

Modelos de gestión del conocimiento aplicados al desarrollo organizacional en la ciudad de  
Medellín, como una oportunidad de mejora para el teletrabajo

Erika Juliana Franco Quirama y Herman López Márquez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Agosto 2022

Modelos de gestión del conocimiento aplicados al desarrollo organizacional en la ciudad de  
Medellín, como una oportunidad de mejora para el teletrabajo

Por

Erika Juliana Franco Quirama

Herman López Márquez

Monografía de grado presentada como requisito para obtener el título de Magister en  
Administración de Organizaciones.

Director

Fabio Alonso Bonilla Gómez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Agosto 2022

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Medellín, agosto de 2022

**Dedicatoria Erika Juliana Franco Quirama**

*A Dios, a mi esposo y a mi madre por ser fuente de motivación y ejemplo. Por siempre brindarme todo su apoyo y paciencia durante este arduo proceso.*

**Dedicatoria Herman López Márquez**

*A Dios y a mi familia por ser fuente de inspiración, apoyo y motivación en este proceso de aprendizaje que ha enriquecido mi vida personal y profesional.*

**Agradecimientos Erika Juliana Franco Quirama**

*Al profesor Fabio Alonso Bonilla Gómez por sus aportes tan significativos en el desarrollo de nuestra monografía.*

*A la vida, por permitirnos coincidir y realizar este maravilloso trabajo.*

**Agradecimientos Herman López Márquez**

*Al profesor Fabio Alonso Bonilla Gómez por sus aportes tan significativos en el desarrollo de nuestra monografía.*

*La UNAD por brindarnos una metodología de estudio que se adapta a nuestras necesidades, permitiéndonos empalmar con excelencia nuestra vida cotidiana con las responsabilidades educativas.*

## Resumen

Esta investigación presenta una revisión bibliográfica centrando su atención en los modelos de gestión del conocimiento para el desarrollo organizacional aplicados al teletrabajo en la ciudad de Medellín. Se presenta en la observación del entorno económico, un contexto de pandemia (COVID-19) y una alta competitividad en el mercado, dónde las empresas se desarrollan para tener la mayor participación y crecimiento. En estas condiciones, Daft (2010) menciona que la gestión del conocimiento desde el enfoque organizacional refiere la creación, captura y aseguramiento del aumento del capital intelectual de forma significativa, esta acepción hace que se busquen nuevas alternativas para gestionar y generar cambios, agregando valor con una ventaja competitiva. Sin embargo, se entiende que las personas son capaces de resolver problemas y tomar decisiones, pero cambiar conductas y procedimientos ante un trabajo autónomo, es un verdadero desafío porque se rompe con lo conocido, por ello se requiere identificar y desarrollar el teletrabajo como aprendizaje.

En estas condiciones, la gestión del conocimiento busca que el capital intelectual aumente de forma significativa, las personas aportan su valor con la especialización y conocimiento que poseen; y a través de los modelos de gestión del conocimiento orientan la construcción de una nueva cultura de confianza para la modalidad del teletrabajo, fortaleciendo el desarrollo organizacional. Es por esto, que este estudio tiene como objetivo analizar los modelos de gestión del conocimiento, como oportunidad de mejora para un ambiente de teletrabajo, aplicado al desarrollo organizacional, requerido para un enfoque organizacional de crecimiento competitivo. Encontrándose, que las personas en el teletrabajo, implican una auténtica revolución laboral con impacto positivo en la forma de llevar las relaciones profesionales, el flujo de producción y competitividad (Barbosa, 2013). Las empresas en la

ciudad de Medellín se verán beneficiadas con la transferencia del aprendizaje del teletrabajo como factor clave en la gestión del conocimiento, por su capacidad de adaptarse al entorno, interrelacionándose con una generación joven que evoluciona y cambia de hábitos lo que define un desarrollo organizacional con mayor productividad y un talento humano con mejor calidad de vida.

**Palabras claves:** conocimiento, desarrollo, teletrabajo, competitividad, tecnología

### **Abstract**

This research presents a bibliographic review focusing its attention on the models of knowledge management for organizational development applied to teleworking in the capital of Antioquia. It is presented in the observation of the economic environment, a pandemic context (COVID-19) and a high market competitiveness, where the companies develop to have the greatest participation and growth. In these conditions, Daft (2010) mentions that knowledge management from the organizational approach refers to the creation, capture, and assurance of the increase of intellectual capital in a significant way, this means that new alternatives are sought to manage and generate changes, adding value with a competitive advantage. However, it is understood that people can solve problems and make decisions but changing behaviors and procedures in an autonomous work is a real challenge because it breaks with what is known, therefore it is required to identify and develop teleworking as learning.

In these conditions, knowledge seeks the intellectual capital to be increased significantly, people contribute their value with the expertise and knowledge they possess; and through knowledge management models, guide the construction of a new culture of trust for the modality of teleworking, strengthening organizational development. That is the reason, this study aims to analyze the models of knowledge management as an opportunity for improvement for a telework environment to be applied to the organizational development required for an organizational approach to competitive growth. Finding, that people in teleworking, involve a real labor revolution with positive impact on the way of conducting professional relationships, the flow of production and competitiveness (Barbosa, 2013). Companies in Medellin will be benefited with the transfer of telework learning as a key factor in knowledge management, for its ability to adapt to the environment, interrelating with a younger generation that evolves and

changes habits which define an organizational development with a higher productivity and a human talent with a better quality of life.

**Keywords:** knowledge, development, telework, competitive, technology

## Contenido

Introducción .....	15
Capítulo 1. Planteamiento del problema .....	17
Descripción del problema .....	17
Formulación del problema .....	18
Justificación .....	20
Variables .....	21
<i>Variable independiente</i> .....	21
<i>Variables dependientes</i> .....	22
<i>Variables.</i> .....	24
Objetivos .....	24
<i>Objetivo general.</i> .....	25
<i>Objetivos específicos.</i> .....	25
Capítulo 2. Marco referencial .....	26
Marco de antecedentes .....	26
Marco teórico .....	30
<i>Fundamentos de los modelos de gestión del conocimiento y desarrollo organizacional.</i> ....	30
<i>Gestión del conocimiento en las organizaciones.</i> .....	30
Marco conceptual.....	37
<i>Modelos de gestión del conocimiento</i> .....	37
<i>Aprendizaje organizacional.</i> .....	46
<i>Definición del aprendizaje organizativo.</i> .....	47
<i>Perspectiva generacional.</i> .....	50

Desarrollo organizacional .....	55
Proceso de desarrollo organizacional.....	60
<i>Propósito del desarrollo organizacional.....</i>	<i>60</i>
<i>Diagnóstico organizacional.....</i>	<i>61</i>
<i>Desarrollo de los planes de acción.....</i>	<i>62</i>
<i>Administración del desarrollo organizacional.....</i>	<i>62</i>
<i>Desarrollo y el comportamiento organizacional.....</i>	<i>63</i>
<i>Desarrollo y cultura organizacional .....</i>	<i>64</i>
<i>Características de la cultura organizacional.....</i>	<i>65</i>
<i>Cambio organizacional.....</i>	<i>66</i>
Marco legal .....	72
Aspectos a considerar en el modelo de gestión del teletrabajo.....	74
Beneficios del teletrabajo.....	76
<i>Para los trabajadores .....</i>	<i>76</i>
<i>Para las organizaciones .....</i>	<i>76</i>
<i>Incidencia de los Modelos de Gestión del Conocimiento en un Ambiente de Teletrabajo... 77</i>	
Capítulo 3. Diseño metodológico .....	81
Metodología .....	81
Tipo de investigación.....	82
Método de investigación.....	83
Fuentes de información.....	84
Fuentes de información primaria .....	84
Fuentes de información secundaria.....	84

Alcances .....	85
Capítulo 4. Discusión.....	87
Etapa I: Acciones de fortalecimiento para el desarrollo organizacional en un ambiente de teletrabajo.....	87
A. <i>Factor humano</i> .....	88
B. <i>La cultura organizacional</i> .....	88
C. <i>La estrategia</i> .....	89
D. <i>Procesos</i> .....	90
E. <i>El contexto</i> .....	90
Etapa II: Implantación del programa de gestión del conocimiento en un ambiente de teletrabajo.....	91
<i>Características básicas del MIS</i> .....	91
<i>Proceso de desarrollo del conocimiento en el MIS</i> .....	92
Etapa III: Seguimiento estratégico.....	96
Consideraciones finales .....	98
Recomendaciones .....	100
Conclusiones.....	102
Referencias bibliográficas.....	105

**Lista de tablas**

Tabla 1. Adopción del teletrabajo por área funcional.....	28
Tabla 2. Premisas del desarrollo organizacional.....	57
Tabla 3. Influencia de modelos de gestión del conocimiento en el desarrollo organizacional.....	69
Tabla 4. Influencia del proceso de gestión del conocimiento en el teletrabajo .....	78
Tabla 5. Plan de Cultura Organizacional. ....	89
Tabla 6. Características básicas del modelo MIS. ....	92

## Lista de figuras

Figura 1. Variables.....	24
Figura 2. Arquitectura de capa del modelo de gestión de conocimiento de Kerschberg.....	40
Figura 3. Arquitectura del modelo de gestión del conocimiento integrado situacional de Riesco.....	41
Figura 4. Modelo de Rotación del Conocimiento.....	45
Figura 5. El proceso de aprendizaje.....	48
Figura 6. Diferencia de diálogo entre las organizaciones y las generaciones.....	51
Figura 7. Esquema de procesos: modalidad de teletrabajo.....	90
Figura 8. Proceso de gestión del conocimiento según el modelo MIS.....	97

## **Introducción**

Las buenas prácticas en las organizaciones devienen de la gestión del conocimiento, por lo que los directivos donde tienen procesos superiores saben que se obtienen resultados exitosos y deben identificarlos para transferirlos. Por ello, esta investigación se orienta a plantear la incidencia de los modelos de gestión del conocimiento en las empresas de Medellín y su aplicación en la mejora del desarrollo organizacional, considerando la prospectiva del teletrabajo como un valor competitivo en un mercado dinámico.

Se justifica como texto de investigación, porque están vigentes los síntomas de cambio en la forma de comprensión del teletrabajo, el cuál es reconocido como un proceso innovador en las empresas y determinante en el desarrollo organizacional. La funcionalidad de este es obtener y generar información pertinente para conocer la realidad de las organizaciones, lo que establece un clima de confianza y respeto que desarrolla las potencialidades de las personas conduciendo la sinergia de esfuerzos y el trabajo en equipo aún a distancia.

Ante esto, se pretende responder a la necesidad de superar de forma competitiva por parte de las empresas que hacen vida en Medellín, un contexto de pandemia del COVID-19, las regulaciones y la innovación como predominio en el mercado. Se mantiene la tendencia sobresaliente de la aplicación de la tecnología con el teletrabajo, dónde la gestión del conocimiento sigue siendo un paradigma que evoluciona a través de la aplicación de sus modelos, según la realidad de cada organización para la comprensión del comportamiento del conocimiento.

Cabe destacar, que a nivel profesional la apertura de un análisis de contenidos sobre la influencia de los modelos de gestión del conocimiento en el desarrollo organizacional, aporta un fundamento en la cultura, clima y comportamiento organizacional, para propiciar un ambiente de

aceptación del cambio y crecimiento personal, al nivel de disponer y aportar su conocimiento que fortalece la innovación y el bienestar del mismo. En este orden, las personas podrían acceder a una labor bajo la modalidad de teletrabajo que trae beneficios en el ámbito familiar sin detrimento del compromiso al logro de los objetivos de la organización y el desarrollo económico que se requiere en la ciudad de Medellín, ante la participación de empresas que llevan actualmente pruebas piloto con teletrabajo.

Los contenidos de esta investigación se estructuran en capítulos, el primero plantea la problemática generada en las empresas ante la necesidad de cambio en la conducta de los colaboradores y gerencia con respecto al teletrabajo y proponiendo los objetivos a desarrollar para su mejora. El segundo bosqueja un amplio marco referencial y teórico con los fundamentos de las variables de estudio, sobre los modelos de gestión del conocimiento, desarrollo organizacional, teletrabajo y su presencia en las empresas de Medellín.

Para el capítulo tercero, el diseño metodológico como estrategia rigurosa que permite un análisis a profundidad de la situación y contrastación con la teoría, de manera que la construcción del capítulo cuatro expone la discusión como elemento constructivo y sistémico para llevar a cabo un proceso de gestión del conocimiento que incida positivamente en el desarrollo organizacional de las empresas en un ambiente de teletrabajo.

Esta es una opción para abrir un espacio de comprensión en las empresas de Medellín para desarrollar su capacidad de gestionar mejor y superar a su competencia en términos de la gestión del conocimiento y esta suponga al final una ventaja competitiva.

## Capítulo 1. Planteamiento del problema

### Descripción del problema

Las empresas de Medellín por largos períodos han dirigido sus mayores esfuerzos en lograr la eficiencia, basado en aspectos de costos y de producción, sin embargo, a nivel departamental se ha generado desde marzo 2020 con la declaración de la pandemia COVID-19, un punto de inflexión, para muchas organizaciones y miles de personas, el cambio estaba en puerta, para la forma de operar y gestionar el talento intelectual. Es así, que inicia el requerimiento de un proceso de cambio planificado, que genere un valor diferencial para el desarrollo organizacional, el cual conlleva el uso efectivo del manejo de la tecnología y la gestión del conocimiento, resultando entonces en el impulso del teletrabajo como una forma flexible de organizar las actividades, aprovechando el desempeño profesional.

Ante este panorama, se observa que lo económico es influenciado por la globalización y que ha hecho que las organizaciones enfrenten esta situación, donde las variables de atención son la mayor innovación tecnológica, alta competitividad y alto volumen de empresas sin barreras fronterizas. Por lo tanto, se aprecia que la ventaja competitiva está siendo alcanzada en términos del desarrollo del conocimiento del talento humano, la cual ya se encuentra en sus propias organizaciones.

Así que, entendiendo que el desarrollo organizacional es un proceso de cambio en la cultura de las organizaciones, también requiere la utilización de las ciencias de la conducta y el uso de la tecnología (Burke, 1994, citado por Guízar, 2013). Entonces, es pertinente ante esta tendencia prospectiva, que los modelos de gestión del conocimiento, cuyos enfoques están orientados a los procesos organizacionales y las personas, orienten eficazmente al interior de la

organización el flujo del conocimiento, adoptando el teletrabajo como modalidad, dónde la presencia física no es limitación para contar con el mejor desempeño del personal (Cañas, 2020).

La gestión del conocimiento busca la sinergia en el trato que se le da a la información, a través de la tecnología y la capacidad creativa e innovadora del trabajador, para facilitar el trabajo en equipo, la toma de decisiones y sostener una visión compartida como el soporte para el desarrollo organizacional. Se plantea que el teletrabajo como cambio laboral a la nueva sociedad del conocimiento (Cañas, 2020), pueda facilitar la difusión del conocimiento individual a toda la organización, basado en los modelos de gestión del conocimiento, a través de medios como la cultura, procesos, tecnología, para adaptarse a su entorno ante la incertidumbre (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011).

### **Formulación del problema**

La situación actual y perspectivas del sector empresarial en Medellín con respecto a la modalidad del teletrabajo, se mantiene en una coyuntura marcada por la incertidumbre. Se conoce que solo el 11,6% de las personas laborando en este año permanecen bajo esta nueva modalidad en la relación empleador-trabajador, las grandes empresas se resisten y mantienen la forma tradicional en las relaciones laborales. En un estudio de opinión industrial en el país los resultados indicaron que las barreras para la implementación del teletrabajo son las políticas empresariales, supervisión de labores, medición del desempeño, adaptación al teletrabajo, barreras culturales, regulaciones y las herramientas tecnológicas (ANDI, 2022).

Se entiende que estas dificultades conciernen a la alteración del desarrollo organizacional debido al cambio en el comportamiento organizacional, se requiere la preparación para asumir con dirección clara la funcionalidad y adaptación efectiva del nuevo aprendizaje, se debe tener

en cuenta que el teletrabajo se basa en relaciones de confianza, comunicación efectiva, asertiva y una cultura de corresponsabilidad. Por tanto, se hace evidente que la influencia de modelos de gestión del conocimiento aplicados por las empresas, en caso de contar con uno, es la garantía de tener un personal altamente capacitado, con las habilidades y destrezas para cumplir a cabalidad con su responsabilidad laboral, dónde como indica Giraldo (2008) la persona se apropie de su conocimiento y experiencia, para estimular la innovación, flujo de información y la toma de decisiones.

La puesta en marcha de esta modalidad de trabajo en las empresas de Medellín ha hecho enfrenar los empleados y empresarios en aspectos claves como el desarrollo organizacional, debido a la gestión del cambio, la cultura, relaciones humanas y la comunicación; a pesar que sus empresas son de tendencia innovadora en pro de la dinámica económica para el 2021 se destaca en la ciudad un incremento de liquidaciones de empresas de un 58% con respecto al año anterior percibido por el empresario como una situación con grandes dificultades (Cámara de Comercio Medellín, 2021).

Por tanto, la problemática de cambiar el comportamiento de las personas para mejorar el desarrollo organizacional está influenciado por la acción de un modelo de gestión del conocimiento, así que, la conducta humana es una gran oportunidad para el teletrabajo en las empresas de Medellín. Ante esto se destaca la siguiente interrogante de investigación ¿Cómo influyen los modelos de gestión del conocimiento en el desarrollo organizacional de las empresas en la ciudad de Medellín aplicados al teletrabajo?

## **Justificación**

La relevancia práctica en la gestión organizacional de esta investigación es documentar la importancia de buscar afianzar los valores y confianza en el teletrabajo en la capital Antioqueña, como principio que promueve el desarrollo organizacional para crear una ventaja competitiva. Los valores son reflejados en las personas y estos también entran en crisis, por lo que requieren ser fortalecidos con las virtudes de otras personas que hacen vida en la empresa, dónde su conocimiento y experiencia llevado a la práctica contagian y se institucionalizan como norma, lo que genera cambios de conducta, siendo congruentes con los modelos de gestión del conocimiento que se plantean en esta investigación.

En este orden, la relevancia económica es debido a considerar que en la actualidad el capital intelectual, es un activo intangible, que está fundamentado en la denominada economía del conocimiento, ya que usa la información y el conocimiento para generar valor y ofrecer servicios y productos de mejor calidad (Navarro, 2018). Además, la inflexión generada con la pandemia incorpora el teletrabajo como estrategia operacional y económica, para mantener la gestión y atención a las necesidades de los clientes, lo que contribuye con la adaptación a las nuevas formas de modelos de negocio. Teniendo un mercado tan dinámico, las organizaciones requieren estudios que fundamenten opciones de conductas para sus equipos de trabajo en función del logro de los objetivos estratégicos.

Cabe destacar que, como utilidad teórica, este trabajo contempla la identificación y fundamento de los modelos de gestión del conocimiento, que, desde una mirada prospectiva, son medios que fortalecen en su aplicación el desarrollo organizacional con la aplicación del teletrabajo. Siendo el teletrabajo un nuevo modelo laboral, requiere soportar su gestión con una nueva cultura empresarial que guíe el mejor aprovechamiento del capital intelectual, con la

flexibilización y decisión de trabajo en equipo, aún en distancia física y con el mejor aprovechamiento de la tecnología y la comunicación. Estas premisas son planteadas en la investigación con análisis e interpretaciones que argumentan su importancia y formas de aplicación.

### **Variables**

Se desarrolla esta monografía basada en la profundización de las variables que serán clasificadas en cualitativas, debido a que se refieren a propiedades que tiene el objeto de estudio (Monje, 2011). Por tanto, se establece la presencia de las siguientes características consideradas para fundamentar los resultados y realizar el análisis.

