



ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA COOPERATIVA CADEFIHUILA, EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Presentado Por

LEONARDO ARSENIO HERNANDEZ ROJAS

C.C. 83.215.857

DIANA MARIA CARDENAS

C.C:55.197.019

MARIA DEL PILAR JIMENEZ

C.C: 55.183.223

NIDIA VILLAMIL RODRIGUEZ

CC.1.077.845.125

FRANCY MILEIDY TOLEDO MURCIA

CC. 1.083.874.499

GRUPO 101007_17

A

IVYS ALIETH DAVILA

TUTORA

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES ECONÓMICA Y DE NEGOCIOS
DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
2015**

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO 1: EL PROBLEMA	6
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	6
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	7
1.3 OBJETIVOS	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
Justificación teórica	9
Justificación Práctica	9
Justificación Metodológica	9
CAPÍTULO 2. REVISION DE LITERATURA.....	10
2.1 MARCO TEÓRICO.....	10
2.1.1 Gestión de Conocimiento	10
CAPITULO 3. MARCO METODOLOGÍCO	15
3.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	15
3.2. POBLACION Y MUESTRA.....	17
3.3 FUENTES DE INFORMACION	19
3.4 TECNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS	20
CAPÍTULO 4: RESULTADOS	21
4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS, PRIMERA PARTE DE LA ENCUESTA	21
4.2. ANALISIS DE DATOS, PRIMERA PARTE DE LA ENCUESTA	22
CAPITULO 5: CONCLUSIONES	38
5.1. RESUMEN DE HALLAZGOS	38
5.2. RECOMENDACIONES	39
5.3. PROPUESTA	40
5.4. RECURSOS (humanos, Materiales y Financieros)	43
5.5. CRONOGRAMA DE GANNT	44

BIBLIOGRAFÍA45

INTRODUCCIÓN

La Gestión del Conocimiento se encarga de reunir, analizar, almacenar y compartir el conocimiento e información de la organización, además su implementación dentro de la empresa resulta ser una herramienta de gran utilidad para que el empleado cuente con los conocimientos suficientes para que el desempeño laboral sea óptimo.

Con la implementación de la Gestión del Conocimiento se logra mejorar la calidad en la toma de decisiones que se adoptan en una organización, al garantizar que aquellos a quien corresponde tomarlas disponen de información segura y fiable.

Entre Los beneficios que se obtienen de una correcta Gestión del Conocimiento son se pueden mencionar los siguientes:

No se duplica el trabajo innecesariamente. Si se repite un problema que ya se presentó en el pasado, pueden recuperarse con facilidad los detalles de la solución aplicada entonces, ahorrando tiempo y esfuerzo.

Mejor aprovechamiento de los recursos existentes.

En el presente trabajo se aplicara el Método de Nonaka y Takeuchi para la creación de Modelos de Conocimiento en el área operativa de la empresa Cadefihuila, donde se le da rigor académico y científico al trabajo, ejecutando el Modelo de conocimiento como un Modelo administrativo y además se aplicaran las cuatro fases que conforman el método de Nonaka y Takeuchi, lo cual se logra primeramente con el levantamiento de la información, la clasificación, la

documentación, la generación de nuevos conocimientos, hasta terminar en unas estrategias de solución.

La propuesta de investigación se realizó en la empresa Cadefihuila, la cual es de tamaño mediano del sector cooperativo, se encuentra ubicada en el municipio de Pitalito (Huila), y se dedica a compra y venta de café. Actualmente está presentando alta rotación en el personal que afecta la normal ejecución de actividades diarias, generando demoras y represamientos en los servicios que se prestan, lo cual es percibido por el cliente afectando la imagen de la institución, es por eso que se quiere diseñar un modelo de Gestión del Conocimiento dentro del proceso de selección del personal de Cadefihuila, con el propósito de disminuir los índices de rotación de personal de la empresa que están afectando la productividad y competitividad.

CAPITULO 1: EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La gestión del talento humano es uno de los procesos más importantes que se lleva a cabo dentro de cualquier organización, si la empresa cuenta con personal idóneo y con las capacidades y cualidades necesarias para desarrollar cada una de las labores encomendadas, entonces esta sin lugar a duda lograra cumplir con las metas y objetivos establecidos; para ello es indispensable que en la organización se ejecuten un conjunto de actividades necesarias para seleccionar, mantener y evaluar la actuación del personal, teniendo como punto de referencia las características de la organización.

La gestión del talento humano se debe preocupar por encontrar y vincular a la empresa el candidato que mejor se ajuste a tales demandas, utilizando las técnicas apropiadas de la selección; las actividades anteriores son de gran importancia en la contratación y desempeño de los trabajadores.

Por su parte la empresa debe proporcionar al empleado las herramientas, elementos, capacitaciones y una remuneración salarial adecuada para que este se sienta a gusto con el empleador y desempeñe su trabajo de forma óptima y eficiente.

En la actualidad en muchas organizaciones es común encontrar una alta rotación de personal, lo cual se ve reflejado dentro de la empresa en altos costos y gastos; esta problemática se genera principalmente por que no se realiza un proceso de reclutamiento y selección adecuado, la empresa no ofrece incentivos y/o motivaciones a los trabajadores, el proceso de inducción, re inducción y

capacitación en algunos ocasiones es escaso o no existe, aparte de lo anterior se suma la baja remuneración salarial y que el personal no cumple con el perfil ni los requisitos para desempeñar el cargo para el que fue contratado.

Cadefihuila es una de tamaño mediano del sector cooperativo, la cual se encuentra ubicada en el municipio de Pitalito (Huila), se dedica a compra y venta de café. Esta empresa no es ajena a esta problemática mencionada anteriormente, afectando grandemente el área operativa y/o técnica, en donde la alta rotación de personal afecta la normal ejecución de actividades diarias, generando demoras y represamientos en los servicios que se prestan, lo cual es percibido por el cliente afectando la imagen de la institución.

LA EMPRESA CADEFIHUILA debe mostrar una imagen integral desde la gestión y seguimiento realizados por el área de talento humano en los procesos de selección y capacitación para los funcionarios, debido a los problemas de administración presentados en repetidos períodos administrativos que ha generado caos con relación a la continuidad en los procesos. Esta situación por supuesto hace que la gestión interna de procesos de algún modo se debilite constantemente entre el personal que allí labora, porque no existe ni la confianza, ni una política de seguimiento a procesos internos clara que haga sentir el funcionario comprometido con la misma.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

El presente trabajo pretende responder y aportar información en relación a la siguiente pregunta:

¿Cómo influye la gestión del conocimiento dentro del proceso de selección del personal de la empresa CADEFIHUILA?

La pregunta de investigación planteada busca la relación entre las siguientes dos variables:

- 1) Los procedimientos aplicados en el proceso de selección de personal del área operativa de la empresa CADEFIHUILA
- 2) Su impacto en la rotación del personal seleccionado.

1.3 OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un modelo de Gestión del Conocimiento dentro del proceso de selección del personal de Cadefihuila, con el propósito de disminuir los índices de rotación de personal de la empresa que están afectando la productividad y competitividad.

Objetivos Específicos

Realizar el inventario de conocimientos, con el fin de encontrar el estado actual de la empresa en aspectos de los aspectos de gestión del conocimiento.

Diseñar un modelo de gestión del conocimiento tomando como referencia la teoría de Nonaka y Takeuchi, con el fin de incentivar la transformación del conocimiento de la empresa Cadefihuila.

Proponer las estrategias para la implementación adecuada del modelo de conocimiento de la empresa Cadefihuila

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación teórica

Con la aplicación de la gestión del conocimiento, e identificando las fases de dicho conocimiento en la cooperativa CADEFIHUILA, se busca mostrar que la aplicación del modelo de Gestión del conocimiento dentro de la selección del personal de la empresa Cadefihuila contribuirá a la disminución de la rotación de personal en el área operativa de la cooperativa. Es importante mencionar que es necesario identificar la aplicación de las diversas fases del conocimiento asociadas a las teorías del Nonaka y Takeuchi, a fin de identificar cual es la fase del conocimiento que está aplicando la empresa y cuál es la que se debería aplicar para el logro de los objetivos propuestos al inicio de la investigación, los cuales permitirán dar respuesta a la pregunta de investigación.

