

Análisis de una estructura de gestión del conocimiento para el fortalecimiento de la
competitividad de una organización prestadora de servicios

Edwin Pinto Gómez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

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

Maestría en Administración de Organizaciones – MAO

Agosto 2022

Análisis de una estructura de gestión del conocimiento para el fortalecimiento de la
competitividad de una organización prestadora de servicios

Trabajo de grado como requisito para optar por el título de Magister en Administración de
Organizaciones

Edwin Pinto Gómez

Edgar Romero Herrera

Director

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

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

Maestría en Administración de Organizaciones – MAO

Agosto 2022

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria

Al creador por darme la oportunidad de continuar a pesar de las adversidades, de los momentos difíciles y de todo aquel instante donde la fe es el único camino, a mi esposa e hijo, quienes son el motor para seguir alcanzado y conquistado metas, objetivos y los sueños trazados a lo largo de la vida, a ellos, por ese amor incondicional y por la fuerza y sabiduría que tienen sus palabras.

Agradecimientos

A los miembros de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD quienes velan constantemente para que logremos a feliz término la meta de culminar el nivel educativo, al Director Edgar Romero Herrera y al Líder de la MAO Ariel Alfonso Reyes Castro, quienes exhortan a dar lo mejor y a aplicar todas aquellas enseñanzas adquiridas a lo largo de este proceso de la maestría, a los jurados seleccionados por la UNAD por validar la apropiación de conocimiento y, por transmitir su experiencia y aportes en la construcción final del documento, y desde luego a cada uno de los participantes en el proceso de construcción quienes aportan cada día en el fortalecimiento del pensamiento crítico y de conocimiento.

Gracias totales.

Resumen

La monografía busca analizar una estructura de gestión del conocimiento adecuada para una organización cuyo objeto social es la prestación de servicios, centrándose en las metodologías de gestión del conocimiento que se hacen visibles como una herramienta diferenciadora que genera valor estratégico, para el fomento y fortalecimiento de su competitividad. Para ello, se implementa un enfoque de estudio exploratorio bajo el método inductivo que hace énfasis en la experiencia humana y que incluye la búsqueda y revisión de masas documentales de información, donde se identifican aplicaciones prácticas de la gestión del conocimiento, junto con la aplicación de una entrevista semiestructurada, en actores claves de la organización prestadora de servicios, que permite validar y proponer una estructura de GC acorde a este tipo de organización. Como resultado de la revisión de 26 fuentes primarias y la aplicación de 10 entrevistas semiestructuradas a los actores claves de la organización, dado su conocimiento en la conceptualización de la *gestión del conocimiento* se detalla la validación de la hipótesis planteada en la investigación mediante la identificación de una estructura de GC que permite potencializar su fácil aplicación e implementación, la cual se consolida y se ajusta especialmente a través de los postulados pragmáticos de los Doctores Galvis-Lista (2015) y Castañeda (2020), y complementada con el análisis documental.

Palabras claves: conocimiento, estructura, gestión, organización, servicios.

Abstract

The monograph seeks to analyze an adequate knowledge management structure for an organization whose corporate purpose is the provision of services, focusing on knowledge management methodologies that become visible as a differentiating tool that generates strategic value, for the promotion and strengthening of its competitiveness. For this purpose, an exploratory study approach is implemented under the inductive method that emphasizes human experience and includes the search and review of documentary masses of information, where practical applications of knowledge management are identified, together with the application of a semi-structured interview with key actors of the service provider organization, which allows validating and proposing a KM structure according to this type of organization. As a result of the review of 26 primary sources and the application of 10 semi-structured interviews with key actors of the organization, given their knowledge in the conceptualization of knowledge management, the validation of the hypothesis raised in the research is detailed through the identification of a KM structure that allows to potentiate its easy application and implementation, which is consolidated and adjusted especially through the pragmatic postulates of Doctors Galvis-Lista (2015) and Castañeda (2020), and complemented with the documentary analysis.

Keywords: knowledge, structure, management, organization, services.

Contenido

Introducción	13
Planteamiento del problema	15
Descripción del problema	15
Formulación del problema	16
Justificación	17
Variables	20
<i>Variable independiente</i>	20
<i>Variable dependiente</i>	20
Hipótesis	20
Objetivos	20
<i>Objetivo general</i>	20
<i>Objetivos específicos</i>	21
Alcance y limitaciones	21
<i>Alcance</i>	21
<i>Limitaciones</i>	22

Marco referencial.....	23
Marco de antecedentes.....	23
Marco teórico.....	24
Marco conceptual.....	30
Marco legal.....	33
Diseño Metodológico.....	35
Metodología.....	35
Tipo de investigación.....	35
Método de investigación.....	36
Fases e instrumentos de recolección de información.....	36
<i>Fuentes de información primaria.....</i>	<i>36</i>
<i>Fuentes de información secundaria.....</i>	<i>42</i>
<i>Técnicas e instrumentos de recolección de información.....</i>	<i>43</i>
Resultados y análisis.....	45
<i>Recolección de la información.....</i>	<i>45</i>
<i>Entrevista semiestructurada.....</i>	<i>79</i>

	10
<i>Preguntas</i>	79
Propuesta – Discusión.....	93
Propuesta preliminar	93
Propuesta final	94
Conclusiones.....	113
Recomendaciones	118
Bibliografía.....	120

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Fase heurística</i>	37
Tabla 2. <i>Revisión de literatura / Estrategias de gestión del conocimiento</i>	39
Tabla 3. <i>Revisión de literatura / Procesos metodológicos en gestión del conocimiento</i> .	40
Tabla 4. <i>Perfil de los entrevistados</i>	42
Tabla 5. <i>Relación entre los procesos de GC</i>	57
Tabla 6. <i>Herramientas facilitadoras y técnicas de apoyo a los procesos de GC</i>	61