### **Variable independiente**

Se determina como variable independiente el desarrollo organizacional empresarial en la ciudad Medellín, debido a que ha experimentado los efectos de la situación dinámica en el contexto económico y competitivo en los diferentes sectores. Se conoce, que en el transcurso del comportamiento corporativo este no puede ser inalterable, por lo que la misma debe estar en capacidad de asumir los cambios de forma adaptativa y anticipada, teniendo en cuenta la participación principal del talento humano como generadores del conocimiento. Por tanto, el desarrollo organizacional definido como un proceso de cambio que es direccionado para fortalecer la cultura, la efectividad y funcionalidad en el tiempo; toma las formas que le inciden por sus acciones internas y por ello requiere buscar la eficacia, concentrándose en las relaciones humanas y siendo compatible con el entorno, teniendo en cuenta que el contexto demanda la inclusión de la tecnología en la interacción procedimental.

A esto, se le suma la presencia del teletrabajo como estrategia para hacer frente a la situación de pandemia acontecida a nivel mundial y que, en la ciudad de Medellín, se práctica como una modalidad laboral y normada, que en el último año ha tenido alto crecimiento. El teletrabajo genera mayor calidad de vida y profesionalización de los trabajadores, también aumenta la productividad de las empresas desde el punto de vista de costos, con la inclusión de tecnología y comunicación para la gestión empresarial. Así que considerando el crecimiento de personas con relación laboral por teletrabajo en Medellín es viable asumir la oportunidad de su aplicación en función de obtener mejores resultados para el desarrollo organizacional.

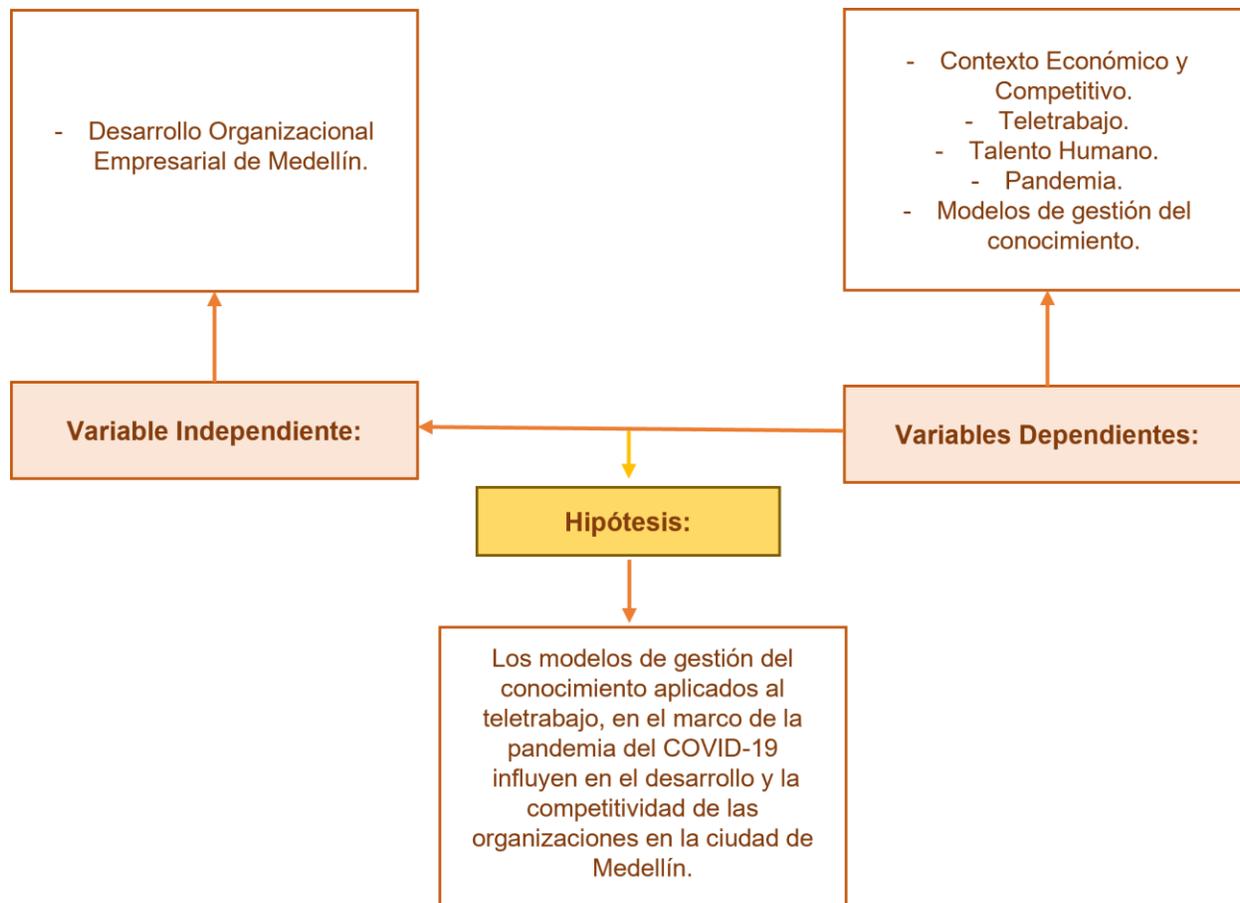
### **Variables dependientes**

Entendiendo como variables dependientes de este estudio en la ciudad de Medellín, la incidencia de la gestión del conocimiento desde el enfoque organizacional, los modelos de gestión del conocimiento facilitan la construcción de una cultura de compartir, divulgar y evaluar, el cúmulo de experiencias y conocimiento adquiridos por las personas que son miembros de la misma. Este proceso debe resultar en crecimiento empresarial, productividad y mejorar su competitividad. De forma tal, que su ausencia organizacional es la evidencia de causas comunes de problemáticas en el ámbito del flujo de conocimiento para dar paso al aprovechamiento de oportunidades que exige el entorno. En este caso particular ante un contexto de pandemia, dónde la adaptación es una estrategia a considerar en el sistema de manejo de información de la organización, para transformarlo en conocimiento; es por ello que se determinan como variables dependientes las siguientes:

- Contexto económico y competitivo empresarial: Con el punto de inflexión generado por la pandemia, las empresas en la ciudad de Medellín han tratado de resistir el impacto abrupto

de los sobrecostos, la baja productividad y demanda, iniciando procesos de adaptación que buscan crear valores diferenciales a través del teletrabajo y la gestión del conocimiento, para garantizar un correcto funcionamiento organizacional sin perder criterios importantes como: la comunicación, la cultura, las relaciones humanas y la estrategia empresarial, ajustándose a las nuevas dinámicas de economía.

- Teletrabajo: Busca ser un nuevo modelo de trabajo apoyado en las tecnologías, para soportar la gestión a través de una nueva cultura empresarial, optimizando la productividad y la competitividad, aún en la distancia física, convirtiéndose en una estrategia operacional y económica flexible con amplios beneficios tanto para el empleado como para la organización.
- Talento humano: Influye directamente en la forma como las organizaciones logran desarrollarse de forma eficiente y productiva, a partir del uso asertivo del capital humano y sus conocimientos que hacen parte de los activos intangibles de las organizaciones.
- Pandemia: Esta trajo consigo muchos cambios a nivel empresarial, modificando la forma tradicional en la que se ejecutaban las actividades organizacionales, estableciendo algunos cambios permanentes en la forma como se operaba.
- Modelos de gestión del conocimiento: Fungen como herramientas que buscan contribuir al desarrollo de una cultura organizacional sólida, a partir del aprovechamiento de aspectos de tipo social, pero sobre todo del capital intelectual de cada uno de los colaboradores que conforman las organizaciones. Lo cual los convierte en alternativas fundamentales para alcanzar los más altos niveles de competitividad empresarial.

**Figura 1.***Variables.***Fuente:** Elaboración propia.

La figura 1, identifica la variable independiente y las variables dependientes, entrelazándolas para establecer la relación entre estas, con el fin de proponer una hipótesis relacional que se vincula de manera directa a la pregunta de investigación antes planteada y que se busca responder a cabalidad, con el desarrollo de la presente monografía.

## Objetivos

Una vez realizada la formulación del problema se procede a presentar los objetivos.

**Objetivo general**

Analizar la influencia de los modelos de gestión del conocimiento aplicados al desarrollo organizacional en la ciudad de Medellín, como una oportunidad de mejora para el teletrabajo, en un entorno empresarial competitivo.

**Objetivos específicos**

Identificar los modelos de gestión del conocimiento con aplicación para el desarrollo organizacional.

Describir que aspectos de los modelos de gestión del conocimiento ejercen influencia en un ambiente de teletrabajo, para fortalecer la competitividad empresarial.

Determinar la influencia de los modelos de gestión del conocimiento aplicados al desarrollo organizacional para el teletrabajo en un ambiente competitivo.

## Capítulo 2. Marco referencial

### Marco de antecedentes

La incorporación de la modalidad laboral del teletrabajo ha tenido su impulso en el país a partir del 2020 como una herramienta para responder a las regulaciones de bioseguridad y medidas necesarias ante un entorno de pandemia, declarada por la Organización Mundial de la Salud con la enfermedad Covid-19, la cual es altamente infecciosa.

Por tanto, el entramado empresarial de la ciudad de Medellín, en función de hacer frente a esta situación, ha asumido el teletrabajo como una estrategia para mantener la operatividad, reconociéndose en su momento como la segunda ciudad con mayor adopción de implementar esta modalidad laboral, que debido a la pandemia propició la incorporación de 26.569 personas al teletrabajo en Medellín, representando un aumento del 71% con respecto al 2018 (Vargas, 2021).

Además, el estudio realizado por *WorkMotion* (2021) que es una plataforma internacional especializada en búsqueda de empleos, evalúa que Medellín se encuentra en la posición 77 como mejor ciudad para teletrabajar, resaltando que cumple con fundamentos legales para el trabajo remoto, calidad de vida, infraestructura y costo de vida, dando una calificación total del 59,22%, este índice es una puntuación que señala su alcance como ciudad accesible y atractiva para el trabajo a distancia.

Estando en conocimiento de publicaciones como la del Consejo Privado de Competitividad en Colombia (2021), la cual indican que el sector empresarial en Medellín se encuentra en la posición de tercera ciudad a nivel nacional en el índice de competitividad, resaltado por la adopción de programas empresariales de tecnologías, siendo su puntaje de 7,07

(en una escala de 0-10) y este resultado lo destacan las medianas y grandes empresas del sector secundario.

Ahora bien, surge la circunstancia que debido a lo intempestivo del cambio las organizaciones y las personas no se encuentran preparadas para asumir el teletrabajo y pasar de un orden tradicional a la innovación. Por ello, trabajar desde casa y en forma remota ha sido un desafío tanto para el sector público como privado, las Pymes y las grandes empresas.

El contexto de pandemia evidenció una falta de previsión y preparación de las organizaciones para mantener las relaciones de trabajo que trajo consigo retos para el área de gestión humana, de tecnología, seguridad y financiera. De allí que Franco (2021) plantea que en su estudio a empresa de Medellín del área de tecnología en su dimensión de gestión del conocimiento los resultados enunciaron que la eficacia y agilidad de la comunicación es lenta haciéndola ineficiente; y en la organización del trabajo se observa que la jornada laboral se ha extendido en horas. Por lo que, amerita una evaluación de las cargas del trabajo por perfil y después tomar acciones administrativas que garanticen un desempeño efectivo del trabajador.

También, la investigación realizada por López y Tobón (2020) en empresa de Medellín muestra que el trabajador en la modalidad de teletrabajo manifiesta inconformidad por que asume aprovisionar el mantenimiento de los equipos ofimáticos, los equipos mobiliarios, hay falta de experiencia y asistencia, requieren más acompañamiento y apoyo económico.

Las organizaciones en el país han pasado principalmente a adoptar el teletrabajo en las áreas administrativas y financieras han aumentado de un 44% al 80% entre 2018 y 2020, se conoce que el 25% de las empresas se encuentran en el proceso de pruebas piloto con teletrabajo para su adopción definitiva (MINTIC, 2021a). Estos resultados provienen del estudio realizado

por MINTIC sobre la penetración y percepción del teletrabajo, dónde el 14% de la muestra es de la ciudad de Medellín. A continuación, se muestran los resultados del teletrabajo por área:

**Tabla 1.**

*Adopción del teletrabajo por área funcional*

Área	2012	2014	2016	2018	2020
Administrativa y financiera	22%	31%	41%	44%	80%
Ventas/comercial	51%	37%	38%	34%	25%
Operaciones/producción	23%	15%	7%	20%	20%
Tecnología	-	18%	8%	12%	14%
Talento humano	-	4%	4%	5%	13%
Proyectos	-	7%	5%	4%	12%
Mercadeo	6%	2%	8%	8%	10%
Atención al cliente/usuario	-	8%	2%	4%	9%
Logística/compras	-	2%	1%	3%	8%
Jurídica	-	3%	3%	5%	7%

**Fuente:** Cifras tomadas de MINTIC (2021b).

La tabla 1 se evidencia el progreso en cada actividad empresarial de la incorporación y aceptación del teletrabajo, que por supuesto debido a la pandemia para el 2020 llega el impulso sobre todo en áreas administrativas. La implementación ha presentado dificultades por la dinámica de regulaciones nacionales y su instrumentación en lo laboral y contractual, con la vigencia de la Ley 1221 de 2008 que establece normas para promover y regular el teletrabajo; también el Decreto 884 de 2012 que instaura las condiciones especiales en el orden laboral para el teletrabajo como la adaptación de los manuales de funciones y competencias en el sector público para el teletrabajo. Luego y en orden diferente a las leyes antes mencionadas, en contexto de pandemia se promulga la Ley 2088 de 2021 que sienta las bases de la modalidad de forma permanente en casos excepcionales, habilitando el trabajo en casa con el uso de la tecnología de información y comunicación.

Otros problemas han sido la dificultad para la supervisión del trabajo, contabilizar las horas laboradas, el manejo confidencial de la información, el cambio cultural de comprender que la observación directa no es la única forma de supervisar y que laborar a distancia no es correspondiente a ineficiencia.

En tal sentido, existen estrategias sugeridas para implementar el teletrabajo que se presentaron en estudio previo a la pandemia y cobran vigencia, como el análisis elaborado a un grupo de grandes empresas de Medellín (Sura, Noel, Bancolombia) para el crecimiento competitivo en la modalidad del teletrabajo, las cuáles se fundamentan en realizar jornadas de sensibilización para las personas que son parte de esta modalidad, la capacitación, levantamiento de los procesos, valoración del capital humano derribando barreras jerárquicas y haciéndola más horizontal (Torres, Díaz, Castrillón y Pérez, 2018). Teniendo en cuenta estos enunciados, ya avisaba de la necesidad de incorporar un modelo de gestión del conocimiento, cuando los elementos para la implementación del teletrabajo requieren claridad en los procesos, productividad y tecnología.

Ante el panorama, de fundamentar el estudio en el contexto de la ciudad de Medellín, se plantea los grandes beneficios que está trayendo el teletrabajo para el desarrollo de las actividades funcionales y mantener la continuidad de estas ante los cambios del entorno, por ello se requiere implementar con fuerza y decisión cumpliendo su compromiso con la fuerza laboral para ser competitivos.

El establecer la gestión del conocimiento en las empresas de diversos tamaños ofrece el desarrollo económico para la ciudad partiendo del componente humano con el teletrabajo, por su relevancia en el aporte de su conocimiento, que garantiza una alternativa en favor de alcanzar mejores niveles de competitividad, aprovechando los beneficios en lo cultural, social y

económico. Se ha evidenciado en grandes empresas el provecho sacado a situaciones de contingencia con la implementación del teletrabajo trascendiendo de lo tradicional a la innovación que repercute en el desarrollo organizacional (Torres, Díaz, Castrillón y Pérez, 2018).

Los efectos que produce el teletrabajo en el desarrollo organizacional, se relacionan tomando en consideración que esta modalidad laboral incluye la innovación, es una competencia organizacional, es productiva y mejora la calidad de vida del trabajador. Por tanto, es notable que la estrategia del desarrollo organizacional basado en el conocimiento y aprendizaje, refiere a las competencias organizacionales con criterios de innovación, que construye el conocimiento, considera las actitudes de las personas como valor para el éxito y gestiona con la tecnología.

### **Marco teórico**

A partir de las fuentes investigadas se presentará a continuación los principales referentes para abordar la gestión del conocimiento aplicado a las organizaciones.

### **Fundamentos de los modelos de gestión del conocimiento y desarrollo organizacional**

Ante la situación y argumentos expuestos, se presenta a continuación la teoría referida a la fundamentación de la gestión del conocimiento y desarrollo organizacional como dimensiones de estudio de esta investigación.

### **Gestión del conocimiento en las organizaciones**

#### ***Importancia del conocimiento***

Las organizaciones son reconocidas como sistemas que pueden adaptarse, de manera que se autorregulan y construyen conocimiento, a través de la experiencia, el progreso y el

aprendizaje. Para Avendaño y Flores (2016) se intercambia el conocimiento de forma individual y colectivo dónde se tejen relaciones que forman un sistema complejo de conocimiento y propio del contexto organizacional. Es así, que la conceptualización del conocimiento contiene dos campos epistemológicos sobre su naturaleza, una objetiva que indica que el conocimiento es un recurso tangible en la empresa y otra que le atribuye que es personal, sumido en la práctica individual y llevada a la organización.

Ante lo expuesto, se toma en la investigación la definición de Davenport (como se citó en Avendaño y Flores, 2016) que hace mención de lo objetivista-personal, enunciando que el conocimiento es una clara composición estructurada de experiencias, información propia del contexto, valores y percepción experta, que facilita un marco de trabajo excelente y promueve la evaluación de nuevas experiencias e informaciones.

El reto de las empresas en la actualidad es utilizar el conocimiento una vez es creado y distribuido, ya que invertir en conocimiento es un camino posible de mejorar los resultados en la empresa y convertirse en una ventaja competitiva. Estos intercambios de conocimientos pueden ser dados en espacios interpersonales, portales, plataformas web, actividades científicas, tecnológicas, empresariales y en los mercados (Cegarra y Martínez, 2017).

### ***Tipos de conocimiento***

El poder identificar el tipo de conocimiento en esta investigación, significa darle el tratamiento particular que se requiere para la temática de estudio, ya que permite cambiar la idea estructurada que solo el conocimiento formal es el necesario en las organizaciones y que se debe dejar de lado la intuición, los valores, lo subjetivo, al momento en que la persona toma

decisiones. Por tanto, Muñoz y Riverola (como se citó en Avendaño y Flores, 2016) mencionan que por su propósito el conocimiento puede ser:

- Operativo: consiste en solventar situaciones prácticas a resolver y esta causa una transformación. Este tipo de conocimiento contempla un aprendizaje que solo es interno cuya dificultad es que no tiene interacción, se mantiene de forma individual. Por ejemplo, tareas como la confección, operarios de planta, y otros.
- Reflexivo: en este si interviene la manera como las personas pueden actuar y pensar, por lo que usa la reflexión que deviene del conocimiento y los relaciona con sus planes, para ejecutar la acción. Por ejemplo, la negociación, la venta, liderar, entre otros.

Por su origen, hay tres tipos de conocimiento, el primero es perceptivo que consiste en el resultado de un cumulo de experiencias que se alojan en la memoria, podría indicarse que pasa a ser histórica en la persona, y solo se asocian a las situaciones presentes para llevar a la acción. Se presenta su limitación para compartirlo y poder desarrollarlo sistemáticamente. El segundo es el abstracto, porque vienen de reglas de comportamiento, estudios científicos, tecnológicos y los efectos de diferentes acciones que se ejecutan para solucionar situaciones. Por último, el conocimiento experimental que resulta de la inducción de diferentes datos que se generan en situaciones diversas y guiados por principios que traen una experiencia, para generar el conocimiento perceptivo y comportamiento de la persona.

Sin embargo, otros autores como Nonaka y Takeuchi han expuesto sus aportes para definir los tipos de conocimiento, como es mencionado por Angulo (2016) al explicar que el modelo de creación del conocimiento comprende la creación y distribución del conocimiento en las organizaciones por dos tipos, el primero es tácito, propio de cada persona, en función de sus creencias, perspectiva, modelo mental, valores, emociones y experiencias. El segundo

conocimiento es explícito, este puede ser almacenado, estructurado y transferirse de manera formal, incluso con ayuda de la tecnología.