Justificación Práctica

Con la información obtenida y luego de realizar el estudio de la gestión del conocimiento aplicada a la cooperativa Cadefihuila, se espera que el modelo implementado, permita a la empresa mejorar los índices de productividad en cualquiera de las áreas en donde este se aplique.

Justificación Metodológica

Con el diseño e implementación del modelo de gestión del Conocimiento planteado como objetivo general, se propone un nuevo método o estrategia que le permita a la empresa CADEFIHUILA generar un nuevo conocimiento válido y confiable que permita alcanzar los objetivos de la empresa a nivel de producción, y competitividad, aplicados desde la selección del personal.

CAPÍTULO 2. REVISION DE LITERATURA

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Gestión de Conocimiento

Algunas definiciones

Existe un número importante de ideas y conceptos sobre Gestión del Conocimiento que si bien no se acercan de manera exacta a un significado completo, si nos proporcionan un contexto común y nos aproximan a un concepto general.

Larry Kerschberg, define Gestión del Conocimiento como “El proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en un área específica de interés” (Dr. Kerschberg, 2005, pág. 40), enfocando el conocimiento a procesos específicos; mientras que David Snowden, afirma que es la identificación, optimización y gestión dinámica de los activos intelectuales en forma de conocimiento explícito o tácito poseído por personas o comunidades, dando al conocimiento una concepción mucho más amplia que contempla todo tipo de conocimiento en cualquier aspecto de la cotidianidad (Gamboa B & Prieto, 2010).

“El proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias

organizacionales y la generación de valor”, presentando una estructura de actividades entrelazadas que desarrolladas una tras otra ofrecen oportunidades de mejora por medio de la utilización efectiva de la información en las empresas. (Harvard Busines Review, 1998)

Para Sveiby, lo considera el arte de crear valor a partir de los activos intangibles de una organización (Conrado, 2007) y para Robert K. Logan cree que está relacionada con el uso de la información estratégica para conseguir los objetivos de negocio, que es la actividad organizacional de creación del entorno social e infraestructura para que el conocimiento pueda ser accedido, compartido y creado (Logan, 2009).

Autores como Ackermans, Speel & Ratcliffe (2006) emiten un concepto más genérico pero certero, entendiéndola como la obtención del conocimiento necesario por las personas adecuadas, en el tiempo, forma y lugar adecuados. (Gamboa B & Prieto, 2010)

Se concluye que la Gestión del Conocimiento, está constituida por un conjunto de procesos y sistemas que permiten regular las actividades de creación, recopilación, organización, codificación, análisis y socialización de cualquier tipo de conocimiento en las organizaciones, y que apoya la ejecución de diferentes funciones dentro de la empresa

La Gestión del Conocimiento se encarga de reunir, analizar, almacenar y compartir el conocimiento e información de la organización, además su implementación dentro de la empresa resulta ser una herramienta de gran utilidad para que el empleado cuente con los conocimientos suficientes para que el desempeño laboral sea óptimo.

Con la implementación de la Gestión del Conocimiento se logra mejorar la calidad en la toma de decisiones que se adoptan en una organización, al

garantizar que aquellos a quien corresponde tomarlas disponen de información segura y fiable.

Modelos de Conocimiento

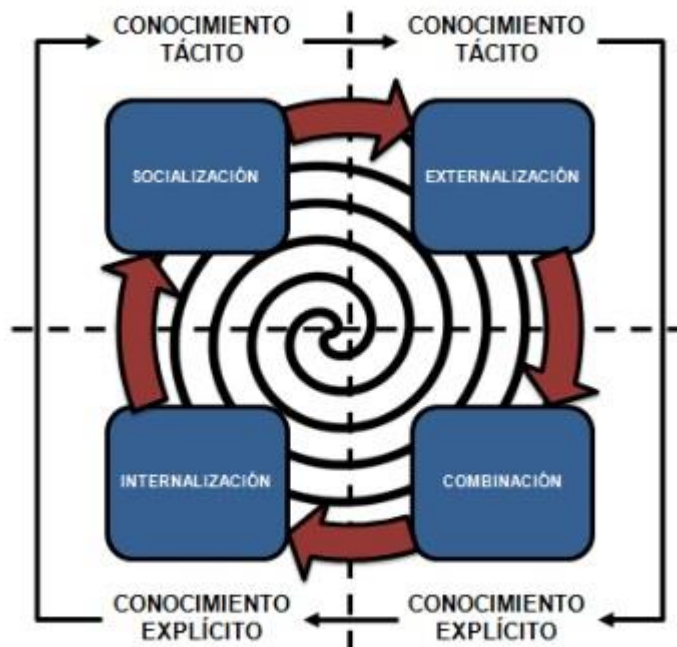
En el presente trabajo se aplicara el Método de Nonaka y Takeuchi para la creación de Modelos de Conocimiento para dar solución a problemas de alta rotación del personal, donde se le da rigor académico y científico al trabajo, ejecutando el Modelo de conocimiento como un Modelo administrativo y además se aplicaran las cuatro fases que conforman el método de Nonaka y Takeuchi, lo cual se logra primeramente con el levantamiento de la información, la clasificación, la documentación, la generación de nuevos conocimientos, hasta terminar en unas estrategias de solución (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Proceso de creación de conocimiento



El proceso de creación de conocimiento organizacional comienza con la socialización, **compartiendo el conocimiento tácito** que poseen los individuos

con el fin de amplificarlo al interior de la organización. Durante la segunda fase, el conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito y adopta la forma de un **nuevo concepto**, el cual debe ser **justificado** en la tercera fase, en la cual la organización determina si vale la pena desarrollar este nuevo concepto o no. En la cuarta fase, **los nuevos conceptos son convertidos en un arquetipo**, sea este un prototipo si se trata del desarrollo de un producto físico, de un mecanismo operacional si es una innovación abstracta, o un nuevo sistema administrativo o estructura organizacional innovadora. Durante la quinta fase, **se distribuye el conocimiento** creado en los grupos de interés al interior o exterior de la organización. Todo lo anterior en un bucle repetitivo y en espiral, bajo un contexto organizacional que provee las **condiciones facilitadoras** para que el proceso de creación de conocimiento ocurra (Nonaka & Takeuchi, 1995). (Ortegón C. & Otros, 2013)



La espiral del conocimiento de Nonaka

En el proceso de exteriorización, el conocimiento tácito se convierte en explícito, es decir el conocimiento se hace tangible por medio de la documentación, el diálogo. En este proceso, se produce la conversión mediante diferentes formas como metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Mediante la adopción de estas diferentes formas, se viabiliza y se facilita su comprensión y utilización.

En el proceso de combinación, el conocimiento pasa de explícito a explícito. Esta fase tiene por objetivo transformar el conocimiento en formas más complejas, es decir es un proceso de sistematización de conceptos en el que se genera un sistema de conocimiento. El conocimiento explícito se intercambia y combina por diferentes vías como las juntas, los documentos, las conversaciones, los correos electrónicos, entre otros.

El proceso de interiorización es el paso del conocimiento explícito a tácito y está muy relacionado con el aprendizaje, de forma que los individuos puedan adquirir experiencia de otros. En este proceso, las experiencias se interiorizan en la base del conocimiento del individuo receptor. (Ortegón C. & Otros, 2013)

CAPITULO 3. MARCO METODOLOGÍCO

3.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

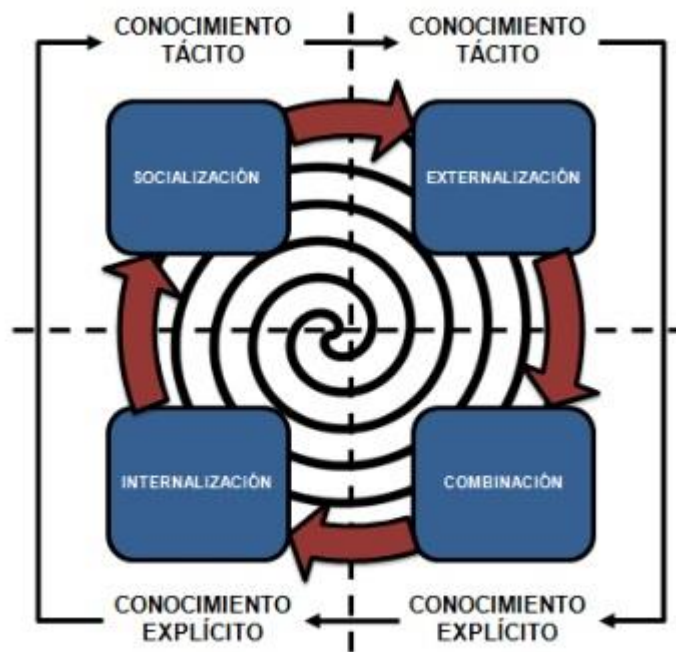
En el presente capítulo se tratará el tema de la metodología de la investigación; este tema es de mucha importancia para el lograr los objetivos planteados por ello se presentarán los pasos a seguir, los instrumentos que se usaran para obtener esos datos y la forma de análisis de los mismos, dar respuesta a la pregunta planteada.

MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se basa en el método descriptivo, con la utilización de técnicas cualitativas y cuantitativas, utilizando herramientas como la entrevista y la encuesta, con el fin de describir el estado actual de la gestión del conocimiento en el proceso de selección de personal de la empresa **CADEFIHUILA**.

Para realizar el inventario de conocimientos, de la empresa Cadefihuila, se debe pensar que es lo que se quiere lograr en la Gestión del Conocimiento y así estrechar la brecha y a partir de estos hallazgos diseñar un modelo de gestión del conocimiento que procure llegar a ser una empresa competitiva.

Las cuatro fases para la creación de conocimiento organizacional comienza con la:



La espiral del conocimiento de Nonaka

Socialización, compartiendo el **conocimiento tácito** que poseen los individuos con el fin de amplificarlo al interior de la organización. Durante la segunda fase, el conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito y adopta la forma de un **nuevo concepto**, el cual debe ser **justificado** en la tercera fase, en la cual la organización determina si vale la pena desarrollar este nuevo concepto o no. En la cuarta fase, **los nuevos conceptos son convertidos en un arquetipo**, sea este un prototipo si se trata del desarrollo de un producto físico, de un mecanismo operacional si es una innovación abstracta, o un nuevo sistema administrativo o estructura organizacional innovadora. Durante la quinta fase, **se distribuye el conocimiento** creado en los grupos de interés al interior o exterior de la organización. Todo lo anterior en un bucle repetitivo y en espiral, bajo un contexto organizacional que provee las **condiciones facilitadoras** para que el proceso de creación de conocimiento ocurra (Nonaka & Takeuchi, 1995).

En el proceso de **exteriorización**, el conocimiento tácito se convierte en explícito, es decir el conocimiento se hace tangible por medio de la documentación, el diálogo. En este proceso, se produce la conversión mediante diferentes formas como metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Mediante la adopción de estas diferentes formas, se viabiliza y se facilita su comprensión y utilización.

En el proceso de **combinación**, el conocimiento pasa de explícito a explícito. Esta fase tiene por objetivo transformar el conocimiento en formas más complejas, es decir es un proceso de sistematización de conceptos en el que se genera un sistema de conocimiento. El conocimiento explícito se intercambia y combina por diferentes vías como las juntas, los documentos, las conversaciones, los correos electrónicos, entre otros.

El proceso de **interiorización** es el paso del conocimiento explícito a tácito y está muy relacionado con el aprendizaje, de forma que los individuos puedan adquirir experiencia de otros. En este proceso, las experiencias se interiorizan en la base del conocimiento del individuo receptor.

3.2. POBLACION Y MUESTRA

Población y muestra: Describir la población ¿por qué se eligió esa población? y seleccionar una muestra como unidad de análisis mencionando el procedimiento y los criterios para seleccionar dicha muestra ¿qué dice la teoría?, ¿cuál elegimos para seleccionar nuestra muestra?

POBLACIÓN: La población que será objeto de estudio serán todos los funcionarios de la sucursal de Pitalito del área operativa que es la que más presenta conflictos y rotación de personal, conformado por 20 empleados, de un total de 120 que son los funcionarios de todas las áreas de la empresa de las sucursales de Neiva, Garzón, La Plata y Pitalito.

Muestra: Empleados Oficina Pitalito

En esta investigación se utilizara el muestreo aleatorio simple, porque cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para integrar la muestra.

Para calcular el tamaño de la muestra hay que tomar en cuenta tres factores:

1. El Porcentaje de confianza con el cual se quiere generalizar los datos desde la muestra a la población total.
2. El porcentaje de error que se pretende aceptar al momento de hacer la generalización.
3. El nivel de variabilidad que se calcula para comprobar la hipótesis.

NIVEL DE CONFIANZA: Se busca que el grado de confianza sea de un 95%

PORCENTAJE DE ERROR: Se acepta un margen de error de +entre el 5%

LA VARIABILIDAD: Es la probabilidad o porcentaje con el que se acepta o rechaza la hipótesis que se quiere investigar.

Se calculara el tamaño de la muestra a través de la siguiente fórmula que se puede aplicar de manera aceptable pensando en instrumentos que no incluyan preguntas abiertas

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza 1.96

P= variabilidad positiva 0.5

= Variabilidad negativa 0.5

N= es el tamaño de la población 20

E= es la precisión o el error 5%

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{N \times E^2 + Z^2 \times P \times Q}$$

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA

ERROR 5,0%
TAMAÑO POBLACIÓN 20
NIVEL DE CONFIANZA 95%

TAMAÑO DE LA MUESTRA = 19

$$\frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{N \times E^2 + Z^2 \times P \times Q}$$

	Precisión					
	1%	2,0%	2,5%	3,0%	3,5%	4,0%
10000	4.899	1.936	1.332	964	727	566
11000	5.128	1.971	1.348	973	732	569
12000	5.335	2.001	1.362	980	736	572
13000	5.524	2.027	1.374	986	739	574
14000	5.696	2.050	1.385	992	742	576
15000	5.855	2.070	1.394	996	745	577
20000	6.488	2.144	1.427	1.013	754	583
25000	6.939	2.191	1.448	1.023	760	586
30000	7.275	2.223	1.462	1.030	764	588
35000	7.536	2.247	1.472	1.036	767	590
40000	7.744	2.265	1.480	1.039	769	591
45000	7.915	2.279	1.486	1.042	771	592
50000	8.056	2.291	1.491	1.045	772	593
100000	8.762	2.345	1.513	1.056	778	597
150000	9.026	2.363	1.521	1.060	780	598
200000	9.164	2.372	1.525	1.061	781	598
250000	9.248	2.378	1.527	1.063	782	599
300000	9.306	2.382	1.529	1.063	782	599

n = 19

3.3 FUENTES DE INFORMACION

DATOS PRIMARIOS: Se obtienen a partir de la visita a la Oficina de CADEFIHUILA en Pitalito Huila en donde suministraron la Información.

DATOS SECUNDARIOS: Estos consisten en información ya recopilada y que es de vital importancia para la elaboración del presente proyecto. También a través de revistas – internet-

3.4 TECNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

El proceso de recolección de la información se realizó utilizando la técnica de la encuesta, para así obtener datos de interés, en la investigación mediante el interrogante.

Para realizar el estudio, se utilizó como instrumento 15 preguntas detalladas tipos cerradas, y así obtener su calificación por medios gráficos.

La presente encuesta fue consultada a 19 funcionarios del área operativa de la cooperativa Cadefihuila, oficina Pitalito, el entrevistado pudo contestar de manera abierta y expresar su punto de vista acerca de la problemática planteada.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

A partir de la encuesta a los 19 empleados escogidos aleatoriamente, se les aplicó la encuesta que se divide en dos partes, la primera parte un cuestionario con 5 preguntas donde se indagaba sobre el **conocimiento tácito** que poseen los individuos con el fin de amplificarlo al interior de la organización.

En la segunda parte del cuestionario indaga sobre el nivel de avance que considera que tiene la empresa en la Gestión del Conocimiento.