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Relaciones de procesos de GC</i>	61
Figura 2. <i>Perfil y experiencia de los entrevistados</i>	83
Figura 3. <i>Resultado: aplicación de GC en la organización prestadora de servicios</i>	84
Figura 4. <i>Resultado: establecer foco de GC en personas y cultura de conocimiento</i>	85
Figura 5. <i>Resultado: acuerdo con la expresión de la ISO 30401:2018</i>	86
Figura 6. <i>Resultado: acuerdo con el nivel de madurez de la GC</i>	87
Figura 7. <i>Resultado: incorporación de la GC en misión y visión</i>	87
Figura 8. <i>Resultado: interrelación de los procesos de GC</i>	88
Figura 9. <i>Resultado: desarrollar las capacidades organizacionales</i>	89
Figura 10. <i>Resultado: vincular gestión por competencias</i>	90
Figura 11. <i>Resultado: aplicación de TICs</i>	91
Figura 12. <i>Resultado: valor del liderazgo</i>	92
Figura 13. <i>Estructura de gestión del conocimiento preliminar</i>	93
Figura 14. <i>Estructura de gestión del conocimiento ajustada</i>	111

Introducción

La *gestión del conocimiento* representa un componente de gran importancia para el desarrollo de cualquier organización, puesto que es considerado potencialmente como su “*principal activo y en consecuencia una fuente inagotable de flujo de ingreso*” (Angulo-Rincón, 2017, p. 55), y desde esta perspectiva es importante reconocer la existencia de oportunidades de mejora en esta materia para toda organización, más aún, con los cambios que se presentan en la actual coyuntura socioeconómica que motiva claramente a que el conocimiento migre y se actualice, y con ello, se vincule a las dificultades de mantenerlo al interior de las organizaciones, es por ello, que con el planteamiento de esta *monografía de análisis de experiencias*, busque presentar una propuesta que contenga una estructura de gestión del conocimiento apropiada para el fortalecimiento de la competitividad de una organización prestadora de servicios, y que se visibilice como una herramienta directiva con el potencial de fortalecer la competitividad, la sostenibilidad empresarial, la creación de confianza y la creación de valor. De allí la necesidad en términos documentales de atender la hipótesis: “*La identificación de estructuras de gestión del conocimiento, permiten presentar una propuesta aplicable a la organización prestadora de servicios*”.

Con ello, y en atención a la Línea de Investigación – *gestión de la innovación y el conocimiento*, elegida bajo el Acuerdo No. 101 de 2017 de la UNAD, se presenta una *monografía*, que busca su desarrollo a partir de un enfoque de estudio exploratorio bajo el método inductivo que enfatiza la experiencia humana e incluye la búsqueda y revisión de masas documentales (documentos, artículos, revistas, etc.) pertinentes para el enfoque de la monografía, junto a definir entrevista semiestructurada, para aplicarla a actores claves en la

organización prestadora de servicios conoedores de la conceptualización en gestión del conocimiento, que permitirían validar la intencionalidad y que conduzcan a los ajustes necesarios, para concluir con el desarrollo del objetivo de la monografía.

Es importe destacar la comprensión que *“una organización prestadora de servicios”* hace referencia efectivamente a una organización que tiene por objeto social la prestación de ser servicios especializados, pero debido a la firma de un *“Acuerdo de Confidencialidad”* entre las partes, no es posible divulgar tanto la razón social como cualquier tipo de información particular sobre la organización en el marco de la construcción de la monografía de análisis de experiencias, es por ello, que este documento presenta el análisis consecuente de una estructura de gestión del conocimiento factible y viable de aplicación en este tipo de organizaciones dado su nivel de investigación de masas documentales y la experiencia de todos los participantes.

Planteamiento del problema

Descripción del problema

Comprendiendo la necesidad de expresar el planteamiento del problema, se recurre al Modelo Gavilán, como punto de partida, y en atención a ello, se *“define el problema de información y lo que se necesita indagar para resolverlo”* (González, 2007).

Desde esta perspectiva y bajo el contexto de una organización que tiene por objeto social la prestación de servicios, surge preguntas asociadas a ¿Cómo? o ¿Qué? gestionar al interior de este tipo de organizaciones para que se genere el impulso y el fortalecimiento de la competitividad y desde luego *~que elementos de la sostenibilidad empresarial es conveniente descubrir, aplicar y/o implementar para dilucidar este fortalecimiento~*, por ello, surge la premisa de establecer y entender cuál sería *“la manera correcta de articular una estructura de gestión del conocimiento en el desarrollo de ese modelo de negocio”*, ya que en especial para el caso de las fami-empresas desde la perspectiva de Confecámaras citado por la Cámara de Comercio de Barranquilla (2019), en Colombia más del 86.5% de las empresas son sociedades constituidas de manera familiar, y tan solo por ello, tendrán desde luego que superar diferentes obstáculos hacia un entorno más competitivo e inclusivo, donde las estadísticas también apuntan a que en este tipo organizaciones, tan solo sobrevive el 30% en la cambio de la primera a la segunda generación; por ello, es quizás que Lozano (2000) detallo en su momento, que uno de los principales problemas que se presentan en estas organizaciones es que *“la empresa no crece”*, con sus causas más frecuentes asociadas a que la empresa pierde la reputación como consecuencia del comportamiento inadecuado de alguno o algunos miembros, junto a la poca o nula actualización en los procesos de gestión, al igual que la baja, por no decir que nula,

inclinación hacia la creatividad e innovación, y desde luego, a que la dirección de la organización, no observa en la educación la posibilidad de actualizar los conocimientos gerenciales que le permitan determinar tanto las ventajas competitivas transitorias, como las sostenibles, y ya pasados casi 20 años el Doctor Gómez (citado por Jáuregui, 2017) confirma que continúan las mismas dificultades, por tal motivo, *la gestión del conocimiento* que claramente puede considerarse como una herramienta directiva con la potencialidad para fortalecer la competitividad, la sostenibilidad empresarial, la creación de confianza, la creación de valor, y la eliminación o reducción de la ocurrencia de irregularidades *~detectadas previamente por Lozano (2000) y Gómez (2017)~* en este tipo de organizaciones.

