capacidad y conocimiento del talento humano es la base fundamental para el complemento del desarrollo empresarial, en el que la empresa ofrece el dominio sobre la actividad empresarial innovada, siendo evidente en la realidad del universo en que se desenvuelve.

Dentro de esta perspectiva de la investigación, se muestra a continuación el árbol del problema, en donde se refleja el diagnóstico y las relaciones de causa y efecto del problema de investigación.

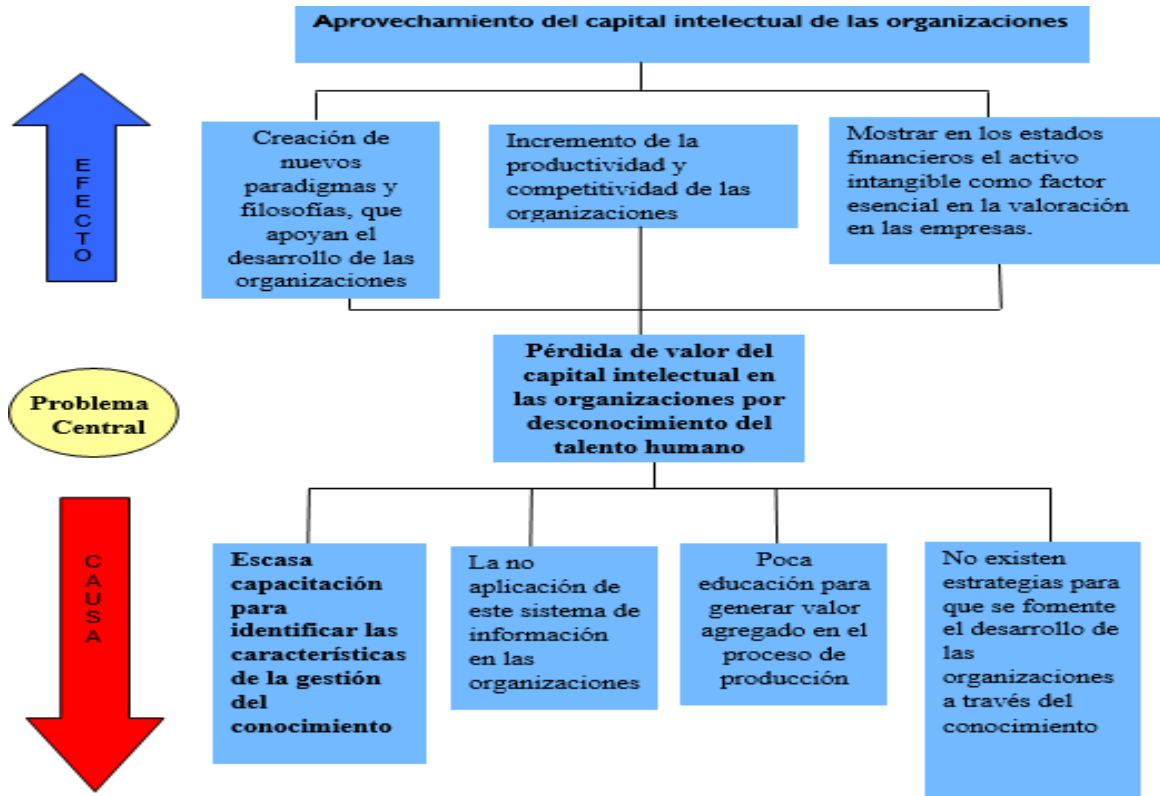


Figura 1 Árbol de Problemas

Fuente: Elaboración propia



## **Formulación del problema**

### **Formulación general.**

¿De qué manera incide en el desarrollo de las organizaciones la aplicación de la Gestión de Conocimiento del Talento Humano como factor de producción y como generador de valor para las mismas?

### **Sistematización.**

- ✓ ¿De qué manera la selección adecuada de las teorías y conceptos del tema de investigación son fundamentales para el desarrollo de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones?
- ✓ ¿Cuáles son las características del talento humano que aplicando la Gestión del Conocimiento genera valor agregado?
- ✓ ¿De qué manera, influye el proceso de mejora continua en la generación y utilización de la Gestión de Conocimiento en las organizaciones?
- ✓ ¿Cree usted que, formulando estrategias de alcance organizacional para su desarrollo, estas se deben enfocar en la adquisición y aplicación de la Gestión del Conocimiento?

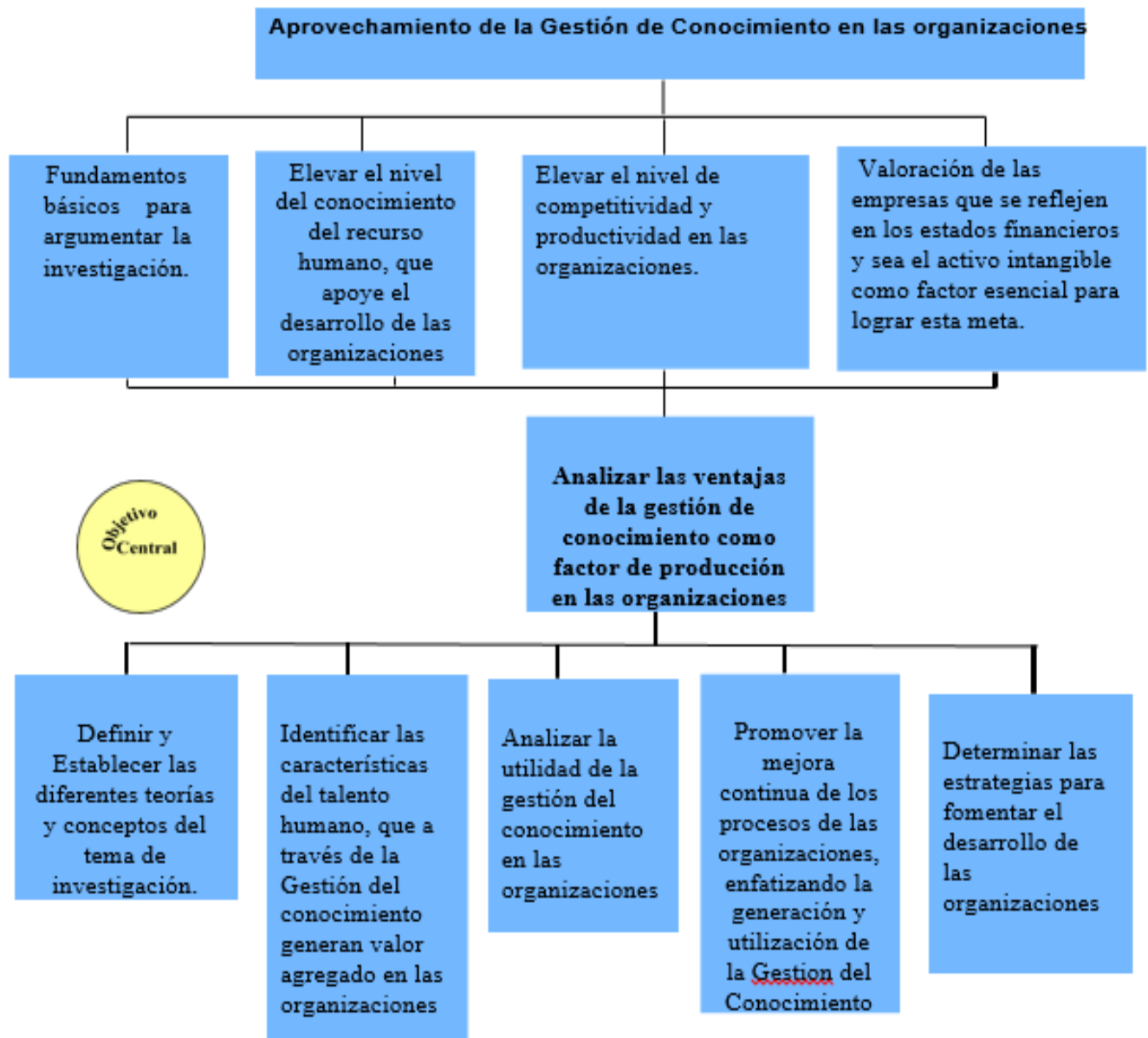
## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar las ventajas del conocimiento del talento humano como factor de producción y generador de valor para el desarrollo de las organizaciones.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Definir y establecer las diferentes teorías y conceptos del tema de investigación gestión del conocimiento.
- ✓ Identificar las características del talento humano que a través de la Gestión del conocimiento generan valor agregado en las organizaciones.
- ✓ Analizar la utilidad de la gestión de conocimiento en las organizaciones.
- ✓ Promover el proceso de mejora continua en la generación y utilización de la gestión de conocimiento en las organizaciones.
- ✓ Determinar las estrategias para fomentar el desarrollo de las organizaciones.



**Figura 2 ARBOL DE OBJETIVOS**

**Fuente: Elaboración propia**

## Justificación

En este mundo de globalizado, en donde se observa constantemente el cambio, se le está dando mayor importancia al área de recurso humano, centrándose específicamente en la gestión del conocimiento, ya que este como factor de producción prevalece incluso más que el mismo capital, porque se considera como generador de riqueza en las organizaciones a través del proceso de innovación y esta hace que las empresas sean competitivas en el mercado, cumpliendo de esta manera con la finalidad de las organizaciones, el cual es generar utilidades, de aquí la importancia de esta investigación.

Las organizaciones de todo el mundo, sea cual sea su mercado, se encuentran en un momento clave donde requieren contar con un modelo de Gestión del Conocimiento. La sociedad del conocimiento y el de las Nuevas tecnologías de Información y Comunicación, son dos aspectos fundamentales, que se hacen en el transcurrir del tiempo más importantes dentro de las organizaciones, esto genera que las teorías gerenciales determinan una tendencia enfocada a la Gestión del Conocimiento, lo que conlleva a ser un modelo necesario para las empresas, ya que tener constancia en un proceso hace que este permanezca por mucho tiempo, y que mediante del conocimiento, genere un valor agregado en lo económico, educativo, cultural y social, donde el modelo de Gestión del Conocimiento es determinante en la calidad de los procesos, igualmente en la oportunidad, mejoramiento continuo de estos y la durabilidad, estabilidad en el mercado a través del tiempo.

(Colmenares C, Carolina; Cepeda E, David y otros, 2015).

Esta variable después que sea tenida en cuenta de una manera amplia y rigurosa, es lo que permite a las empresas su valor e importancia en cualquier campo, y es por esta razón que las organizaciones deben replantear su forma de trabajar, y hacer un pare y reflexionar,

comenzando a identificar y documentar el conocimiento de los empleados y preguntarse cuál es el área de su especialidad y así de esta manera aprovechar al máximo sus conocimientos, para tenerlos en cuenta en los cambios que hagan las empresas, como es el caso de introducir el nuevo modelo de Gestión del Conocimiento, lo que conllevaría a la disminución de los tiempos de producción, costos, mejoramiento de procesos y actividades de las empresas y tener en cuenta el aspecto innovador y creativo del talento humano.

De la misma manera el trabajo se justifica, ya que, al implementarse el modelo de Gerencia de Gestión del Conocimiento, servirá y contribuirá al mejoramiento continuo. Innovador y creativo, para aquellas empresas que apliquen este modelo de una manera organizada y disciplinada, la cual se verá reflejada en el crecimiento de este modelo.

Del mismo modo, se puede decir que, a través de la aplicación del Modelo de Gestión del Conocimiento en las empresas, se podrá lograr identificar las principales brechas que presenta la Gerencia de Gestión, como es el caso de la fuga de información, el desconocimiento del enfoque de Gestión de la información y la misma Gestión del Conocimiento.

“La gestión del conocimiento resulta altamente ventajosa e importante para las organizaciones, ya que con ella se logra alinear los objetivos individuales, proporcionando canales directos y efectivos en el proceso de comunicación, igualmente para todas las partes, donde se identifica y se centra la fuente de conocimiento y como convertirla y distribuirla para la generación de capital intelectual, la cual se refleja en las investigaciones y desarrollo de actividades que le dan una concepción de permanente innovación y mejora de cada uno de los procesos que se ejecutan igualmente estableciendo mecanismos de seguimiento que midan los resultados del conocimiento que se genera, y así de esta manera hacer más eficientes y asertivos los procesos de toma de decisiones y ejecución de los mismos,

utilizando todos los recursos que posee optimizando así su rendimiento y capacidad de respuesta. A su vez las organizaciones deben establecer un plan de retroalimentación, el cual se refleja al multiplicar el conocimiento y llevarlo de lo individual a lo colectivo, creando ventaja competitiva a través de la generación de estrategias de negocios orientadas al conocimiento”. (Farfán y Garzón, 2014. Doc. 29 Universidad del Rosario).

## **Formulación de Hipótesis**

### **Hipótesis General**

En la medida que las organizaciones presenten ventajas al aplicar la gestión de conocimiento del talento, mayor será el nivel de competitividad y productividad que mostrarán éstas.

### **Hipótesis de Trabajo**

- ✓ Teniendo claridad de los fundamentos básicos de las teorías y conceptos del tema de investigación, mayor será la argumentación para el desarrollo y solución al problema planteado.
- ✓ Identificando las características del talento humano basada en la gestión del conocimiento conllevaría a elevar el nivel de conocimiento del recurso humano y por ende la generación de valor agregado en las organizaciones.
- ✓ La utilidad de la gestión de conocimiento en las empresas ayudaría a elevar el nivel de competitividad en las organizaciones.
- ✓ La promoción de la mejora continua en los procesos de las organizaciones se reflejaría en los estados financieros como un activo intangible valorando a las empresas en el mercado.
- ✓ Determinando las estrategias para fomentar el desarrollo de las organizaciones se reflejaría en el incremento de la productividad y competitividad de las empresas.