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS, PRIMERA PARTE DE LA ENCUESTA

Encuestas para todos los empleados del área operativa

Preguntas de SI/NO	1. ¿Conoce la misión de la empresa?	2. ¿Considera que en su trabajo se genera nuevo conocimiento?	3. ¿Considera que usted necesita ser capacitado en su área?	4. ¿Considera que usted necesita ser capacitado en el trabajo de otras áreas?	5. ¿Está de acuerdo en que una empresa aprende en la medida que las personas que la conforman aprenden?
e1	SI	NO	SI	SI	SI
e2	SI	NO	SI	SI	SI
e3	SI	NO	SI	SI	SI
e4	NO	NO	SI	SI	SI
e5	SI	NO	SI	SI	SI
e6	SI	NO	SI	SI	SI
e7	SI	NO	SI	SI	SI
e8	SI	NO	SI	SI	SI
e9	NO	NO	SI	SI	SI
e10	SI	NO	SI	SI	SI
e11	SI	NO	SI	SI	SI
e12	SI	NO	SI	SI	SI
e13	SI	NO	SI	SI	SI

Preguntas de SI/NO	1. ¿Conoce la misión de la empresa?	2. ¿Considera que en su trabajo se genera nuevo conocimiento?	3. ¿Considera que usted necesita ser capacitado en su área?	4. ¿Considera que usted necesita ser capacitado en el trabajo de otras áreas?	5. ¿Está de acuerdo en que una empresa aprende en la medida que las personas que la conforman aprenden?
e14	SI	NO	SI	SI	SI
e15	SI	NO	SI	SI	SI
e16	SI	NO	SI	SI	SI
e17	SI	NO	SI	SI	SI
e18	SI	NO	SI	SI	SI
e19	SI	NO	SI	SI	SI

4.2. ANALISIS DE DATOS, PRIMERA PARTE DE LA ENCUESTA

A continuación se presentará el análisis de datos de la encuesta realizada a todos los funcionarios del área operativa de la cooperativa Cadefihuila, la cual consta de cinco preguntas cerradas con dos alternativas de respuesta, (SI/NO), la cual se aplicó al total de la muestra que corresponde a 19 empleados.

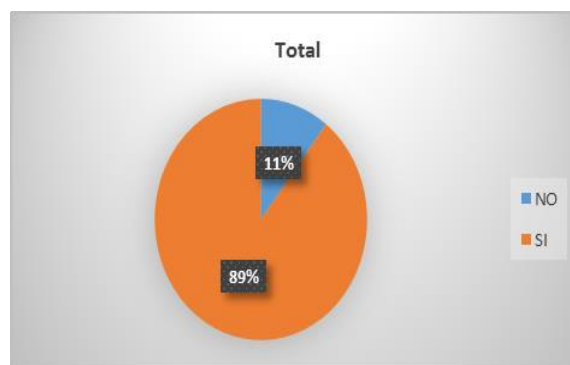
1. ¿Conoce la misión de la empresa?

Tabla 1. . ¿Conoce la misión de la empresa?

Etiquetas de fila	1. ¿Conoce la misión de la empresa?	%
NO	2	11%
SI	17	89%
Total general	19	100%

Fuente. Los Autores

Grafico1. ¿Conoce la misión de la empresa?



Fuente. Los Autores

En la pregunta 1, Conoce la Misión de la empresa, los encuestados que son los funcionarios del área operativa de Cadefihuila, contestaron con un 89%, que si conocen la misión, mientras un 11% no.

2. ¿Considera que en su trabajo se genera nuevo conocimiento?

Tabla 2. ¿Considera que en su trabajo se genera nuevo conocimiento?

Etiquetas de fila	¿Considera que en su trabajo se genera nuevo conocimiento?	%
NO	19	100%
Total general	19	100%

Gráfico 2. ¿Considera que en su trabajo se genera nuevo conocimiento?



Fuente. Los Autores

Fuente. Los Autores

En la pregunta 2, considera que en su trabajo se genera nuevo conocimiento el 100% de los encuestados respondieron que no, en lo cual se debe enfatizar para implementar la gestión del conocimiento.

3. Considera que usted necesita ser capacitado en su área?

Tabla 3. . Considera que usted necesita ser capacitado en su área?

Etiquetas de fila	¿Considera que usted necesita ser capacitado en su área?		%
SI		19	100%
Total general		19	100%

Fuente. Los Autores

Grafico3. Considera que usted necesita ser capacitado en su área?



Fuente. Los Autores

En la pregunta 3, considera que usted necesita ser capacitado en su área el 100% de los encuestados respondieron que sí, en este caso se implementarían estrategias para generar conocimiento.

4 ¿Considera que usted necesita ser capacitado en el trabajo de otras áreas?

Tabla 4. ¿Considera que usted necesita ser capacitado en el trabajo de otras áreas?

Etiquetas de fila	¿Considera que usted necesita ser capacitado en el trabajo de otras áreas?	%
SI	19	100%
Total general	19	100%

Fuente. Los Autores

Grafico 4. ¿Considera que usted necesita ser capacitado en el trabajo de otras áreas?



Fuente: Los autores

En la pregunta 4, considera que usted necesita ser capacitado en los trabajos de otras áreas en el resultado observado mediante la gráfica de forma relevante se encontraron que el 100% de los encuestados respondieron que sí, lo que se deduce que la empresa nos preocupa por satisfacer las necesidades de los colaboradores y entre esa la de implementar conocimiento en las diferentes áreas

Con esta estrategia la organización se beneficiaría promoviendo la comunicación e incrementando la productividad y la calidad del trabajo.

5. ¿Está de acuerdo en que una empresa aprende en la medida que las personas que la conforman aprenden?

Tabla 5. ¿Está de acuerdo en que una empresa aprende en la medida que las personas que la conforman aprenden?

Etiquetas de fila	¿Está de acuerdo en que una empresa aprende en la medida que las personas que la conforman aprenden?		%
SI		19	100%
Total general		19	100%

Fuente. Los Autores

Grafico 5. ¿Está de acuerdo en que una empresa aprende en la medida que las personas que la conforman aprenden?



Fuente. Los Autores

En la pregunta 5, está de acuerdo en que una empresa aprende en la medida que las personas que lo conforman aprenden el 100% de los encuestados respondieron que sí, lo cual indica que si se implementa este conocimiento se crea nuevas competitivas.

ENCUESTA N° 2

A continuación se presentará el análisis de datos de la encuesta realizada a todos los funcionarios del área operativa de la cooperativa Cadefihuila, la cual consta de diez preguntas cerradas donde cada encuestado debe aplicar a su juicio un valor a la pregunta referente al nivel de avance, siendo 1 el mínimo y 4 el máximo, la cual se aplicó al total de la muestra que corresponde a 19 empleados.

Que nivel de avance del 1 al 4 considera que tiene la empresa en los siguientes parámetros	1. Cuenta la empresa con mecanismos que fomenten la creación de ideas	2. Grado de implementación de procedimientos estándares de captación	3. Cuenta la empresa con mecanismos establecidos de almacenamiento de conocimiento	4. Procesos para transmisión de conocimiento	5. Planes de interpretación del conocimiento	6. Qué nivel de aprovechamiento de conocimiento traído de afuera de la empresa	7. Utilización y materialización del aprendizaje (capacitaciones) que se da en el nivel de las personas y los equipos	8. Frecuencia con la que se evalúan los procedimientos establecidos y su cumplimiento. (Grado de evolución de la empresa)	9. Grado de calidad en los resultados de la empresa	10. Uso de Internet y aplicaciones similares
e1	1	2	3	2	1	3	3	1	3	2
e2	1	1	3	2	1	3	4	1	3	1
e3	1	1	3	2	1	3	4	1	3	1
e4	1	2	3	2	1	3	4	1	3	1
e5	1	1	3	2	1	3	3	1	3	2
e6	1	2	3	2	1	4	4	1	3	2
e7	1	2	3	2	1	4	4	1	3	2
e8	2	2	3	2	2	4	4	2	4	2
e9	1	2	4	1	2	3	3	1	3	2
e10	1	2	3	1	1	3	3	1	4	2
e11	1	1	4	1	1	3	3	1	4	1
e12	1	1	3	1	1	3	3	1	4	2
e13	1	1	3	1	2	4	4	2	4	1
e14	1	1	4	1	1	3	3	2	4	1
e15	1	1	3	1	1	4	4	2	3	2
e16	1	1	2	2	1	3	3	2	3	1
e17	2	2	3	2	2	3	3	1	3	1
e18	1	2	2	2	1	3	3	1	3	1
e19	1	2	3	2	1	4	4	1	3	1

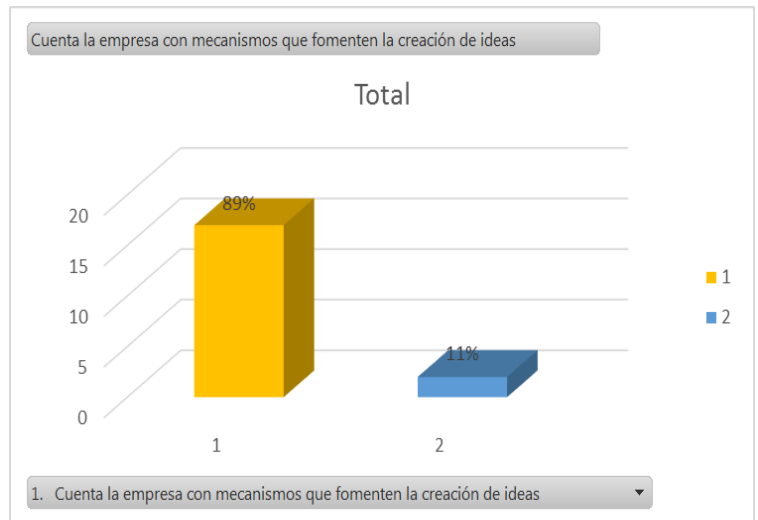
Pregunta 1 ¿Cuenta la empresa con mecanismos que fomenten la creación de ideas?