Por ende, al considerar estas apreciaciones, se visualiza un reto en la incorporación de la estructura de *gestión del conocimiento* como un marco de referencia de fácil aplicación, y que, asociada a la gestión de *Gobierno Corporativo*, se consoliden como elementos articulados que, equilibrados correctamente, permitan a este tipo de constituciones empresariales tener el control, la capacidad, un mejor desempeño y un cumplimiento elevado de su objeto social sostenible en el tiempo.

Formulación del problema

Desde esta perspectiva se plantea la siguiente Pregunta inicial: *¿Cómo descubrir la estructura correcta de gestión del conocimiento aplicable a una organización prestadora de servicios, para que genere el fortalecimiento de la competitividad organizacional?* y bajo esta se desarrolla la siguiente hipótesis: *“La identificación de estructuras de gestión del conocimiento, permiten presentar una propuesta aplicable a la organización prestadora de servicios”*.

Con ello, es conveniente formular preguntas secundarias, las cuales facilitan el acercamiento a la *estructura de gestión del conocimiento* para una organización prestadora de servicios: 1 - ¿Qué prácticas de creación de conocimiento y aprendizaje se requieren?, 2 - ¿Cuáles son las técnicas, estrategias y procesos de la gestión del conocimiento?, 3 - ¿Cuáles son los factores claves implementación?, 4 - ¿Cuáles de estos factores claves son aplicables?, 5 - ¿Qué estructuras metodológicas en GC, pueden ser aplicados?, 6 - ¿De estas, cuales se pueden ajustadas o combinadas para generar beneficio en la organización objeto de esta monografía?, 7 - ¿Cuáles son las competencias básicas individuales requeridas para el desarrollo de la estructura de GC aplicable a la organización?

En consecuencia se elabora un plan que permita generar una estructura de *gestión del conocimiento – GC* para la organización prestadora de servicios, a través, de un enfoque de *estudio exploratorio y método inductivo* que enfatiza en la experiencia humana a través de la búsqueda de marcos de referencia en GC para abordar el problema planteado, al igual, que analizar las técnicas, estrategias y procesos de la GC, los factores claves de la GC, las prácticas de creación de conocimiento y el aprendizaje continuo, los modelos u estructuras de GC aplicables, junto a las competencias básicas individuales requeridas en la GC.

Justificación

En la actualidad las organizaciones deben enfrentarse a generar constantemente cambios, ajustes, proyecciones, gestiones e inversiones en atención a las nuevas tendencias, cambios sociales y políticas económicas que crean oportunidades y desde luego un sinnúmero de retos para toda compañía, así que no resulta exenta que la *GC* se convierta en una “*herramienta*” para que

la organización pueda obtener mejores beneficios, al gestionar adecuadamente el “*flujo de conocimiento*” actual y potencial, y con ello, fortalecer su ventaja competitiva.

Con esto en mente, es importante destacar la afirmación de la profesora McGrath (2013), quien expone que a lo largo del tiempo, se ha estado obsesionado con la concepto de desarrollar una “*ventaja competitiva sostenible*”, y este es el eje de un gran número de libros de estrategia organizacional, *~lo que no es mala idea, claramente lo ideal es competir sin que otros puedan imitar las estrategias, productos y/o servicios que representan una ventaja~, pero hoy día es extraño que una empresa mantenga una ventaja competitiva sostenible, puesto que los grupos de interés y desde luego los competidores, cada vez, se han vuelto más impredecibles y la empresas sin estructuras definidas, y donde esta ventaja competitiva a menudo se desaparece en un corto periodo de tiempo, por tanto, las empresas para mantenerse a la vanguardia necesitan constantemente plantear e iniciar nuevas estrategias, ajustarlas, evaluarlas, desarrollarlas y potenciarlas en un corto periodo, que términos sencillos se refiere a explorar y potenciar ventajas transitorias, por ende, es conveniente reconocer que la ventaja competitiva sostenible, ya no es común observarla y clarificarla al interior del mundo de los negocios, por tanto, la “ventaja transitoria” es la tendencia de una nueva normalidad.*

En este sentido, al comprender la afirmación de McGrath (2013) y la tesis de Nonaka (1991) citado por Ricardo y Pérez (2019) para quienes “*en una economía, la única certeza es lo incierto, y la única fuente segura de ventajas competitivas sostenibles, es el conocimiento*” (p. 3). Se visibiliza que el desarrollo de una *estructura de GC* a nivel empresarial debe considerarse como pilar para determinar lo que se “*desea conservar, preservar y nutrir para el futuro*” (McGrath, 2013, citada por Bell, 2013), de hecho, en un estudio realizado por Price Waterhouse

Coopers - PwC (2019), identifica a la capacidad de construir confianza y la capacidad de construir experiencias satisfactorias, como los elementos diferenciadores y fundamentales para inspirar el compromiso y el potencial de una organización, de allí, la valiosa oportunidad que refleja la *gestión del conocimiento*.

Por consiguiente, es importante articular correctamente como *estrategia y ventaja competitiva*, y posiblemente la única alternativa viable, la incorporación de la *gestión del conocimiento*, desde la perspectiva de una filosofía de:

Gestión centrada en cómo integrar y coordinar los procesos de adquisición, creación, almacenaje, difusión y utilización del conocimiento, constituyéndolo como una herramienta óptima para el alcance de niveles superiores de desempeño organizacional y, al mismo tiempo, para el manejo efectivo de las amenazas potenciales que atentan contra el alcance de los objetivos de la organización (Ricardo, 2005, citado por Ricardo y Pérez, 2019, p. 5).