En síntesis, el conocimiento es amplio en sus características, importancia y tipos, además está directamente relacionado con acciones y la toma de decisiones ejecutadas por la persona en la organización. Por ello, se infiere que es un factor muy crítico para asimilar nuevas informaciones, debido a los esquemas mentales de las personas, así que se evidencia una amplia documentación y de teóricos que han estudiado esta temática y que aportan a fundamentar la investigación.

### *Conceptualización de la gestión del conocimiento*

La gestión del conocimiento, basado en un enfoque gerencial, busca de manera sistemática y estructurada el conocimiento que se genera para lograr los objetivos que se han propuesto en las organizaciones, de manera que optimice los procesos de toma de decisiones, como una herramienta que mantenga el máximo de los beneficios individuales y globales (Avendaño y Flores, 2016).

La gestión de conocimiento basado en Seaton y Bresó (2001), expone la conceptualización bajo el enfoque organizacional y económico, de la siguiente manera:

- Gestión del conocimiento con enfoque organizacional: los empleados a través de la sistematización de los procesos tienen la competencia de adquirir y generar conocimiento que forman parte de una experiencia que sustenta los retos de anticiparse y adaptarse a las amenazas y oportunidades en escenarios futuros, por lo que se consideran que son el recurso competitivo de la organización. Este enfoque explica el empeño de la organización para dominar diversas disciplinas del conocimiento, así facilita con estrategias que

estimulen la creatividad la formación del recurso humano, lo que fortalecerá la excelencia técnica de sus miembros.

- Gestión del conocimiento con enfoque económico: desde un punto de vista de rentabilidad, el conocimiento en las personas es medido como un valor de activo intangible o intelectual que genera una ventaja competitiva, aportando en la comprensión entre el conocimiento, las necesidades, los servicios o productos y el valor agregado como recursos disponibles en la empresa. Queda claro que las empresas generan riqueza a partir de la gestión del conocimiento por tratarse de comprender la relación entre el conocimiento, los productos, las necesidades de los clientes y el valor agregado.

Existen un conjunto de autores que han planteado diversas acepciones de la gestión del conocimiento, como la planteada por Avendaño y Flores (2016) exponen que el desafío en las organizaciones es transformar el conocimiento de las personas y ponerlo a la disposición del conocimiento de toda la empresa, por ello se requiere crear una cultura colaborativa que permita el incremento del patrimonio intelectual. Así, indica que los estudios de gestión del conocimiento aún siguen siendo heterogéneos en su contenido y por ello analizar su enfoque epistemológico los conllevo a resumir, que la importancia de incorporar la tecnología de información y comunicación para construir un clima organizacional colaborativo es fundamental ya que facilita el conocimiento en la empresa.

La definición de gestión del conocimiento, desde un enfoque organizacional y económico, propuesto por Flores y Peña (como se citó en Avendaño y Flores, 2016), es un proceso organizacional que se direcciona para crear una cultura de compartir, orientar, aplicar y evaluar todo el conocimiento adquirido, que se divulgue y aplique al resto de los miembros de la organización, de esta manera sea más productiva y competitiva con el desarrollo de los procesos,

los productos, el servicio, la innovación, que permita la toma de decisiones ante un contexto dinámico.

En este orden, la gestión del conocimiento, desde un enfoque solo organizacional, conlleva el esfuerzo sistemático para organizar, capturar y permitir el acceso al componente del capital intelectual presente en la organización, de manera que se pueda crear una cultura de aprendizaje continuo que viabilice el compartir el conocimiento como parte de las actividades diarias de la empresa, lo que permitirá la apropiación en la gestión del conocimiento efectivo (Daft, 2010).

La gestión del conocimiento como un componente central de las empresas, siempre busca generar mayor conocimiento, dónde su propagación y aprendizaje por parte de sus colaboradores resulta en lo que se denomina el capital intelectual, que en el entorno actual de las organizaciones este se convierte en un activo intangible. Sin embargo, este activo no es identificable fácilmente porque pasa a ser parte del know-how de la persona (Cegarra y Martínez, 2017). En la generalidad los colaboradores que aprenden difunden y forman a sus equipos de trabajo para que promuevan en la práctica con nuevos productos o servicios y se recojan en diferentes alternativas de modelos de gestión.

La importancia de la gestión del conocimiento pasa a ser reconocida para el siglo XX y lo impulsa las actividades de investigación y desarrollo, que se reflejaban en los diferentes subsistemas de la organización, por ello se puede afirmar que las empresas se preocupan por gestionar y examinar los conocimientos que se crean y además utilizar nuevos. Muchos autores han dado aportes en esta línea de investigación, esenciales para la denominada corriente de la economía del conocimiento, la empresa genera valor una vez combina sus activos tangibles con

los intangibles, los recursos materiales con las capacidades que tienen un carácter inmaterial, lo que posibilita recoger beneficios económicos (Cegarra y Martínez, 2017).

### ***Proceso de gestión del conocimiento***

El proceso de gestión del conocimiento según lo descrito por Rojas, Alaña y Chirinos (2016) está compuesto por cuatro acciones para poder transformar la información que surge en conocimiento, el cual es producto del funcionamiento de la organización y estos se explican a continuación:

- **Generación de conocimientos:** la gestión impulsada en la organización crea los conocimientos que contiene en la actualidad, siendo producto de la interacción con estímulos interno y externos. Se genera interna por el propio conocimiento que tienen las personas en la organización, aun siendo obtenida de manera formal por libros, documentos y otros; y de manera externa por investigación, experiencia.
- **Organización del conocimiento:** en función a todos los conocimientos generados se identifican el valor de estos, luego se analiza y evalúa la calidad e impacto que puede agregar a la organización. Aquí, se visualiza la relación entre la experiencia y potencialidad de la empresa, ya que se debe verificar cuales son los nuevos conocimientos. Básicamente se busca pasar del conocimiento tácito al explícito y por ello se codifica para poder compartirlo y estructurar el mapa de conocimiento.
- **Distribución del conocimiento:** se realiza primero pruebas de su aplicabilidad en la misma área creada, para que luego se difunda al resto de las áreas funcionales de la empresa y se ejecuten las actividades planificadas. La distribución puede ser exitosa acompañada de la

transferencia del conocimiento, con alto nivel de motivación, capacidad de difundir y de absorción, que conlleve a retener el conocimiento como propio.

- **Captura del conocimiento:** se genera el valor al capturar el nuevo conocimiento, organizarlo y distribuirlo en su entorno externo e interno, a través de elementos humanos como la experiencia, la forma de llevar los procesos, que luego se lleven de forma automática, rutinaria y de esta forma será capturado para todas las tareas.

Esta es una manera, de hacer que el proceso de gestión del conocimiento sea dinámico, tenga retroalimentación, lo que lo vuelve un ciclo. Su ventaja es que se identifica las debilidades en las actividades diarias y que se crean a partir de la transferencia del conocimiento.

### **Marco conceptual**

A continuación, se presentan algunos de los principales referentes teóricos y conceptuales más relevantes concernientes a la gestión del conocimiento y que para esta investigación son consideradas de importancia por su aplicabilidad al teletrabajo.

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

Encontrándose, un cumulo de escritos sobre los modelos de gestión del conocimiento en los últimos tiempos, por su influencia estratégica e impacto en el desarrollo organizacional, sin embargo, prevalece la dificultad para llevar su gestión y a pesar de que los fundamentos de los modelos que se presentaran a continuación son de teóricos que expusieron sus propuestas e investigaciones hace décadas aún mantienen vigencia y adaptación en la gestión organizacional.

A continuación, se mencionan los modelos de gestión del conocimiento:

### ***Modelo Bustelo y Amarilla (2001)***

Para estos autores, la gestión del conocimiento requiere una adecuada gestión de la información, este debe ser el paso previo para implantar un sistema de gestión del conocimiento. Es así que la realidad empresarial siempre busca aumentar el beneficio económico, sin embargo, su idea con la gestión del conocimiento es buscar el beneficio social y cultural, por tanto, tiene cabida el modelo de gestión del conocimiento en las organizaciones públicas, instituciones culturales y sin fines de lucro.

Este modelo de gestión del conocimiento contiene ideas claves de aplicación como que permite la ejecución eficaz del trabajo encomendado, la organización favorece el desarrollo en el trabajo de la persona con el aporte de sus ideas y de esta manera evita la fuga de conocimiento, por último, la gestión de la información es muy imprescindible y se convierte en conocimiento cuando las personas toman decisiones y resuelven problemas con este (Bustelo y Amarilla, 2001).

Por consiguiente, el modelo planteado por Bustelo y Amarilla (2001), retoma que la gestión de información como conjunto de actividades que se ejecutan para controlar, almacenar y luego recuperar la información para el desarrollo cotidiano de las acciones organizacionales, tiene entonces en su centro de información la gestión de documentación, porque queda escrito y entonces y se construye por tres tipos de influencia, que son:

- Interna: documentos que se genera en el ejercicio propio de la organización, con el ciclo de las funciones, por ejemplo, documentos administrativos, contables, correspondencia, informes, procedimientos, actas de reuniones y se reflejan en documentos técnicos.

- Externa: es necesario que las personas consulten, fundamenten y se fortalezcan con las fuentes de información externas, como base de datos, libros, artículos científicos, entre otros, dónde el uso del internet es esencial para la interacción.
- Pública: se trata de la documentación que genera la empresa y da acceso al público, con el objeto de producir y mostrar los hechos, actividades, ya sea en catálogos, informes, página web, memorias y otros.

En síntesis, dependiendo del estilo de la gerencia y organización los sistemas de información cada vez más preponderantes por la tecnología de la información se deben adaptar a la gestión del conocimiento existente, teniendo en cuenta que esta no solo surge en la gestión de la información, sino que debe intervenir fundamentalmente las personas y los procesos, para que sean utilizadas y realmente se conviertan en conocimiento.

### ***Modelo de Integración de Tecnología de Kerschberg (2001)***

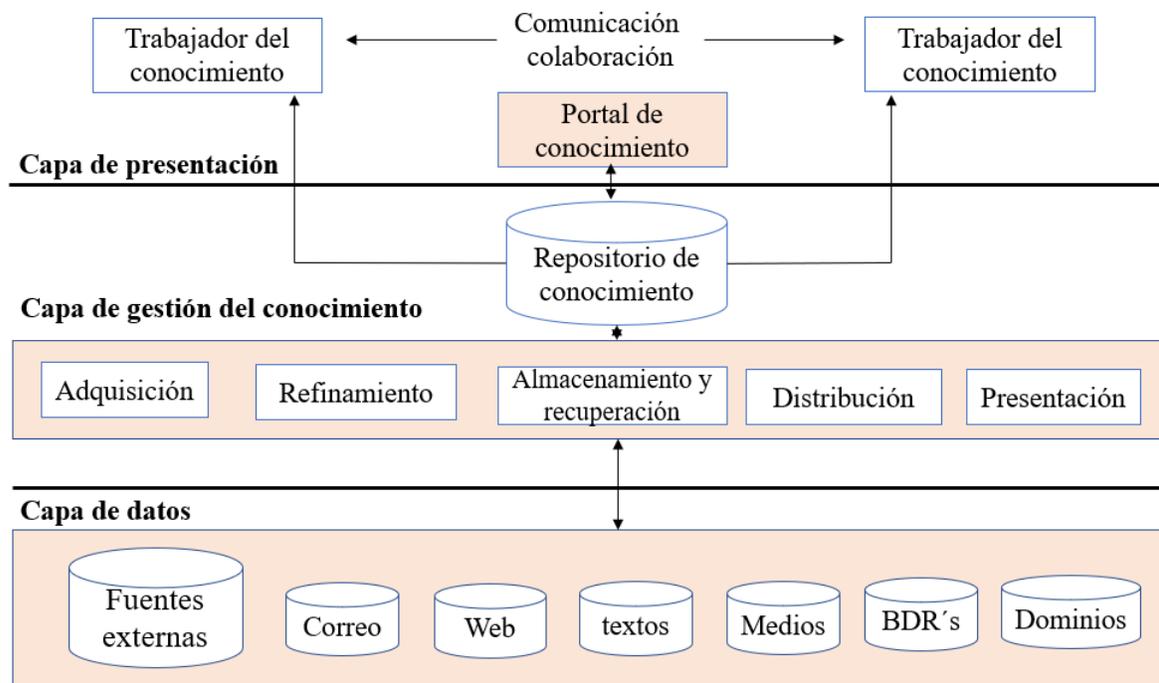
Es un modelo que afianza la heterogeneidad de las fuentes de conocimiento, su propósito es asegurar la calidad de la información resaltando la atribución de la tecnología de información y comunicación, conocimiento individual con proyección en la organización, la formación formal y profesional, el cual debe digitalizarse y documentarse para que se haga tangible (Avendaño y Flores, 2016).

Este modelo establece diferentes componentes que se integran en lo que denominan capas para presentar el conocimiento, la gestión del conocimiento y los datos; es un modelo muy estructurado que propone un alto nivel de integración, lo que favorece trabajar con estándares, lenguaje común y dinamismo por la fluidez de la comunicación.

A continuación, su arquitectura:

**Figura 2.**

*Arquitectura de capa del modelo de gestión de conocimiento de Kerschberg.*



**Fuente:** Esta información ha sido tomada de Kerschberg, (como se citó por Avendaño y Flores, 2016), con elaboración propia.

Tal como se visualiza la Figura 2, la diferenciación entre las capas, dónde la capa de datos contiene el conocimiento formal soportado por fuentes externas, que se llevan a la capa de gestión del conocimiento cumpliendo su proceso de adquirir, refinar, almacenar, distribuir y presentar. Se sigue construyendo por capa un repositorio de conocimiento que llega a la capa de presentación con el portal del conocimiento y se establece la comunicación, colaboración y compartir con el trabajador de conocimiento.

Por tanto, este modelo trae como ventaja que asegura la calidad de los datos y la información llega a los trabajadores de conocimiento, contribuye transformando los datos en

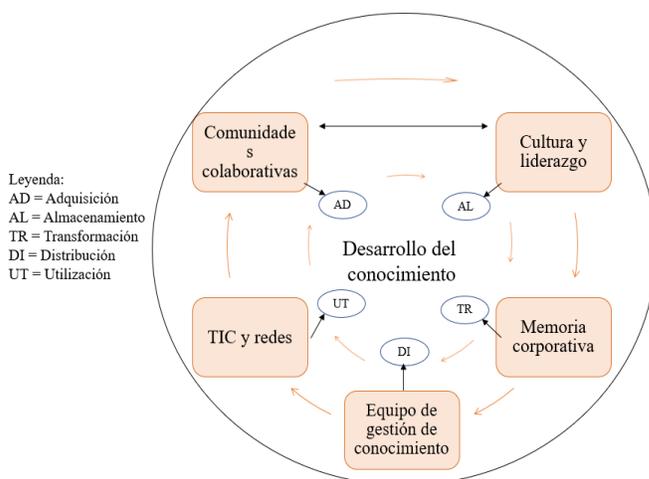
información, permite almacenarlo y recuperarlo por metadatos, promueve su distribución y apoya la presentación (Avendaño y Flores, 2016).

### ***Modelo Integrado Situacional de Riesco (2004)***

Refiere un modelo de gestión del conocimiento con una dimensión holística y particular, basada en una perspectiva social y tecnológica. Su estructura es muy básica y solo se sustenta en el desarrollo de la gestión del conocimiento de la empresa basada en la cultura, liderazgo, tecnología informática y de comunicación, memoria corporativa, comunidades colaborativas, redes, equipo de gestión del conocimiento, porque todos se interrelacionan entre sí. Es dinámico y complejo, ya que incorpora el entorno de la empresa y el mercado, siendo interdisciplinar y sistémica. Tal como se aprecia a continuación:

### **Figura 3.**

*Arquitectura del modelo de gestión del conocimiento integrado situacional de Riesco.*



**Fuente:** Esta información es tomada de Riesco (como se citó en Avendaño y Flores, 2016), con elaboración propia.

Los procesos del desarrollo del conocimiento que se señalan en la Figura 3, representan lo siguiente:

- **La adquisición:** es la identificación del conocimiento dentro de la organización, que tiene disponible y cuáles son sus fuentes, de acuerdo a su estructura administrativa dinamiza la forma como va a adquirir el nuevo conocimiento y su desempeño.
- **El almacenamiento:** clasifica y filtra el conocimiento que tiene valor, por ello se establecen criterios de aceptación, prioriza, luego esquematiza y almacena el conocimiento. Se accede a la memoria corporativa donde se integra con la tecnología y la estructura de la organización.
- **Transformación:** el conocimiento es dinámico, por ello es cambiante con el tiempo. Así que transferirlo, compartirlo entre todos los miembros de la organización enriquece el conocimiento y lo transfiere para aplicarse con la experiencia diaria.
- **Distribución:** en este proceso se establece como va a entregarse el conocimiento a todos los miembros de la empresa, por tanto, se aplican estrategias push de selección automática y pull de selección provocada. Su uso es dispuesto por el tipo de organización y formato de conocimiento.
- **Utilización:** El conocimiento tiene un valor apreciado si su utilización direcciona la organización para mejorar los procesos, en la toma de decisiones, la innovación y resolución de problemas que beneficie la misión y visión de la empresa.

#### ***Modelo de Gestión del Conocimiento de Tena Rubio (2004)***

Es un modelo con visión humanista y centrado en el contexto empresarial, dónde el autor expone que su fortaleza es que se centra en el compromiso de las personas que son parte de la

organización, se da el énfasis a su estabilidad, inmovilidad y alineación con los objetivos de la misma (De Tena, 2004, citado por Rodríguez, 2009).

De manera, que este modelo humanista considera esencial el clima organizacional, la cultura y confianza que promueve compartir el conocimiento entre sus integrantes, de forma que no se sienten amenazados y con la utilización de diversos canales sencillos y adecuados que lo hacen posible. A nivel cultural se debe ensayar:

- Estimular compartir de forma cotidiana la información
- Alta relevancia hacia las personas que aportan conocimiento
- Promover el aprendizaje para hacer frente a los cambios del entorno.
- Fortalecer el desarrollo profesional e individual para todos los que participan en la organización.

Este modelo se lleva a cabo con la implantación de creación y gestión del conocimiento en cuatro fases: la primera es la consultoría de dirección donde se asesora sobre políticas organizativas y estrategias de implantación del modelo de gestión del conocimiento. La segunda, consultoría de organización que comprende el diagnóstico y planificación del proceso. Tercero la implantación de planes de gestión del conocimiento siendo la parte operativa de la implantación y por último la cuarta fase son las medidas de verificación y seguimiento dónde se realiza la monitoria del cumplimiento de los objetivos y comparación con lo propuesto para ver su efectividad (Rodríguez, 2009).

### ***Modelo de Gestión Tecnológica de Paniagua y López (2007)***

Toma en consideración dimensiones de recursos del conocimiento como la cultura, actividades de transformación del conocimiento y factores que lo influyen como la

motivación, entre otros, pero que todos deben funcionar de manera conjunta para que este modelo pueda ser aplicado.

Las actividades de transformación del modelo de gestión del conocimiento propuesto por Paniagua y López citados por Avendaño y Flores (2016), son los siguientes:

- Creación: Identifica el conocimiento, selecciona la estrategia de adquisición.
- Estructuración: clasifica el conocimiento, basado en el factor humano y el tecnológico.
- Transformación: utiliza el mismo esquema de transformación aplicado por Nonaka y Takeuchi.
- Transferencia: comparte con la organización el conocimiento.
- Almacenamiento: los sistemas están basados en conocimientos y la memoria corporativa.
- Incorporación: se registra el conocimiento en lo cotidiano de la organización, siendo parte de esta.

### ***Modelo Holístico de Angulo y Negrón (2008)***

Propone tomar en cuenta la condición integral de la persona, ya que contiene su interior y el contexto externo, haciendo la gestión del conocimiento inagotable, soportado en procesos de creación, socialización, modelado y difusión. Hace énfasis en factores psicológicos, motivaciones, valores, principios que deben interactuar para generar saberes dentro de la organización. Se explica seguidamente las actividades de este modelo:

- Socialización: está referido a la persona por su integración de factores de ámbito sociales, biológicos y psicológicos, dónde la personalidad es la resultante de esta actividad. En la gestión de conocimiento es relevante la socialización porque de sus interrelaciones, se establecen sus valores, principios y motivaciones para lograr sus objetivos propuestos.