Tabla 6 . Pregunta 1 ¿Cuenta la empresa con mecanismos que fomenten la creación de ideas?

Etiquetas de fila	1. ¿ Cuenta la empresa con mecanismos que fomenten la creación de ideas?	%
1	17	89 %
2	2	11 %
Total general	19	100 %

Fuente. Los Autores

Grafico 6. Pregunta 1 ¿Cuenta la empresa con mecanismos que fomenten la creación de ideas?



Fuente. Los Autores

En la pregunta 1, cuenta la empresa con mecanismos que fomenten la creación de ideas En la participación de esta pregunta se tuvo en cuenta la opinión de 19 personas, en la cual el 81%de la muestra, respondió que el nivel de creación de ideas es de uno y el 11% respondió que el nivel es de dos, teniendo en cuenta que el nivel se califica de 1 a 5, es necesario que se fomenten estos mecanismos creativos para hace que la empresa sea innovadora.

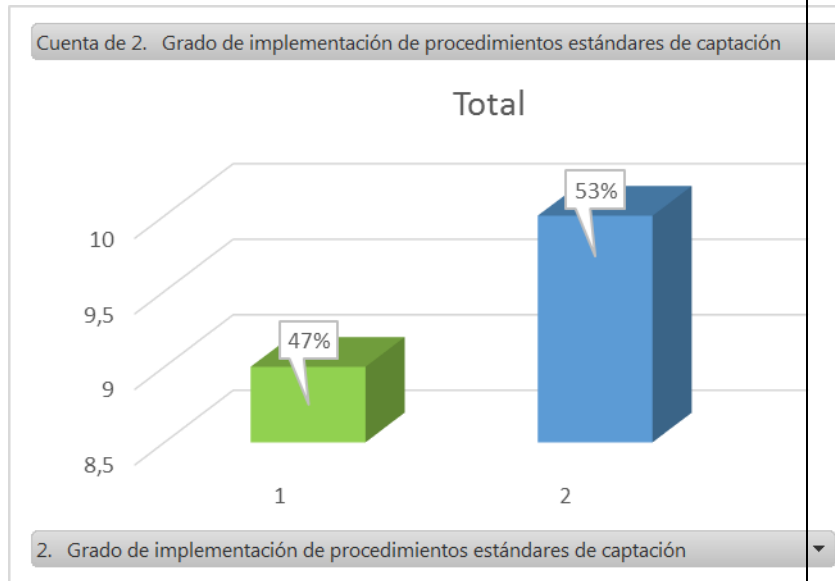
Pregunta 2. Grado de implementación de procedimientos estándares de captación

Tabla 7. Pregunta 2. Grado de implementación de procedimientos estándares de captación

Etiquetas de fila	2. Grado de implementación de procedimientos estándares de captación	%
1	9	47%
2	10	53%
Total general	19	100%

Fuente. Los Autores

Gráfico 7. Pregunta 2 Grado de implementación de procedimientos estándares de captación



Fuente. Los Autores

Para esta pregunta se tuvo en cuenta la opinión de 19 colaboradores, donde 47% de la muestra, consideran que la empresa no ha suministrado las capacitaciones pertinentes para mejorar en el desempeño de sus labores lo que hace que este en el nivel 1, mientras que el 53% de la muestra se sienten satisfechos con las capacitaciones que ha brindado la compañía para contribuir al crecimiento personal y laboral el cual está en el nivel 2. Es probable que la empresa no este suministrando las capacitaciones necesarias de manera pertinente a los colaboradores.

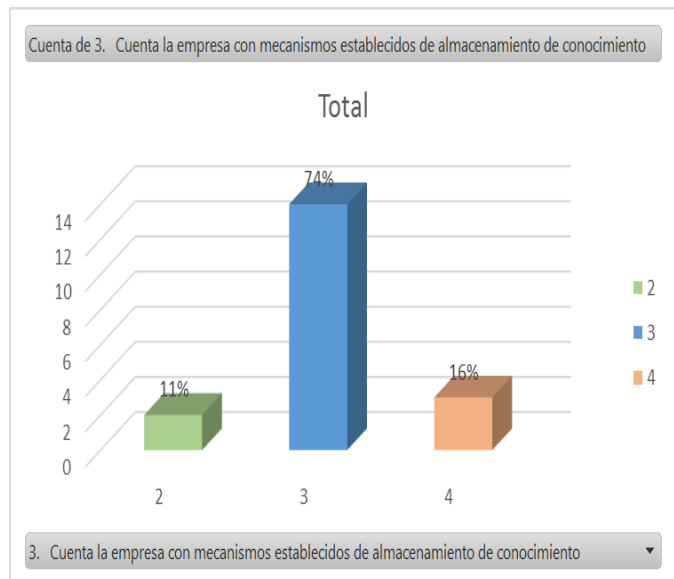
Pregunta 3. Cuenta la empresa con mecanismos establecidos de almacenamiento de conocimiento.

Tabla . 8 Pregunta 3. Cuenta la empresa con mecanismos establecidos de almacenamiento de conocimiento.

Etiquetas de fila	3. Cuenta la empresa con mecanismos establecidos de almacenamiento de conocimiento	%
2	2	11 %
3	14	74 %
4	3	16 %
Total general	19	100 %

Fuente. Los Autores

Grafico 8. Pregunta 3. Cuenta la empresa con mecanismos establecidos de almacenamiento de conocimiento.



Fuente. Los Autores

Pregunta de 3. En general los encuestados consideran que cuentan con mecanismos de almacenamiento de conocimiento estando en el nivel 4 con un porcentaje de 16% y un 74% en el nivel 2 .Aunque un importante porcentaje que es el de 11 % se muestra insatisfecho por no tener los mecanismo necesarios.

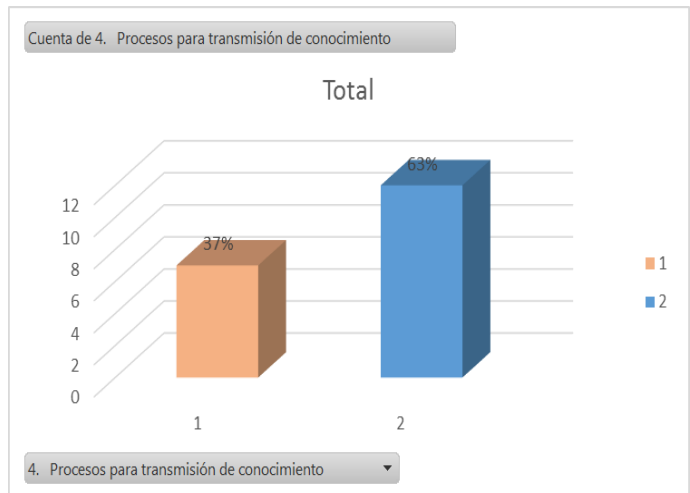
Pregunta 4. Procesos para transmisión de conocimiento

Tabla . 9 Pregunta 4. Procesos para transmisión de conocimiento

Etiquetas de fila	4. Procesos para transmisión de conocimiento	%
1	7	37 %
2	12	63 %
Total general	19	100%

Fuente. Los Autores

Grafico 9. Pregunta 4. Procesos para transmisión de conocimiento



Fuente. Los Autores

En la pregunta numero 4 el 79% de los encuestados consideran que el proceso de trasmisión de conocimiento se encuentra en el nivel uno 1, mientras que el 21% considera que el proceso de trasmisor de conocimiento se encuentra en el nivel dos lo que implica que se debe mejorar e implementar una estrategia en este campo.