Junto a combinarla con los enfoques generales de gestión, especialmente *los sistemas de gestión de información* y las capacidades del recurso humano para este mismo objetivo, como la “*participación, compromiso, motivación y responsabilidad*” (Torres y Lamenta, 2015, p. 5). Sin dejar de lado la *gestión documental* que debe implicar un proceso administrativo que permita analizar y controlar sistemáticamente la colección y catalogación de los documentos a lo largo de su ciclo de vida, en correspondencia con la misión y objetivos de la organización, y que constituyen el conjunto cultural de una organización orientada al conocimiento (Fresno-Chávez, 2018, p. 13).

Variables

Variable independiente

La estructura de gestión del conocimiento aplicable a la organización prestadora de servicios

Variable dependiente

Variable 1. El fortalecimiento de la competitividad de una organización prestadora de servicios.

Variable 2. El desarrollo sostenible de una organización prestadora de servicios.

Variable 3. El crecimiento económico de una organización prestadora de servicios.

Hipótesis

La hipótesis planteada en términos documentales y que satisfaga las necesidades de la monografía de experiencias corresponde a: *“La identificación de estructuras de gestión del conocimiento, permiten presentar una propuesta aplicable a la organización prestadora de servicios”*.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la estructura de gestión del conocimiento adecuada para la organización prestadora de servicios, a partir de metodologías de gestión del conocimiento.

Objetivos específicos

Identificar las estrategias y los procesos metodológicos de gestión del conocimiento – GC en documentos, registros, artículos y cualquier otro material pertinente aplicable a una estructura de GC para una organización prestadora de servicios

Establecer los factores claves, prácticas y/o técnicas de gestión del conocimiento – GC, junto a las competencias básicas individuales en documentos, registros, artículos y cualquier otro material pertinente aplicable a una organización prestadora de servicios para soportar el normal desarrollo de la estructura de gestión del conocimiento

Definir la propuesta de la estructura de gestión del conocimiento a partir de las referencias documentales aplicables a una organización prestadora de servicios para que genere el fortalecimiento de la competitividad organizacional

Alcance y limitaciones

Alcance

La presente monografía de análisis de experiencias se desarrolla a partir de un enfoque de estudio exploratorio bajo el método inductivo que enfatiza la experiencia humana e incluye la búsqueda y revisión de masas documentales (documentos, artículos, revistas, etc.) pertinentes para el enfoque de la monografía, junto a definir una entrevista semiestructurada, para aplicarla a actores claves en la organización prestadora de servicios conocedores de la conceptualización en gestión del conocimiento, que permitirían validar la intencionalidad y que conduzcan a los ajustes necesarios, para concluir con el desarrollo del objetivo de la monografía.

Limitaciones

Se debe comprender que “*una organización prestadora de servicios*” hace referencia efectivamente a una organización que tiene por objeto social la prestación de ser servicios especializados, pero debido a la firma de un “*Acuerdo de Confidencialidad*” entre las partes, no es posible divulgar tanto la razón social como cualquier tipo de información particular sobre la organización en el marco de la construcción de la monografía de análisis de experiencias, es por ello, que este documento presenta el análisis consecuente de una estructura de gestión del conocimiento factible y viable de aplicación en este tipo de organizaciones dado su nivel de investigación de masas documentales y la experiencia de los participantes.

Marco referencial

Marco de antecedentes

Definidas las limitaciones que posee la monografía de experiencias con relación a la expresión “*una organización prestadora de servicios*”, en este apartado es conveniente contextualizar que la organización se dedica a la prestación de servicios especializados para las industrias de energía, construcción, química, manufactura, minería, petróleo y gas en todo el territorio nacional de Colombia con sede en el área metropolitana de Bucaramanga, Santander; y desde esta perspectiva se reconoce la importancia de desarrollar a la “*gestión del conocimiento*” como un mecanismo que visibilice una herramienta diferenciadora y generadora de valor estratégico para la promoción y fortalecimiento de su competitividad, por ello, la revisión documental permite dilucidar que en términos regional, nacional e internacional, son pocas las aplicaciones pragmáticas en especial relacionadas con las organizaciones / empresas prestadoras de servicios que se pueden distinguir con relación a la “*gestión del conocimiento*”, tan solo se evidencia con facilidad acercamientos ligados a la teoría, pese a que en este tipo de constituciones empresarial se debe reconocer la existencia de una gran volatilidad laboral lo que en consecuencia debería generar alarmas para accionar en pro del desarrollo sostenible, la competitividad y el crecimiento económico de las empresas, alarmas que distingan la potencialidad que puede representar la articulación e implementación de la “*gestión del conocimiento*” para este modelo de negocios en beneficio de los resultados esperados a lo largo del tiempo, alarmas que vinculen investigaciones para facilitar el acercamiento y aplicación práctica de estas nociones a cualquier tipo de organización u empresa, en especial al comprender que en Colombia más del 86.5% de las empresas son sociedades constituidas de manera familiar

como ya previamente lo ha expresado la Cámara de Comercio de Barranquilla (2019) y que vinculan diferentes dificultades.

Marco teórico

En esta materia, se inicia con la adopción de una fuente de apoyo para establecer el alcance del *conocimiento* en el marco de la *gestión del conocimiento*, por ello, Jaimes y Valbuena (2007) citados por Castellanos et al., (2021) son un buen referente al respecto:

El conocimiento es un activo intangible esencial que puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible. El conocimiento puede entenderse como un elemento intangible que puede acumularse dentro de una organización, y también como un elemento intangible que fluye hacia dentro y hacia afuera de la organización. ~También~ es la colección de medidas establecidas con miras al aumento de la eficacia de las actividades realizadas en una organización, a través de la mejor utilización de los activos de conocimiento existentes dentro y fuera de la organización. (Castellanos et al., 2021, p. 23)

Desde esta perspectiva, el conocimiento juega un papel fundamental para dilucidar las interacciones del conocimiento al interior de las organización, y junto a Nonaka y Takeuchi (1995) citados por Mejía y Colín (2013), para muchos considerados como los predecesores de la GC, afirman que *“las organizaciones capaces de innovar son aquellas que centran sus acciones en la creación del conocimiento organizacional”*. Por tanto, la *creación de conocimiento* en una organización, debe ser considerada como la *espiral del conocimiento*, que ha de *“distinguirse en dos dimensiones: la epistemológica, en la que se considera la naturaleza como tal de este*

elemento; y la ontológica, que considera el contexto en donde se genera el conocimiento, pudiendo este darse en lo individual y grupal, es decir, desde las personas hasta los grupos y organizaciones” (p.159).