## Operacionalización de Variables

N°	Variable hipotesis	Variable independiente	Variable dependiente
<b>Hipotesis general</b>			
	En la medida que las organizaciones presenten ventajas al aplicar la gestión de conocimiento del talento, mayor será el nivel de competitividad y productividad que mostrará éstas.	Ventajas al aplicar la Gestión del Conocimiento	Nivel de Competitividad y Productividad
<b>Hipotesis de trabajo</b>			
1	Teniendo claridad de los fundamentos básicos de las teorías y conceptos del tema de investigación, mayor será la argumentación para el desarrollo y solución al problema planteado.	Claridad de los fundamentos básicos de las teorías y conceptos del tema de investigación.	Argumentación para el desarrollo y solución al problema planteado.
2	Identificando las características del talento humano basada en la gestión del conocimiento conllevaría a elevar el nivel de conocimiento del recurso humano y por ende la generación de valor agregado en las organizaciones.	Identificando las características del talento humano basada en la Gestión del Conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevar el nivel de conocimiento del recurso humano.</li> <li>• Generación de valor agregado en las organizaciones.</li> </ul>
3	La utilidad de la gestión de conocimiento en las empresas ayudaría a elevar el nivel de competitividad en las organizaciones.	Utilidad de la Gestión del Conocimiento en las empresas.	Elevar el nivel de competitividad en las organizaciones.
4	La promoción de la mejora continua en los procesos de las organizaciones se reflejaría en los estados financieros de las empresas como factor esencial de valoración y desarrollo de los activos intangibles de estas.	Promoción de la mejora continua de los procesos de las organizaciones.	Reflejo en los estados financieros de las empresas, como factor esencial de valoración y desarrollo de los activos intangibles.
5	Determinando las estrategias para fomentar el desarrollo de las organizaciones se reflejaría en el incremento de la productividad y competitividad de las empresas.	Determinando las estrategias para fomentar el desarrollo de las organizaciones.	Incremento de la productividad y competitividad de las empresas.

**TABLA 1 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

**FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA**



## Metodología

La presente propuesta tiene un enfoque cualitativo, ya que el tipo de estudio que se va a utilizar es el descriptivo exploratorio, que permite familiarizarse con los modelos y los diferentes aspectos que involucran la gestión de conocimiento a nivel mundial, conocer como otros estudios han abordado los objetivos del trabajo de grado, determinando las condiciones y etapas necesarias para implementar la metodología de gestión de conocimiento a cualquier tipo de empresa u organización. Así mismo se está haciendo un muestreo teórico de acuerdo con indicadores de desempeño y de una manera empírica y sistémica, es decir, se estarán integrando los conceptos teóricos relacionados con tres ejes analíticos: la sociedad del conocimiento, la gestión del conocimiento y la productividad.

En la presente investigación se ha seguido el análisis documental con un enfoque cualitativo para determinar los ejes claves del concepto de gestión del conocimiento desde la socio formación. El análisis documental consiste en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas (Arias, 2012).

Igualmente, una investigación no puede ser netamente de un solo determinado enfoque epistemológico, de aquí, la investigación presenta un enfoque mixto, por una parte, es de tipo cualitativo, ya que se pretende comprender y profundizar los diferentes fenómenos que se estudiaran desde el punto de vista de los diversos actores que interactúan en el mercado, y teniendo que ver la relación del investigador con el sujeto de investigación (Hernández, Fernández et al, 2014). Según Taylor y Bogdan (1987), citados por Blasco y Pérez (2007:25-27) al referirse a la metodología cualitativa como un modo de encarar el

mundo empírico, señalan que en su más amplio sentido es la investigación que produce datos descriptivos: las palabras habladas o escritas y la conducta observable.

## Capítulo N° 1 Marcos de Referencias

### Estado del Arte

El estado del arte, está basado en los antecedentes formales de la investigación, en correspondencia a los estudios relacionados con la variable Gestión del Conocimiento, así como los postulados teóricos que fundamentan la monografía en sus diferentes áreas. igualmente hace referencia, a algunas investigaciones realizadas, las cuales consideran a la Gestión del Conocimiento como variable de estudio con el objeto de mostrar los alcances y resultados de Portillo (2001) en su investigación Gestión del Conocimiento en la Universidad del Zulia, tuvo como objetivo analizar y profundizar en este tema, donde las Unidades de investigación de la Facultad de Humanidades y Educación, hacen énfasis en la creación, codificación y transferencia del conocimiento y de los elementos que intervienen en este proceso, desarrollando una investigación de carácter descriptivo y de campo, transaccional, teniendo como bases teóricas, autores tales como Nonaka y Takeuchi (1999), O'Dell (1998), Bueno(1998) y Drucker (1996).

Este estudio presenta un aporte significativo para la investigación en curso, pues permite identificar las diferentes teorías que fueron utilizadas para saber con énfasis cómo la gestión del conocimiento se encuentra inmersa en la investigación (González y Frassati; 2010: 22).

Asimismo, Simancas (2004), en la investigación titulada Gestión del Conocimiento en el Área de Investigación y Desarrollo de los Centros de investigación de las Facultades de LUZ, cuyo objetivo fue diseñar un modelo de gestión del conocimiento en el área de I+D para los centros de investigación de la Facultad de Ingeniería en la Universidad del Zulia, teniendo como apoyo los postulados de autores como Davenport (1992), Senge(

1998), Tejedor, Aguirre (1998), Kogut, Zander (1992), Hedlund (1994), Nonaka, Takeuchi (1999), Bueno (1998) entre otros, desarrollando un estudio de tipo descriptivo, de campo y proyectivo, con diseño no experimental, transversal. cuya población fue de 30 investigadores que laboran en los centros de investigación objeto de estudio, para los que se diseñó un cuestionario con 123 ítems, se obtuvo como resultados que la gestión del conocimiento es satisfactoria pero no óptima, por lo que se elaboró un Modelo de Gestión del Conocimiento, que permita llevar a cabo los procesos de creación, desarrollo y difusión del conocimiento, según parámetros ajustados en función de las necesidades reales del entorno social y las capacidades de la institución, contribuyendo así a optimizar la práctica investigativa en los mismos. Este estudio se encuentra pertinente, porque evidencia cómo, no siempre se encuentran implantados modelos que permiten a la organización crecer y mantener un clima organizacional óptimo (González y Frassati; 2010: 23).

## Marco Conceptual

**Capital Intelectual:** El Capital Intelectual se define como el “conjunto de recursos intangibles de la organización que tienen la capacidad de generar valor ya sea en el presente, ya en el futuro”. (Farfán y Garzón, 2014).

**El Capital Humano:** Es el recurso del talento humano, conocido como conocimientos intangibles, que genera valor, además de mostrar sus habilidades, destrezas, aprendizaje y capacidades de las personas en su formación. (Farfán y Garzón, 2014).

**El Capital Estructural:** Son los recursos intangibles que generan valor, para beneficio de las organizaciones, cuando el talento humano se va de la empresa el capital estructural, sus conocimientos queda dentro de la organización. (Farfán y Garzón, 2014).

**El Capital Relacional:** es el que está relacionado con el medio ambiente de la empresa, como lo son sus clientes, proveedores y sociedad, el cual está formado por los recursos intangibles, que generan valor. (Farfán y Garzón, 2014 Doc).

**Conocimiento:** Es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción.

**Conocimiento Explicito:** Es aquel que esta codificado y es transmisible a través de algún sistema de lenguaje formal como por ejemplo documentos, presentaciones, diseños, especificaciones y otros.

**Conocimiento Tácito:** Es aquel que no se encuentra codificado como, por ejemplo, experiencias de trabajo, emocionales, vivenciales, habilidades y creaciones y otros.

**Gestión del Conocimiento (GC):** Hace referencia a la capacidad del talento humano de aprender y generar conocimiento nuevo o mejorar el que existe. Además, la gestión del conocimiento es un sistema que facilita la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano dentro de las organizaciones para convertirlas en conocimiento. (Farfán y Garzón, 2014).

**Innovación:** Es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.

**Procesos:** Es el conjunto de actividades que reciben uno o más entradas, generando valor agregado y suministran un producto o servicio a un cliente externo o interno, arrojando un resultado positivo para el cliente. (Gómez D, Danielly, 2005).

**Talento Humano:** Este hace referencia al capital intelectual que posee las organizaciones para la generación de estrategias de negocios, en donde juegan un papel importante el desarrollo o la presencia de habilidades y capacidades en el personal. Su administración o gestión, consiste en el reconocimiento y orientación de dichos recursos intangibles, como medio para la competitividad, el éxito y la diferenciación por parte de las empresas. (Cárdenas Edwin, 2016).

## **Marco Teórico**

El conocimiento desde el punto de vista histórico, lo han tratado diferentes ciencias, de ahí, que surjan diferentes representaciones, como son: la perspectiva prescriptiva que tuvo como sus máximos exponentes a Popper, Bacherlard y Bourdieu; y la descriptiva por Kuhn, Lakatos, Feyerabend y Laudan. (Contreras, *et al*, 2013).

La perspectiva prescriptiva, plantea al conocimiento científico, basado en una problemática y entendiendo esta como una inquietud del conocimiento, el cual se obtiene con el proceso de indagación e investigación y sus características no admite nada de subjetividad y la falta de coherencia con los hechos que se estudian. (Contreras, C Fortunato y Tito, Pedro H, 2013)

Por otro lado, el conocimiento debe ser verificables y aplicarse en un contexto general, partiendo de los hechos que se observan y la experiencia que tenga el sujeto, por lo tanto, el conocimiento se forma en la mente humana el cual el sujeto lo aprehende para validarlo, cuya base lógica es la razón.

Según Nonaka y Takeuchi, citado por (Saldarriaga, 2008), comenta lo siguiente, cuando el conocimiento se aplica al sector empresarial se observan dos tipos de conocimiento.

### **Tácito.**

“Representa el 80% del conocimiento de una empresa. Incluye un alto grado de intuición, valores, creencias e instintos, es altamente emotivo”.

### **Estructural,**

“Este conforma el 20% del total del conocimiento de la empresa es “capturado físicamente “, se basa en datos concretos y comprobados científicamente y puede ser explícito e implícito”

Bill Gates, citado por Botero (2007), creador de Microsoft y símbolo de las eras de la información y el conocimiento, dice que “la gerencia del conocimiento no es más que administrar los flujos de información para dar la información correcta a la gente que la necesita, de tal manera que pueda usarla rápidamente”.

Jorge Alfredo Martínez Orol (2007), ingeniero informático cubano, tiene una mirada más técnica de la gestión del conocimiento; él la define como una técnica efectiva de “gestión que implica adquirir, utilizar y mejorar los conocimientos necesarios para la organización, creando un ambiente que permita compartirlos y transferirlos entre todos los trabajadores y cuadros de dirección para que lo utilicen en vez de volver a descubrirlos”.

Mauricio Nieto Potes (2005), director de Recursos Físicos y Financieros de la Universidad EAN (Escuela de Administración de Negocios), define la gestión del conocimiento como una “actividad gerencial sistémica dirigida a garantizar la productividad y eficiencia del proceso de “producción de conocimiento” y una serie de proyectos y actividades necesarias para el funcionamiento adecuado del proceso de producción (...) es en realidad una actividad gerencial y administrativa explícita, consciente y proactiva que en la organización se urge a administrar la mayor parte de los activos intangibles, en particular la capacidad de aprender, que son los que aportan verdadero valor a las organizaciones”.

El conocimiento como cualquier otro factor de producción, debe gestionarse con eficacia y eficiencia, de aquí la capacitación continua y el aprendizaje, juegan un papel importante en su construcción. El conocimiento se considera como la destreza que tiene el sujeto para captarlo y la inteligencia se adquiere a través de los hábitos y costumbres en el medio en que uno se desenvuelve y el sujeto busca medio o materiales que sirven para leer, ver o escuchar. Para Davenport y Prusak (1999).



“El conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas”.

## **Capítulo N° 2. Gestión del Talento Humano**

### **Administración del Talento Humano**

Es importante tener claro el papel que juega la Administración del Talento Humano, por esta razón es preciso recordar algunos conceptos. No obstante, no se puede separar tajantemente, del concepto de administración general, de aquí, el propósito de la monografía se entiende como:

“La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura a través del esfuerzo humano coordinado”.

De lo anterior se deduce, para las organizaciones el recurso de mayor importancia es el talento humano y si este está dispuesto a dar el todo por la organización; el resultado para las empresas será de grandes beneficios. (Bautista, 2013). Desde el punto de vista administrativo la gestión del recurso humano, está dada por los principios de la administración general, como son: organización, Planeación, ejecución y control. Estos principios, recaen en la administración de tres tipos de recurso: En los materiales, técnicos y humanos, que, administrado con eficiencia y eficacia, se cumplen con los objetivos y la programación estratégica que se ha propuesto la organización.

### **Importancia de la Administración del Talento Humano.**

La importancia de saber administrar el talento humano, se presenta por lo general en todas las organizaciones, donde los empleados en su mayoría están descontentos con su actual trabajo o con el clima organizacional vigente que presenta las empresas en un momento determinado y eso se ha convertido en una intranquilidad para muchos gerentes. Lo expuesto anteriormente, los cambios que ocurren con la fuerza de trabajo se agudizan con

el paso del tiempo, los cuales se requiere darle mayor atención por parte de la administración.

Por esta situación los gerentes de las empresas deben estar comprometidos para buscar un mejoramiento en la relación entre los trabajadores -empresa, con la finalidad que ninguna de las dos partes salga en desventaja, y es por esta razón que ellos deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo, mejorando las relaciones entre las dos partes.

A pesar de que los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable, para que se refleje en la productividad y bienestar de la empresa.