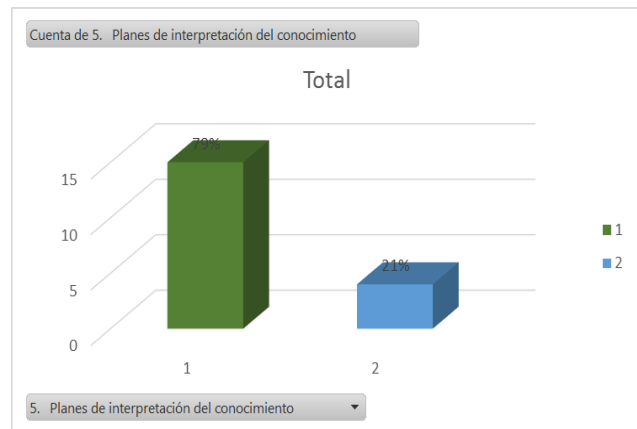
Pregunta 5. Planes de interpretación del conocimiento

Tabla . 10 Pregunta 5. Planes de interpretación del conocimiento

Etiquetas de fila	5. Planes de interpretación del conocimiento	%
1	15	79 %
2	4	21 %
Total general	19	100 %

Fuente. Los Autores

Grafico 10. Pregunta 5. Planes de interpretación del conocimiento



Fuente. Los Autores

En la pregunta número 5, el 79 % de los encuestados respondieron que los planes de trasmisión de conocimiento se encuentra en el nivel uno lo cual implica que se debe implementar elementos que permitan profundizar en la comprensión de la estrategia, mientras que el 21 % se encuentra en un nivel 2 considerando que existen planes para la interpretación del conocimiento.

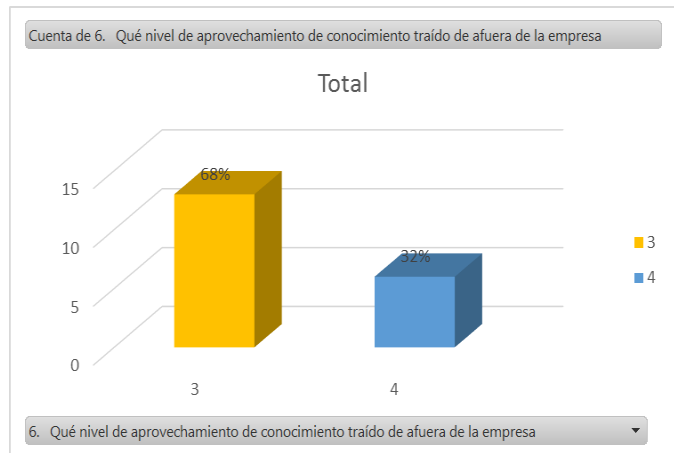
Pregunta 6. Qué nivel de aprovechamiento de conocimiento traído de afuera de la empresa

Tabla . 11 Pregunta 6. Qué nivel de aprovechamiento de conocimiento traído de afuera de la empresa

Etiquetas de fila	6. Qué nivel de aprovechamiento de conocimiento traído de afuera de la empresa	%
3	13	68 %
4	6	32 %
Total general	19	100 %

Fuente. Los Autores

Grafico 11. Pregunta 6. Qué nivel de aprovechamiento de conocimiento traído de afuera de la empresa



Fuente. Los Autores

En la pregunta número 6 el 68 % de los encuestados respondieron que el nivel en que se encuentra es el 3 lo cual indica un nivel satisfactorio para la empresa, por otra parte el 32% de los encuestados respondieron que se encuentra en el nivel 4, lo cual indica que una minoría está conforme con los planes de conocimiento que se han implementado.

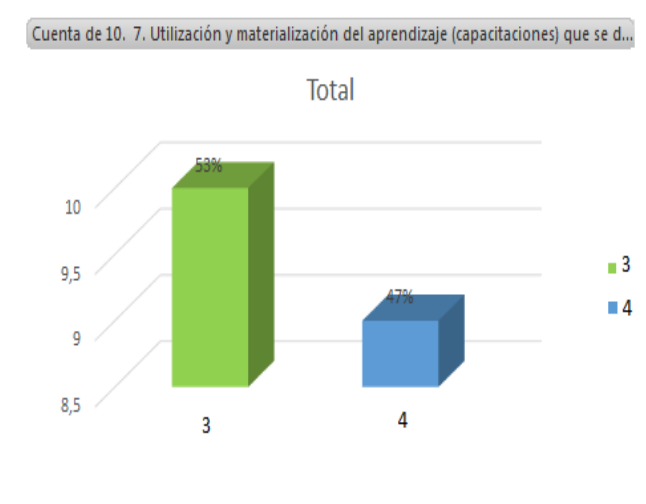
Pregunta 7. Utilización y materialización del aprendizaje (capacitaciones) que se da en el nivel de las personas y los equipos.

Tabla . 12 Pregunta 7. Utilización y materialización del aprendizaje (capacitaciones) que se da en el nivel de las personas y los equipos.

Etiquetas de fila	7. Utilización y materialización del aprendizaje (capacitaciones) que se da en el nivel de las personas y los equipos	%
3	10	53 %
4	9	47 %
Total general	19	100 %

Fuente. Los Autores

Grafico 12. Pregunta 7. Utilización y materialización del aprendizaje (capacitaciones) que se da en el nivel de las personas y los equipos.



Fuente. Los Autores

En la pregunta numero 7 el 53% de los encuestados respondieron que el nivel en que se encuentra es 3 lo cual facilita los medios para de las capacitaciones, mientras que un 47% considera que el nivel en el que se encuentra es el cuatro lo que permite suponer un gran porcentaje de insatisfacción en cuanto a la utilización .y materialización del aprendizaje a nivel de personas y equipos.

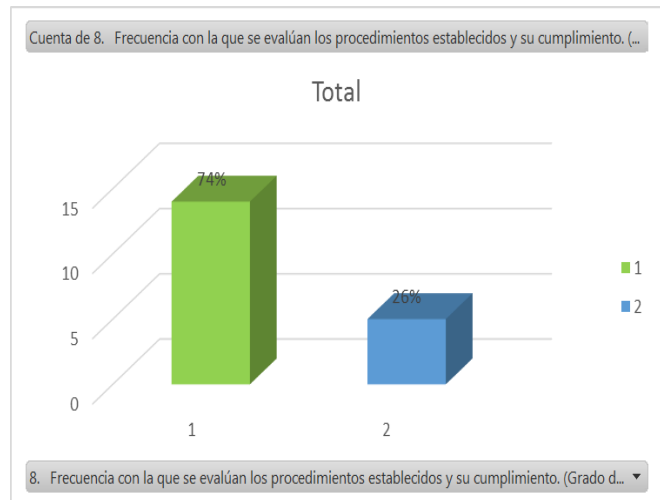
Pregunta 8. Frecuencia con la que se evalúan los procedimientos establecidos y su cumplimiento. (Grado de evolución de la empresa)

Tabla . 13 Pregunta 8. Frecuencia con la que se evalúan los procedimientos establecidos y su cumplimiento. (Grado de evolución de la empresa)

Etiquetas de fila	8. Frecuencia con la que se evalúan los procedimientos establecidos y su cumplimiento. (Grado de evolución de la empresa)	%
1	14	74 %
2	5	26 %
Total general	19	100 %

Fuente. Los Autores

Grafico 13. Pregunta 8. Frecuencia con la que se evalúan los procedimientos establecidos y su cumplimiento. (Grado de evolución de la empresa)



Fuente. Los Autores

En la pregunta numero 8 un 74% de los encuestados respondieron que la empresa se encuentra en este aspecto en el nivel uno 1, mientras que un 26 % respondieron que se encuentra en un nivel 2, por lo tanto se identificó que es muy poca la frecuencia con la que se evalúan los procedimientos y o se establece un cumplimiento.