En consecuencia, la *gestión del conocimiento* busca hacer que la organización “*actúe de la forma más inteligente posible para asegurar su viabilidad y éxito, además de sacar el máximo de sus recursos y garantizar su constante renovación*” (Gonçalves et al., 2014) , y puesto que “*en una economía donde la única certeza es lo incierto, la única fuente segura de ventajas competitivas sostenibles es el conocimiento*” (Nonaka, 1991), de aquí, que la necesidad fundamental de enfatizar que la *gestión del conocimiento*, es una “*filosofía de gestión, para alcanzar un nivel superior de desempeño y, para el manejo efectivo de las amenazas actuales y potenciales que atentan contra el alcance del objeto social*” (Ricardo, 2005, citado por Ricardo y Pérez, 2019, p. 5).

Dadas estas consideraciones, se puede extraer de primera mano que el eje de la investigación, corresponde a la *gestión del conocimiento* bajo la premisa que esta representa un componente de gran importancia para el desarrollo de cualquier organización, puesto que es considerado potencialmente como su “*principal activo y en consecuencia una fuente inagotable de flujo de ingreso*” (Angulo-Rincón, 2017, p. 55), afirmación que es sustentada por Darín (2006), quien expone que la *gestión de conocimiento* en una organización es un “*activo intangible y estratégico que brinda ventajas competitivas, siendo su competitividad determinada por la inteligencia colectiva*”, es decir, que su “*capital intelectual se constituye en la fuente clave para su diferenciación*” (Duo y Dou, 2004, citado por Angulo-Rincón, 2017, p. 56).

Así que, al tomar como referencia este eje central, con el fin de ampliar la identificación de temas principales que se encuentren relacionados con el título de la monografía de experiencias y que permita la construcción más apropiada de este marco teórico, se puede reconocer dos (2) temas de importancia: *estrategias de gestión del conocimiento – procesos metodológicos en GC*.

El 1ro. de ellos correspondiente a la *estrategias de gestión del conocimiento*, que de manera reflexiva sobre el particular, se considera interesante porque denota que la gestión del conocimiento está vinculada al componente humano y como puede ser este gestionado para que impulse los objetivos estratégicos y de desarrollo sostenible de las organizaciones, no obstante, para que esta gestión se desarrolle correctamente requiere de recursos físicos y financieros para que fortalezca y/o se construya como una verdadera ventaja competitiva para cualquier organización, tanto privada como pública; aunque como expresan Adrián y Yáber (2018) “*ubicar la noción de gestión del conocimiento dentro de un referente, no ha sido tarea fácil*”, ya que existen varios enfoques semánticos y epistemológicos que dificultan un acercamiento unificado. En efecto se traduce en que la *gestión del conocimiento* es interesante, porque conjuga, como lo expresa Duo y Dou, 2004, citado por Angulo-Rincón (2017), como la capacidad de administrar eficazmente:

Los flujos de conocimiento al interior de la organización para garantizar su acceso y reutilización permanente, con la estimulación de la innovación, la mejora de los procesos de toma de decisiones y la generación de nuevos conocimientos, todos estos procesos mediados por el carácter facilitador de las tecnologías de la información, posibilitando el

flujo de información en toda la organización y la consecuente optimización de los canales de comunicación internos y externos (p. 56).

En este aspecto (1er tema) es conveniente profundizar sobre la investigación desarrollada por Galvis-Lista (2015), al analizar los modelos de referencia del instituto de ingeniería de software (2011), la ISO 12207:2008, el MPS (2011) de Brasil, el proyecto Competisoft (2008) y el MoProSoft (2005) de México, que concluye en una estructura de *gestión del conocimiento* que ofrece elementos para cuantificar el rendimiento empresarial, al combinar todas las características de los sistema de GC y aprendizaje, de los modelos de referencia, y que finalmente soporta la construcción de una cultura enfocada en el conocimiento y el aprendizaje, al detallar con claridad, ocho (8) procesos de GC, aplicables a las organizaciones de desarrollo de software, con la salvedad, que los procesos pueden ser ajustados y adaptados a otras organizaciones; junto al modelo de GC para el desarrollo agropecuario de Báez et al. (2018), ya que contiene un modelo ajustado desde el escenario universitario al escenario de experiencia, con el consecuente seguimiento de una estructura del modelo de gestión que debe tener la siguiente estructura de organización: *“objetivos generales y específicos ~fin y objetivos~, principios, características, estrategias o metodologías que expliquen el proceder, formas de implementación y formas de evaluación”* (p.12). De igual manera, vale expresar que la *estructura de gestión del conocimiento*, debe recoger la afirmación de Cegarra y Martínez (2018), como una concepción global, holística, y estructural, que tiene soporte en un nivel estratégico de la dirección de las organizaciones, al centrar la gestión en el capital intelectual, la dirección del conocimiento y el aprendizaje organizativo.

Por otra parte, existe una variada cantidad de referencias documentales que brindan la posibilidad de tener un acercamiento a las nociones de los procesos metodológicos, para abordarlos y aplicarlos en *la estructura de GC para el fortalecimiento de la competitividad de una organización prestadora de servicios*, junto a la masa documental que permita establecer el ajuste de la hipótesis dado que se ha recurrido a un enfoque de estudio exploratorio, que admite la retroalimentación en todo su ciclo de desarrollo; por ende, se conoce la importancia de la gestión del conocimiento en el contexto organizacional, que se visualiza como una herramienta de ventaja competitiva sostenible para una economía de alta volatilidad como la actual, donde existe un acercamiento a la aplicación en términos de GC.