## **Gestión Humana**

En la década del 80 y 90 del siglo pasado, se dio en el mundo el fenómeno de la globalización económica y la revolución tecnológica la cual transformó el modelo que se estaba aplicando en esos tiempos, donde la información y las comunicaciones caracterizan a esta época y que actualmente definen el contexto en el que habrán de desempeñarse los países a nivel mundial.

En el siglo XXI, (Noguera. 2015) las organizaciones y empresas van modernizando la estructura de estas, la cual aplican las características del Talento Humano, donde se le da prioridad al conocimiento y se reconoce como un factor de producción desde finales del milenio pasado, de esta manera, se desarrolla un nuevo modelo y se aplica por muchas

organizaciones en el mundo y en nuestro país, el cual es el punto de apoyo del capital intelectual, y que es el intangible que produce y genera riqueza, no sólo para la empresa, sino más importante aún, para la sociedad y el país.

A su vez, la sociedad ha transformado sus estructuras ideológicas y sus conceptos; donde manifiesta que el hombre es el ser fundamental como factor básico que mueve todas las cosas, que es la persona que precisa y sintetiza en el medio que lo rodea y no la tecnología el auténtico creador de valor.

Chiavenato (2002) define la gestión del recurso humano como:

"El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño".

En este mismo sentido, García y Casanueva, citado por (Saldarriaga, 2001) indican lo siguiente.

“La Gestión de Recursos Humanos es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización, de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos.”

En Colombia, Calderón, Álvarez y Naranjo, citado por (Saldarriaga, 2001) considera el siguiente enfoque de la:

“Gestión humana se les ha dado es de tipo reduccionista no lo miran tan sencillo como se cree, todo lo contrario, es un enfoque complejo, en donde intervienen siete factores que son: características socio-político-económicas del momento histórico, concepción dominante sobre el ser humano, formas de organización del trabajo, concepción del trabajo,

relaciones laborales, mercado laboral y las teorías de gestión dominantes”.

Con respecto a la realidad que se presenta en el medio empresarial en los últimos años, las empresas han desarrollado diferentes estrategias que desde algunas perspectivas han sido consideradas modelos que no contribuyen mucho al mejoramiento de la organización, y desde otros enfoques se definen como estilos administrativos que pueden apoyar al crecimiento de la productividad y la competitividad y que enlazan con los procesos de gestión humana de la organización, donde el proceso productivo es afectado de forma positiva o negativa debido a que interactúa en las diferentes fases de la producción de las organizaciones, en las relaciones que la organización establece con el entorno del cual hace parte e incluso de sus actividades de producción de las empresas, de negociación, de incursión en el mercado y de competitividad en general.

### **Creación de Valor Agregado en las Empresas.**

Las organizaciones se desarrollan y crecen a través del acompañamiento de las personas que laboran en estas, y así de esta manera poder competir con eficiencia y eficacia en el mercado; por otra parte, las empresas que se motivan a investigar a la competencia analizando las diferentes características que presenta el capital humano, a partir de sus formas de liderar y tomar decisiones teniendo en cuenta sus cualidades y motivación en el trabajo.

Por esta razón se puede interpretar el papel esencial que juega la clase dirigente de las organizaciones, para que los logros de las actividades diarias dentro y fuera de ellas estén enmarcadas en el área del talento humano, procurando que estas sean efectivas continuamente.

Los empleados dentro de las organizaciones crean valor agregado íntegro a su multiplicidad: de presentar perfiles diferentes, ya que de esta manera pueden contribuir a una mayor diversidad de conocimientos y habilidades individuales, mostrando un aumento en los

resultados alcanzados en todas las ocupaciones del cargo y por ende verse reflejado en su desempeño, como consecuencia inmediata, se manifiesta en un incremento de la productividad de la empresa. Señalando que cuando las personas se sienten comprometidos con la organización darán el todo o sea lo mejor de sí para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

En conclusión, tenemos que la generación de valor a través de las personas se adquiere en la actualidad a partir de la inversión en capital humano, es decir, en la preocupación por su formación y aprendizaje para su desarrollo profesional en el contexto en que se desenvuelven. La organización debe orientarse hacia la potenciación de la inteligencia y la identificación del talento de sus colaboradores para ofrecer un valor agregado, y así poder competir con eficiencia y eficacia en este mercado globalizado.

### **Factores determinantes del éxito en las Organizaciones.**

Desde el punto de vista teórico, es preciso apuntar inicialmente, que las bases fundamentales de los negocios, en su primera fase, se tiene una idea, acto seguido se tiene una empresa registrada en una cámara de comercio y luego, se deberá tener una estrategia adecuada para sostener a la organización en el corto, mediano y largo plazo. A la luz de estos criterios, es indispensable ser exitoso en cada una de las etapas de la empresa, desde su concepción, hasta su sostenibilidad y cambio de juego o estrategia, perdurabilidad o como considere el lector deberá llamar a la metodología o procesos que lleve a cabo una organización para mantenerse en el tiempo y, asimismo para adaptarse a economías turbulentas.

Las empresas para lograr sus objetivos y tener éxito en el mercado deben cumplir dos condiciones:

- ✓ Suministrar a los consumidores lo que necesitan, lo que desean adquirir.
- ✓ Sobrevivir a la competencia.

Para todas las organizaciones, la innovación es un factor competitivo clave en todas las actividades de la vida. Las empresas de éxito compiten mediante la innovación desarrollando nuevos productos y servicios o modificando los ya existentes, incorporando nuevas tecnologías en sus procesos, experimentando nuevas prácticas en la dirección y organización y creando nuevos modelos de negocio.

En un mercado tan competitivo como el actual, la empresa debe ingeniárselas para aguantar la presión que efectúan sus competidores. Por ello, debe conocer a la perfección el mercado del que participa y las reglas del juego que lo rigen, es decir, si la competencia es o no intensa, si se compete en precios o diferenciación de los productos/servicios. Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y son los que distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única. (Aula Fácil, 2020).

### **Capítulo N° 3. Mejoramiento continuo de los procesos de las Organizaciones**

Las organizaciones en este mundo globalizado y en un mercado en donde el cambio es permanente, los generadores de bienes y servicios, tienen constantemente, presentar un toque diferencial a sus productos y no solamente esto; también deben contribuir al mejoramiento de los procesos de producción y servucción, por consiguiente, los mejoramientos continuos de estos procesos se hacen inevitables. La norma Técnica (ISO 9000:2005), define la mejora continua como la

“Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos y los objetivos que se proponen las organizaciones”.

De esta manera, el mercado lo impulsa un dinamismo constante y empresario que se queden con los viejos paradigmas, el mismo mercado se encarga de expulsarlo o sacarlo.

De lo anterior, no se puede deslindar de la gestión del conocimiento, ya que este debe administrarse como otro factor de producción con eficiencia y eficacia y según (Davenport, 1996), la eficacia se refleja en dos factores:

“la velocidad, referida con la celeridad del flujo del conocimiento al interior de una empresa, y la viscosidad con la riqueza del conocimiento trasferido”.

#### **Utilización de la gestión del conocimiento.**

El conocimiento tiene su origen en la observación, el cual el cerebro lo capta para entenderlo y concluye en la razón. En el conocimiento intervienen, el sujeto y el objeto que se articulan entre si y adjuntándole la operación y representación interna, se genera el proceso cognitivo (Pacheco.2016).



La ciencia a través del método científico, comprueba y valida los resultados de cualquier innovación, para que luego tengan impacto en la sociedad, de ahí, la investigación se considere como una actividad generadora sistemática del conocimiento y esta a su vez se divide en investigación básica e investigación aplicada, la primera genera teorías y leyes, mientras que la segunda, es la que más se utiliza en el campo industrial. (Arambarri, 2014).

Se habla de conocimiento explícito, cuando se facilita la transmisión entre los miembros de la organización o de la sociedad, de lo contrario se habla de conocimiento implícito, donde la información no es fácil de captar y se basa en las prácticas del sujeto, el cual crea modelos mentales y personales. (Pérez, 2008).

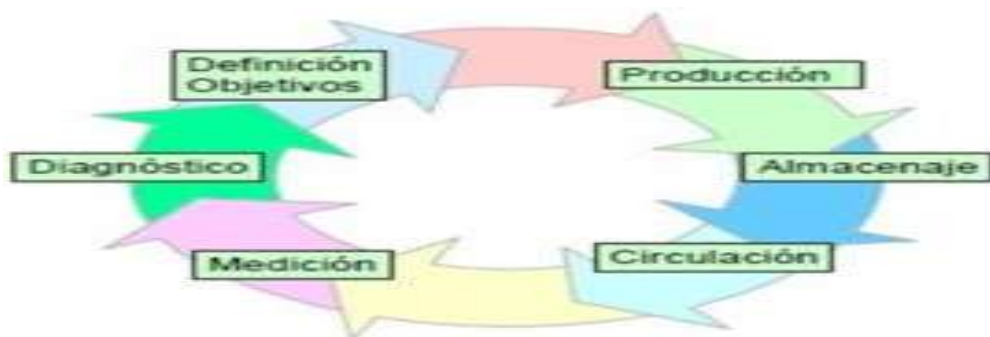
El conocimiento es tan amplio que se puede categorizar en diferentes clases a saber (Pacheco 2016):

- ✓ Conocimiento Empírico. Es adquirido por el sujeto a través de la experiencia y vivencias, por lo tanto, adquiere una experticia para resolver ciertos problemas que se presentan en la sociedad. (ítem)
- ✓ Conocimiento Científico, Se basa en el método científico, el cual exige unas fases, desde la observación hasta la verificación de los hechos, para luego sea aceptado universalmente de una forma racional a partir de leyes que lo consolida.(ítem)
- ✓ La Gestión del conocimiento no solamente está basado en un simple sistema informático, sino que involucra muchos aspectos como el plan de formación de las empresas. Por esta razón es fundamental presentar una estructura empresarial innovadora y eficiente, para el beneficio de toda la organización.

Lo lógico es que el conocimiento se filtre entre todos los miembros de la organización, por lo tanto, se convierta en una acción permanente dentro de ella, de tal manera, que se pueda aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado y a la vez desarrollar las estrategias que favorezcan a la organización. Naurona 2010, citado por Pacheco 2016.

### **Ciclo de la gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento se desarrolla en seis fases o etapas en el ciclo permanente que permite incorporarla como práctica habitual en una organización que administra el conocimiento organizacional como su recurso estratégico más valioso. A continuación, se observan las etapas de la gestión del conocimiento:



**Figura 3 Ciclo de la gestión del conocimiento**

FUENTE: Tomado de tesis de grado, Castillo Osorio Mary ITO

A continuación, se describe las fases de la gestión del conocimiento, según Josué Pacheco 2016:

**Etapas 1:** Diagnóstico Inicial de la Gestión del Conocimiento.

En esta etapa se determina el estado en que se encuentra el método aplicado a la gestión del conocimiento al interior de la organización, con lo cual se van a definir las necesidades de conocimiento y de su gestión (tecnología, en procesos, personas y valores).

**Etapas 2:** Los propósitos del Conocimiento

Están relacionados como objetivos del conocimiento y están direccionados a la gestión del mismo, por consiguiente, se generan las competencias necesarias, para implantar las estrategias que se requieran.

En la práctica, los proyectos de gestión del conocimiento se van realizando y desarrollando por etapas sucesivas en las cuales se pretende lograr algunos de los objetivos globales asociados a esta disciplina, lo que permite ir adecuando las gestiones siguientes a la cultura predominante en el entorno sobre el cual se aplica.

**Etapas 3:** Producción de Conocimiento Organizacional

La generación de conocimiento organizacional representa la base de sustentación y argumentación de los procesos de aprendizaje organizacional que a su vez permiten el desarrollo de las capacidades y destrezas que el talento humano toma, para adaptarse a los requerimientos que establece, al mismo tiempo, requiere que la organización se prepare a los cambios en los entornos tanto interno como externo.

**Etapa 4: Almacenaje**

Esta etapa necesita de los adelantos tecnológicos de la organización, de tal manera, que los conocimientos generados se almacenen y tengan un código determinado y a la vez el acceso del personal que lo necesite no encuentre ninguna dificultad. .

**Etapa 5: Uso y manejo del conocimiento.**

La fase de Circulación tiene que ver con la creación de espacios de conversación e intercambio adecuados para que se produzca la circulación del conocimiento tácito y explícito de la organización. En conjunto con los espacios de aprendizaje, estos ambientes son los propicios para que los conocimientos puedan fluir de manera ininterrumpida, de manera que se logre el objetivo de la distribución y el uso de tal conocimiento. .

**Etapa 6: Comprobación del Desempeño**

En esta etapa, se verifica o se auditan cada una de las fases de la gestión del conocimiento, comparando los indicadores proyectados, de tal manera, que se ajusten los resultados de acuerdo los objetivos que se haya propuesto la organización. En esta fase se evalúa la importancia del conocimiento en las decisiones o desempeño empresarial.

**El capital humano**

El termino de Capital Humano, se utilizó para realizar el símil con la inversión o stock capital, ya que ambos se dirigen al incremento de la producción en la organización,

teniendo en cuenta que el capital humano alcanza sus mayores capacidades con la formación académica más la experiencia, de aquí, a medida que vaya adquiriendo más habilidades y tenga una formación en cursos continuamente, la productividad del empleado se incrementa. (Báez, 2013).

### **Categoría del tratamiento del capital humano en las empresas**

La tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero también observamos que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización. (Gutiérrez y Molines, 2008).

Además, en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio.

### **El capital intelectual.**

El capital intelectual hay que articularlo con los objetivos de la organización, por lo tanto, con la misión y la visión. De esta manera, el capital intelectual se convierte como el elemento diferenciador ante la competencia y a la vez creándole una ventaja competitiva ante de ella y le genera valor en la organización, de tal manera, que la empresa en el mercado alcanza sus mayores montos en los estados financieros. (Farfán y Garzón, 2014).

El proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. (Arambarri, 2014). Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica (real) interna de conocimiento, desarrollada siguiendo cuatro fases:

La Socialización, es un proceso de obtener conocimiento tácito a través de comunicar experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones. (Arambarri, 2014).

La Exteriorización, es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización (Arambarri, 2014).

La combinación, es el proceso de generar conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, entre otros, por tanto, el conocimiento se puede categorizar, comparar y clasificar para conformar bases de datos y producir conocimiento explícito. (Arambarri, 2014).

La Interiorización, es un proceso de transformación del conocimiento explícito en conocimiento tácito, diseña modelos mentales o prácticas de trabajo para compartir el conocimiento (Arambarri, 2014).

El capital intelectual, influye en la gestión del conocimiento, teniendo en cuenta las tendencias que se dieron en la década de los 90's, sobre la valoración de empresas, donde centraron su interés en la investigación y desarrollo un tanto complejo y abstracto en torno a los conceptos de aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, determinación y medición del capital intelectual, comprometiendo esfuerzos y recursos con miras a identificar y reconocer la importancia estratégica del capital intelectual para el logro y sostenimiento de ventajas competitivas. (Farfán y Garzón, 2014).

### **El capital estructural.**

El capital estructural, representa los activos intangibles en la organización y refuerza el capital intelectual en su formación, creando una cultura de aprendizaje en todos los miembros de la empresa dándole una coherencia lógica en su formación. Por consiguiente, el capital intelectual reflexiona, sobre las posibles transformaciones que se pueden dar en la empresa. (Farfán y Garzón, 2014).

Por otro lado, el capital Estructural se refiere a la estructura organizativa, formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, al software a las bases de datos, a los sistemas de I+D, a los sistemas de dirección y gestión y a la cultura de la empresa; (Viedma 2003).

### **El capital relacional.**

El capital relacional al igual que el estructural está formado por activos intangibles y hace parte del capital intelectual, y la diferencia que existe entre el capital estructural, es que este genera valor dentro la organización, mientras que el capital relacional, genera valor con las relaciones exteriores. (Arambarri, 2014).

De lo anterior se deduce, el capital relacional está compuesto por las relaciones que tiene la empresa con sus clientes, canales de distribución, proveedores, competidores, alianzas, bancos, accionistas. De la misma manera se refiere a la cartera de clientes que reciben nombre de fondo de comercio, a las relaciones con los proveedores, bancos, accionistas, a los acuerdos de cooperación, y Alianzas Estratégicas de producción y comerciales, a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa. (Farfán y Garzón, 2014).

## Capítulo n° 4. Gestión del conocimiento

### Definición

Según Chiavenato, el término “gestión” se define como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2004).

Desde este punto de vista, la gestión del conocimiento debe cumplir con este concepto, entendiendo como “recursos” al conocimiento. Debido a lo novedoso del término “gestión del conocimiento”, existen un sin número de definiciones, por lo que es necesario tener presentes algunas de ellas para entender y establecer en forma práctica el significado de este término.

En relación a la definición de gestión del conocimiento, se puede afirmar que no es el único concepto, ya que se tiene diversas nociones por diferentes pensadores, dándole diferentes enfoques de acuerdo con cada perspectiva de análisis, haciendo énfasis en algunas de sus características particulares. (Farfán & Garzón 2006).

Otros autores como Peter Drucker (1994) comenta lo siguiente que;

“El conocimiento, por encima del capital o la mano de obra, es el único recurso económico con sentido en la Sociedad de Conocimiento”.

Por otro lado, Peter Senge (2008) al respecto comenta lo siguiente y advierte:

“Que muchas organizaciones no podrán funcionar como organizaciones de conocimiento porque no podían aprender”.

De acuerdo al mercado globalizado y altamente competitivo, que se da simultáneamente con el acelerado desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación, dándose de esta manera nuevas formas presentación; lo que muchos han



llamado Sociedad de la Información y por ende están estableciendo profundas modificaciones en la sociedad, en las organizaciones sociales y en el funcionamiento de las empresas. (Jiménez, 2013).

### **Enfoque organizacional del conocimiento**

Cuando se habla de organización es casi improbable no hablar de información, sin información no hay organización posible; más aún, si se considera que el desarrollo económico depende cada vez más de la información y el conocimiento, impulsado con el avance vertiginoso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

La información puede definirse (Camargo *et al*, 2006) como.

"Un mensaje significativo que se transmite de la fuente a los usuarios, es la expresión material del conocimiento con fines de uso. Un conocimiento que no se utiliza no se convierte en información, una información que no se asimile nunca se convierte en conocimiento".

Hay quienes piensan que la gestión del conocimiento es un proceso nuevo y no es así. Muchos escépticos consideran de un modo natural, que cualquier enfoque que se cree nuevo no lo es, en realidad, ya que se retoma este aspecto que estaba dado ya.

En el contexto, la Gestión del Conocimiento es nueva y es vieja, como cualquier sistema de pensamiento que tenga un valor, y que la composición de ideas, conceptos que van argumentando, y así de esta manera restablecer la confianza en la problemática e ir creciendo a los que están directamente relacionado.

El conocimiento de la organización es la consecuencia de la integración del pensamiento colectivo materializado en las mejores experiencias y destrezas, y su aplicación de los modelos mentales del staff, de la gestión de procesos de empresa y tanto

del control y gestión del conocimiento tácito como de la business intelligence. También las empresas tienen una percepción, una memoria dinámica y una memoria a largo plazo.

La información para que sea utilizable y genere ventajas competitivas debe tener tres características básicas: completa, confiable y oportuna. Una información completa debe contar con los elementos necesarios para que la empresa la analice y procese; confiable, debe provenir de una fuente veraz y creíble; oportuna, debe llegar a la organización a tiempo para su empleo.

En la actualidad del contexto de los negocios, induce a interrelacionar los nuevos modelos de administración del conocimiento y administración por competencias como parte esencial para iniciar la creación y de esta forma cambiar el tipo de empresas establecidas en la valorización del recurso humano como principio esencial del nivel competitivo de la organización, basado en esto, se están empezando a cambiar los modelos de conocimiento convencionales que consisten en orientar al empresario solo a que su negocio sea rentable mediante optimización y reducción de costos.

Desde hace mucho tiempo las organizaciones descubrieron que los activos intangibles, y no los físicos y financieros, eran los que les aportaban un verdadero valor. Estos activos intangibles son los recursos o capacidades de la organización.

Igualmente se dice que el aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento.

El conocimiento es información analizada y organizada, la cual es representada de una manera simbólica de diversos aspectos de ese universo del discurso nominado:

Saber+Experiencia+Destreza+Habilidad.

El conocimiento hace referencia a los rasgos internos y la conducta del sujeto, tanto en las reacciones como en sus relaciones con los estímulos del ambiente.

A pesar de que este término no es nuevo, pero que este campo de estudio recientemente ha sido incorporado a las Ciencias de la Administración, los conceptos y definiciones asociados y la terminología relacionada todavía se encuentran en fase de desacuerdo por parte de los investigadores y expertos, lo que justifica no sólo la necesidad de explicar los nuevos conceptos o viejos con nuevo significado si no también identificar una muestra de la relación para ser utilizada a lo largo de la unidad. (Farfán y Garzón, 2014).

### **Enfoque social y humanista de la gestión del conocimiento**

Son muchos los autores que se han pronunciado sobre el enfoque social y humanista del conocimiento, caso particular de las autoras Apórtela y Ponjuán (2008) lo definen de la siguiente manera:

"El Capital de Innovación Social se refiere a la capacidad social de una organización de innovar, producir e integrar nuevo conocimiento, como un componente de sus valores. Constituye la forma más valiosa de Capital Intelectual, pues es la única que tiene como propósito la creación de las restantes formas de Capital Intelectual, incluido él mismo".

De la misma manera, indican que el fin último de la gestión del conocimiento consiste en la creación de bienes y servicios con el disfrute y provecho de estos productos a través de, patentes, marcas registradas, copyright e IP. (Apórtela & Ponjuán, 2008).

La importancia atribuida actualmente a la gestión del conocimiento y, en especial, al conocimiento científico, está condicionada por variables sociales, como la economía, la cultura y la política. Dicho condicionamiento histórico ha transformado la concepción de la ciencia y el conocimiento, ubicándolos en un lugar privilegiado a nivel mundial.

La aparición de nuevos agentes, que rompieron con la manera tradicional de concebir el conocimiento científico, la creciente institucionalización, la creación de centros de investigaciones en las diferentes ramas del saber, la expansión de las investigaciones al sector empresarial y la creciente internalización de los actores políticos y decisores de asumir a la ciencia como una fuerza social y productiva, fueron cambios importantes en el devenir histórico.

La gestión del conocimiento se entiende en esta lectura, donde este no es un producto de software, ni tampoco una categoría de software. No es ni siquiera una cuestión de técnica. Es algo que empieza con los objetivos y los procesos de la empresa y con el reconocimiento de la necesidad de compartir información. La gestión del conocimiento no es más que gestionar los flujos de la información y llevar la información correcta a las personas que la necesitan de manera que sea posible hacer algo con prontitud. (Gates 1995, p. 277).

## **Características de la gestión del conocimiento**

Según los autores Andreu y Sieber, citado por (Farfán y Garzón 2014) consiste en los siguientes aspectos:

- ✓ El conocimiento se considera Personal, teniendo en cuenta la experiencia adquirida y los niveles de educación que poseen lo empleados reposa en ellos; por consiguiente, lo sistematizan y lo organiza dentro de su estructura mental. (Farfán y Garzón, 2014).
- ✓ Uno de los aspectos que se identifica este recurso o factor de producción, tiene como característica su inagotabilidad, como sucede con otros factores que se deprecian y van perdiendo valor en el mercado, a la vez, pueden ser evaluados y aprovecharlo con eficiencia y eficacia. (Farfán y Garzón, 2014).
- ✓ De lo anterior, se colige que el conocimiento se puede utilizar el momento que se requiera y tiene como finalidad obtener los mejores resultados de la organización. (Farfán y Garzón, 2014).
- ✓ De esta manera estas características convierten al conocimiento, como un factor de producción que le permite generar unas ventajas competitivas en el mercado entre sus competidores. (Farfán y Garzón, 2014).

### **El conocimiento como recurso estratégico.**

Las empresas hoy en día enfrentan un entorno muy competitivo, en donde la propiedad del conocimiento es vital para su duración. Estamos en la era del conocimiento. Y en el segundo objetivo, se verifica la incidencia de dichas características en el aprendizaje de conocimientos entre empresas a través de una colaboración, como puede ser una joint

venture. Para ello, por un lado, se estudiaron sus extensiones, usando una epistemología pluralista, y por otro, las tipologías del recurso estratégico en el marco de la Teoría de Recursos y Capacidades, creando relaciones entre ellas. Para contrastar las hipótesis planteadas, se aplicaron las ecuaciones estructurales, logrando como consecuencia que uno de los aspectos más críticos del conocimiento estratégico es su complejidad, y más, si está poco codificado. Finalmente se concluye que la joint venture es una herramienta que facilita el aprendizaje, resaltando así el obstáculo de la complejidad.

### **La capacitación y desempeño de la gestión del conocimiento**

La mayoría de las empresas, no importando su rango, ya sea pequeña, mediana o grande, utilizan un plan de entrenamiento y capacitación al personal que ingresa, de tal manera, para que tenga un buen desempeño en el cargo que va a desempeñar y a la vez se capacita el personal para que alcancen un nivel de habilidad y buen desempeño laboral.

Por esta razón, la capacitación se considera como uno de los pilares fundamentales para la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al igual que la evaluación de desempeño, se convierten en elementos claves para una transformación organizacional.

(Pardo Claudia y Olga Díaz, 2014)

### **Adquisición de conocimiento**

El cerebro del ser humano es un sistema complejo, por ello, está compuesto por diferentes zonas corticales y cada una cumple una función específica, resultando de esta manera, los diferentes enfoques de conocimiento de acuerdo a su estructura anatómica. Entre ellas se encuentra la zona que se identifica como V-4, si por cualquier motivo esta zona queda inhabilitada para el ser humano, este no puede captar las señales del exterior, por

lo tanto, no logra asimilar los rasgos de los objetos visible, pero si puede tener una idea superficial del objeto. (Hernández, 2007).

### **Pasos para alcanzar el conocimiento.**

La construcción del conocimiento, es un proceso por medio el cual el ser humano, llega formar su capacidad y el desarrollo de su talento humano. (Aso, P Unai, sf).

Se han expresado algunas ideas relacionadas con el conocimiento, pero ¿cómo se adquiere el conocimiento? La experiencia demuestra y la teoría confirma que el conocimiento se adquiere a través de la práctica, entendida esta en su sentido más general, mediante la participación de los individuos en las diferentes formas que adoptan la actividad y la comunicación. En este sentido son muy conocidas las palabras de Lenin al afirmar "de la contemplación viva al pensamiento abstracto y de este a la práctica tal es el camino dialéctico del conocimiento".

Por otro, lado según el psicólogo Unai Aso Poza, se identifican las siguientes etapas:

#### ***Identificación.***

En este caso se identifica el problema el cual no podemos resolver inmediatamente, en consecuencia, se busca la viabilidad para resolverlo a través del conocimiento que se tiene y el que se pueda adquirir en el proceso de formación del conocimiento. Condición que nos exige que el problema tiene que tener solución. (Aso, P Unai, sf).

#### ***Conceptualización.***

En esta fase, se identifican los elementos y las variables que existen en el problema, a la vez hay que identificar la relación que se encuentre entre las variables, De la misma

manera, hay que descomponer el problema en subproblema, para tener mayor claridad del problema. (Aso, P Unai, sf).