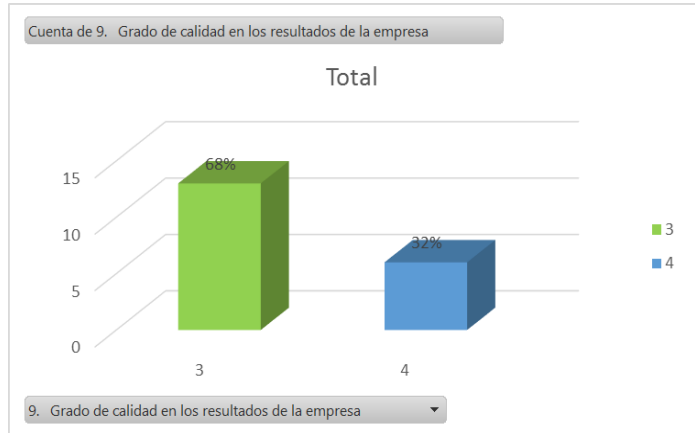
Pregunta 9. Grado de calidad en los resultados de la empresa

Tabla . 14 Pregunta 9. Grado de calidad en los resultados de la empresa

Etiquetas de fila	9. Grado de calidad en los resultados de la empresa	%
3	13	68 %
4	6	32 %
Total general	19	100%

Fuente. Los Autores

Grafico 14. Pregunta 9. Grado de calidad en los resultados de la empresa



Fuente. Los Autores

En la pregunta número 9, el 68% de los encuestados que corresponden a 13 personas del total de la muestra, consideran que el grado de calidad en los resultados de la empresa se encuentra en buen término pues fue valorado en 3 en una escala de 1 a 4, y el 32% de los funcionarios consideran que la empresa tiene un buen grado de calidad en los resultados, siendo valorada por 6 funcionarios con la máxima calificación. Con este resultado, se observa que pese a algunas falencias presentadas en otros procedimientos, el criterio de calidad de la empresa frente a los empleados es bueno.

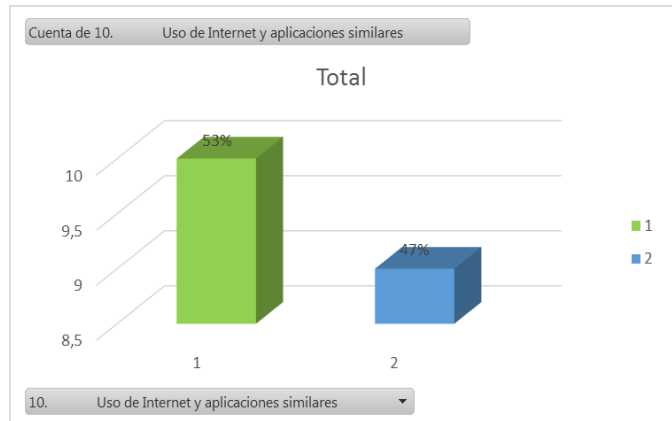
Pregunta 10. Uso de Internet y aplicaciones similares

Tabla . 15 Pregunta 10. Uso de Internet y aplicaciones similares.

Etiquetas de fila	10. Uso de Internet y aplicaciones similares	%
1	10	53 %
2	9	47 %
Total general	19	100%

Fuente. Los Autores

Grafico 15. Pregunta 10. Uso de Internet y aplicaciones similares.



Fuente. Los Autores

Un 53% de los encuestados indican que el uso del internet y aplicaciones se encuentra en un nivel 1, mientras que el 47% nos dice que se encuentra en un nivel 2 de esta manera se hace necesario implementar el uso de estos elementos para que así la empresa cuente con estas herramientas que le permiten mejorar el estado de la misma.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES

5.1. RESUMEN DE HALLAZGOS

En el desarrollo del presente trabajo de implementación de gestión de conocimiento a la empresa Cadefihuila se encontraron los siguientes aspectos relevantes que se relacionan a continuación

Los empleados cuentan con las capacidades para ejecutar los diferentes procesos de mejora, pero en la gestión diaria esto no se realiza, no se mide ni se hace seguimiento al impacto del proceso de formación en los demás procesos de la empresa., sin embargo se miró un alto interés por parte de los colaboradores en participar de toda la metodología con las encuestas que se les implemento, dijeron que tendrían la disposición para el aprendizaje que se les pueda brindar para conocer sobre los beneficios y ventajas de este modelo aplicado en Gestión del Conocimiento

Los empleados cuentan con las capacidades para ejecutar los diferentes procesos de mejora, pero en la gestión diaria esto no se realiza, no se mide ni se hace seguimiento al impacto del proceso de formación en los demás.

También se encontró que hay falta de comunicación debido a que no se han implementado tecnologías para que cada persona potencialice sus capacidades tanto laborales como profesionales para ser competitividad.

Es pertinente ampliar el alcance de la aplicación de técnicas de evaluación de desempeño a colaboradores del nivel de acción para efecto de seguimiento y medición de sus resultados individuales y grupales.

En conclusión a pesar del desconocimiento que se identificó con los colaboradores de los procesos, se pudo determinar con las encuestas, que el 100% de las personas encuestadas y entrevistadas están interesados en mejorar los procesos por medio de un modelo de gestión de conocimiento innovar y mejorar. Tiene interés en capacitarse en las diferentes modalidades que existen para la transferencia de información y sobretodo compartir su conocimiento para el mejoramiento de la empresa en cuanto a calidad, productividad y competitividad

5.2. RECOMENDACIONES

- Implementar el modelo de Gestión del Conocimiento basado en los planteamientos de Nonaka y Takeuchi, aplicados a la empresa Cadefihuila, los cuales fueron analizados a lo largo del presente informe.
- Incentivar a los funcionarios de CADEFIHUILA, a que realicen la transferencia de su conocimiento y lo compartan con el equipo de trabajo, ya que el conocimiento que no se comparte no trasciende, no evoluciona, y tampoco propende para la solución de situaciones de la empresa.
- Abrir más espacios, para la generación y la transferencia del conocimiento, tales como capacitaciones, reuniones de retroalimentación, en donde se comparta análisis de cumplimiento de metas y se socialice los ítems en donde la empresa Cadefihuila requiera fortalecer con el propósito de alcanzar las metas propuestas.
- Fomentar el modelo propuesto, para que los funcionarios de la cooperativa Cadefihuila logren el empoderamiento de dicho conocimiento y lo apliquen en el desarrollo de sus funciones diarias.

- Concientizar a los empleados Cadefihuila sobre la importancia que tiene la aplicación de la Gestión del Conocimiento en el desarrollo de las funciones, con el propósito de fomentar el mejoramiento continuo en las labores asignadas.

5.3. PROPUESTA

Después de un análisis del modelo de Gestión del Conocimiento basado en los planteamientos de Nonaka y Takeuchi, y luego de realizar la encuesta a los funcionarios del área operativa de la empresa Cadefihuila, con el propósito de conocer cuál era su conocimiento respecto al tema de Gestión del Conocimiento, se propone que la empresa acoja este modelo como base en el desarrollo de las actividades diarias, buscando el empoderamiento de dicho conocimiento y la transferencia de éste en el grupo de trabajo, lo cual permitirá la solución de conflictos, y el logro de los objetivos propuestos por la organización.

La propuesta plantea la implementación de cuatro fases de socialización, en donde se comparte el conocimiento tácito, el proceso de exteriorización en la segunda fase, donde el conocimiento tácito se convierte en explícito a través de la documentación. La tercera fase, del proceso de combinación se busca los empleados de Cadefihuila intercambien información, documentos y a su vez implementen nuevos métodos de transferencia de información. En la cuarta fase propuesta, en donde se maneja el proceso de interiorización de explícito a tácito, con el propósito de que los funcionarios puedan aprender del conocimiento compartido de sus compañeros de equipo.

Con la implementación de este modelo, se espera que la cooperativa Cadefihuila adopte nuevas estrategias de transferencia de conocimiento y a su vez éstas sean aplicadas, adoptadas e interiorizadas con la finalidad de alcanzar las metas corporativas propuestas.