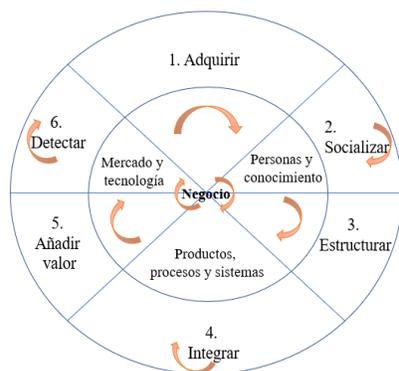
- Creación: se crea el conocimiento de los factores influyentes como la innovación, productividad, la competencia y la capacidad de respuesta.
- Modelado o adaptación: este modelo por ser holístico siempre analiza previamente los modelos que le anteceden para mantener la innovación que lo representa.
- Difusión: se ponen en práctica los mecanismos dispuestos en la organización para transmitir y aplicar el conocimiento.
- Aplicación: este modelo incorpora el término de activo, al conocimiento que se pone en operación por la organización, se considera que se logran los objetivos por tanto generan una utilidad, pasando a ser un activo intangible.

#### ***Modelo Dinámico de Gestión del Conocimiento de Goñi Zabala (2009)***

Este modelo denominado Rotación del conocimiento, establece que el proceso que se establece en el conocimiento es cíclico, debido a que permanece en constante retroalimentación, por ello su centro de rotación. Este cuenta con seis procesos diferenciados e integrados a las personas, los productos, los procesos y el mercado, tal como se visualiza en la siguiente figura:

**Figura 4.**

*Modelo de Rotación del Conocimiento.*



**Fuente:** Información tomada de Goñi (2009), citado por Careaga (2013).

Esta Figura 4, muestra la interrelación con los agentes de las a) personas debido a sus conocimientos tácitos que resultan de la formación y experiencia; b) los productos, procesos y personas que contienen la estructuración del saber hacer que facilite el uso para procedimientos básicos; y c) el mercado y la tecnología como el entorno que contribuye y aporta conocimientos tecnológicos y la demanda que se requiere producir.

Con respecto a los procesos:

- Adquirir conocimiento: se realiza a través de la formación, el entorno, estudio de mercado, de los clientes, que se base en la tecnología y otros modos.
- Socializar el conocimiento: se hace explícito y difunde a las personas de diferentes áreas funcionales en la empresa.
- Estructurar el conocimiento: debe ser recibido y estructurado de la forma más idóneas para responder a la realidad del entorno y con las tecnologías adecuadas.
- Integrar el conocimiento: a través de la tecnología se genera el intercambio entre las áreas funcionales lo que transfiere conocimiento.
- Añadir valor: llegar a este punto es una meta principal porque se ha adquirido el conocimiento que debe volver al entorno para representar un bien con valor superior a la inicial, debido a su transformación.
- Detectar: a partir del conocimiento se puede detectar las oportunidades para ser más crítico e incorporarlo en la empresa.

### **Aprendizaje organizacional**

En función a lo expuesto sobre la gestión del conocimiento, se hace necesario abordar el papel de una dimensión que viene de lo que se espera del rendimiento del conocimiento y está

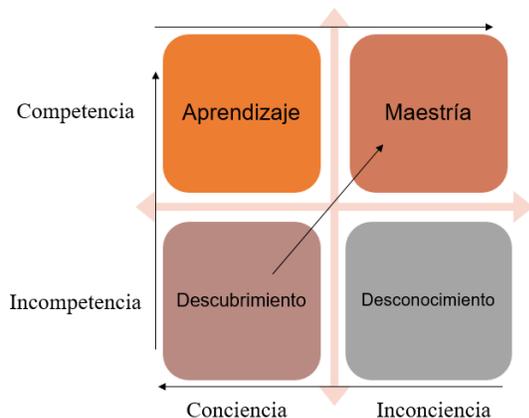
referido al aprendizaje, por tanto, se considera importante su inclusión en este trabajo, el cual se detalla seguidamente.

### **Definición del aprendizaje organizativo**

Se refiere a los procesos y procedimientos de la organización, mediante los cuales se distribuyen los conocimientos e innovaciones que se incorporan en la empresa y son asumidos por los empleados con responsabilidad y competencia, haciendo a la organización más inteligente (Cegarra y Martínez, 2017).

Para el autor Angulo (2016), quien ofrece en su investigación un marco donde se integra los modelos de gestión del conocimiento con el aprendizaje organizacional, debido al interés que presentan las organizaciones para realizar los esfuerzos en direccionar basado en lograr una ventaja competitiva, el mismo concluye que se requiere facilitar el aprendizaje con una práctica dinámica que considere como protagonista el capital humano, organizativo y lo relacione, ya que actúan de forma sinérgica para configurar organizaciones más inteligentes. Es decir que para este autor los modelos de gestión del conocimiento son esenciales en la organización para favorecer el factor humano, lo que aporta a este estudio y refleja la presencia del aprendizaje organizacional.

Ahora bien, el aprendizaje también conlleva un proceso articulado por tres pares de variables, que son el conocimiento-desconocimiento, conciencia-inconciencia, competencia-incompetencia; y estas a su vez caracterizan cuatro fases, en las que generalmente se utilizan para dividir el proceso de aprendizaje, como se evidencia en la siguiente figura:

**Figura 5.***El proceso de aprendizaje.*

**Fuente:** Información tomada de Pérez-Montoro (2008), con elaboración propia.

Para explicar este proceso mostrado en la Figura 5, es importante reconocer que es aplicable en las organizaciones, la primera fase es la del desconocimiento, la segunda es el descubrimiento, tercera fase del aprendizaje y cuatro la de maestría. La primera es una fase de preaprendizaje, aquí la persona ni siquiera conoce lo que para este momento le es desconocido, por tanto, es inconsciente de lo que no sabe en el aspecto técnico e incompetente.

La segunda fase, es donde inicia el aprendizaje aquí la persona pasa a estar en un estado consciente, es decir que conoce lo que propiamente desconocía, por ello su estado es de descubrimiento, esta persona es un novato en sentido técnico, pero consciente, aunque siga siendo incompetente. La tercera fase, la persona entra en el aprendizaje y comienza a realizar las tareas que va aprendiendo, de manera limitada y se encuentra en el estado de aprendizaje, es un aprendiz a nivel técnico, está consciente y competente.

La cuarta fase del proceso es un escenario post aprendizaje, la persona interioriza, hace suyo el conocimiento y completa el proceso de aprendizaje. Se reconoce su capacitación para el

logro de óptimos resultados, está en un estado de maestría, es un experto en sentido técnico, inconsciente, por la interiorización de lo aprendido y es competente.

Este proceso completo, es la indicación de que se es capaz de mantener el equilibrio, el esfuerzo que se requiere y asumirlo inconscientemente, pasando al final a obtener un nuevo conocimiento y habilidad para fortalecer la gestión organizacional, como fase posterior al aprendizaje.

Por otra parte, el aprendizaje es un factor clave en la gestión del conocimiento en el contexto organizacional, el uso del conocimiento corporativo pasa a ser el responsable del funcionamiento ideal y la capacidad de adaptación ante los cambios externos, debido a que este conocimiento es un valor para la organización. El tipo de conocimiento corporativo está sujeto a enfrentar dos episodios el de fuga cuando las personas abandonan la empresa ya sea por enfermedad, jubilaciones o retiros ante de sus conocimientos se hayan convertido en uno corporativo, así que se pierde. El otro es por obsolescencia, cesa su vigencia y práctica del potencial del conocimiento corporativo, que para el momento era un valor añadido en la organización. En ambos episodios es cuando actúa el proceso de aprendizaje como un factor correctivo para el conocimiento corporativo (Pérez-Montoro, 2008).

En tal sentido las ventajas que proporciona en las organizaciones el aprendizaje donde prevalece la gestión del conocimiento se pueden distinguir de la siguiente manera: a) Permite aumentar el conocimiento individual de la persona sometida al proceso, tanto el tácito como el explícito, esto mejora su contribución en la ejecución y logro de los objetivos organizacionales, pasa a ser un valor para la misma. b) Beneficios indirectos, porque se aportan al implementar y cubrir de forma más adecuada los objetivos que se proponen para llevar a cabo la gestión del conocimiento. c) El conocimiento corporativo aumenta tanto como el individual y abre la

oportunidad de ser distribuido a otros miembros, a través de los programas de gestión del conocimiento en beneficio y mejora de la propia empresa. Por último, d) se crean nuevos conocimientos al reinventarse una vez se individualiza como conocimiento tácito y explícito (Pérez-Montoro, 2008).

### **Perspectiva generacional**

Siendo los trabajadores el elemento diferenciador para el desarrollo organizacional, dónde el capital y el trabajo es reemplazado por una economía del conocimiento, dejando atrás la forma tradicional que llevaba la economía de la industria, dónde solo procuraba la productividad de los procesos organizacionales. Ahora se quiere contar con personas que tengan conocimiento acumulado y dominen habilidades que muevan toda la organización para optimizar sus resultados. Esto es una clara tendencia prospectiva de la gestión del conocimiento.

Los cambios se están generando por la influencia generacional, lo que es pertinente dar a conocer cómo se entienden las empresas y la sociedad con la intervención de la gestión del conocimiento. Se conoce que la definición de generación hace mención a un grupo de personas que nacen en una misma época, entre fechas muy cercanas, que conviven en un contexto social, político, cultural, tecnológico, económico y ambiental análogo, por tanto, se desenvuelven en la sociedad de forma similar por las características que lo influencia en su entorno (Joya y Garcilazo, 2019).

En las organizaciones prevalece la presencia de diversas generaciones y esto hace reflexionar que también las organizaciones tienen edades que se reflejan en su cultura y desarrollo organizacional, la forma como transmiten sus mensajes y conocimientos son distintas. Por esto, los autores Leiva y Honorato (2017) sostienen la tesis que las empresas que tienen

edades similares a la generación que labora dentro de su organización, poseerán mejor relación y comprensión a las generaciones más jóvenes. Afirmación, que es compartida en esta investigación, porque ante los cambios planificados que requieren las organizaciones por los modelos de gestión del conocimiento en ambientes de teletrabajo, se aprecia una mejor comprensión de generaciones como la millennials y Z para su gestión, ya que son las más jóvenes en el ámbito laboral.

Ante este panorama, la Universidad Jaume I de España, presentó en su vigésima jornada de fomento para la investigación, un estudio que plantea la comparación entre el grupo de interés, para el caso de esta investigación representada por los colaboradores o miembros de la organización, con respecto a las organizaciones, distinguiéndose las relaciones según su estado generacional, a continuación, se presenta la figura:

**Figura 6.**

*Diferencia de diálogo entre las organizaciones y las generaciones.*

	Clásicas o antiguas	Poca comprensión generacional	Regular comprensión generacional	Buena comprensión generacional
Organizaciones	Jóvenes	Buena comprensión generacional	Buena comprensión generacional	Regular comprensión generacional
	Nuevas	Buena comprensión generacional	Buena comprensión generacional	Poca comprensión generacional
		Nuevas	Jóvenes	Clásicas
	Generaciones			

**Fuente:** Esta información ha sido tomada de Leiva (2015), en estudio presentado en la jornada de investigación de la Universidad Jaume (como se citó en Leiva y Honorato, 2017, p. 80), con elaboración propia.

La Figura 6 revela cómo perciben los miembros de la organización los mensajes de la organización, por lo que estas personas deben ajustarse a como se envía el mensaje, en este caso el conocimiento. Por tanto, si la empresa es clásica su interrelación con la generación tradicional, de seguro resultará en una buena comprensión del conocimiento, tomando en cuenta el aprendizaje organizacional en la gestión del conocimiento. Para una generación joven, la organización tradicional tendrá una comprensión regular y en la generación nueva la comprensión generacional será muy baja o poca.

Esta interpretación de la figura precedente, ante el contenido expuesto en el proceso de aprendizaje organizacional, el conocimiento tácito y explícito, así como los factores fundamentales para llevar a cabo la gestión del conocimiento, resulta de interés para los cambios que se reflejan en las organizaciones, debido a su necesidad de incorporar el conocimiento como valor y ventaja competitiva. Se trata de revisar no solo los cambios generacionales en las personas, sino en las organizaciones, ya que la recepción del conocimiento corporativo puede ser buena, regular y poca.

### ***Descripción de las generaciones***

La práctica evolutiva en las últimas décadas por las organizaciones en el ámbito del talento humano ha sido favorecedora cuando se evidencia una planificación prospectiva, asumiendo la innovación tecnológica como la gran influencia de la sociedad, con el uso de diversos recursos de tecnología de la información, por esto las barreras de espacio y tiempo deben ser vencidas para el crecimiento, la permanencia en el mercado competitivo y el valor por el conocimiento corporativo.

A continuación, se describen las generaciones vigentes en el ámbito organizacional según la autora Gómez (2016):

La generación *baby boomers* es reconocida por ser la más antigua con presencia laboral, viene de una época con mucho empleo, crecimiento poblacional y económico, una generación que se identifica por su alto nivel de compromiso con la organización y sus labores, con el extremo de supeditar su apego, acompañamiento familiar, hasta sus propias necesidades. Se trata de personas con valores morales y éticos, muestran gran dedicación. En este contexto las estructuras organizacionales eran verticales, con reglas claras y de fiel cumplimiento, sobre las actividades y asistencia a la jornada, que se reconocían como muy altas jornadas, pero que permanecer como empleado era mantener la estabilidad económica. Ellos tienen un gran sentido de responsabilidad y disciplina a cambio de una satisfactoria compensación económica.

La generación del cambio fue la llamada X, esta logró redefinir la relación entre el trabajo y la recompensa, se notó influenciada por la televisión, en un contexto sociológico de cambios en las relaciones familiares porque proliferaron las separaciones. Estas circunstancias lo hicieron ser más realista, práctico y escéptico, con alta propensión a destacarse por sus logros en la educación. Sostiene grandes expectativas de conseguir el éxito, aunque con la percepción de que las empresas no sujetan el mismo compromiso, por lo que se concibe más independiente, perspicaz y creativo por aprovechar oportunidades en su vida familiar como en lo laboral. Les apasiona destacarse profesionalmente con estudios académicos por ser muy competitivos, siempre buscando compromisos, imponiendo sus reglas por considerarlo una manera de crecer laboralmente. Tienen tendencia a trabajar en equipo, están cómodos con la tecnología y la adopta en su vida cotidiana.

Continuando, la generación Y o mejor conocida como millennials, comprende los nacidos entre 1980 y 1995, se puede decir que es la más activa actualmente en el campo organizacional, su tendencia en lo laboral es innovadora con respuestas rápidas y buscando el placer en lo que hace, comparten y valoran su entorno familiar y de amistades sin que interfieran con su ámbito laboral. Algo muy destacado de estos es que procuran que su trabajo se identifique con su proyecto de vida, es decir una visión compartida, este aspecto para la organización aventaja como llevar el aprendizaje, la imagen, el sueño, la experiencia y conocimiento en las organizaciones debido a crear un vínculo común (Gómez, 2016; Senge, 2010).

La generación millennials fue criada en un ambiente participativo, con un sentido muy alto de su propio valor, capacidades y vocación, con facilidad en la toma de decisiones y también se le conoce por traer cambios en la organización, son irreverentes, expertos digitales, requieren interactuar y encontrar atracción en lo que hacen, valoran las habilidades y el conocimiento. El trabajo lo conciben como una diversión y no pierden tiempo, son flexibles, innovadores, comprometidos y tolerantes.

Asimismo, esta generación prefiere emprender antes de ser empleados, por ello valoran la movilidad, los espacios de trabajo compartidos, el home office, manejo de su propio horario, buscan la flexibilidad y una nueva visión. Aún las empresas se encuentran en el proceso de tratar de adaptarse a esta generación, por ello intervienen las edades de las organizaciones.

La generación Z son de 1995 a 2010, ha tenido la oportunidad de crecer cercado de una habitual práctica de innovación tecnológica, en todo lo referente a conectividad y tecnología de la información y comunicación, que les ha transformado su forma de pensar y los ha hecho muy consumistas. Por esto, la conectividad con internet es su predilecto, ya que les ha permitido

realizar las tareas humanas con la irrupción de la inteligencia artificial, *blockchain* y todo lo concerniente al mundo 4.0.

Esta generación les exige a las empresas un entorno de calidad, tecnología y respuesta inmediata, lo que para una organización clásica pudiera tener poca comprensión a esta generación. Estos, son autodidactas, se comunican por redes sociales, creativos, emprendedores, ejecutan multitareas, sobreexuestos al internet y a pesar de esto su habilidad comunicativa no es afectada por la tecnología. Muy importante es que no les interesa la formación educativa tradicional y optan siempre por nuevas formas de aprendizaje, que sea práctica, orientada a desarrollar habilidades, experiencias que les favorezca para asumir los cambios organizacionales.

Se reconoce la trayectoria generacional y comprenden que todos han acumulado un vasto conocimiento corporativo y que estos pueden ser un excelente ingrediente para interactuar entre las generaciones existentes en el ámbito laboral. Sin embargo, se debe prestar atención a los conocimientos que se pierden por fuga y obsolescencia, ante la incorporación de los modelos de gestión del conocimiento deben revisarse las generaciones existentes en la empresa, los procesos llevados a cabo para el aprendizaje y en qué edad generacional se encuentra la propia organización.

### **Desarrollo organizacional**

Las organizaciones en su historia corporativa no permanecen en un estado inalterable, debido a que su entorno nunca es igual, por ello se ha dado la tarea de incorporar en sus procesos la capacidad de cambiar. Ante esto, el desarrollo organizacional es un concepto que involucra la participación de varias intervenciones de cambio, que se oriente de forma planificada en las organizaciones, ya que lo que se busca es mejorar la eficacia y el bienestar de los colaboradores.

El desarrollo organizacional, expuesta por Burke (1994) señala que es un proceso de cambio planificado dirigido a la cultura de la organización, que procura el uso para su efectividad, del manejo de tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría (como se citó en Guízar, 2013).

Asimismo, Maldonado (2017), concibe el desarrollo organizacional como un esfuerzo libre y perenne de la gerencia, junto a todos los miembros de la organización, de manera que se haga sostenible, funcional y creíble en el tiempo. Por ello, demanda que se haga especial énfasis en el capital humano, lo que conllevará a dinamizar los procesos, definir un estilo corporativo y direccionar el horizonte.

En concordancia, los autores Burke (como se citó en Guízar, 2013) y Maldonado (2017), coinciden en que se requiere un cambio organizacional que inflencie su cultura y busque la eficacia. Pero, la tendencia actual como señala Maldonado (2017), está concentrada en la calidad de las relaciones humanas, así que el desarrollo organizacional es el engranaje de la empresa con las estrategias.

Es necesario, conocer que el desarrollo organizacional, en sus diversas acepciones analizadas por el autor Maldonado (2017), concluye que debe contener las siguientes premisas básicas para su práctica:

**Tabla 2.***Premisas del desarrollo organizacional.*

<b>Debe ser</b>	<b>Requiere</b>	<b>Implica</b>
-Dinámico, dialéctico y continuo - los cambios son planificados, basado en diagnósticos - Renovación de sistemas abiertos -Mejorar la interacción empresa y empleados, con aumento de la eficacia	-Visión global -Enfoque de sistemas -Compatible con el entorno -Acción responsable y consciente de los directivos -Desarrollo de las potencialidades de las personas y subsistemas -Institucionalizar el proceso de cambio	-Valores humanísticos -Evolución, adaptación y anticipación. -Modificación de hábitos y comportamientos, a nivel tecnológico, económicos, administrativos y estructurales.