### ***Formalización.***

En esta etapa, se plantean las diferentes formas de resolver el problema planteando varios escenarios, lo que se quiere es identificar el mejor razonamiento para la solución del problema, realizando las comparaciones de las diferentes alternativas que se presenten.

(Aso, P Unai, sf).

### ***Implementación.***

En esta fase se identifica la alternativa que se escogió para la solución del problema, empleando una estructura de datos que representa el conocimiento, en esta fase, también suele identificarse los posibles errores que se hayan cometido en las fases anteriores. (Aso,

P Unai, sf)

### ***Prueba.***

En esta última etapa, se verifica la validez de la posible solución del problema, por ello, se busca comprobar a través de prototipos o las estrategias necesarias desde el punto de vista administrativo que cumplan la función el del porque fueron creadas. (Aso, P Unai, sf).

## **Generación de conocimiento**

El conocimiento ya creado, necesita para su aplicación de su gestión, políticas, estrategias procesos y técnicas que coadyuven y estructuren el capital intelectual, de manera que, el conocimiento acumulado se refleje en beneficios para la empresa y sus accionistas.

(Garzón & Farfán, 2006).



De esta manera surge la innovación, que no es más que la materialización del conocimiento, representado en bienes, servicios y procesos, que se van a reflejar en el mercado y si la innovación tiene aceptación, e inmediatamente se reflejan en el balance de la organización en grandes utilidades. (Garzón & Farfán, 2006).

La innovación es como un suceso, una idea que evoluciona y se desenvuelve en la mente de la gente, que asciende a través de la comunicación y el trabajo en equipo, con el compromiso que se convierte en una realidad tangible.

En un contexto globalizado, donde el argumento de la gestión del conocimiento puede reflexionar como la estructura y cultura organizativa que facilita el trabajar juntos, compartir conocimiento e información, física y virtualmente, de forma que seamos idóneos y capacitados de desarrollar productos y servicios transformadores, soluciones nuevas y ser más efectivos y eficaces en los procedimientos.

### **Aplicación de la gestión del conocimiento**

Actualmente se habla y escribe con frecuencia sobre la necesidad de facilitar mayor vigilancia a los activos inmateriales de la organización, sobre todo de aquellos capaces de contribuir valor económico a la empresa.

En ese contexto, se tiene que el conocimiento se ha convertido en el argumento fundamental y actualmente representa el activo más representativo en las organizaciones, ya que es el activo, que genera riqueza y les da valor agregado a los productos, por lo tanto, se refleja en una mayor valoración de las empresas. (Nieves, 2001).

Actualmente las organizaciones saludables generan y usan conocimiento, según Davenport & Prusak, citado por (Ahumada & Zarate, 2011) Cuando estas interactúan en el

mercado recogen información sobre el mercado de sus productos y esta información, la replican en nuevos conocimientos. O sea, que una empresa sin conocimiento el mismo mercado se encarga de sacarla, ya que no puede generar ventajas competitivas ante las otras organizaciones.

## **Capítulo 5. El modelo de gestión del conocimiento aplicado a diversas organizaciones de Colombia.**

De acuerdo a la documentación examinada, nos indican que existen dos maneras de la medición y comprobación del capital intelectual y otros en la gestión del conocimiento propiamente dicha. (Farfán y Garzón, 2014).

Las empresas clasifican en su balance general sus activos en tangibles e intangibles, en épocas del siglo XX, el tangible predominaba el tangible, pero en siglo XXI, las organizaciones que utilizan el conocimiento como factor de producción, prevalece el intangible representado, en la innovación, de nuevos productos, procesos y de la misma cultura organizacional.

### **Modelos de gestión del conocimiento**

A continuación, presentamos algunos de los modelos existentes utilizados para la gestión del conocimiento.

#### **Modelo de KPMG CONSULTING.**

Dentro de una organización existen elementos de los cuales depende el aprendizaje, que no son independientes, sino que se interrelacionan entre sí, por ejemplo, a la cultura organizacional, la estructura existente en la organización, la actitud y motivación de los colaboradores o la capacidad que tengan para trabajar en equipo.



**FIGURA 4 MODELO KPMG**

**Fuente:** Tomado de trabajo de grado, Diez J Damián y Zúñiga P Ana. 2011.

### Modelo de Andersen.

El modelo creado por Arthur Andersen, indica que el conocimiento debe fluir desde las personas hacia la organización y desde la organización hacia las personas.



**FIGURA 5 MODELO DE ANDERSEN**

**Fuente:** Tomado de trabajo de grado, Diez J Damián y Zúñiga P Ana. 2011.

**Modelo KMAT.**

El modelo KMAT fue desarrollado por el Centro de Calidad y Productividad Americano junto con (Andersen, Arthur, 1995), y busca identificar donde radican oportunidades y fortalezas en cuanto a la administración del conocimiento. El modelo indica que dentro de una organización existe 4 facilitadores que influyen en la administración que se haga del conocimiento:

- ✓ Liderazgo: alineación de objetivos estratégicos y administración de conocimiento.
- ✓ Cultura: cómo la organización enfoca y favorece el autoaprendizaje.
- ✓ Tecnología: medios que permiten que la información fluya rápidamente.
- ✓ Medición: como se mide su capital intelectual y recursos de conocimiento

**Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995).**

En este modelo la información juega un papel importante dentro de las organizaciones, por consiguiente, se debe compartir entre sus miembros de las diferentes formas que se expone a continuación. Según el Modelo de Nonaka y Tekeuchi, tomado de (Diezi Zuñiga, 2011).

- ✓ “Socialización (de tácito a tácito): experiencias y capacitaciones.
- ✓ Exteriorización (de tácito a explícito): el conocimiento se hace tangible.
- ✓ Combinación (de explícito a explícito): intercambio de conocimiento explícito.
- ✓ Interiorización (de explícito a tácito): interiorizar el conocimiento explícito”.

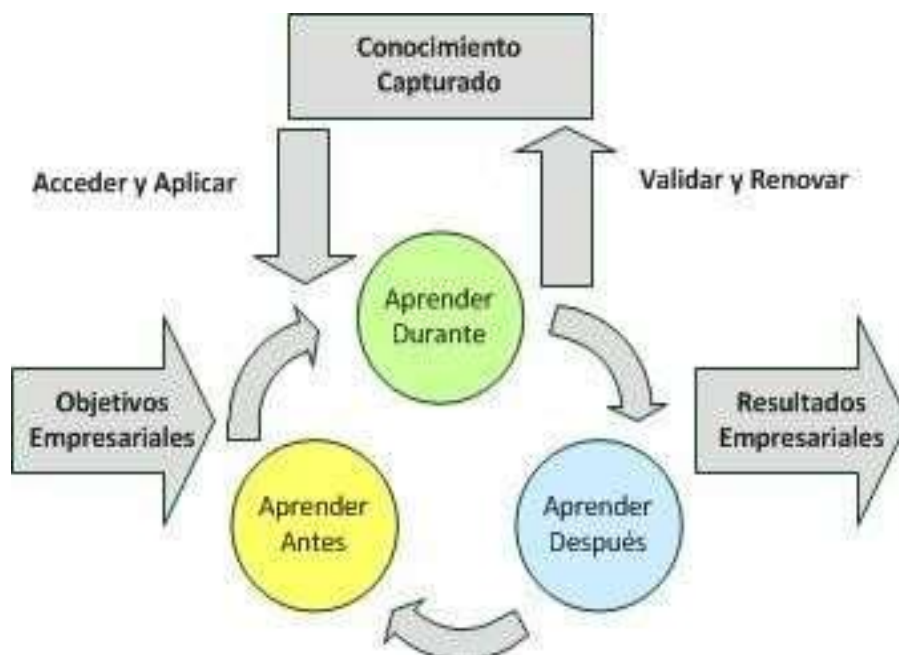


**FIGURA 6 MODELO DE NONAKA**

Fuente: Tomado de trabajo de grado, Diez J Damián y Zúñiga P Ana, 2011

### **Modelo holístico de Chris Collison y Geof Parcell.**

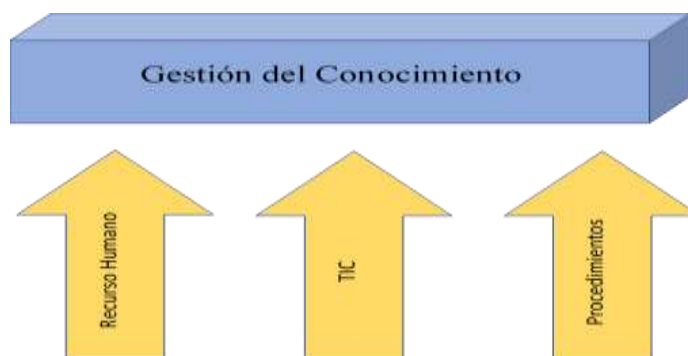
Este modelo indica que a través de las actividades cotidianas dentro de la organización son muy valiosas y por ende se debe comunicar a todos los miembros de la organización, pero claro está, que muchas veces parte del conocimiento no se puede codificar o expresar, por esta razón, permanece en la mente de las personas representadas en experiencias.



**FIGURA 7 MODELO HOLÍSTICO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

**Fuente:** Tomado de trabajo de grado, Díez J Damián y Zúñiga P Ana, 2011.

El modelo holístico, se fundamenta en tres elementos para gestionar el conocimiento como son: las personas, el factor tecnológico y los procesos. (Díaz J, Damián y Zúñiga P, Ana, 2011).



**FIGURA 8 PILARES DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO**

**Fuente:** Tomado de trabajo de grado, Díez J Damián y Zúñiga P Ana., 2011.

En este modelo las TIC, juegan un papel importante y si la organización tiene una infraestructura tecnológica adecuada, en consecuencia, permite que el proceso productivo sea eficiente, igualmente las TIC, debe ser el medio que se pueda compartir el conocimiento y las experiencias.

Los procedimientos en la organización de la gestión del conocimiento, ciertas actividades se tienden a normalizar, esta condición permite estructurar el aprendizaje organizacional socializando de esta manera el conocimiento explícito.

## **Experiencia y aplicación del modelo de gestión del conocimiento en las empresas de Colombia**

### **Ecopetrol.+**

La empresa de Ecopetrol S.A. es tomada hoy en día como referencia desde hace varios años, la cual ha venido destacándose por la aplicación del modelo de Gestión del conocimiento, consolidando así de esta manera lo más importante que viene siendo el talento humano, equivalente al capital intelectual de la organización. Ecopetrol ha desarrollado elementos fundamentales para trasladar el conocimiento a las nuevas generaciones a nivel interno y externo de la empresa de Ecopetrol, empleando sistemas conducentes a la proyección creación de nuevos modelos, apoyados por los procesos de investigación, explorando la innovación de sus procesos tecnológicos.

La empresa Ecopetrol ha venido extendiéndose, cumpliendo así una importante labor y al mismo tiempo mostrando la aplicación en los distintos procesos de la organización la aplicación del modelo de Gestión del Conocimiento, por esta razón fue designada al premio Global Most Admired Knowledge Enterprise 2010 (MAKE). Para el 2012, Ecopetrol por



primera vez logró ganar este premio Global MAKE, donde sus trabajos “permitieron crear una cultura organizacional basada en el conocimiento y su constante aprendizaje”

(Portafolio.co, 2017)

Para Ecopetrol el periodo 2015, su desarrollo y organización, le valió como la única empresa ganadora de Centro y Suramérica 2015, logrando reconocimiento mundial por sus aplicación de la gestión del conocimiento y la innovación, en esa versión, en relación a este aspecto, fue importante ya que se desarrolló la cultura organizacional, donde las decisiones de los dirigentes fue importante haciendo ver el papel de liderazgo de ellos; el perfeccionamiento de sus procesos apoyados por el nuevo modelo de gestión; alcanzando su punto más alto del capital intelectual, creando áreas de apoyo para el traspaso de conocimiento. Además, en este periodo 2015, se compartió distinciones de organizaciones como “Amazon, Apple, APQC, ConocoPhillips, FMC Technologies, Google, IBM, Mars, Microsoft, MITRE, Phillips 66, Tesla y Thomson Reuters”. (Ecopetrol S.A., 2015), General Electric, Nex Era Energy, Good Year Tire & Rubber, Facebook, y la Nasa.



FIGURA 9 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Fuente: Tomado de Ecopetrol S.A. (2011). *Gestión de Conocimiento en Ecopetrol S.A.*

En relación al listado de la revista Fortune, Ecopetrol fue seleccionada por un panel de ejecutivos de las 500 compañías más grandes de América, de la gestión del conocimiento donde 46 empresas fueron nominadas, de las cuales 23 se catalogaron como finalistas y solo 12 las premiadas.

Otros de los premios fue del Make Américas, el cual este año están creando capital intelectual empresarial y generación de valor agregado para los accionistas casi tres veces más rápido que sus pares, apoyados por las tendencias de la capacidad de innovación, la capitalización de mercado, la rentabilidad de los activos y los ingresos, y el valor de la marca”, indicaron los organizadores del premio.

Cabe recordar que la compañía ha recibido la distinción del Make los años 2012, 2015, 2016 y ahora en 2017; y ganó el premio mundial denominado Make Global en 2016, después de seis años consecutivos de nominaciones.

Para lograr asegurar y transferir conocimiento, según destacó Ecopetrol, ha puesto en marcha mecanismos de creación conjunta con expertos internos y de clase mundo, como son los Foros de Entorno Tecnológico, los Raneé (reuniones a nivel de expertos por temáticas), lecciones aprendidas, historias de éxito, comunidades de práctica, la Universidad Ecopetrol, charlas e+ conocimiento, seminario Innova y el Premio Ecopetrol a la Innovación, entre otros.