En este punto, es conveniente reconocer que se conoce de la investigación de Marulanda et al. (2013), la evidencia, que las PyMES colombianas claramente son un factor importante de desarrollo y competitividad en el plano nacional e internacional, y que las áreas de *gestión del conocimiento*, aunque no necesariamente las tengan presentes, se evidencia la necesidad de invertir y promover la capacitación, y mejoramiento permanente del talento humano, junto al escenario organizacional, que se pone de manifiesto los pocos avances estratégicos u avances significativos en la gestión del conocimiento, al punto que cada día se hace más evidente, el uso de las TICs, como web social, web de datos legibles, aplicaciones online y de escritorio para desarrollar trabajo colaborativo, y las herramientas de vigilancia tecnológica, que se conviertan en facilitadores de la gestión de información y conocimiento a nivel organizacional; ligada a esta misma afirmación, se conoce de experiencias que demuestran en una *“forma práctica, sencilla y económica, que se puede diseñar e implementar un modelo basado en gestión de conocimiento, combinando estrategias relacionadas con el conocimiento tácito y el conocimiento explícito”* (Morales, 2012).

Al continuar con el 2do tema, *los procesos metodológicos en gestión del conocimiento*, es conveniente expresar que el conocimiento, debe considerarse como un componente importante y estratégico para la sociedad moderna, y vincularlo como pilar ilimitado para el crecimiento sostenido de las organizaciones, en este mismo sentido Rubier (2019) afirma que esto se debe a que el conocimiento *“provee una ventaja competitiva sostenible y genera rendimientos crecientes”* (p. 392); dadas estas consideraciones, se afirma el valor y el interés de aplicar la *gestión del conocimiento*, como herramienta esencial para la *organización prestadora de servicios*.

Existen documentos que referencian análisis bibliográfico, diagnósticos y/o evaluaciones en procesos metodológicos, tal es el ejemplo del *“modelo de gestión del conocimiento en la cadena productiva de las entidades prestadoras de servicios de salud”*, donde ajusta un modelo de GC en función del modelo dinámico planteado por Nonaka y Takeuchi (Salamanca et al., 2020), junto al acercamiento de la relación entre la *“cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Colombia”* abordada por Marulanda et al. (2016) y, por Manzano y González (2011) en el trabajo de *“gestión del conocimiento como generador de valor agregado en las organizaciones”*, en este orden de ideas se puede apreciar también la *“propuesta metodológica para la medición de la gestión del conocimiento para las micro y pequeñas empresas, soportada en el modelo de gestión NTC 6001”* de Riaño (2015) y el *“análisis de capacidades de gestión del conocimiento para la competitividad de PYMES en Colombia”* de Hernández et al. (2014). Es importante rescatar la *“evolución de la gestión del conocimiento empresarial como contribución al aprendizaje generacional – estudio de caso en Colombia –”* presentado por Buitrago et al. (2018) y, la *“herramienta metodológica y análisis de la gestión del conocimiento en las FAMI y*

microempresas del subsector calzado en la localidad Antonio Nariño de Bogotá D.C.”, por Otálora et al. (2010), finalmente se encuentran los estudios de Saiz y Olalla (2010) en relación a “*la gestión del conocimiento y sistemas de calidad en los clústeres de empresas familiares*”. También, es adecuado seguir la compilación de la investigación de Valhondo (2010), quien expone los elementos claves para favorecer la cultura enfocada en el conocimiento y el aprendizaje en el proceso de construcción, al igual que la investigación de Huete (2018), quien se enfoca en describir los elementos necesarios antes de implementar la gestión del conocimiento, a su vez, la posición de Rodríguez et al. (2010) quienes intuyen que el estilo de liderazgo de la dirección de las organizaciones, se encuentra directamente relacionada con el impacto positivo y cada una de las estrategias en la *gestión del conocimiento*.

En consecuencia, se puede indicar que existe una variada cantidad de referencias documentales que brindan la posibilidad de tener un acercamiento a las nociones de *los procesos metodológicos* (2do tema), junto a la masa documental mencionada, que permita visualizar y establecer el ajuste de la hipótesis de ser necesario.

Marco conceptual

Capacidades organizacionales: así como a nivel individual las competencias explican (al menos parcialmente), el desempeño exitoso de un trabajador, a nivel organizacional son las capacidades las que lo hacen, las cuales se encuentran divididas en tres: *la capacidad de absorción* permite identificar información externa de valor, asimilarla y usarla; *la capacidad de gestión* consistente en la movilización de todos los recursos para el logro de resultados; *las capacidades dinámicas*, tanto internas como externas, permiten responder efectivamente a los cambios del medio ambiente (Castañeda, 2020, pp. 15–16).

Condiciones organizacionales: el comportamiento de un individuo es influido por dos grandes variables, las personales y las del entorno, donde el contexto más cercano del trabajador son las condiciones organizacionales y en ella, cuatro variables asociadas a la gestión del conocimiento; la 1ra *cultura del aprendizaje*, que se refiere a los valores y prácticas institucionales orientadas a la adquisición y creación de conocimiento; la 2da es *claridad estratégica*, es decir, el conocimiento que los trabajadores tienen del propósito, visión y objetivos organizacionales; la 3ra, *apoyo organizacional* tiene que ver con la disponibilidad de recursos de todo tipo para gestionar el conocimiento; la 4ta *formación*, que se refiere a la estrategia institucional para fortalecer las competencias de los trabajadores y orientar sus actitudes hacia el logro de objetivos organizacionales (Castañeda, 2020, pp. 15–16).