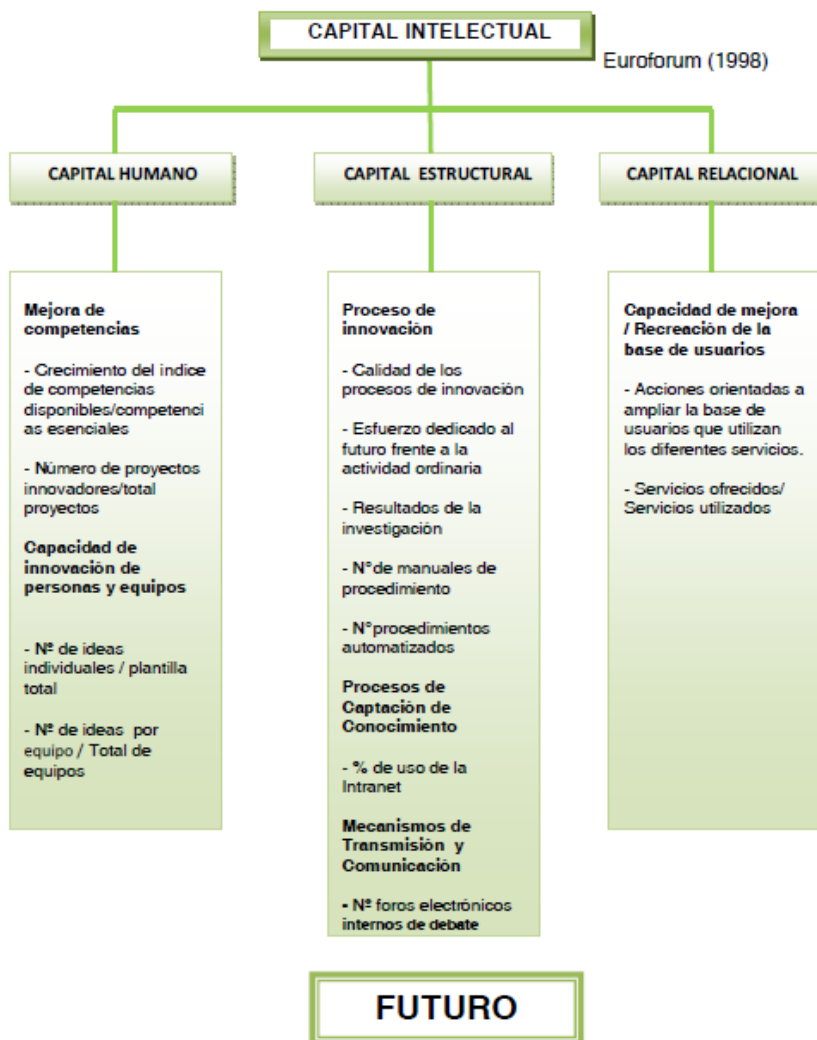
Estrategias de implementación del modelo Nonaka - Takeuchi en el área operativa de Cadefihuila

ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO NONAKA TAKEUCHI EN EL ÁREA OPERATIVA DE CADEFIHUILA	
Fase 1 Socialización (tácito a tácito) Identificar el conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Levantamiento y recolección de información Oral y Escrita, analizar y definir la información.
Fase 2.Externalización (tácito a explícito) Documentación y Sistematización de la información.	<ul style="list-style-type: none"> Revisar, Documentar y Sistematizar el nuevo conocimiento y la información encontrada.
Fase 3.Combinado (explícito a explícito) Clasificación de conocimientos y Priorización de Problemas.	<ul style="list-style-type: none"> Difusión y socialización del conocimiento por medio de manuales y procedimientos. Creación de mapas de aprendizaje continuo. Creación de bases de conocimiento.
Fase 4. Internalización (explícito – tácito) Creación de Modelos y Aplicación de Estrategias de Solución.	<ul style="list-style-type: none"> Creación de sitios web dinámicos. Creación de redes de trabajo colaborativo. Creación de una cultura que aliente el intercambio de conocimientos.
Crear conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar modelos de procesos de Gestión de Conocimiento Crear con la Gerencia Administrativa, especialmente con las áreas de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, acciones tendientes a definir los procesos que se desarrollan con el recurso humano de la empresa.
Presentación de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación y divulgación de trabajo elaborado Tomando como referencia el modelo de Gestión de Conocimiento NONAKA TAKEUCHI, se diseñó un modelo de Gestión de nuevos conocimientos para el área de operativa de la empresa Cadefihuila

Fuente. Los Autores

Evaluación del Modelo de Gestión del Conocimiento

Para evaluar el Modelo de Gestión del Conocimiento, se toma como base el capital intelectual para hacer la medición estática y valorativa de los resultados de esta gestión del conocimiento, de forma que la competencias esenciales de una organización se medirán dentro del llamado capital intelectual de la empresa. (Arbonies Ortiz, 2006. Pag 105)



Fuente. Euroforum (1998)

5.4. RECURSOS (humanos, Materiales y Financieros)

Presupuesto General Total de la Propuesta

RUBRO	DESCRIPCION	VALOR EN MILES DE \$
Equipo Humano	1 Experto en el tema de Gestión del Concomiendo	\$4.000
	2 Auxiliares (pasantes de la UNAD estudiantes de Administración de Empresas	\$1.000
2. Equipos y Software	(3) Equipos de computo	3.000
	(1) Impresora	200
	(1) Cámara Fotográfica	300
	(1) Software para tabulación	1.000
	(1) Seguimiento de la propuesta	1.000
Materiales y suministros	Resmas de papel, tinta, lapiceros entre otros	100
TOTAL		\$10.500

Fuente. Los Autores

El total de la propuesta es de Diez Millones quinientos mil pesos (\$10.500.000)

5.5. CRONOGRAMA DE GANNT

FASE	ETAPA	TIEMPO							
		01/06/2015	31/07/2015	01/08/2015	30/09/2015	01/10/2015	15/11/2015	16/11/2015	30/12/2015
1	SOCIALIZACION								
2	EXTERIORIZACION								
3	COMBINACION								
4	INTERIORIZACION								

Fuente. Los autores

BIBLIOGRAFÍA

- Arbonies Ortiz, A. L. (2006). *Conocimiento para innovar. Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Diaz de Santos. Recuperado el 27 de Mayo de 2015, de https://books.google.com.co/books?id=a4d2kpPHTWQC&pg=PA105&lpg=PA105&dq=El+Capital+Intelectual+ser%3%A1+la+medici%3%B3n+est%3%A1tica+y+valorativa+de+los+resultados+de+la+gesti%3%B3n+del+conocimiento,+de+forma+que+las&source=bl&ots=Ykvfd4o3_U&sig=n4KdN
- Conrado, M. A. (2007). *Modelo de dirección para la Innovación MDI*. Colección EOI Empresa. Recuperado el 26 de Mayo de 2015, de https://books.google.com.co/books?id=km5XfcyFuJsC&pg=PA54&lpg=PA54&dq=%29+lo+considera+el+arte+de+crear+valor+a+partir+de+los+activos+intangibles+de+una+organizaci%3%B3n&source=bl&ots=qFwT8-hkFp&sig=0EDmyJ_bpuAsluGyy_bwYM3J2e4&hl=es-419&sa=X&ei=l_hkVb22L
- Dr. Kerschberg, L. (2005). La gestión del conocimiento: herramientas gerenciales para las organizaciones de hoy. AIBDA, *Instituto de Estudios Genealógicos y Heráldicos de la Provincia de Buenos Aires, Instituto de Historia Eclesiástica Ecuatoriana*, 40.
- Gamboa B, A., & Prieto, M. (2010). *DISEÑO DE UN MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA DISEÑO DE UN MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA*. Recuperado el 26 de Mayo de 2015, de Repositorio de trabajos de grado de la Universidad de La Salle: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3137/T11.10%20G144d.pdf?sequence=1>
- Harvard Business Review. (1998). *Business Process Modeling Notation, v1.1*. Recuperado el 26 de Mayo de 2015, de Harvard Business Review: http://www.omg.org/bpmn/Documents/BPMN_1-1_Specification.pdf
- Logan, R. K. (2009). *About Sveiby Knowledge Associates*. Recuperado el 25 de Mayo de 2015, de Our Mission: To make organisations better for people.: http://www.sveiby.com/about_us.html
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *Proceso de creación de conocimiento*. Recuperado el 25 de Mayo de 2015, de http://es.wikibooks.org/wiki/Gesti%3%B3n_del_conocimiento/Modelo_de_creaci%3%B3n_del_Conocimiento/Teor%3%ADa_de_creaci%3%B3n_de_conocimiento_por_Nonaka_y_Takeuchi

Ortegón C., W. O., & Otros. (2013). *Curso de Profundización Gerencial del Talento Humano*.
Obtenido de www.unad.edu.co:
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_1_modelo_creacin_del_conocimiento_en_las_organizaciones_nonaka_takeuchi.html