**Fuente:** Elaboración propia, con información tomada de Maldonado (2017).

Es así, que mantenerse a la vanguardia en las organizaciones, es importante el desarrollo organizacional, para percibir de forma oportuna los cambios y anticiparse en un mercado altamente competitivo. El paradigma actual habla de que “el rápido se come al lento” (Hernández, et al., 2011, p.10), esta frase infiere, que hoy se destaca más la velocidad que tenga la empresa, para adaptarse a las transformaciones del entorno y obtener el éxito; que afianzarse en su garantía del tamaño de la organización, que en otros tiempos lo mantenía en la cúspide del mercado.

Ante una sociedad tan dinámica, demanda mayores exigencias para cubrir sus necesidades, de manera que el desarrollo organizacional es relevante porque aporta con el cumplimiento de sus administradores, en una gestión conjunta y sin distinción entre las personas de los equipos de trabajo. También, es una herramienta para motivar, mejorar la productividad y fortalecer las relaciones interpersonales, en función de la manera como estos asimilan los valores de la organización, ya sea por creencias, socialización y otros mecanismos utilizados en la empresa (Hernández, et al., 2011).

Entonces tomando en cuenta que el origen del desarrollo organizacional, parte de la investigación de varios teóricos, en este caso se expone que French y Bell (1973) citado por Guízar (2013) consideran que el esfuerzo del desarrollo organizacional está dirigido a generar cambios interdependientes en el sistema, dónde sus principales ideas se enfocan en:

- Atender el comportamiento adecuado de la organización, teniendo en cuenta los aspectos humanos que influencia en las situaciones de cambios de esta.
- Incorporar ejecutivos capacitados en desarrollo organizacional: ya sean participantes internos o agentes externos.
- Integrar las prácticas tecnológicas, administrativas y de comportamiento.
- Trascender al alcance tradicional de los objetivos con mayor eficiencia, asegurando la salud organizacional y las ganancias.

Este planteamiento expuesto, se trata de que el desarrollo organizacional se basa en las personas y las organizaciones, como también de cómo funcionan las personas en las organizaciones. Asimismo, de realizar cambios oportunos y planificados en las organizaciones, para lograr que los empleados funcionen de manera eficiente. Por tanto, debe tenerse en cuenta que estos cambios implican un arduo trabajo, tiempo y conocimiento de la dinámica que requiere la misma.

Los autores Hernández, et al. (2011) exponen que “El paradigma del desarrollo organizacional valora el crecimiento humano y organizacional, así como el proceso participativo y de colaboración y el espíritu de búsqueda, para lo cual se basa en ciertos valores” (p. 19). Estos valores para el desarrollo organizacional están conformados por:

- Respeto por las personas: los colaboradores como individualidad responsable, consciente y con intereses, se tratan con el mayor respeto y dignidad.

- La confianza y el apoyo: propiciar un clima de apoyo, lo que genera una organización efectiva, autentica y saludable por la confianza entregada a sus integrantes.
- Igualdad de poder: permite que se gestione con la participación de todos, sin énfasis total en el control jerárquico, para ejercer la autoridad, se consideran las ideas y pone en práctica las propuestas de los colaboradores.
- Confrontación: las situaciones de problemas en la organización son confrontadas en su justo valor, para ser resueltas sin uso de la práctica de ocultamiento de estos.
- Participación: el compromiso de los equipos de trabajo ante los cambios se logra de forma efectiva y eficiente con la participación en la toma de decisiones, aspecto que motiva por la satisfacción personal.

Por otro lado, el desarrollo organizacional se retoma en el momento que se requiere solucionar problemas, que son de índole frecuente y están relacionados a las siguientes temáticas (Audirac, De López, Domínguez y Puerta, 2012):

- Situaciones de comunicación, generalmente se presenta de forma ascendente.
- Manejo de conflictos entre los equipos de trabajo y el estilo de liderazgo.
- Tener claro los objetivos y las metas a ejecutar e identificarse con las mismas para asumir su ejecución.
- Crecimiento de la tecnología.
- Satisfacción de los colaboradores, tomando en cuenta los incentivos tangibles y no tangibles con mayor frecuencia.
- La eficiencia organizacional, medir y cuidar los desperdicios, costos, índices de rotación.
- Adaptación al cambio, ya sean a nivel de tecnología, mercado y cultura.

Ahora bien, estas problemáticas al igual que otras relacionadas que surgieran pueden ser agrupadas en tres clases que se denominan:

- Problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización.
- Problemas de satisfacción y desarrollo humano.
- Problemas de eficiencia organizacional.

### **Proceso de desarrollo organizacional**

Para llevar a cabo el proceso práctico del desarrollo organizacional es necesario tomar en cuenta de forma sistemática, unas etapas que faciliten la obtención de los objetivos trazados, estas se refieren a las mencionadas seguidamente (Maldonado, 2017; Hernández, et al., 2012).

### **Propósito del desarrollo organizacional**

La decisión gerencial de utilizar el desarrollo organizacional para el cambio, es una premisa inicial en el proceso, debido al compromiso que exige para la gestión funcional de la misma, solo los directivos contienen la autoridad para tomar decisiones de cambios profundos.

Asimismo, la administración del proceso comprende el diseño de estrategias, acciones, supervisión y seguimiento, para asegurar el cumplimiento con el esfuerzo y apoyo de todos los miembros que conllevan los procesos en la empresa. Por tanto, deben obedecer a la prioridad de la dirección que debe estar alineada con el cambio esperado. Los resultados deben ser óptimos aplicados a la totalidad de la organización, con etapas también operativas como las que se enuncian continuamente.

## **Diagnóstico organizacional**

Consiste en realizar un diagnóstico en el sistema, según el interés que exige la administración del programa. Siendo una fase analítica que facilita conocer la situación real, sus problemas, oportunidades y correcciones, que, a través de cuestionamientos se identifican las brechas entre la realidad y la visión deseada, dónde se sugiere el uso de diversas herramientas para llegar a la profundidad necesaria.

Para elaborar el diagnóstico, es necesario contar con la intención de cambio por parte de todos en la organización, también el acceso a una amplia actuación, manejo confidencial de la información que resulte de los procesos y mantener la retroalimentación. El éxito o fracaso del diagnóstico se concentra en la participación y el compromiso de los directivos.

El diagnóstico se divide en tres fases principales (Hernández, et al., 2012):

- **Generación de la información:** se trata de la recolección, las herramientas y procesos utilizados para la cogida de la información. Generalmente, se utilizan métodos de observación, entrevistas y cuestionarios a las distintas personas y niveles de acción. También sobrelleva la frecuencia de información que depende de la estabilidad del sistema.
- **Organización de la información:** el análisis de la información se realiza con procedimientos de separación de elementos básicos y se examinan para responder las interrogantes iniciales, luego almacenan los datos y ordenan de forma que sean fácil de consultar.
- **Enfoque del diagnóstico organizacional.** Esta tiene un enfoque funcional y otro cultural. El funcional examina las estructuras formales e informales de comunicación, luego valora el sistema y procesos de comunicación por departamento, interdepartamental y grupal, así como la eficiencia y necesidad de la tecnología.

El diagnóstico cultural, se trata de descubrir los principios y valores presentes en la organización, si son compartidos y conocidos por todos los miembros y si tienen congruencia con el comportamiento organizacional. Se estudian elementos como filosofía, símbolos, conductas, políticas, normas y los materiales utilizados como los equipos y mobiliarios.

### **Desarrollo de los planes de acción**

Se establecen los planes de acción para corregir las problemáticas determinadas, tomando en cuenta los puntos fuertes y oportunidades, siendo planes de intervenciones del desarrollo organizacional que abordan aspectos específicos para individualidades y grupos. Los planes obedecen a una estrategia y cumplen metas que abordan el aspecto de aprendizaje y de desempeño de alguna tarea, que están enfocados en problemas reales decisivos para mejorar la empresa. Es importante comprender que es un ciclo continuo, donde se establecen objetivos, metas, obtienen datos, planifica y aplica acciones con una posterior evaluación de sus efectos.

### **Administración del desarrollo organizacional**

Consiste en revelar hechos asociados a los resultados de las acciones, que debe responder si se lograron los efectos deseados y solución de los problemas. Los planes de intervenciones responden a la ejecución de actividades estructuradas para el mejoramiento de la empresa, siendo un impulso para la acción y también medios para el logro de los valores y las metas. Aquí la administración se centra en que los miembros cumplan las acciones y apoyen el proceso, también orienta a enfocarse en las prioridades.

Esta se señala como un proceso de evaluación y se plantean programas complementarios en las áreas donde se requieran acciones adicionales y de ser necesario volver al ciclo, pero concentrarse en el cambio, dónde el propósito es hacer la empresa más eficaz.

Por lo antes expuesto, se visualiza que todo el proceso de desarrollo organizacional comprende una actividad de trabajo cohesionado con los miembros de la organización en sus diversos niveles.

### **Desarrollo y el comportamiento organizacional**

Se conoce el comportamiento organizacional, como un estudio y aplicación referida a la manera de actuación de las personas, ya sea individual o grupal. Se considera una ciencia aplicada puesto que su experiencia en las organizaciones puede expandirse, siendo una herramienta útil por que facilita la comprensión de la interacción entre las personas y relaciones con superiores y subordinados (Hernández, et al., 2011).

El comportamiento organizacional estudia esencialmente el cambio y los aspectos relacionados a la estructura, la motivación, la comunicación, la cultura, clima organizacional y trabajo en equipo. Todos estos aspectos se aplican en los tres niveles básicos del estudio del comportamiento organizacional que son el comportamiento individual en las aportaciones de la psicología como las actitudes, percepción, personalidad, aprendizaje y motivación.

Seguido, por el comportamiento grupal que abarca el liderazgo, normas y conflictos. Por último, el propio comportamiento en aspectos organizacionales como la cultura, estructura, políticas y prácticas de recursos humanos (Robbins y Coulter, 2014).

Lo importante es que el desarrollo organizacional guarda una estrecha relación con el comportamiento de sus miembros e instituciones, en función a sus movimientos y normativas será el resultado para el desarrollo de la empresa, por lo que es una de su categoría de estudio.

### **Desarrollo y cultura organizacional**

La cultura es el área fundamental para llevar a cabo las actividades de cambio por ser las controladoras de la vida organizacional, ya que interrelaciona todos los componentes. Por ello, la intervención del desarrollo organizacional siempre influye todo cambio, así que se debe considerar definir estrategias que involucren la cultura de la organización, si bien no son excluyentes, no puede ocurrir que los directivos decidan estrategias aisladas de la cultura, ya que los resultados conllevan a la resistencia.

El autor Arbonés (2013) señala que la cultura de la empresa, se construye en base a establecer comportamientos que, sobre todo, emanan del estilo directivo. Esto es, lo que va a permitir ensalzar unos determinados modos de hacer las cosas, también a desestimar otros, pero que al final va depositando un remanente que se asienta, a través de un diálogo.

También, se trata de la experiencia que florece en las personas, ya sea por defecto o por falta del mismo, pero que los induce a lo que hay que hacer o no hacer, ante distintas situaciones. El comportamiento de los individuos en la empresa, responde a un esquema de valores y creencias que provienen, en parte, del contexto en el que se encuentra la empresa y de lo que la empresa establezca como norma.

Cabe destacar, que la cultura organizacional entendida como el aspecto que concentra los valores, las creencias, las conductas de sus integrantes en función a sus percepciones, derivan de lo que surge del liderazgo y las prácticas de dirección, todo lo relacionado con el sistema formal

de la empresa y las consecuencias del comportamiento laboral, asociado a los incentivos, interacciones, entre otros (Luna, 2014). Esta premisa, hace que se dé la atención al desarrollo organizacional para el establecimiento de cualquier cambio por estar involucrado tácitamente el comportamiento y cultura organizacional.

### **Características de la cultura organizacional**

Se enuncian a continuación, características esenciales que determinan en la cultura que se vive en las empresas (Luna, 2014):

- **Identidad:** se trata del grado de identificación que tienen los miembros con la empresa y además con sus conocimientos impartidos en el área laboral.
- **Énfasis en el grupo:** las acciones laborales se realizan en función a equipos de trabajo y no a individualidades.
- **Enfoque hacia las personas:** las decisiones deben considerar las consecuencias que tienen sobre las personas que permanece en la organización.
- **Control:** se mantiene a través de los reglamentos, normas y supervisión directa hacia la conducta de los miembros de la empresa, pero siempre dándolas a conocer.
- **Tolerancia al riesgo:** con respecto al fomento de la innovación y el riesgo, es decir promover escenarios de creatividad para ver nuevas opciones de gestión.
- **Criterios para recompensar:** la forma de distribución de las recompensas, ascensos, rendimiento debe ser justa, abierta y transparente, eliminar la manifestación de favoritismo.
- **Enfoque hacia un sistema abierto y mantener tolerancia al conflicto,** esto deben saberse atender y comprender su existencia con la búsqueda de oportunidades.

En las organizaciones es necesario que tenga una cultura dominante, para tener una conducta de sus miembros de forma uniforme, esto facilita el compromiso e interés individual por el beneficio de toda la empresa. En caso, de que se exprese diferente la cultura entre los grupos, trae como consecuencia el sectarismo.

Se conocen, cuatro tipos de cultura organizacional, mencionados por el autor que precede:

- a) Academia: consiste en la cultura que prevalece por lo que proporciona la organización, ya sea a través de la capacitación y especialización de las funciones que se ejecutan en la empresa.
- b) Experiencia: basada en la práctica laboral por antigüedad, integración, lealtad y compromiso ante la empresa.
- c) Equipo: esta se crea, cuando se permite a las personas el crecimiento con apertura y participación. Además, se mantiene una política de integrar talentos con perfil de ser abiertos e innovadores, lo que resulta influyente para el equipo.
- d) Fortaleza: está orientada a sobrevivir, porque los equipos asumen desafíos de cambio, con la vivencia de los tres tipos de culturas anteriores, aunque en algún momento no generan la mayor seguridad de gestión.

### **Cambio organizacional**

Es un proceso que facilita pasar de un estado a otro, dónde se generan condiciones diferentes ya sean a nivel cualitativo y cuantitativo de su realidad, definiéndose como una capacidad de la organización, para adaptarse a las variaciones internas y externas, mediante el

aprendizaje, lo cual termina traduciéndose en un nuevo comportamiento organizacional (Luna, 2014).

Ante esto, se requiere un proceso metódico de llevar el cambio en las organizaciones, esta investigación toma en consideración el método de investigación acción, porque refiere el proceso de cambio basado en la recopilación de datos de forma sistemática y luego es analizado para el cambio planeado. Este método comprende cinco etapas que son las siguientes (Luna, 2014):

- El diagnóstico: se reúne información acerca de los problemas y cambios requeridos, con entrevistas a los empleados e intercambios que fundamentan la situación.
- Análisis: se clasifican las informaciones en función a la prioridad, áreas y acciones a realizar.
- Retroalimentación: compartir con los empleados los avances del plan de cambio y las conclusiones hasta el momento y este involucramiento de los directos interesados en el cambio, ya que esto permite su participación comprometida en los programas.
- Acción: aquí el agente de cambio y los trabajadores plantean y ejecutan acciones específicas para solucionar los problemas.
- Evaluación: se corrigen los problemas con los resultados; el agente de cambio evalúa la efectividad de lo alcanzado.

Esta metodología permite tener una técnica que se enfocan el problema determinando las acciones precisas y se reduce la resistencia al cambio por la participación activa de los miembros de la organización, lo que hace que estos sean la misma fuente de presión para generar los cambios.

Por tanto, la fundamentación del desarrollo organizacional deja claro la incorporación de categorías de estudio resaltantes en su definición, como el comportamiento organizacional, la

cultura, el aprendizaje y el cambio organizacional, las cuales se relacionan y se toman en cuenta para la mirada prospectiva en la mejora de la gestión organizativa.

### ***Influencia de los Modelos de Gestión del Conocimiento en el Desarrollo Organizacional***

Las competencias organizacionales son los criterios que determinan el desarrollo organizacional, por tanto, la eficiencia con que se muestran los resultados que pueden generarse en las empresas sería el nivel de influencia que ejercen en un entorno competitivo. A continuación, se presenta un cuadro resumen basado en los fundamentos teóricos planteados en la investigación y asociados a los componentes del desarrollo organizacional con los modelos de gestión del conocimiento antes planteados.

**Tabla 3.**

*Influencia de los modelos de gestión del conocimiento en el desarrollo organizacional.*

Modelos de Gestión del conocimiento	Desarrollo Organizacional					
	Cultura organizacional	Manejo de tecnologías	Cambio organizacional	Comportamiento organizacional	Desarrollo de potencialidades de las personas	Aprendizaje organizativo
Bustelo y Amarilla (2001)	Es de tipo experimental. Se enfoca en el beneficio social y cultural	-	Parte de la realidad empresarial	Se favorece al individuo, sus percepciones, actuaciones y aprendizajes	Los colaboradores aportan sus ideas de ejecución eficaz del trabajo, para evitar la fuga de conocimiento	La gestión de información es su eje central que se convierte en conocimiento al tomar decisiones y resolver problemas.
Integración de Tecnología de Kerschberg (2001)	Tipo académica. Controla a través de normas, supervisión directa y reglamentos.	Resalta la atribución de la tecnología de información y telecomunicaciones. El conocimiento se recupera por metadatos en los repositorios	Reconoce la heterogeneidad de la fuente de conocimiento	Capacita y forma para documentar y estructurarlo en políticas y procedimientos	Resalta el conocimiento individual con proyección a la organización. Busca perfeccionar el personal	Asegura la calidad de la información, almacena, distribuye y presenta el conocimiento
Integrado Situacional de Riesco (2004). MIS	Tiene una dimensión holística, con énfasis en los equipos, tolera el riesgo y funciona como sistema abierto. Su tipo de cultura es de fortaleza que combina la formalidad, participación y experiencia del trabajador. Tiene presencia social tomando en cuenta comunidades colaborativas.	Se basa en una perspectiva tecnológica y de redes. Almacena el conocimiento que clasifica como valor agregado. -Simplifica los procesos	Lo considera dinámico y complejo ya que incorpora el entorno de los negocios y el mercado competitivo, también los factores sociales, políticos, económicos y legales, para adaptarse al entorno y anticiparse. Transforma el conocimiento por los cambios resultante del dinamismo y las experiencias.	Desarrolla una característica grupal, con equipos de gestión del conocimiento, es interdisciplinar y sistémica. Tiene la perspectiva de dirección estratégica y organizacional, lo que la hace prospectiva. Considera en su conjunto el comportamiento de las personas.	Propicia el liderazgo situacional y las relaciones interpersonales. Identifica el conocimiento dentro de la empresa por el desempeño y lo reconoce.	Desarrolla la GC en una dimensión integrada y situacional, basado en cultura, tecnología informática, memoria corporativa, tipo de cambio, las personas y el tipo de trabajo a realizar. Utiliza el conocimiento como un valor que direcciona la empresa en mejora de los procesos.