Conocimiento: “*es un activo intangible esencial que puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible*” el conocimiento “*puede entenderse como un elemento intangible que puede acumularse dentro de una organización, y también como un elemento intangible que fluye hacia dentro y hacia afuera de la organización*”. ~También~ “*es la colección de medidas establecidas con miras al aumento de la eficacia de las actividades realizadas en una organización, a través de la mejor utilización de los activos de conocimiento existentes dentro y fuera de la organización*” (Castellanos et al., 2021, p. 23).

Diseño organizacional: es el marco en el que opera la gestión del conocimiento, la estructura organizacional debe ser revisada y adaptada para que el conocimiento fluya; de la misma manera, los procesos organizacionales deben identificar el conocimiento de

valor que permita su operación eficiente; el liderazgo debe promover y modelar una cultura en donde el conocimiento se construya y circule de manera colectiva; finalmente, la organización debe contar con las tecnologías de información y comunicación – TICs más idóneas para que el conocimiento sea organizado y transferido (Castañeda, 2020, pp. 15–16).

Estrategia de gestión del conocimiento: así como hay una estrategia organizacional, también hay una estrategia sobre cómo el conocimiento contribuye al logro de la estrategia de la organización; este proceso debe iniciarse con un diagnóstico que permita conocer cuál es el estado actual de la GC para potenciar los elementos y variables necesarios para dinamizar el conocimiento y lograr los objetivos organizacionales y, el resultado final es un desempeño organizacional con niveles altos de efectividad (Castañeda, 2020, pp. 15–16).

Estrategia organizacional: el punto de partida de la gestión del conocimiento es la estrategia organizacional, es decir, la gestión del conocimiento la apoya al facilitar su logro a través de conocimiento, cabe resaltar, que en la era actual el recurso más importante para lograr la estrategia es el conocimiento (Castañeda, 2020, pp. 15–16).

Gestión del conocimiento: es una “*filosofía de gestión, para alcanzar un nivel superior de desempeño y, para el manejo efectivo de las amenazas actuales y potenciales que atentan contra el alcance del objeto social*” (Ricardo, 2005, citado por Ricardo y Pérez, 2019, p. 5).

Procesos de la gestión del conocimiento: una de las formas más funcionales de definir la gestión del conocimiento es a través de los procesos que la conforman; una organización que gestiona conocimiento lo adquiere de fuentes externas, lo genera internamente, lo documenta, lo almacena, lo distribuye y, finalmente, lo aplica convirtiéndolo en productos, servicios y/o procesos nuevos o mejorados (Castañeda, 2020, pp. 15–16).

Recursos humanos: son muchas las variables del individuo que influyen en su comportamiento, dentro de ellas, las más relevantes: creencias, actitudes, autoeficacia y competencias, en relación con la gestión del conocimiento, de este modo se establece en 1er lugar, las creencias de una persona sobre el valor del conocimiento y si debe o no compartirlo (afecta lo que esta persona haga con él); en 2do lugar, las actitudes hacia el conocimiento, entendidas como la favorabilidad o des favorabilidad para compartirlo, también predice su conducta; en 3er lugar, la autoeficacia, o qué tanto la persona considera que tiene la capacidad para compartir conocimiento, también influye en si lo hace o no; en 4to lugar, la persona debe contar con altos niveles de competencia de uno o más temas, para que comparta conocimiento y no ignorancia (Castañeda, 2020, pp. 15–16).

Marco legal

El marco legal que rige a la organización prestadora de servicios se encuentra alineado para garantizar el estricto cumplimiento de la normatividad legal vigente en el estado colombiano, garantizando los derechos fundamentales de los grupos de interés en función del objeto social, generando prevención, detección e información oportuna mediante los mecanismos y vías legales existentes, tales como:

- Artículo 58 de la Constitución Política de Colombia que relaciona los derechos de propiedad privada
- Artículo 61 de la Constitución Política de Colombia que relaciona la propiedad intelectual, y consecuentemente con las actualizaciones legales que ha realizado las diferentes sentencias y competencias del Congreso de la Republica de Colombia
- Código de Comercio de Colombia
- Plan Nacional de Desarrollo de cada gobierno
- Política de formalización laboral
- Marco del sistema nacional de competitividad y productividad, y sus diferentes modificaciones mediante decretos
- Aspectos tributarios nacionales y locales (Recaudo, retenciones, declaraciones, facturación, cuentas de cobro, libros de contabilidad, operaciones fiscales)
- Aspectos laborales y, de salud y seguridad en el trabajo
- Ley de ciencia y tecnología
- Marco del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación (CONPES 4069)
- entre otros.

Diseño Metodológico

Metodología

Para que este ejercicio de *monografía de análisis de experiencias* permita dar respuesta a la hipótesis planteada: *“la identificación de estructuras de gestión del conocimiento, permiten presentar una propuesta aplicable a la organización prestadora de servicios”*, se toma como enfoque el desarrollo de una investigación de estudio exploratorio y método inductivo que enfatiza en la experiencia humana, fundamentado en la consideración interpretativa de lo observado, lo que *“proporciona profundidad en los datos, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencia únicas, en las que el investigador se familiariza con el tema de investigación, para generar mayor profundidad en su análisis interpretativo”* (Hernández et al., 2014, p. 16). A su vez, para ampliar el alcance de lo investigado desde esa perspectiva metodológica, es adecuado expresar que la investigación mencionada *“expone el interés sobre una situación de un grupo, que espera comprender y resolver el problema específico vinculado a ese ambiente, con la particularidad de aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales”* (Hernández et al., 2014, p. 496).