En Ecopetrol el modelo gestión de conocimiento consiste en aprovechar al máximo la aplicación de este, para cumplir los objetivos empresariales (Portafolio.co, 2017) por lo cual cuenta procesos, herramientas, métodos y mecanismos que soportan la colaboración y el compartir del conocimiento.

La Gestión del Conocimiento se encuentra inmersa en el marco estratégico de Ecopetrol S.A., ubicada en el lineamiento de consolidación organizacional y relacionada,

específicamente, como parte del orientador estratégico de innovación y tecnología.

(Portafolio.co, 2017).

Ecopetrol tiene establecido una política integral, para la generación de valor “consideramos la Gestión del Conocimiento, la Tecnología y la Innovación como factores fundamentales para la generación de valor y ventajas competitivas para la organización.

Fortalecemos el aprendizaje organizacional, incorporando nuevos conocimientos y fortalecemos el aprendizaje organizacional, incorporando nuevos conocimientos y las mejores prácticas en la industria”. (Portafolio.co, 2017).

### **Procaps.**

Procaps, es una compañía farmacéutica de Barranquilla, ha sido la gran ganadora del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. Hoy les vende a los laboratorios más grandes del planeta. Cada quien habla de la fiesta según cómo le va en ella. Este adagio popular toma hoy especial relevancia.

Algunas empresas nacionales han logrado capitalizar las oportunidades en ese mercado y potenciar esa experiencia hacia otros destinos. “A nosotros nos está yendo bien”, asegura Luis Guillermo Velásquez, vicepresidente corporativo Softigel de Procaps.

Las ventas anuales de Procaps superan los \$ 400.000 millones, siendo uno de los principales laboratorios farmacéuticos del país, y de las pocas empresas colombianas que nació con una clara vocación exportadora. Hoy sus ventas al exterior pesan casi la mitad de sus ingresos, sus marcas llegan a 13 países, sus desarrollos de producto están en otros 40 y trabaja con 11 de las 20 multinacionales farmacéuticas más importantes del planeta. Es líder, entre otros aspectos, de los desarrollos de las cápsulas blandas, y sus plantas en Barranquilla son de talla mundial y de última generación.

Uno de sus principales retos fue llegar al mercado de Estados Unidos. Durante años la empresa se preparó en el desarrollo de tecnologías más exactas y el estudio de regulación y las condiciones de mercado.

El logro más importante de Procaps –que ninguna otra compañía del sector en Latinoamérica había alcanzado– lo obtuvo en septiembre del año pasado, después de 4 años de procesos: la Food and Drug Administration (FDA) –organismo responsable de la regulación de alimentos y medicamentos en Estados Unidos– le dio el visto bueno a una de sus plantas en Barranquilla para que desarrollara un producto farmacéutico de prescripción médica para ese mercado. Se trata de una progesterona destinada a la preservación del feto, un producto de nicho y en el cual en Estados Unidos solo hay tres competidores. Así, Procaps se convirtió en el primer laboratorio de Latinoamérica que logra un desarrollo de este tipo, en un mercado más diferenciado y con una menor competencia. Muñoz M. Diego. (2017).

El segmento está encaminado en una moderna tecnología de destilación molecular. Allí procesa aceites de pescado y omegas concentrados que traen de distintos destinos, como Perú. “En nuestra planta de destilación los llevamos a concentraciones altas o a distintas variaciones encontrando nichos de mercado en Estados Unidos que utilizan las diferentes combinaciones de estos productos y sus ingredientes activos que posteriormente son usados en la fabricación de medicamentos. Velásquez Guillermo. (2013).

La estrategia le ha dado resultados: hace dos años, Procaps exportaba US\$12 millones a Estados Unidos. Este año la cifra superará los US\$40 millones –y pesará cerca de 22% de las ventas al exterior– y para 2014 se espera que esté por encima de US\$50 millones-

PROCAPS, es una organización reconocida nacional e internacionalmente, donde el crecimiento que ha tenido esta se le debe al recurso del talento humano, por su alta

capacitación, además de la creación e innovación y la investigación continua de los diferentes procesos productivos y administrativos de la empresa de una forma continua. Donde la Propiedad intelectual del talento humano es la que prevalece en esta empresa desde hace muchos años. Por esta razón es un orgullo para la ciudad de Barranquilla y al mismo tiempo de Colombia, lo que se convierte en la empresa más grande de productos farmacéuticos de la Costa Caribe y una de las mayores del país, que cuenta con casi 5.000 empleados y presencia directa en 13 países, además de plantas de producción en Colombia, Brasil y Venezuela.

La empresa PROCAPS no se quedó estática, modificando toda su estructura, alcanzando mayor competitividad, lo que permitió llegar a diferentes mercados del mundo. De esta manera se fue posicionando las marcas líderes de sus productos en cada uno de los países en los que operaba o a los que llegaría. A través de sus investigaciones, logró diseñar, una estrategia de protección y registros de marca a nivel mundial, y hoy día, cuenta con más de 5000 marcas registradas en los cinco continentes. Para completar su estrategia, PROCAPS lo apostó todo por la investigación, anualmente invierten más del 5% de sus ventas en investigación y desarrollo, tiene el mejor laboratorio farmacéutico de Latinoamérica, y de lejos, el mejor del país pues es el único, en toda la región, certificado por la FDA. Emplea cerca de 200 colaboradores directos y más de 250 investigadores externos, y lo más importante, cada uno de sus desarrollos los patenta en Colombia y en el resto del mundo, siendo una de las empresas Colombianas que más patentes tiene, 18 en total, (para que se hagan una idea y no crean que es poco, la USCO solo tiene 4), lo que ha hecho que su portafolio de propiedad intelectual, conformado por marcas, patentes y

Know How, sea uno de los más valorados del mercado, pues como explicaremos en otra columna, las empresas de hoy valen por su propiedad intelectual y ya no por sus activos físicos.

La empresa local comercializadora y productora de especialidades farmacéuticas, Procaps, se enfocó en el año 2013 en investigación y desarrollo de su negocio. Velásquez Guillermo. (2013).

La cual invirtió \$14.000 millones, un monto con el que ha contado los últimos años y un enfoque que le ha permitido desde 1978 constituirse en pionera en innovación por la elaboración, por ejemplo, de cápsulas blandas de gelatina para Colombia y otros países. Arrieta M. Diana. (2013).

Procaps es el único laboratorio en América Latina que cuenta con la licencia FDA (Food and Drug Administration) y según Marcela Carvajalino, siendo esta certificación indispensable para la exportación a Estados Unidos de medicamentos para consumo en el mercado americano, se convierte en una oportunidad inmensa frente al TLC. Arrieta M. Diana. (2013).

“Se contó con un equipo de profesionales que trabajó por más de 5 años, obteniendo la aprobación de la FDA para el primer medicamento de prescripción, siendo la primera exportación a EE.UU. el pasado mes de diciembre”, manifestó la vicepresidenta de Asuntos Corporativos de la compañía. Arrieta M. Diana. (2013).

La Asociación Nacional de Empresarios (Andi) y la Revista Dinero decidieron medir la importancia que el sector productivo le está dando al tema y tras sellar recientemente una alianza, en la creación del Primer Ranking de Innovación Empresarial, ejercicio que se considera el más apto y seguro que se hace en el país y compara el estado de la innovación de las empresas y su operación en Colombia durante 2016. (Revista Dinero, 2018).

"La discusión sobre la importancia de fomentar la innovación en el sector productivo del país ha pasado de ser una moda a una verdadera urgencia en el país. Los cambios disruptivos en modelos de negocios y productos que se registran alrededor del mundo y están impactando a los empresarios locales dan cuenta de la importancia de pasar de la preocupación a la acción. A esto se suma la transformación digital, que se convierte en la nueva realidad para los empresarios", sostiene un artículo preparado por la Revista Dinero. (2018).

El gerente de innovación y emprendimiento de la Andi, Juan Camilo Quintero, utilizando y aplicando una encuesta que combina preguntas cualitativas y cuantitativas se construyó el índice, que clasifica a las empresas en una escala de 1 a 100 según su estado de la innovación. En esta primera edición se presentan los resultados de las empresas que voluntariamente decidieron participar. Aunque no se trata de una muestra representativa del sector productivo del país, sí incluye un universo suficiente de empresas en 15 sectores económicos y 13 departamentos, cuyo monto total de facturación supera los \$117,5 billones, señala la sustentación del trabajo realizado.

Por otra parte, de los 90 millones de dólares que recibe de inyección de capital por la Corporación Financiera Internacional (CFI), brazo del Banco Mundial, la empresa Procaps le apunta, entre otros, al mercado más grande de Latinoamérica. Capella Carlos. (2017).

### **Tecnoglass.**

El Grupo Tecnoglass, compuesto por tres compañías: Energía Solar ESWindows, Tecnoglass y Alutions comenzó a trabajar en 1984 como un negocio artesanal de calentadores de agua con paneles solares y desde 1988 incursiona en el negocio de ventanas, fachadas de aluminio y vidrio para proyectos residenciales y comerciales. Por Informes

Especiales. El Heraldó. (2017).

Cristian Daes, Por Informes Especiales. El Heraldó. (2017). CEO de la compañía, señala que el producto tuvo una gran aceptación y les representó un crecimiento importante en ventas, lo que los llevó a tecnificarse e invertir en equipos claves. “Fue precisamente ese mismo crecimiento lo que nos impulsó a crear Tecnoglass en 1994 para la producción de vidrios templados, con serigrafía, insulados y posteriormente laminados, blindados y curvos”.

Después, en el 2007, crearon Alutions by Tecnoglass para producir perfiles de aluminio. “Con esta tercera empresa unificamos nuestro ciclo productivo: perfiles de aluminio, vidrios y ventanas para poder así ofrecer a nuestros clientes tiempos más cortos de producción y precios más competitivos”. Actualmente cuentan con más de 5000 empleados y tienen más de 250 productos exclusivos de ingeniería colombiana.

“Hacemos ventanas, fachadas, puertas, barandas, rejillas, productos anti-huracanes, de control solar y acústico, vidrio templado, laminado, insulado, vidrio con serigrafía, vidrio curvo y de baja emisividad, entre otros, incorporando aluminio extruido en nuestra propia planta”, precisa Daes. Por Informes Especiales. El Heraldó. (2017).

Estados Unidos es el mercado más grande de toda América, es un mercado inmenso de más de \$30 Billones de dólares en vidrio y ventanas, ya sean en aluminio, o madera, o vinilo y vidrios de diferentes especificaciones y usos, “y es nuestro mercado más importante en este momento. Pensamos seguir creciendo en los próximos años y que es uno de los grandes futuros de la compañía. Por Informes Especiales. El Heraldó. (2017).

Sin embargo, estamos viendo a Europa como un próximo destino interesante”, indica el empresario Daes.



Destaca que lo más importante de la empresa son sus empleados; “gente trabajadora a quienes atendemos a cualquier hora y les ayudamos en lo que esté en nuestras manos.

Desde la Fundación Tecnoglass ESWindows llevamos ya 12 años trabajando por su bienestar y el de sus familias”. Además, crearon un programa para el bienestar general de los empleados con un Programa de Mejoras de Vivienda, donde entregan beneficios para compra y mejora de vivienda a los empleados con mayor antigüedad y excelente desempeño.

La firma anunció que invertirá 45 millones de dólares, que en buena medida se utilizarán para la construcción de una nueva planta de Vidrio Andino en el municipio de Galapa, muy cerca de Barranquilla y de las instalaciones productivas de Tecnoglass.

Vidrio Andino es una subsidiaria de Saint-Gobain que provee vidrio para el mercado colombiano y regional desde 1997. La empresa comenzó a producir el material en sus instalaciones en Soacha, cerca de Bogotá, en el 2013, convirtiéndose en el principal proveedor de vidrio flotado para Tecnoglass desde entonces. Saint-Gobain tiene 350 años de historia, fue creada en la época de Luis XIV por Jean-Baptiste Colbert y actualmente está presente en 67 países. Su operación en Colombia lleva 40 años. Revista Semana. (2019).

Tecnoglass, por su parte, es una de las compañías líderes en vidrio arquitectónico en Latinoamérica, y es el segundo fabricante atendiendo el mercado de Estados Unidos. Cuenta con un complejo industrial de más de 250.000 metros cuadrados en Barranquilla, integrado verticalmente y que ha alcanzado gran competitividad en los mercados de las Américas, el Caribe y el Pacífico. Revista Semana. (2019).

La alianza fue calificada como “histórica” por la compañía francesa. “Es la primera vez que tenemos una alianza con una empresa colombiana, en la que vamos a tener socios colombianos para proyectos industriales con una visión de desarrollo de nuestros negocios muy fuerte”, aseguró Dominique Azam, CEO Latinoamérica de Saint-Gobain durante la

firma del acuerdo que tuvo lugar en la Embajada de Francia en Colombia. Revista Semana. (2019).

Tecnoglass reporta su mejor trimestre en la historia

Este es el informe trimestral de resultados, a Junio 30 de 2019, presentado por la empresa productora de vidrio.

***Ingresos operacionales.***

Ingresos aumentaron +28,0% versus segundo trimestre 2018 y aumentaron +25,5% YTD. Aumentó +6,3% respecto el primer trimestre 2019.

"Excluyendo el impacto del tipo de cambio de moneda extranjera desfavorable, los ingresos totales aumentaron 29.9% en comparación con el trimestre del año anterior. Los ingresos de los EE. UU. Aumentaron 42.2% a \$ 99.3 millones en comparación con \$ 69.9 millones en el trimestre del año anterior".

"Los ingresos de Colombia, la mayoría de los cuales están representados por contratos a largo plazo con precios en pesos colombianos pero indexados al dólar estadounidense, fueron de \$ 12.2 millones en comparación con \$15.6 millones en el trimestre del año anterior, principalmente a raíz de continuos retos en el segmento de la construcción local". Economía y Negocios en: Valoraanalitik.com. (2019).