Gestión del Conocimiento de Tena Rubio (2004).	Visión humanista. Es de tipo participativa y académica.	-	Centrado en el entorno empresarial. Promueve el aprendizaje para enfrentar los cambios	Son importante las personas que contienen el conocimiento. Establece políticas y estrategias para implementar el modelo de GC	Fortalece el compromiso de las personas, promueve compartir el conocimiento cotidianamente	El desarrollo profesional es fortalecido formalmente. Implanta la GC con verificación en el logro de los objetivos.
Gestión Tecnológica de Paniagua y López (2007).	Funciona con principios, normas y reglas. Es de tipo práctico por la experiencia de las personas.	Toma en cuenta la tecnología	Es influenciado por la motivación y aptitudes de las personas. Influenciado por el liderazgo. Influenciado por clientes, proveedores, agentes sociales y competidores.	Transforma el conocimiento con la socialización, exteriorizándolo y combinándolo	-	Los recursos de conocimiento contienen las estrategias de dirección, posicionamiento y competitividad
Holístico de Angulo y Negrón (2008).	Se enfoca en las personas y de su integración con factores biológicos, psicológicos y sociales se pueden lograr los objetivos.	-	La gestión del conocimiento es una actividad continua, que lleva el proceso de adaptación del modelo de GC revisando lo que se ha hecho en el pasado y ajustar.	Contempla elementos de proceso de creación más complejos como la innovación, productividad para garantizar la rentabilidad de la empresa.	Socialización: Interrelaciona aspectos sociales e individuales como la motivación y valores y propicien el intercambio de saberes	Tiene un enfoque holístico por la integralidad del individuo en su interior y el entorno que lo rodea. Contiene un modelo que socializa, crea, adapta y difunde el conocimiento.
Modelo Dinámico de Gestión del Conocimiento de Goñi Zabala (2009).	Socializa, estructura e integra el conocimiento basado en los recursos tecnológicos	La tecnología es el entorno que apoya y aporta al conocimiento	Detecta oportunidades de conocimiento, siendo crítico y luego los procesa en la organización.	Integra las personas, los productos y el mercado	El conocimiento es un ciclo, permanece en rotación, porque se retroalimenta.	Se basa en la formación para adquirir el conocimiento

**Fuente:** Elaboración propia.

La Tabla 3, muestra la influencia que ejercen los modelos de gestión del conocimiento en los componentes del desarrollo organizacional, si bien cada modelo contiene un proceso de gestión con propósito de divulgar el conocimiento y hacerlo propio para la empresa, la forma como se adquiere, almacena y transforma está influenciado por acciones que forman parte de la cotidianidad de la organización y su efectividad depende de su gestión.

La cultura organizacional es un componente que afianza la identidad de los trabajadores, se orienta hacia las personas, su trabajo en equipo, atención a los controles y compartir el conocimiento adquirido ya sea por la capacitación, experiencia, intercambios participativos, dónde todas estas formas las asume y fortalecen preparándolo para los cambios. Si el modelo de gestión del conocimiento es abierto y holístico es coherente con lo requerido para las empresas.

El manejo de la tecnología y cambio organizacional, se relacionan porque la influencia de la tecnología informática y comunicación es esencial en la actualidad de las empresas para su crecimiento competitivo. De manera que la aceptación del cambio por la incidencia del entorno sea en condiciones especiales que transforme lo tradicional, es determinante para avanzar en la construcción del conocimiento y el logro del desarrollo organizacional.

Es así que, el comportamiento organizacional, se espera que el modelo de gestión del conocimiento combine procedimientos y acciones individuales, grupales y propios de la organización, considerando las aptitudes, percepciones, liderazgo, normativas, políticas y estructuras no solo jerárquicas, sino de compartir la información que se transforma en conocimiento.

Por último, el desarrollo de las potencialidades y aprendizaje organizativo, parte de las capacidades, habilidades y competencias que las personas y la organización propician. El desarrollo organizacional se basa en valores, dónde los procesos y procedimientos de la empresa

son divulgados previo a un proceso de gestión del conocimiento, para que el aprendizaje sea competente.

### **Marco legal**

Para Colombia la modalidad de teletrabajo está regulada por la siguiente ley y decreto:

- Ley 1221 de 2008: Regula el Teletrabajo.
- Decreto 884 de 2012: Reglamenta el teletrabajo en relación de Dependencia.

Los cuales abarcan los siguientes aspectos jurídicos descritos por el Ministerio de Trabajo (2018):

- Criterios de selección y voluntariedad.
- Adaptación del Manual de Funciones y Competencias Laborales.
- Resolución por la cual se implementa la modalidad al interior de la organización.
- Resolución individual para el funcionario.
- Afiliación al Sistema de Seguridad Social Integral.
- Se debe reportar por parte de las empresas tanto a la ARL como a un inspector de trabajo la implementación del teletrabajo.
- Reversibilidad teletrabajo.

Estas políticas públicas, buscan salvaguardar los principios de voluntades y las obligaciones para las organizaciones que hacen parte de la red de fomento y regulación, frente a las modalidades de teletrabajo establecidas en la ley.

En Colombia se tienen establecido según la Ley 2221 (2008) referida al teletrabajo tres modalidades claras para llevar a cabo esta labor:

- Teletrabajo autónomo: la relación de trabajo es independiente, dónde el teletrabajador ejecuta su actividad desde cualquier punto y utiliza su propia TIC. Pasa a ser una forma de subcontratación con el uso del medio informático.
- Teletrabajo suplementario: se trata de los trabajadores que contienen un contrato laboral, que realizan sus actividades entre la empresa y fuera de sus instalaciones a través de los medios de tecnología de información y comunicación, por lo menos dos días semanales se ejerce el teletrabajo.
- Teletrabajo móvil: son los trabajadores que utilizan de forma perenne dispositivos móviles para poder ejecutar sus actividades, con el beneficio que le permite ausentarse de la oficina y no tiene lugar preciso para realizar su labor.

Cabe destacar, que se observa en estudios otras denominaciones de tipos de trabajo como el trabajo a domicilio que son las que la persona desarrolla completamente desde su hogar sin tener que dirigirse a la empresa un esquema que deja de lado al supervisor. También el teletrabajo en oficina satélite, es una sede de conexión electrónica que descentraliza las unidades de trabajo y las personas acuden para realizar su teletrabajo y comparten recursos (Tiscama, 2020).

Por otra parte, dado que el teletrabajo hace uso de las TIC se cataloga como vinculado con el gobierno electrónico, el cual para la Carta Iberoamericana el gobierno electrónico se define como el uso de las TIC por órganos de administración en función de mejorar la información y servicios a los ciudadanos, eso retribuye en eficiencia para la administración pública. Asimismo, la organización para la cooperación y desarrollo económico (OCDE) que el gobierno electrónico particularmente se basa en el uso del internet como herramienta (Valencia, 2018). Estas acepciones muestran la oportunidad de transformación de relaciones entre las

organizaciones y las personas con beneficio a través de una herramienta electrónica, por ello la implementación de políticas públicas para coadyuvar el teletrabajo.

### **Aspectos a considerar en el modelo de gestión del teletrabajo**

Un estudio realizado en la Universidad de Medellín sobre la gestión del teletrabajo aplicado a una entidad pública, reseñado por Zuluaga (2018), sugiere entre sus hallazgos que el modelo de gestión del teletrabajo, tiene los siguientes elementos de funcionamiento que deben ser revisados y mejorados en los aspectos de dificultad:

- **Tecnología de la información y comunicación:** es un requisito técnico indispensable para llevar a cabo la actividad laboral a distancia, debe garantizarse la confidencialidad en el manejo de los datos, es de recordar que son procesos legales. También requieren el soporte técnico, para solventar problemas propios del área, la capacitación de las personas y definición de los asuntos legales con respecto a los equipos y el uso. Aquí, se establece en la plataforma, como se llevará la interacción social con el equipo de trabajo, la telepresencia y los controles.
- **El componente legal:** se debe convenir que el contrato es diferente a un trabajador regular, tomando en cuenta la propiedad de los equipos, evaluación de desempeño, controles, las condiciones personales para realizar la tarea, también las acciones institucionales para poder acceder al sistema y salir; y los asuntos de seguridad social.
- **Componente social:** es uno de los aspectos que más polémica genera, se encontró en el estudio, que la ausencia física es percibida por los teletrabajadores como un ejercicio de opresión por los excesivos controles electrónicos. Mientras que los empleados en oficina opinan y etiquetan a los teletrabajadores como que no trabajan y se benefician percibiendo

una remuneración. Por tanto, el dialogo es roto, lo que afecta la calidad de los resultados de las tareas.

- Componente administrativo: el teletrabajo generalmente, no aparece en los principios organizacionales, lo que acarrea no contar con indicadores de medición de gestión, mapas de procesos y otros, por lo que se desconoce su incidencia en la gestión de la empresa. Los teletrabajadores manifiestan que a veces no tienen espacio de acogimiento en las instalaciones de la oficina, lo que dificulta su proceso de identidad. También, algunas empresas tienen altas exigencias de acondicionamiento físico de los espacios en los hogares siendo limitante para asumir la modalidad. Finalmente, la contratación en los perfiles psicológicos de los teletrabajadores, no se estudian lo suficiente por ser considerado como un trabajo aislado, esto ha sido contraproducente para la cultura y relaciones interpersonales.

Se debe tomar en cuenta que la organización que decide pasar a un esquema de teletrabajo, la elección de ser teletrabajador es del empleado, ya que sus motivaciones pueden ser varias, como el querer alejarse de la oficina por el clima organizacional que no le es de agrado, por tareas familiares que exigen su presencia, reducir demandas de controles cara a cara, ahorro de dinero por desplazamiento y los que desean libertad y no se acostumbran al encierro sujeto a horarios. Es claro, que es un proceso que debe ser estudiado y aplicado con rigurosidad para que sea eficiente.

## **Beneficios del teletrabajo**

Los beneficios de la modalidad laboral del teletrabajo son diferenciados entre las personas y las organizaciones, se describen de la siguiente manera por el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia [MINTIC] (2022):

### **Para los trabajadores**

- Mejorar su calidad de vida en lugar distinto a la oficina.
- Disminución en desplazamientos del hogar a la oficina, lo que optimiza el tiempo.
- Ahorro en dinero por no incurrir en gastos de transporte.
- Mejora en la alimentación por consumo de preparaciones en casa.
- Mejoras en la salud, por contar con tiempo para ejercitación física y reducción del estrés.
- Reducción de la huella de carbono por la disminución de desplazamientos.
- Desarrollo de habilidades en la planificación de tareas y tiempo para todas las laborales de la empresa y personales.
- Mejora en las relaciones familiares y convivencia vecinal por la mayor atención física.

### **Para las organizaciones**

- En la Empresa: mayor productividad, lo que equivale al crecimiento, la determinación de costos es predecible y con disminución a nivel de planta física por mantenimiento, servicios, mobiliarios, entre otros.
- En las operaciones: se coordina un control continuo con herramientas tecnológicas de la ejecución de tareas y los procesos se llevan descentralizados, pero siempre interconectados.

- En el área de recursos humanos: el proceso de reclutamiento se flexibiliza con respecto a la limitación de seleccionar una persona que su ubicación sea distante de la empresa, menor índice de rotación de personas capacitadas, equilibrio para el trabajador en sus relaciones laborales y familiares lo que genera mayor productividad.
- En tecnología: Reduce los costos que ameritan las inversiones en software y hardware, se aplica al trabajador el programa de que traiga su propio dispositivo, se controlan los flujos de información y escritorios virtuales, finalmente se reducen los gastos y tiempo en mantenimiento de equipos, capacidad de respuestas ante un crecimiento de la empresa.
- En programas de responsabilidad social: inclusión de la población en situación de discapacidad, aislamiento geográfico al sistema socio-laboral, reducción de la contaminación por tráfico, incentiva el bienestar y calidad de vida de las personas por su desarrollo integral.

Los beneficios del teletrabajo en su generalidad buscan aumentar la productividad y reducir los costos en las organizaciones, así como mejora la calidad de vida de las personas, incentiva el trabajo en equipo, promueve la inclusión social, aporta en la reducción de índices de contaminación y estimula el uso de tecnologías.

### **Incidencia de los Modelos de Gestión del Conocimiento en un Ambiente de Teletrabajo**

Las empresas de la ciudad de Medellín en su avance de algunas por incorporar sus procesos a la modalidad del teletrabajo y otras que ya han asumido esta práctica, esperan la eficiencia en su gestión y desarrollo organizacional, por tanto, la incorporación de un modelo de gestión del conocimiento acorde a la necesidad en un ambiente de teletrabajo requiere describir los pros y contra que a continuación se resumen.

**Tabla 4.***Influencia del proceso de gestión del conocimiento en el teletrabajo.*

Modelos de Gestión del conocimiento	Ambiente de Teletrabajo	
	Beneficios	Desventajas
Bustelo y Amarilla (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Énfasis en el desarrollo cultural con el intercambio de experiencias entre los teletrabajadores.</li> <li>- Toma en cuenta que la persona se fortalezca con información de fuentes externas, usando el internet.</li> <li>- Da acceso público a la documentación generada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centrada en la gestión de documentación</li> <li>- Utiliza un formato tradicional, como papeleos internos de reuniones, informes, correspondencia.</li> <li>- Excesivo control en la supervisión</li> <li>- La tecnología de información debe adaptarse a la gestión del conocimiento ya vigente en la empresa.</li> </ul>
Integración de Tecnología de Kerschberg (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es relevante el uso de las TIC</li> <li>- Tiene una capa de datos externos con dominio innovador, que facilita la interacción del teletrabajador.</li> <li>- Conserva un repositorio de conocimiento a disposición del trabajador del conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es compleja y rigurosa la estructuración por capas, para la dinámica del teletrabajo y la comunicación.</li> <li>- Domina estándares de lenguaje técnicos que exigen formación.</li> <li>- Es limitado para los cambios y dinamismo del teletrabajo.</li> </ul>
Integrado Situacional de Riesco (2004). MIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El conocimiento generado por el teletrabajador es un activo intangible esencial para el valor competitivo.</li> <li>- Facilita el flujo de conocimiento, captura y comparte buenas prácticas, frecuentes en la modalidad de teletrabajo.</li> <li>- Adapta la cultura organizacional al nuevo modelo, siendo propicia para el autocontrol del trabajador.</li> <li>- El proceso de desarrollo del conocimiento es planificado.</li> <li>- Las TIC son la herramienta de almacenamiento de conocimiento y gestión por excelencia.</li> <li>- Integra nuevos hallazgos de conocimiento, los comparte para el crecimiento, asumiendo la transformación en los nuevos procesos de teletrabajo.</li> <li>- Toma en cuenta la incidencia del entorno para la adaptación y cambios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ajusta mayormente a las nuevas generaciones que son afín a la tecnología y trabajo a distancia.</li> <li>- El equipo de gestión del conocimiento debe mantenerse en construcción de todos los procesos por la innovación y dinamismo del trabajo remoto.</li> </ul>
Gestión del Conocimiento de Tena Rubio (2004).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es importante el clima organizacional con la interacción de las personas y compartir el conocimiento, para poder percibir el compromiso de los teletrabajadores</li> <li>- Define políticas y estrategias para mantenerse alineado con los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sin énfasis en la tecnología informática.</li> <li>- La construcción del conocimiento pasa a ser un stock de rutina organizativa.</li> </ul>
Gestión Tecnológica de Paniagua y López (2007).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funciona tomando en cuenta la experiencia de los teletrabajadores.</li> <li>- Es abierto a los cambios.</li> <li>- Su proceso identifica el conocimiento requerido, lo estructura, adapta, almacena e incorpora en la organización.</li> <li>- Utiliza la tecnología informática.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riguroso en normas y políticas ya establecidas.</li> <li>- Es determinante considerando que la cultura, transformación del conocimiento y motivación son dependientes y la debilidad en alguno no puede aplicarse este modelo de GC.</li> </ul>
Holístico de Angulo y Negrón (2008).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su proceso se enfoca en la socialización de los teletrabajadores, integrando sus aspectos internos como biológicos, psicológicos y sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajusta el modelo de GC tomando en cuenta otras experiencias empresariales.</li> <li>- Sin énfasis en la tecnología</li> <li>- Supedita la rentabilidad de la empresa al proceso de socialización</li> </ul>

Modelo Dinámico de Gestión del Conocimiento de Goñi Zabala (2009).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Énfasis en realizar el proceso de gestión del conocimiento con recursos tecnológicos</li> <li>- Toma en cuenta el entorno para aprovechar su incorporación y adaptación del conocimiento en la empresa</li> <li>- El modelo se enfoca en la rotación constante del conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Énfasis en generar conocimiento esencialmente con la formación, por razones de considerarlo con valor agregado.</li> </ul>
--	---	---

**Fuente:** Elaboración propia.

El ambiente de teletrabajo toma en cuenta la cultura de la empresa, políticas, normativas, comunicación, tecnología, identidad, condiciones físicas del lugar de trabajo, circunstancias personales, y conocimiento para cumplir las responsabilidades. Estas acepciones orientan al desarrollo organizacional en un ambiente de teletrabajo, por lo que el modelo de gestión del conocimiento aplicado en las organizaciones es determinante para la adaptación a los cambios, productividad, motivación y aprendizaje del teletrabajador.

En la tabla 4, se muestra como cada modelo presenta beneficios en un ambiente de teletrabajo, los aspectos comunes en estos son la adquisición del conocimiento, tratamiento, almacenaje, distribución y seguimiento, sin embargo, modelos como el Integrado Situacional (MIS) de Riesco (2004) y Gestión Tecnológica del conocimiento de Paniagua et al. (2007) contiene en su proceso el elemento de transformación, siendo relevante en el teletrabajo. Para el modelo de Riesco esto significa que considera el conocimiento como dinámico y cambiante con el tiempo, de manera que su visión es prospectiva y sistémica, acepta los cambios y viabiliza el aprendizaje organizativo en la empresa, apropiándose del nuevo conocimiento en función de fortalecer la competitividad de la empresa, dando paso al uso de las TIC con uso desde cualquier lugar, con dispositivos propios, mantener el contacto con reuniones virtuales y ser evaluado por sus resultados y productividad.

Para el modelo de Paniagua et al. (2007), una vez el elemento de transformación en el proceso de gestión del conocimiento se concreta en un modelo que es tangible, el cual se

almacena e incorpora en la cotidianidad de las labores, pero visto solo desde la necesidad de cambio para la gestión y cumplimiento de su rigurosidad normativa.

En tal sentido, para esta investigación se determina que el modelo Integral situacional de Riesco es el que propicia mayores oportunidades para las empresas de Medellín en función de asumir el teletrabajo como una ventaja competitiva que desarrolla su propio conocimiento y lo registra en función de una gestión eficiente.

### Capítulo 3. Diseño metodológico

#### Metodología

Ante lo expuesto, se procura construir un documento monográfico que produzca un nuevo conocimiento científico de un tema poco estudiado, como lo es el teletrabajo, su relación con los modelos de gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional. Por esto, la monografía es tipo descriptivo – explicativo dado que permite documentar, describir y proponer conclusiones.

La metodología para el desarrollo de los objetivos propuestos se ha llevado en cinco etapas que contemplan lo siguiente: la primera expone la problemática presentada en la ciudad de Medellín, con respecto a los cambios organizacionales que por la globalización y la pandemia se han generado, de manera que se pueda seguir operando y gestionando el talento humano. Aquí, se describe la situación y necesidad de planificar en busca de los mejores resultados con valor, para impactar en el desarrollo organizacional, lo que solo se alcanza con el progreso del conocimiento como ventaja competitiva. Luego, se ha formulado la interrogante que direcciona la investigación y se describe la justificación desde aspectos económicos, prácticos y teóricos basado en la identificación de los modelos de gestión del conocimiento desde una mirada prospectiva.

La segunda etapa, contiene como antecedentes el desarrollo del teletrabajo en Medellín, ante la situación empresarial con respecto a las ventajas y obstáculos encontrados para operar a distancia y la aceptación del talento humano. Esto se conforma con la indagación de todos los trabajos y documentos de páginas oficiales con cifras que aportan al estudio, además esta etapa es el inicio del desarrollo teórico de la monografía con la identificación de los modelos de gestión del conocimiento que puedan ser aplicados para el desarrollo organizacional, por tanto,

se realiza la exploración documental de todos los modelos fundamentados por teóricos que se obtienen de la revisión sistemática, dónde se argumenta sus conceptos, técnicas, caracterizaciones entre otros, que explican su importancia y pertinencia en el ámbito empresarial. Se procede a organizar toda la información, seleccionando lo relevante para el estudio con la formulación del marco teórico por capítulos.

La tercera etapa, plantea la descripción detallada de todos los modelos de gestión del conocimiento que tienen pertinencia en un ambiente laboral basado en el teletrabajo, se señalan sus elementos de coincidencia para influenciar y mejorar el teletrabajo, seguidamente la cuarta etapa, toma todo el marco teórico y conceptual contenido en la monografía para precisar el análisis que determina la influencia de los modelos de gestión del conocimiento en el desarrollo organizacional para el teletrabajo en un ambiente competitivo.

Finalmente, en la quinta etapa se precisan los análisis conclusivos, con la explicación de las lecciones aprendidas, donde se propone la formulación de un plan de acción para llevar a cabo el proceso de gestión del conocimiento en la modalidad del teletrabajo y cerrando con las conclusiones generales de la monografía.

### **Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo descriptivo - explicativo, porque realiza un proceso de búsqueda, análisis, interpretación y crítica de fuentes secundarias, con el objeto de aportar un nuevo conocimiento (Arias, 2012).

Según Danke, citado por Hernández (1991), los estudios descriptivos tienen como finalidad detallar los aspectos importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro

fenómeno que pueda ser sometido a un análisis. Su principal objetivo es evaluar los componentes de la investigación, sus aspectos y dimensiones.

Por otro lado las investigaciones explicativas según Hernández (1991), tiene como objetivo explorar, describir y correlacionar, con el fin de brindar entendimiento del fenómeno que está siendo objeto de estudio.

La monografía conlleva el desarrollo amplio de un tema concreto, cuyo resultado se muestra en un informe con profundidad de análisis (Arias, 2012). Este un medio muy importante, que se utiliza para comunicar los aspectos más significativos de la temática que se estudia, para este caso en el ámbito empresarial, referido a la gestión del conocimiento, aplicado al desarrollo organizacional en un marco de teletrabajo.

### **Método de investigación**

En la presente monografía se utilizaron los siguientes métodos de investigación basados en lo expuesto por Méndez (2011):

- **Método de observación:** Se trata de señalar los hechos tal y como se presentan, de una forma directa y esto a su vez debe ser señalado por escrito, este es un procedimiento fundamental a la hora de realizar una investigación científica.
- **Método inductivo:** Sostiene un análisis que debe contener los tres siguientes aspectos: orden, coherencia y lógica, enmarcados en el problema de la investigación, esto es en respuesta a que la inducción es racional y argumentativa.

Este método permite que a partir de situaciones particulares se puedan generar algunas conclusiones con aplicación general, esto sugiere que se puede encontrar similitud en otros ambientes y ampliar la experiencia (Bernal, 2013).

## **Fuentes de información**

A continuación, se describen las fuentes de información utilizadas en el desarrollo de la presente monografía.

### **Fuentes de información primaria**

Con base a la información recopilada directamente por los investigadores se puede determinar que la fuente de información primaria utilizada es el método de observación no sistematizado, el cual consiste en identificar la realidad con el fin de delimitar y definir previamente todos aquellos datos relevantes que deben ser recopilados y analizados en cuanto presentan una directa relación con el problema objeto de la investigación. Méndez (2011).

### **Fuentes de información secundaria**

Esta investigación, categorizada como monografía, puede ser encontrada como investigación bibliográfica, dado que se apoya en el uso de fuentes de información secundaria y se considera según lo expuesto por Barraza, citado por Reyes y Carmona (2020) que su objetivo principal es dirigir la investigación desde dos aspectos: primero relacionar datos ya existentes que proceden de distintas fuentes y segundo proporcionar una visión panorámica y sistemática de una determinada cuestión elaborada en múltiples fuentes dispersas.

De acuerdo con lo planteado, la presente monografía se apoyó en los contenidos de documentos, fuentes, obras originales de teóricos, cuya actividad evidencia creatividad y profundidad, generando bases fundamentales para futuras investigaciones, además se tomaron en cuenta investigadores y especialistas que hacen referencia a otros autores, así como estadísticas e informes relacionados a la investigación y datos que dan cuenta del marco jurídico de leyes,

decretos, acuerdos, textos jurídicos y textos impresos o digitales especializados, teniendo como referente el problema planteado, la pregunta de investigación y los objetivos propuestos.

### **Alcances**

El alcance de la investigación obedece a una metodología monográfica que asume el análisis de la influencia de los modelos de gestión del conocimiento en el desarrollo organizacional y describe a través de sus componentes que conceptualmente se enmarcan en la gestión del conocimiento. Asimismo, se describe la relevancia en las Pymes y grandes empresas de la ciudad de Medellín de incorporar la modalidad del teletrabajo indistintamente sean del sector público y privado, debido a su regulación vigente a todos los sectores económicos.

Por consiguiente, se presenta la oportunidad con los análisis y documentación consultada de presentar una discusión sobre un modelo de gestión del conocimiento, debido a la importancia creciente de mantener sus índices de competitividad, donde las empresas de Medellín perciben la necesidad de incorporar el teletrabajo.

Las limitaciones del estudio tratan de comprender el comportamiento de las empresas en Medellín que han incorporado el teletrabajo; de tal manera que en la rigurosidad se han identificado fuentes secundarias que han aplicado instrumentos que dan una aproximación a la situación. También se encuentra, que acorde a diferentes consultas en fuentes oficiales como la Cámara de Comercio, la ANDI, Consejo Privado de Competitividad, MINTIC y MINTRABAJO no hay suficientes indicadores oficiales sobre los avances de la incorporación del teletrabajo en las empresas de Medellín.

Cabe aclarar que el teletrabajo en la ciudad de Medellín se ha venido dando en un marco regulatorio genérico, toda vez que esta modalidad se ha ido perfeccionando con el paso del

tiempo, en la medida que se van presentado nuevas variables que afectan su ejecución, esta monografía no pretende ser una guía para todas las empresas del sector económico en la ciudad de Medellín, puesto que se entiende que no todas áreas de una organización tienen la posibilidad de implementar el teletrabajo en su quehacer cotidiano y es indiscutible que algunas actividades económicas requieren de la presencialidad para ser ejecutadas; es por ello que a través del presente trabajo no se busca realizar una propuesta aplicativa; pero si analizar la situación actual de las empresas afectadas por la pandemia en la ciudad de Medellín y cómo el teletrabajo perfeccionado en la gestión del conocimiento puede generar amplias diferencias en el desarrollo organizacional.

## Capítulo 4. Discusión

Para implementar de forma adecuada el programa de gestión del conocimiento en las empresas de Medellín, se hace necesario realizar una serie de iniciativas y tomar decisiones que impacten en aspectos de gestión para viabilizar el desarrollo organizacional. Se requiere realizar operaciones críticas que aseguren el buen funcionamiento del programa de gestión de conocimiento dirigido a fortalecer el teletrabajo, ya que al no ejecutarlas adecuadamente no se garantiza la efectividad del modelo.

En el marco de la adopción del teletrabajo en Medellín y en cumplimiento de las regulaciones para el mismo en el país, esta investigación una discusión por etapas para llevar a cabo el proceso de gestión del conocimiento en un ambiente de teletrabajo, basado en el modelo integrado situacional de Riesco, por considerarse que contiene una visión sistémica integral y adaptación al contexto del conocimiento que involucra la actualidad empresarial. Se describe seguidamente.

### **Etapa I: Acciones de fortalecimiento para el desarrollo organizacional en un ambiente de teletrabajo**

La gerencia debe iniciar el proceso consciente de la necesidad de mejorar el desarrollo organizacional, a través de un cambio que asuma la nueva modalidad de gestionar el conocimiento para las actividades de teletrabajo que influyeran la cultura, el comportamiento y el aprendizaje organizacional. De esta manera, el modelo integrado situacional se identifica con factores claves que fortalecen el desarrollo organizacional y centra su atención en la calidad de las relaciones humanas. A continuación, se describen los factores claves que se abordan en la primera etapa de la discusión son:

## **A. Factor humano**

Todas las personas que funcionan articuladamente en la organización son en definitiva la variable esencial para el éxito de esta discusión, porque son las garantes de crear, difundir y aplicar el conocimiento, por ello, todo el personal de la organización son parte de la comunidad del conocimiento y su funcionamiento se basa en un enfoque humanista y sistémico con el compromiso de todos. Por tanto, para un programa de teletrabajo en la empresa es necesario acometer acciones primarias que faciliten la adecuación para su trabajo y encaminar el proceso de gestión del conocimiento, como lo son:

- Determinar si se incorporara nuevo personal o dispone con personal de la misma nómina, para ser agentes de teletrabajo.
- Situar el personal en espacios libres de interrupciones, que le mantenga concentrado.
- Contar con equipos y ordenadores acordes a las necesidades de las tareas a realizar.
- Asegurar la conectividad estable de internet, con la velocidad que facilite las tareas en la nube, sin latencia.
- Centralizar toda la información, documentos y actividades en un solo espacio, diseñado como oficina virtual
- Asegurar la información a través de protocolos, con sistemas antivirus y software de control de acceso.

## **B. La cultura organizacional**

Para implementar el programa es necesario hacer frente a un profundo cambio cultural y poder poner en marcha la nueva forma de funcionar, es así como se establecerá una nueva conducta que se relaciona con el conocimiento y escala de valores:

**Tabla 5.***Plan de Cultura Organizacional.*

<b>Plan de Cultura</b>	<b>Descripción</b>
Ambiente innovador	Este debe ser propiciado por la directiva de las empresas, sosteniendo un liderazgo innovador y transformacional, que facilite los procesos de cambio.
Identidad	Favorecer un tipo de cultura de equipo para una apertura a la participación, compartir el conocimiento y la innovación.
Equipo de trabajo	El personal del programa debe tener un perfil de ser abiertos, que trabaje correctamente de forma remota y plantee objetivos prácticos y alcanzables.
Administrar en valores	Debe aclarar la misión, visión y valores, adoptando la nueva modalidad de trabajo con la participación del personal en su construcción. Luego divulgarla formalmente y alinear los procesos.
Tolerancia al riesgo	Promover escenarios de creatividad para la nueva opción de gestión y generar un clima de confianza.
Tolerancia a conflictos	Mantener el uso de herramientas para el teletrabajo que inculquen hábitos necesarios como puntualidad, organización y disciplina. Dar soporte a estos trabajadores y buscar oportunidades de adaptación.
Recompensas	Los líderes deben reconocer con beneficios tangibles e intangibles a todo el equipo de la organización.

**Fuente:** Elaboración propia.

### **C. La estrategia**

El programa debe estar en completa sintonía con la visión de la empresa, tener bien claro que la misma está enmarcado en el direccionamiento estratégico de la organización, donde la directiva cumple un rol preponderante en definir la estrategia y apoyar la ejecución de la misma. En este sentido, la estrategia base debe contener una orientación para conseguir de una forma más idónea los objetivos establecidos, para gestionar el conocimiento en mejora del desarrollo organizacional aplicado en las empresas de la ciudad de Medellín como oportunidad de fortalecer el teletrabajo.

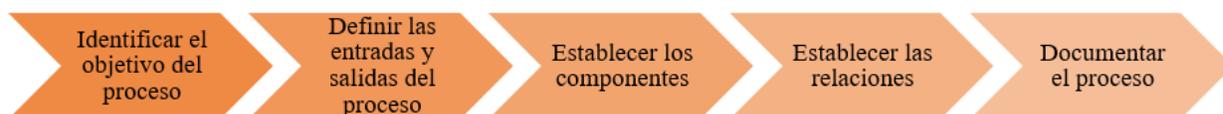
## D. Procesos

Es conveniente el rediseño de los procesos que involucran las actividades que pasan a realizarse en la modalidad del teletrabajo e integrarlos al resto de las áreas de la organización y disminuir tensiones en las relaciones jerárquicas y responsabilidades ante la gestión operativa.

Tomando en cuenta un esquema sencillo de realizarlo como se muestra a continuación:

### Figura 7.

*Esquema de procesos: modalidad de teletrabajo.*



**Fuente:** Elaboración propia.

La documentación del proceso como parte del sistema de teletrabajo fundamenta el desarrollo del modelo de gestión del conocimiento, que se describe en la segunda etapa de esta discusión.

## E. El contexto

Se procura cubrir las necesidades en las que se desenvuelven las empresas en el ámbito competitivo de Medellín y adoptar la influencia de la modalidad de teletrabajo en las áreas funcionales de la empresa que lo requieran, así, desarrollar un equilibrio entre las especificidades de la organización para la eficiencia, consolidar la gestión del conocimiento para gestionar el teletrabajo.

Impacto de la Etapa:

La empresa propicia un ambiente innovador y participativo que facilita los cambios requeridos con el compromiso de todos los involucrados, dando rienda al trabajo en equipo que permite el aporte del conocimiento y aprendizaje organizacional garantizando una gestión alineada con la dirección estratégica de la empresa. Esta fase busca sensibilizar y preparar a las personas y a las directivas para explorar oportunidades en las distintas áreas funcionales con la participación, identificación y establecimiento de una metodología que oriente la construcción del documento de conocimiento para viabilizar el teletrabajo y mejorar el desarrollo organizacional.

## **Etapa II: Implantación del programa de gestión del conocimiento en un ambiente de teletrabajo**

Se plantea para poder implementar el programa de gestión del conocimiento la utilización de una metodología para instaurarlo adecuadamente, siendo esto una buena práctica para orientar el proceso. Así que, una vez se han analizado los modelos de gestión del conocimiento, se propone el modelo integrado situacional de Riesco (MIS), para el desarrollo de la segunda etapa y se desarrolla de la siguiente forma:

### **Características básicas del MIS**

Inicialmente se enuncia las características básicas del modelo MIS, las cuales son relevantes para su implementación:

**Tabla 6.***Características básicas del modelo MIS.*

Premisa y Finalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se parte de que el conocimiento es el activo intangible más valioso con el que cuenta la empresa para competir exitosamente.</li> <li>-Tiene el propósito de facilitar el proceso de flujo de conocimiento más meritorio entre las personas y beneficiar la empresa.</li> </ul>
Asunciones básicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El conocimiento de la empresa es abierto para las ideas, experiencia y creencias que serán contrastadas con la reflexión.</li> <li>-La GC requiere cambios sustanciales.</li> <li>-Las TIC son herramientas indispensables de gestión y el depósito del conocimiento.</li> <li>-Las personas son los únicos actores capaces de aprender y la esencia en la gestión del conocimiento.</li> </ul>
Dimensión integrada y particular	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dimensión global: que es integrada porque considera la sociedad en red, el mercado, factores políticos, sociales, legales y económico. Todos presentes en el proceso de GC.</li> <li>-Dimensión particular: o situacional, que define cual es el conocimiento valioso tomando en cuenta las variables de la cultura organizacional, el tipo de trabajo, la gestión de personas, tipo de cambio y negocio.</li> </ul>
Principios	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Integrar los hallazgos teóricos con los empíricos</li> <li>-Estructura flexible adaptado a la realidad</li> <li>-Pertinencia con la necesidad de la GC en el teletrabajo</li> <li>-Compartir el conocimiento como estrategia para desarrollarlo y crecer</li> <li>-Eficiencia en la planificación, en los procesos y los resultados.</li> </ul>
Componentes y desarrollo sistémico	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificación estratégica</li> <li>-Auditoría del conocimiento</li> <li>-Arquitectura de la GC</li> <li>-Proceso del conocimiento</li> <li>-Evaluación de la GC</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia con información tomada de Riesco (2004).

### Proceso de desarrollo del conocimiento en el MIS

Cabe destacar, que se trata de una etapa de confección del conocimiento y operativo contiene cinco fases descritas a continuación:

#### *Fase 1: Adquisición*

Esta fase concentrará acciones que se requieren aunado a las características del modelo para el inicio del desarrollo de la gestión del conocimiento. Aquí se determina, que es lo que realmente quiere la empresa, haciendo un análisis de las necesidades y actuando luego como un filtro frente a conocimientos que no agreguen valor de los que son verdaderamente relevantes en un ambiente de teletrabajo. Esto conlleva una auditoría con las siguientes actividades:

- Identificar el conocimiento requerido para fundamentar el teletrabajo.
- Diagnosticar el conocimiento disponible en la organización, en las personas y todo conocimiento que se encuentre documentado. Esto se ejecuta por diversos canales de forma individual y colectiva, donde se distinga el conocimiento presente y las necesidades del mismo. Se aplican técnicas como la entrevista en las personas claves para la empresa y el personal involucrado directamente en el proceso de teletrabajo, comenzando desde el nivel estratégico al operativo. Es importante generar un clima de confianza y suministrar suficiente información para que los participantes atiendan a responder lo que desean de conocimiento y no solo en necesidades básicas.
- Definir los objetivos y estrategias que garanticen la adquisición del conocimiento. Una vez se cuenta con la información del diagnóstico e identificado los factores claves, se define las estrategias con sus objetivos y acciones. Esto permite priorizar en función a los conocimientos que se requieren que tienen la incidencia crítica en el aprendizaje para gestionar el teletrabajo. Por tanto, el orden de estos factores claves con los objetivos y estrategias deben ser específicos para llevar a cabo la fase de adquisición en la gestión del conocimiento.
- Incorporar todas las áreas funcionales de la organización en la dinamización, compromiso y alineación con el objetivo del programa de gestión del conocimiento.

Esta fase permite identificar los costos de la gestión de conocimiento para la organización, aprovechando la incorporación del personal para clarificar todos los aspectos que den inicio al programa.

#### *Fase 2: Almacenamiento*

- Promocionar entre el equipo de trabajo que compartan el conocimiento, cuya actividad debe ser facilitado por la aplicación del plan de cultura antes propuesto.
- Captura del conocimiento de fuentes internas y externas, clasificando y filtrando según el valor y criterios preestablecidos para la gestión del teletrabajo.
- Integrar la tecnología con los sistemas de gestión, dónde se consideren los procesos definidos con anterioridad para la gestión de teletrabajo, de manera que se conforme la memoria corporativa y adapte a la estructura organizativa.

#### *Fase 3: Transformación*

- Todo el conocimiento que se ha recogido y almacenado está sujeto a una premisa de dinamismo y puede ser sujeto a cambio en función a la necesidad de la empresa, comprendiendo el crecimiento exponencial del teletrabajo en las empresas y sus regulaciones.
- Establecer canales de intercambio perenne entre los miembros de la empresa desde el nivel estratégico al operativo, que facilite la interacción de información, experiencias, creatividad e innovaciones que las personas puedan sumar al conocimiento.

#### *Fase 4: Distribución*

- Adoptar una herramienta tecnológica que satisfaga la difusión necesaria y contenga las características para su utilización efectiva según el tipo de empresa y el formato de conocimiento que se maneje en el puesto de trabajo.
- Divulgar la nueva estrategia y gestión de conocimientos con acciones de grupos dentro de la empresa.

#### *Fase 5: Utilización*

Llegado a esta fase, se cuenta con un conocimiento que reúne el valor necesario para gestionar el teletrabajo en un entorno eficiente de gestión del conocimiento que influencia el desarrollo organizacional con resultados exitosos. Este conocimiento permitirá la toma de decisiones oportunas, eficiencia en la ejecución de los nuevos procesos para el teletrabajo, una cultura innovadora e integradora, administración en valores y cumplimiento de la visión y misión de la empresa.

#### Impacto de la Etapa:

El modelo MIS es una solución para que la empresa se prepare y pueda competir exitosamente, ya que facilita el flujo de conocimiento en la organización tomando en cuenta la pertinencia e incorporándolo en la planificación estratégica. La complejidad de esta etapa hace que conlleve una rigurosidad en la aplicación de cada una de las fases del modelo por su enfoque sistémico y consecutivo, estas impactan principalmente en: a) la adquisición del compromiso de todas las áreas, b) la fase de almacenamiento en la integración tecnológica, c) la verdadera transformación con la aceptación e interacción del conocimiento, d) adopción de la tecnología como sistema de información para uso efectivo en la labor y e) se llega al entorno de la eficiencia con la utilización del conocimiento.

### **Etapa III: Seguimiento estratégico**

Esta etapa se plantea como parte de este estudio, teniendo la comprensión que la planificación y ejecución requiere una valoración oportuna y revisión del cumplimiento efectivo de los objetivos planteados, por tanto, el control es la última fase del proceso administrativo y debe estar sobrellevada por el nivel estratégico de la empresa con la participación de las personas involucradas en la ejecución de los procesos, para la retroalimentación y reconocimientos que dieran lugar.

Esta etapa se encargará de: establecer los estándares para evaluar y comparar los avances y logro de las metas planificadas, valorar el rendimiento en función a la gestión y desempeño según lo establecido en las etapas 1 y 2. Por último, enunciar las posibles correcciones y acompañar en la comprensión de las mismas.