Tecnoglass	Consolidado	
INGRESOS TOTALES	(millones USD)	
Primer Trimestre / 2017	\$ 65,82	1er T/17 vs. 1er T/16 3,1 %
Segundo Trimestre / 2017	\$ 80,98	2do T/17 vs. 2do T/16 1,5 %
Tercer Trimestre / 2017	\$ 83,38	3er T/17 vs. 3er T/16 2,9 %
Cuarto Trimestre / 2017	\$ 84,28	4to T/17 vs. 4to T/16 5,0 %
<b>Total 2017</b>	<b>\$ 314,46</b>	<b>Variación AÑO [%] 3,1 %</b>
Primer Trimestre / 2018	\$ 87,16	1er T/18 vs. 1er T/17 32,4 %
Segundo Trimestre / 2018	\$ 88,97	2do T/18 vs. 2do T/17 9,9 %
Tercer Trimestre / 2018	\$ 96,99	3er T/18 vs. 3er T/17 16,3 %
Cuarto Trimestre / 2018	\$ 97,86	4to T/18 vs. 4to T/17 16,1 %
<b>Total 2018</b>	<b>\$ 370,98</b>	<b>Variación AÑO [%] 18,0 %</b>
Primer Trimestre / 2019	\$ 107,17	1er T/19 vs. 1er T/18 23,0 %
Segundo Trimestre / 2019	\$ 113,88	2do T/19 vs. 2do T/18 28,0 %
Tercer Trimestre / 2019		3er T/19 vs. 3er T/18
Cuarto Trimestre / 2019		4to T/19 vs. 4to T/18
<b>Total 2019</b>	<b>\$ 221,05</b>	<b>Variación YTD [%] 25,5 %</b>

**TABLA 2 INGRESOS OPERACIONALES DE TECNOGLASS**

Fuente: Informe Financiero Tecnogías

## Lecciones Aprendidas

El presente estudio deja muchos aspectos valiosos y fundamentales en relación al tema de gestión del conocimiento, de acuerdo a la experiencia alcanzada se puede indicar que la monografía está enfocada desde el punto de vista descriptivo y analítico, la cual puede ser aplicada a aquellas organizaciones de cualquier índole, ya sea de tipo micro, pequeñas y medianas, sin echar a un lado a las grandes empresas que no hayan aplicado el modelo de gestión de conocimiento, igualmente a las empresas que desean tomarlo como modelo.

Donde el conocimiento es un proceso de retroalimentación constante, el cual va revaluándose día a día, actualizándose y enriqueciéndose haciendo la variación del caso de acuerdo a las experiencias que presenta los funcionarios especializados, capacitados y aplicarlos en cada unidad empresarial en que se desenvuelve.

Otro aspecto positivo que nos deja el estudio, es que nos da elementos básicos para extenderlo y aplicarlo a las organizaciones, donde se tendrá en cuenta las experiencias y las destrezas del talento humano, haciéndole ver a las organizaciones, la necesidad de cambiar de paradigma para ser más competitivo y sostenible y así de esta manera no quedar fuera del mercado. Igualmente, otro elemento positivo de la investigación, para los autores como para las empresas, es recalcar la importancia del talento humano como factor generador de valor, en la cual es creativo, innovador y un proceso continuo del aprendizaje, dándole de esta manera, un valor fundamental a los activos intangibles de las empresas dentro del proceso productivo, que muchas veces son reconocidos y de mayor valor que los activos intangibles.

También deja como ejemplo, las empresas que han utilizado estos modelos con respecto a la gestión del conocimiento, se ha reflejado un desarrollo en ellas, permitiendo de

esta manera, considerar que en este mundo globalizado lo único constante es el cambio, debido que les permite innovar y hacerlas más competitivas en el mercado local, nacional e internacional.

## Conclusiones

A través de la historia los antecedentes de la gestión del conocimiento se pueden encontrar en los principios de esta, donde su desarrollo en las organizaciones es muy reciente debido los nuevos cambios que se presentaron en el milenio pasado y el presente, donde se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

La presente monografía muestra en su desarrollo aspectos relevantes, donde se reflejarán en las siguientes conclusiones:

- El conocimiento es el principal activo de las empresas y la gestión del conocimiento debe ser una prioridad, ya que de esta gestión depende su crecimiento sostenible y su permanencia en el mercado.
- El conocimiento tácito como el explícito que hay en una empresa, debe ser participativo y que estén disponibles para los funcionarios, cuando se aplique el modelo de gestión del conocimiento, dónde y cuándo lo necesiten.
- El conocimiento debe ser actualizado y enriquecido constantemente con las experiencias de funcionarios que lo asimilen, interioricen y apliquen.
- Las organizaciones, deben aprovechar al talento humano especializado que por su experiencia en un tema, ya poseen el conocimiento y no necesitan comenzar de nuevo, sino servir de multiplicador dentro de toda la empresa, conllevando con esto la disminución de errores, aumentar los beneficios para mejorar los niveles de eficiencia de los procesos.

- El diagnóstico de gestión del conocimiento en una empresa es fundamental, con la finalidad de tener claridad y conocimiento de la real situación de la organización, para así de esta manera implementar el nuevo modelo, y determinar cuál es la mejor estrategia y política que se puede seguir para alcanzar los objetivos propuestos.
- La principal fortaleza identificada en los modelos de gestión del conocimiento existentes es que todos hacen referencia al proceso de adquisición, creación y uso del conocimiento, para el beneficio de la organización tomando acciones asertivas; sin embargo, muy pocos hacen referencia a la integración de las prácticas, teniendo en cuenta las experiencias, destrezas y habilidades del talento humano de las empresas, así de esta manera la gestión del conocimiento aplicada a las prácticas comunes del recurso humano de los modelos de gestión de las organizaciones, se ve reflejado en el desarrollo de las organizaciones.
- A través de los diferentes procesos diarios realizados y renovados, dentro de una organización, la cual genera una gran cantidad de conocimiento, este conocimiento en muchos casos puede ser utilizado para la misma organización en algún otro proceso relacionado. En la mayoría de las ocasiones, este conocimiento no se documenta ni se almacena en algún lugar de la organización, quedando solamente en la memoria de las personas que lo experimentaron, para después quedar normalmente en el olvido si este no se utiliza de manera periódica.
- El cambio de modelo, es trascendental, destacando que en la actualidad, la indecisión presentada por las empresas, respondiendo a los retos del nuevo ambiente de los negocios y actividades comerciales, mediante el reconocimiento de la idoneidad del talento humano, y aprovechando los recursos que presenta estos, mostrando sus

habilidades, destrezas, como lo plantean estos autores (Drucker, 1998, Nonaka y Takeuchi, 1999, Barney, 2003). De ahí la importancia de la aplicación del nuevo modelo para mejorar la competitividad de las organizaciones que requieren de la implementar el nuevo sistema de gestión del conocimiento.

- Para que exista desarrollo en las organizaciones, es fundamental que el talento humano de las empresas tenga claro y preciso el concepto de la gestión del conocimiento, amparado y fundamentado en las diversas teorías y conceptos del tema de investigación, con la finalidad de definir y establecer las ventajas que pueda sacar el recurso humano de las organizaciones, basados en los fundamentos teóricos conceptual del tema de investigación gestión del conocimiento.
- El conocimiento del talento humano es el principal activo de las empresas, donde la gestión del conocimiento debe ser una prioridad y prelación de todas las actividades de esta, ya que de esta gestión depende su crecimiento y desarrollo sostenible y su permanencia en este mercado convulsionado.
- El conocimiento debe ser actualizado, renovado y enriquecido constantemente con las experiencias de funcionarios que lo asimilen, interioricen, apliquen y utilicen en las diferentes actividades y acciones de las organizaciones.
- La metodología para la implementación del modelo que se propone en este trabajo, puede estar sujeta a modificaciones e innovaciones y ajustes en la implementación según la empresa, su actividad económica y los resultados que se obtengan del análisis de la aplicación del nuevo modelo de gestión.
- La implementación de este modelo requiere realizar una importante inversión económica en la empresa, se puede iniciar con actividades puntuales como: reuniones de



socialización de buenas prácticas por áreas, estrategias de socialización de lecciones aprendidas, entre otras actividades que permitan mostrar resultados y conseguir la aprobación de un presupuesto para implementar toda la estrategia.

- Alcanzando un alto grado de creación en las organizaciones, conlleva a que estas presenten un desarrollo, de tal manera que pueda competir en un mercado globalizado generando valor agregado, identificando las características del talento humano aplicando la gestión del conocimiento, accediendo a la participación en el mercado de modo sostenible y dinámica permanente, aplicando la TIC, como elemento estratégico el noviciado organizacional.
- De acuerdo al mejoramiento que presentan las organizaciones con la aplicación de la gestión del conocimiento en todos los aspectos, analizándolo desde diferentes puntos de vista, en relación a las actividades, roles y desarrollos de nuevos modelos que accedan y admitan mostrar las destrezas y habilidades del talento humano que sirve para potencializar el conocimiento como un componente clave para ser más competitivo en ese mercado globalizado. En este sentido, contar con un modelo de gestión del conocimiento para las pequeñas y medianas empresas afiliadas a ACOPI seccional Atlántico basado en los componentes característicos de este tipo de organizaciones va a permitir, de manera flexible, implementar la gestión del conocimiento partiendo de la realidad como punto de partida para desarrollar estrategias ajustadas a sus necesidades. Por esto, es necesario incentivar y estimular la cultura investigativa en las medianas empresas que permita que el conocimiento se cree, use y difunda adecuadamente, para satisfacer las necesidades de los clientes, éstos últimos cada día son más exigentes y demandan constantes cambios. Existen ofertas institucionales en el departamento del Atlántico para cofinanciar la innovación empresarial, facilitando de esta manera contar con expertos que asesoren en el desarrollo de la I+D+i y promover la cultura del conocimiento

articulando proyectos con universidades los cuales puedan ser financiados por el Estado.

- Igualmente, en los inicios del nuevo siglo, se formulan estrategias de alcance organizacional para su desarrollo, para responder a la adquisición y adaptación del nuevo sistema de conocimiento, y no estar en contra de la modernidad que impera en el mercado, así de esta manera se crea un triunvirato entre la comunidad académica, los directivos empresariales y los gobiernos nacional, regional y local, sintetizando su utilidad en la administración del nuevo modelo como una estrategia competitiva de personas, de organizaciones y de la sociedad en su conjunto.
- La gestión del conocimiento busca en últimas generar valor para las empresas en sus procesos y productos, es decir generar beneficios financieros. Esto se logra integrando los conocimientos existentes en la compañía en los procesos de innovación de la misma. La gestión de la creatividad se vuelve algo fundamental, sobre todo en la fase inicial de los procesos de innovación, ya que permitiría, con base en el conocimiento de la empresa, plantear rupturas o adaptaciones en los procesos productivos de la empresa, que resultan fundamentales para el éxito sostenible en un ambiente competitivo.
- Un proyecto de implantación de gestión del conocimiento tiene como propósito de armonizar la adopción y aceptación de la implementación de un sistema transversal aplicado a las empresas, como lo es la calidad, la de recursos humanos, y la de proyectos, etc. Todo lo anterior confluyen, en la promoción del modelo de gestión del conocimiento, evidenciándose en las enseñanzas que se da en las empresas por las personas expertas y los activos de los procesos organizacionales que se plantea.
- A nivel latinoamericano las organizaciones se basan en la generación de valor, el cual proporciona al modelo elementos claves para el desarrollo de la economía, teniendo en

cuenta los adelantos en las tecnologías de información y comunicación y cambios en la demanda.

- La existencia de una diversidad de modelos propuestos para la gestión de los conocimientos, en todos ellos se pueden identificar acciones enfocadas en las tres, capas organizacionales: personas, proceso y tecnología resaltándose la cultura organizacional en todas.
- En la era actual del conocimiento y la información, el factor estratégico de competitividad sostenible de las organizaciones es el capital intelectual, donde el talento humano, juega un rol preponderante en el progreso de las organizaciones como factor de producción el cual se diferencia de otros tipos de capital que intervienen en los procesos productivos, porque es intangible y puede generar la innovación constante en el proceso de producción, sólo se puede cultivar a través de organizaciones inteligentes; es decir, de aprendizaje continuo e innovadoras.
- La Gestión del Conocimiento es algo que empieza con los objetivos y los procesos de la empresa y con el reconocimiento de compartir informaciones, la cual su aplicabilidad es insuficiente para su implementación y posterior desarrollo de las organizaciones.
- Donde la generación de valor agregado en el proceso de producción es a través de la capacitación para identificar las características del nuevo modelo de gestión. Lo anterior trae como consecuencia, el reconocimiento de la creación de nuevos paradigmas y filosofías, que apoyan el desarrollo de las organizaciones.
- En la medida que las organizaciones presenten ventajas al aplicar la gestión de conocimiento del talento, mayor será el nivel de competitividad y productividad que mostrará éstas, por esta razón la variable Educación es fundamental para generar valor agregado en el proceso de producción de las organizaciones, además reconoce la

necesidad de llegar al conocimiento, las cuales se refleja en las empresas incrementándose la productividad y competitividad de estas. De aquí, que la innovación puede ser tanto de proceso, es decir en la manera de producir, como de producto, en lo que resulta de la producción.

- Igualmente, las organizaciones están amparadas en el capital fundamental de estas que viene siendo el conocimiento, así mismo las organizaciones al no realizar acciones para compartir ni capitalizar el conocimiento, y compartirlo por todos los integrantes de las empresas, corren el riesgo de perder el capital intelectual de estas, donde el talento humano, por sus conocimientos, son los más valiosos por sus competidores.

## Recomendaciones

A continuación, presentamos las siguientes recomendaciones:

- Las organizaciones que diseñan estrategias para proporcionar el uso del conocimiento en relación con los procesos que agregan valor como los esfuerzos I+D (Investigación más Desarrollo), control de calidad, serán las más beneficiadas, por ser más competitivos en el mercado. Así como para planificar actividades que tiendan a fortalecer el sistema interno y externo del conocimiento (Bueno y Merino, 2007).
- Al mismo tiempo fomentando el intercambio entre todas las personas que participan del proceso de producción en la empresa, a fin de mejorar y perfeccionar los productos y procesos, involucrando a clientes y proveedores como fuentes de conocimiento, además a mujeres en la planificación estratégica y elaboración.
- Las actividades relacionadas a la gestión del conocimiento debieran formar parte de las tareas diarias de la organización, a fin de garantizar su sostenibilidad.
- Este conocimiento de fácil acceso es útil para la toma de decisiones y tareas diarias de la empresa, así como alcanzable para próximos miembros.
- El registro del conocimiento ayuda a la organización a aprovechar los aprendizajes, los cuales darán soluciones a los diferentes problemas y desafíos, evitando repetir los mismos errores. Para ello, se hace necesario el diseño de herramientas y métodos, igualmente el entrenamiento de las personas para el manejo de las herramientas y métodos, así como procesos de monitoreo y evaluación de la solución de gestión del conocimiento implementada.
- Establecer la creación de la cultura orientada al conocimiento, a través de prácticas

colectivas significativas basadas en los procesos de trabajo con el fin de fortalecer la institucionalidad que va a servir para diseñar estrategias de desarrollo, para aquellas empresas que se acojan a un plan de gestión del conocimiento a mediano y largo plazo.

- La utilización del conocimiento formal existente en la organización, el cual está representado por estándares, metodologías, es notable la baja regularidad, esto puede estar relacionado con la poca participación de los individuos en los espacios de discusión y construcción de conocimiento formal.
- La gestión del conocimiento va a ser fundamental para las organizaciones, los centros de investigación de excelencia, lo que serviría aclarar y diferenciar el conocimiento como fuente de ventaja competitiva.
- Así mismo, le generaría eficacia a su manejo y tenerlo presente dentro del flujo de los procesos y actividades rutinarias.
- Adicionalmente, los indicadores de gestión serán un apoyo para hacer seguimiento a los objetivos institucionales.
- Desarrollar el proceso de innovación de la cultura organizacional, la cual se caracterizó por establecer un clima de aprendizaje, trabajo en equipo y espacios para la transferencia de conocimientos, a través de diferentes comunidades.
- Debe existir una relación directa entre la gestión del conocimiento y el direccionamiento estratégico de la empresa, y al mismo tiempo generar estrategias para incentivar a los colaboradores y el beneficio de la organización.
- La importancia que se tenga con el personal de confianza y manejo, con el fin de darles a conocer todo lo relacionado con la gestión del conocimiento y su sensibilización como elemento clave para la innovación y el mejoramiento continuo.

- La implementación de la gestión del conocimiento dentro la empresa es fundamental, la cual se debe contar con la capacidad de aprender a desaprender.
- La aplicación de los procesos básicos de la gestión del conocimiento constituye un buen punto de partida para el diagnóstico de esta al interior de las organizaciones, a pesar de esto, debe ser complementado con otros ítems que midan agentes facilitadores y barreras para su implementación, en la presente monografía se estableció a través de las diferentes categorías como la cultura organizacional, estrategias, tecnología, comunicación, entre otros.
- El modelo de gestión del conocimiento propuesto, integra el aprendizaje individual, el aprendizaje colectivo y el aprendizaje organizacional con el compromiso de la gerencia y un personal altamente capacitado logre generar, usar y difundir el conocimiento con un uso adecuado de la Tecnología, para una mejora continua en las organizaciones, coadyuvando de esta manera la innovación, generación de valor y ventajas competitivas sostenibles.
- La necesidad de incentivar la cultura investigativa en las pequeñas y medianas empresas que permitan que el conocimiento se cree, use y difunda adecuadamente, para satisfacer las necesidades de los clientes, éstos últimos cada día son más exigentes y demandan constantes cambios.

## Referencias

- Ahumada T, Eduardo y otros. (2011), *Competitividad Empresarial el Enfoque de la Gestión del Conocimiento. El Caso de las Empresas del Sector Tecnológico de Información* Tijuana, México. Universidad Autónoma de Baja California, México.
- Apórtela R, I & Ponjuan D, Gloria. (2008). *La Segunda Generación del Conocimiento de la Gestión del Conocimiento: Un Nuevo Enfoque de la Gestión del Conocimiento. Ciencia de la Informacion.*
- Arambarri B, Jon. (2018), *Metodología de Evaluación y Gestión del Conocimiento Dinámico por Procesos Utilizando Como Soporte TIC el entorno colaborativo de Trabajo Basado en el Modelo de Creación del Conocimiento de Nonaka-Takeuchi. Caso de Estudio en el Área de Gestión de proyectos de I+ D+ i en Institución avanzada en Conocimiento. Universidad de Cordoba.*
- Arrieta M. Diana. (2013). *Procaps invertirá \$ 14.000 millones en investigación. La República.* Lunes 25 de Febrero. darrieta@larepublica.com.co.
- Aso P, Inai. (sf). *Proceso de adquisición del conocimiento.* Disponible en <https://psicologiaymente.com/desarrollo/proceso-adquisicion-conococimiento>
- Aula Fácil .com (2020). *Estrategia Empresarial Básico. Factores claves de éxito capital intangible como clave estratégica en la competencia actual”, Boletín de Estudios Económicos. 53, 207-229.*
- Bautista, S Soledad. (2013). *Gestión de Talento Humano.* Tomado de Baez P,
- Botero E, N., (2007). *Gestión del conocimiento para la administración del recurso*



*humano “estado del arte”*. Anagramas, 6 (11), 59 – 72.

Bueno C, Eduardo: *Conferencia Capital Intelectual, cuenta y razón*, tomado de [http://www.Sistemasdesconocimiento.org/Portal/oferta\\_académica/recursos/materia/sc227/1\\_2002/cuenta\\_razon.pdf](http://www.Sistemasdesconocimiento.org/Portal/oferta_académica/recursos/materia/sc227/1_2002/cuenta_razon.pdf), 20 junio2003.

Capella Carlos. (2017). *Grupo Procaps apostará fuerte a planta en Brasil*. Archivo El Tiempo. Por Economía y Negocios. Relacionados Barranquilla, Farmaceuticas.20 de Septiembre.

Cárdenas H. E (2016). *El Talento Humano Como Factor Clave y Generador de Valor Para las Empresas Colombianas*. Proyecto de investigación en la Especialización en Alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granada. 24p.

Carrillo, Mary. (2018). *Gestión del Conocimiento*. Instituto tecnológico de Orizaba. Tesis de Maestría.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos McGraw-Hill Interamericana*.

Colmenares C, Carolina; Cepeda E David y otros, (2015). *Diseño de un Modelo Estratégico de Gestion del Conocimiento para la Empresa Deprisa Sede Tunja*. UNAD

Contreras, C Fortunato y Tito, H Pedro. (2013). *La gestión del Conocimiento y las Políticas Publicas*. Universidad María Auxiliadora. Lima Perú.

Diez J, Damián y Zuñiga P, Ana. (2011). *Implementación de un Modelo de Gestión del Conocimiento para Empresa de Servicios*. Universidad ICESI.

Davenport, T. & Prusack L. (2009) *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice Hall.

Diez J, Damián y ZUÑIGA P, Ana. (2011). *Implementación de un Modelo de Gestión del Conocimiento para Empresa de Servicios*. Universidad ICESI.

- Drucker Peter, F. (1994) *La Innovación y el Empresario Innovador: La práctica y los principios*, México, Editorial HermebuenisIs, Tercera Reimpresión, pp. 92-93
- Escobar, Nora. (2007), *Gestión del Conocimiento Para la Administración del Recurso Humano. "Estado del Arte"*
- El Herald. (2017). *Tecnoglass, una empresa que trabaja para que Barranquilla sea la capital mundial de la ventana. 6 de Abril.*
- Economía y Negocios en: Valoraanalitik.com. (2019). *Tecnoglass reporta su mejor trimestre en la historia. Agosto 09.*
- Farfán B Yolima y Garzón C Manuel. (2006). *Documento de Investigación N° 29. La Gestión del conocimiento*. Universidad del Rosario.
- Funes, Y. & Hernández, C. (2001). *Medición del valor del capital intelectual*, Revista Contaduría y Administración, 203, 47p.
- Garrido, G Michel. (2014). *Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica y Aplicación de Herramientas de Control de Gestión Para AB MARK, Sociedad de Asesoría Limitada. Posgrado de economía y Negocios*. Universidad de Chile.
- Garzon C, Manuel y Farfan B, Dalsy. (2006). *La Gestión del Conocimiento*. Universidad del Rosario.
- Gate Bill. Myhryold Nathan, Rinearson Peter (1995). *Camino al futuro. The Road Ahead, traducido por Francisco Ortiz Chaparro*. Bogotá: Mc Graw Hill, 224p.
- Gómez Diaz, D., Pérez de Armas, M. & Curbelo Valladares, I. (2005). *La Gestión del Conocimiento: Herramienta Gerencial Para las Organizaciones de Hoy*. Revista. Asociación Interamericana de Bibliotecarios Documentales y Especialista en Información Agrícola. 25(1).

Gutiérrez S. Marielis & Molines V. Petra. (2008). *Modelo Estratégico Para el Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones*. Trabajo de grado para optar al título de licenciado en contaduría pública. 102p.

Hernandez, Lorenzo. (2007). *La Adquisición del Conocimiento*. Tomado del siguiente link.  
<https://www.cienciaonline.com/2007/08/02/la-adquisicion-de-conocimiento/>

Hernández S, R; Fernández C, Carlos (2014). *Metodología de la Investigación*. Hessen, Johan (1926): *La Teoría del Conocimiento*. Editorial Losada. Argentina. ISO 900, 2015. *Sistema de Gestión de la Calidad, Fundamentos y Vocabulario*. Cuarta Edición.

Jimenez R., Armando. (2013). *Desarrollo Tecnológico y su Impacto en el proceso de Globalización Económico: Retos y Oportunidades Para los en Desarrollo*. Disponible en <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=465545895010>.

López, F María T. (2013). *La Cultura Organizativa Como Herramienta de Gestión Interna y de Adaptación del Entorno*. Un Estudio de Casos Múltiple en Empresa Murcianas. Universidad de Murcia. España.

Martinez O. J. (2007), “*La Gestión del Conocimiento y su vinculación a los Data Warehouses*”. Recuperado: en [http://www.datamarting.org/wiki/tikiread\\_article.php?articleId=9](http://www.datamarting.org/wiki/tikiread_article.php?articleId=9)

Muñoz C. J. (2002). “*Sobre la gestión del conocimiento un intangible clave en la globalización, Memorias del Congreso Internacional*” 2002 (CD), Ciudad de la Habana, Cuba.

Muñoz M. Diego. (2017) “*Procaps, un ejemplo de Innovación, ciencia y tecnología*”. La Nación. 20 de abril del 2017.

Noguera R, José (2015), *La Gestión del Talento Humano en las Empresas Colombianas en*

- Forma de Hacerle Frente al Fenómeno de la Globalización Económica*. Universidad Militar Nueva Granada. KA I Y TAKEUCHI. (1995), *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York
- Nieto, Mauricio. (2005). “*Producción y gestión del conocimiento en la actividad académica*”. *Revista EAN, Escuela de Administración de Negocios No. 53*. Bogotá. 36-51p.
- Pacheco O, Josué, (2016), *Importancia del Impacto de la Gestión del Conocimiento*. Gestipolis.
- Pardo E. C. & Diaz V. O. (2014). *Desarrollo del talento Humano como Factor Clave Para el Desarrollo Organizacional Desde los líderes de Gestión Humana en Empresas de Bogotá*. Science direct.
- Parra M, I. D. (2004). *Los modernos alquimistas: epistemología corporativa y Gestión del Conocimiento*. Medellín: Fondo Editorial Universitario EAFIT, 370p.
- Pérez, Mario & Gutiérrez. Montero. (2008). *Gestión del Conocimiento en las Organizaciones*. Printed Spain. España
- Portafolio.co, 2017. *Innovación. Ecopetrol está entre las mejores empresas en gestión del conocimiento de América*. 24 de octubre.
- Puleo, Francisco. (1985). *Paradigmas de la Información*. Universidad de Los Andes, Consejo de Publicaciones: Burroughs de Venezuela.
- Revista Dinero. “*La Gran Noticia. Procaps de Barranquilla, entre las tres empresas más innovadoras de Colombia*”. *Negocios*. Posted on viernes, 02 marzo.
- Revista Semana. (2019). *Tecnoglass, socio de Saint-Gobain en nueva planta de vidrio*. 1 de Noviembre.

- Salazar, J. y Zarandona, X. (2007). *Valoración Crítica de los modelos de gestión del conocimiento*. XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- Saldarriaga R, Juan. (2001). *Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas*. ICESI.
- Senger M, Peter. (2008). *La Quinta Disciplina*. Ediciones Granica. Argentina Universidad de Córdoba. (2014). *Metodología de Evaluación y Gestión del Conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC el Entorno Colaborativo de Trabajo basado en el modelo de creación de Conocimiento de Nonaka-Takeuchi. Caso de estudio en el área de Gestión de proyectos de I+D+i en institución avanzada en Conocimiento*.
- Velásquez Guillermo. vicepresidente corporativo Softigel de Procaps (2013). *La Fórmula Secreta. Sección Industria, el Heraldó. 9 de Mayo*.
- Zoraida. (2013). *Capital Humano*. Tomado del siguiente link <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/22/el-capital-humano-ycompetencias/>