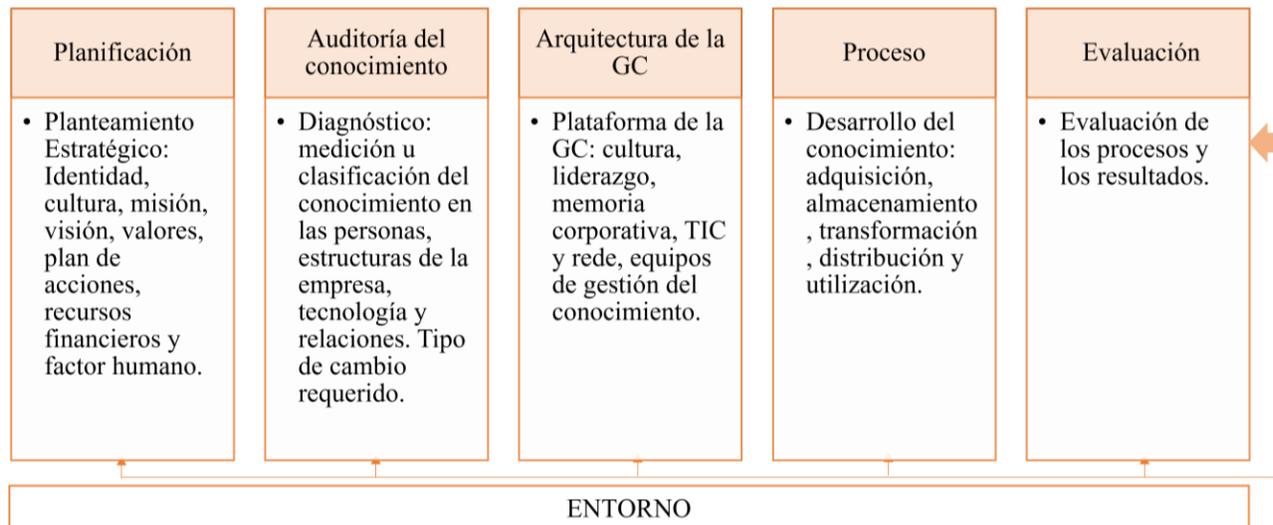
#### **Impacto de la Etapa:**

Las empresas requieren la etapa de seguimiento, ya que evalúa la eficiencia de las estrategias aplicadas, la evaluación r|, así que en sus efectos produce reconocimientos de los aciertos y logros eficientes en su desarrollo. El seguimiento estratégico es una medición de cómo la empresa se integra al cambio y adopta la nueva modalidad como un objetivo organizacional para fortalecer la competitividad de la misma.

La dinámica del modelo MIS antes descrito se resume en la figura siguiente:

**Figura 8.**

*Proceso de gestión del conocimiento según el modelo MIS.*



**Fuente:** Información tomada de Riesco (2004), con elaboración propia.

### **Consideraciones finales**

Una vez diferenciadas y enunciadas las etapas que determinan la discusión del modelo MIS para la gestión del conocimiento, queda claro que su propósito es propiciar un ambiente de teletrabajo eficiente que mejora el desarrollo organizacional como oportunidad para todas las empresas de la ciudad de Medellín.

En tal sentido, el confinamiento por la pandemia ha propiciado por las empresas de Medellín la respuesta de permanencia a través del teletrabajo, que para el año en curso se encuentra en el orden de 29.751 trabajadores en esta modalidad y el desafío se presenta con la discusión de la propuesta de permanecer con un enfoque organizacional en la gestión del conocimiento, tal como lo menciona Seaton y Bresó (2001) centrarse en que los empleados contemplen procesos sistematizados que les facilite adquirir y generar conocimiento para anticiparse y adoptar oportunidades cuando los escenarios varían.

En el modelo de Riesco (2004) la propuesta recoge que la gestión del conocimiento contiene una dimensión holística, por lo que para que las empresas en Medellín lo consideren como un modelo que toma en cuenta la incidencia del entorno y así lograr un mayor posicionamiento en el mercado, dónde la tecnología está presente con el teletrabajo siendo una ventaja competitiva con los beneficios que la misma ofrece.

Un aporte clave de la discusión es que conlleva a reconocer el aprendizaje organizacional como base para las relaciones generacionales entre los empleados y la empresa, ya las organizaciones tradicionales no tienen una buena comprensión por las nuevas generaciones; por tanto, Leiva y Honorato (2017) señalan que deben ajustarse al mensaje que está dando la gestión del conocimiento para el cambio. La discusión en su primera etapa convoca a fomentar la

sensibilización y reconocimiento de las partes, porque se amerita un ambiente propicio para la cultura, el clima y comportamiento organizacional, como base del desarrollo organizacional.

Maldonado (2017) recuerda que la gerencia debe permanentemente hacer esfuerzo y énfasis en preservar el capital humano y estilo corporativo que inflencie la cultura, además que esté consciente de la necesidad de sostener la eficacia en un ambiente cada vez más competitivo para el logro del desarrollo organizacional. El modelo de Riesco es compatible con el desarrollo organizacional por ser dinámico y planificado para mejorar la interacción, aumentando la aceptación del teletrabajo como modalidad de negocio soportado en la gestión del conocimiento.

## Recomendaciones

El análisis de los fundamentos sobre la temática planteada se tornó en función a aprovechar la modalidad del teletrabajo con la aplicación del modelo de gestión del conocimiento que influencia la eficiencia para el desarrollo organizacional y fortalece la competitividad empresarial, por esto la discusión en esta investigación es una guía que se recomienda por contener la rigurosidad académica en su diseño que facilitará a las empresas de Medellín la gestión a distancia ante una realidad más acorde con la competitividad.

Ante lo expuesto, se recomienda de manera precisa:

- Contar con el respaldo de la dirección de las empresas, por ser una recomendación que podría influir a toda la organización y requiere el apoyo con recursos, decisiones y seguimiento, solo de esta manera se tendrá el éxito esperado.
- En función al desarrollo organizacional es necesario el fomento de una cultura de conocimiento que sea favorable para la implementación del modelo de gestión del conocimiento de Riesco, cuya propuesta es coincidente con la determinación de las empresas de Medellín en adoptar el teletrabajo como mejora en su operativa.
- Vincular los procesos llevados a cabo, para cumplir cada etapa de la discusión, con el valor económico y el de mercado que le puede generar a la empresa, en términos de beneficios para la competitividad de la misma. Es decir, la eficiencia en la oportuna atención a los clientes y proveedores se fortalece al contar con un capital humano que mejora su calidad de vida con el teletrabajo y una empresa que reduce costos y aumenta la productividad.
- Se cumple con la responsabilidad social ante los empleados, porque la gestión del conocimiento aplicado al teletrabajo contempla la disminución de sus gastos en transporte,

alimentación y retribuye en salud. Así, como a nivel profesional es tomado en cuenta para compartir su conocimiento y experiencias como un recurso valioso.

- Las empresas deben utilizar canales para la transferencia de conocimiento y prácticas de motivación incentivando a los miembros de la empresa que compartan de manera habitual, para fortalecer la confianza y cohesión entre los que participan en las estrategias que contiene el modelo de gestión del conocimiento.
- Las empresas de Medellín deben desarrollar la capacidad de anticiparse al cambio extendiendo y flexibilizando sus operaciones, dónde la estructura del talento humano y tecnológica sea su soporte para lograr ser competitivas.
- Mantener apertura hacia la propuesta del modelo MIS de Riesco, entendiéndolo como oportunidad y no como un proyecto adicional o amenaza para el control.
- Las exigencias actuales de competencia requieren empleados especializados y mayor conocimiento del negocio, lo que se convierte en una ventaja competitiva, que con la etapa de implantación del modelo de gestión de conocimiento es consecuente con esta necesidad.

## Conclusiones

Del trabajo de investigación se concluye que los modelos de gestión del conocimiento evidentemente responden a elementos que se relacionan por ser comunes, sin embargo, los enfoques hacen la gran diferencia, encontrándose unos más humanistas con la interacción grupal e individual para la construcción del conocimiento y otros dan mayor valor a lo económico en el proceso. Se debe entender que la aplicación de estos modelos igualmente fortalecerá a las empresas, ya que guían el conocimiento para llevar a cabo una gestión eficiente basado en el compromiso y la motivación del empleado que se transforma por una cultura del conocimiento mejorando el desarrollo organizacional.

La referencia académica del estudio, es que se documenta la relación de la gestión del conocimiento con el diseño de la implementación de los procesos para el teletrabajo y que sus beneficios influyen el desarrollo organizacional de las empresas. Comprendiendo que los modelos de gestión del conocimiento son utilizados para conocer las percepciones y relacionarlos con los principios estratégicos de la empresa, siendo una herramienta procedimental que conlleva al conocimiento general. Sin embargo, se aprecia que, a pesar de los avances en las empresas de la ciudad de Medellín de incorporar a los empleados en el teletrabajo, aún son bajos los indicadores en todas sus áreas funcionales y son resistentes a su expansión.

En el estudio se ha ejecutado el objeto propuesto sobre un análisis profundo de la influencia de cómo los modelos de gestión del conocimiento influyen el desarrollo organizacional y ha permitido responder a la problemática planteada, teniendo en cuenta que la inclusión del teletrabajo ante la situación de la pandemia, ha impactado la forma de gestionar en las empresas, pero con la oportunidad de aprovecharlo llevando a cabo el trabajo a distancia con

el uso efectivo de la tecnología, donde la aplicación del modelo MIS aprovecha el desempeño profesional y conocimientos para promover el aprendizaje organizacional.

Se han identificado diferentes modelos de gestión del conocimiento, que han permitido desarrollar una discusión, en torno a las empresas de la ciudad de Medellín, orientando la práctica del modelo MIS de Riesco, para convertir así un conocimiento individual en un conocimiento colectivo y poder optimizar la perspectiva estratégica y social en función de mejorar la competitividad de las empresas con el cambio de la conducta de las personas hacia la modalidad del teletrabajo.

La discusión del modelo MIS de Riesco describe y considera en su proceso los aspectos que influyen el ambiente del teletrabajo, referidos a la planificación estratégica, dónde la visión, misión y capital humano se encuentren alineados con esta modalidad. Luego en la conformación de su arquitectura toma en cuenta la tecnología y comunicación siendo indispensable para el trabajador a distancia y propiciando la interacción de conocimiento y percepción de trabajo en equipo. Este es un componente social porque se genera el dialogo con gran fluidez, dónde la medición y control deja de verse como amenaza y pasa a ser una oportunidad de demostrar la calidad de las tareas ejecutadas.

La gestión del conocimiento desde la mirada holística de Riesco (2004), representa una forma dinámica y compleja con acciones en cada una de sus fases que articuladas están contribuyendo a tener empresas más competitivas, comprometidas con los cambios que el entorno demanda, para este caso el teletrabajo, por lo que relacionar la discusión planteada con la dirección estratégica de las empresas fortalece el desarrollo organizacional dando la oportunidad para ser más competitivos en la diferentes sectores de la ciudad de Medellín.

Queda claro, que la competitividad de Medellín plantea espacios de reflexión donde se intenta transformar y reaccionar a la situación que se demanda de las personas, donde estas deben estar en capacidad de manejar la compleja realidad del futuro y la competitividad, Medellín a pesar de su vocación industrial requiere una mayor conexión hacia los mercados mundiales, por lo que debe garantizar la participación del capital humano funcionando de manera eficiente.

### Referencias bibliográficas

- ANDI. (2022, enero). Encuesta de opinión industrial conjunta. Más País.  
[https://www.andi.com.co/Uploads/\\_EOIC%20F%20ENERO-022.%20BMM%20gcb.pdf](https://www.andi.com.co/Uploads/_EOIC%20F%20ENERO-022.%20BMM%20gcb.pdf)
- Angulo, R. (2016). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70. <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Arbonés, A. (2013). *Conocimiento para innovar, como evitar la miopía en la gestión de conocimiento*. Ediciones Días de Santos.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme.
- Audirac, C., De López, V., Domínguez, A. Y Puerta, L. (2012). *ABC del desarrollo organizacional*. Editorial Trillas.
- Avendaño, V. Y Flores, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Revista Entreciencias Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 4(10), 201-227. <https://doi.org/10.21933/J.EDSC.2016.10.181>
- Barbosa, V. (2013). *Teletrabajo, liderar y trabajar en equipo a distancia*. Editorial Dunken.
- Bernal, C. (2013). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación.
- Bustelo, C. Y Amarilla, R. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. Tendencias: Reflexiones y Experiencias. *Revista PH*, 34(1).  
<http://www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/article/download/1153/1153>
- Cámara de Comercio Medellín (2021, 2 de septiembre). *Crecimiento del PIB de Antioquia en 2021 podría ser superior a 6 %*. Cámara de Comercio de Medellín  
<https://www.camaramedellin.com.co/articulos-y-noticias/noticias/crecimiento-del-pib-de-antioquia-en->



- Giraldo, G. (2008). Responsabilidad social empresarial en Antioquia. *Revista Universidad EAFIT*, 44(149), 38 – 59 <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/159/158>
- Gómez, M. (2016). *Desafíos actuales en reclutamiento y selección de personal*. En L. Pérez (Ed.). Recursos humanos, área clave en la gestión de la empresa. (pp. 485-529). La Ley
- González, J.J. y Rodríguez, M.T. (2018). *Gestión del conocimiento, capital intelectual e indicadores aplicados*. Ediciones Díaz de Santos.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*. McGraw Hill
- Henao, L.A, Diaz, J.E., Castrillón, C. Y Pérez, J. (2018). *Estrategias para la implementación del teletrabajo en las grandes empresas de la ciudad de Medellín* [Tesis de pregrado, Tecnológico de Antioquia]. Repositorio Institucional Tecnológico de Antioquia. <https://dspace.tdea.edu.co/handle/tda/353>
- Hernández, J.A., Gallarzo, M y Espinoza, J.D.J. (2011). *Desarrollo organizacional*. Pearson Educación.
- Hernández, R. (1991). *Metodología de la Investigación*. Hill Interamericana de México
- Joya, O.M. Y Garcilazo, C. (2019). La evolución en la metodología de reclutamiento en las empresas argentinas desde 1990 a la actualidad. Universidad Nacional San Martín. <http://ri.unsam.edu.ar/bitstream/handle/123456789/955>
- Leiva, A. Y Honorato, T. (2017). La percepción de los intérpretes generacionales del cambio de época. Análisis cualitativo de la interpretación de la comunicación que percibe la Generación Millennial de las organizaciones públicas y privadas. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 16(16), 78 – 95. DOI: 16.7263/ADRESIC.016.004

Ley 1221/2008, de 16 de julio, *Por la cual se establecen normas para promover y regular el*

*Teletrabajo y se dictan otras disposiciones.* (2008). Diario Oficial No. 47.052, de 16 de julio de 2008.

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1221\\_2008.html#:~:text=OBJETO,y%20las%20telecomunicaciones%20\(TIC\).](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1221_2008.html#:~:text=OBJETO,y%20las%20telecomunicaciones%20(TIC).)

Ley 2088/2021, de 12 de mayo, *Por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras*

*disposiciones.* (2021). Diario Oficial No. 51.672, de 12 de mayo de 2021.

López, M.J Y Tobón, V. (2020). *Afectaciones laborales y de salud causadas por el teletrabajo en los colaboradores de la empresa Emtelco en la ciudad de Medellín* [Tesis de pregrado,

Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria]. Repositorio Institucional

Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria.

<https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/1551/TGII%20Tobo%cc%81n%20%26%20%20Lo%cc%81pez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo.* Grupo editorial Patria.

Maldonado, J.A. (2017). *Comportamiento y desarrollo organizacional.* ISSU.

<https://docer.com.ar/doc/n8cv5ne>

Méndez, C. (2011). *Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales.* Limusa.

Ministerio del Trabajo (2018). Aspectos legales del teletrabajo en Colombia. *MINTRABAJO.*

<https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/derechos-fundamentales-del-trabajo/teletrabajo>

- MINTIC (2022). El teletrabajo ofrece una amplia gama de beneficios para las organizaciones y sus empleados. *Ministerio de las TIC*. <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8365.html>
- MINTIC. (2021a, 2 de septiembre). Colombia superó los 209.000 teletrabajadores en 2020: Ministerio de las Tic. *Ministerio de las TIC*. <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/179742>:
- MINTIC. (2021b). *Quinto estudio de percepción y penetración en empresas colombianas 2020*. Gobierno de Colombia. [https://mintic.gov.co/portal/715/articles-179742\\_recurso\\_1.pdf](https://mintic.gov.co/portal/715/articles-179742_recurso_1.pdf)
- Monje, C.A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa, guía didáctica*. Universidad Surcolombiana.
- Navarro, J.A. (2018, 17 de octubre). La economía del conocimiento. *McGraw Hill*. <https://www.mheducation.es/blog/la-economia-del-conocimiento>
- Paniagua, E., López, B., Martín, F., Campos, M., Cárceles, A., Rodríguez, A.J., Palma, J.T., Flores, M., Jiménez, R., Fernández, J.T., Martínez, R., Botía, J.A., Hernansáez, J.M., Aguila, I.M.D. Y Túnez, S. (2007). *La gestión tecnológica del conocimiento*. Editum.
- Pérez-Montoro, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis*. Ediciones Trea S.L.
- Reyes L. Y Carmona F. (2020). *La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio*. [Tesis doctoral, Universidad Simón Bolívar]. Repositorio Institucional Universidad Simón Bolívar. <https://hdl.handle.net/20.500.12442/6630>
- Riesco, M. (2004). Modelo Integrado-Situacional (MIS) para gestionar conocimiento en ámbitos empresariales. *Sociedad y utopía: Revista de ciencias sociales*, 1(24), 273 – 297. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1050433>

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson Educación.

Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: Una aproximación teórica. *Educar*, 37(1), 25-39.

<https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn37/0211819Xn37p25.pdf>

Rodríguez, D. (2009). *La creación y gestión del conocimiento en las organizaciones educativas: barreras y facilitadores, un estudio multicaso* [Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]. Repositorio Institucional Universitat Autònoma de Barcelona

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/327017/drg1de1.pdf>

Rojas, N., Alaña, Y.D.C. Y Chirinos, Y.D.V. (2016). *Responsabilidad social interna de los gerentes del conocimiento*. En Meriño, V.H., Chirinos, Y.D.V., Camejo, L. Y Martínez, C.Y. (Eds.), *Gestión del conocimiento, perspectiva multidisciplinaria* (pp. 222 – 251). Editorial artesanal de Ediciones Madriguera.

Seaton, C.E. Y Bresó, S. (2001). El desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento para los institutos tecnológicos. *Revista Espacios*, 22 (3).

<https://www.revistaespacios.com/a01v22n03/01220321.html>

Senge, P. (2010). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica.

Tiscama, C.D. (2020). *Incidencia de la aplicación del teletrabajo en el desarrollo de las organizaciones* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte]. Repositorio Institucional Universidad Técnica del Norte.

<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/11304/2/02%20ICO%20771%20TRA%20BAJO%20GRADO.pdf>

Torres, A.G. Y Londoño, M.D.C. (2016). *Activos Intangibles Empresariales reconocidos en Colombia*. ISSUU. <https://issuu.com/anagladystorres/docs/activos>

Valencia, A. (2018). Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: análisis y perspectivas. *Revista de ciencias jurídicas de Puebla*, 12 (41), 203-226.  
<http://www.scielo.org.mx/pdf/rius/v12n41/1870-2147-rius-12-41-203.pdf>

Vargas, D.A. (2021, 2 de septiembre). Medellín, la segunda ciudad con mayor adopción de teletrabajo. *El Colombiano*.  
<https://www.elcolombiano.com/negocios/economia/teletrabajo-en-colombia-OA15518767>

WorkMotion (2021). *The Cities Best Facilitating Remote Work: A Global Index*. WorkMotion.  
<https://workmotion.com/best-remote-work-cities/>

Zuluaga, J. (2018). El teletrabajo, una modalidad de empleo con retos. *Apropia*, 1 (2), 20 – 23.  
<https://revistas.udem.edu.co/index.php/apropia/article/view/33093>