Tipo de investigación

La monografía de análisis de experiencias se lleva a cabo mediante un *“estudio exploratorio”*, que desde la perspectiva de Hernández et al. (2014), este tipo de estudios conviene cuando existen dudas al respecto de temas determinados o en su defecto, cuando no se ha investigado con mayor profundidad, o *“cuando la revisión de la literatura revela que tan sólo*

hay guías no investigadas o ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio” (p. 91), de tal forma, que el “*estudio exploratorio*” permite el acercamiento a las nociones del tema de investigación y por consiguiente identificar las variables, hipótesis y convergen en relaciones flexibles o explicativas del fenómeno investigado.

Método de investigación

Consecuentemente la monografía se encuentra alineada al “*método inductivo*” que aplica la lógica inductiva “*de lo particular a lo general, es decir, de los datos a las generalidades (no estadísticas) y la teoría*” (Hernández et al., 2014, p. 11), al enfatizar en la experiencia humana y a través de ello la consideración interpretativa de lo observado, lo que “*proporciona profundidad en los datos, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencia únicas, en las que el investigador se familiariza con el tema de investigación, para generar mayor profundidad en su análisis interpretativo*” (Hernández et al., 2014, p. 16).

Fases e instrumentos de recolección de información

Fuentes de información primaria

Con esta perspectiva, se parte de buscar a fondo la naturaleza del problema de investigación, mediante la búsqueda documental del contexto de organizaciones prestadoras de servicios, para lograr el entendimiento de la problemática, para ello, se procederá a recolectar datos, mediante la revisión de documentos, artículos, revistas, etc., pertinentes para el enfoque de la monografía, bajo un esquema de fichaje heurístico, que permita documentar la búsqueda y

revisión de fuentes de información y, que facilite el registro de la teoría consultada, para dar claridad y confianza al proceso.

En la Tabla 1, se encuentra el protocolo de búsqueda de masas documentales, para la revisión en función de la *fase heurística* y el *Tema_1: estructura de gestión del conocimiento* y el *Tema_2: procesos metodológicos en gestión del conocimiento*, el cual parte del eje central de Gestión del Conocimiento, y su respectiva pregunta de investigación de “¿Cómo descubrir la estructura correcta de gestión del conocimiento aplicable a una organización prestadora de servicios?”

Tabla 1.

Fase heurística.

Protocolo de búsqueda de masas documental	
Idioma	Español - Ingles
Tema_1:	Estrategias de gestión del conocimiento
Tema_2:	Procesos metodológicos en gestión del conocimiento
Periodo de tiempo	2011 - 2021
Términos Individuales	Adquisición, aprendizaje, articulación, competencias, competitividad, conocimiento, conversión, cultura, diagnostico, estrategia, facilitadores, factores, gestión, liderazgo, modelos, procesos, retroalimentación, servicios, tipos, tecnología, transferir. Acquisition, learning, articulation, competencies, competitiveness, knowledge, conversion, culture, diagnosis, strategy, facilitators, factors, management, leadership, models, processes, feedback, services, types, technology, transfer.

	<p>Colectivos</p> <p>Estrategia de gestión del conocimiento, estructura de gestión del conocimiento, gestión del conocimiento, gestión del conocimiento organizacional, gestión del conocimiento en empresas de servicios, modelos de gestión del conocimiento. Knowledge management strategy, knowledge management structure, knowledge management, organizational knowledge management, knowledge management in service companies, knowledge management models.</p>
<p>Recursos de información</p>	<p>i) Bases de datos: DOAJ, EBSCO Host, Dialnet, Redalyc, SciELO, ScienceDirect, Scopus; ii) google académico; iii) colección de libros digitales: e-Libro; iv) revistas indizadas en formato digital; v) trabajos de investigación de postgrado.</p>
<p>Estrategias</p>	<p>De formación Asesoría en uso de bases de datos en función de los intereses de la consulta.</p> <hr/> <p>De generación de términos Combinación entre revisión de títulos y resúmenes de artículos.</p> <hr/> <p>De búsqueda i) Ingreso escalonado de términos restringiendo la búsqueda según resultados precedentes; ii) búsquedas booleanas (sencillas y por ecuaciones), iii) consulta a páginas personales de expertos y iv) revisión de citas y referencias bibliográficas.</p>
<p>Revisión de masas documental</p>	
<p>Normas de revisión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnosticar la existencia de trabajos análogos o cercanos sobre el objeto de estudio. - Revisión de fuentes de información teniendo en cuenta el título, resúmenes, problema, y objetivos de la investigación. - Corroborar la fecha de la fuente de información. - Corroborar y conseguir los trabajos completos, constatando su relevancia para la investigación. - Lectura del resumen e introducción como estrategia de inclusión o exclusión preliminar.

	- Registro de comentarios acerca del estudio (relevancia, aspectos destacados o cualquier otro aspecto útil).
Criterios de exclusión	<ul style="list-style-type: none"> - Publicaciones que no contengan información de interés a pesar de contener los términos de búsqueda o combinación de ellos. - Artículos incompletos, como en el caso de aquellos en los que solo se encuentren resúmenes o editoriales. - Publicaciones realizadas por fuera del periodo de tiempo seleccionado.
Criterios de inclusión	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de los requisitos de tiempo y términos de búsqueda - Información revisada que se encuentre sustentada en fuentes de información y experiencias demostradas. - Identificación de actores, referentes y procedimiento útiles en la investigación. - Documentos completos (no se limitarán a artículos indexados sino también se tendrán en cuenta documentos completos oficiales).
Estrategia de extracción de datos	Corresponde al diligenciamiento de fichas de revisión documental particular (resumen analítico especializado) de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, el cual se estructura en tres secciones: i) datos de diligenciamiento, ii) datos descriptivos de la publicación y iii) tópicos relevantes de la publicación.

Fuente: Adaptación propia de Pinto (2022) a partir de (Kitchenham, 2004; Caro et al., 2005 citados por Vela-González, 2019; Bungen y Brereton 2006).

Al aplicar los diferentes criterios establecidos en la Tabla 1, se identifican las siguientes fuentes documentales en el marco de la *gestión del conocimiento*:

Tabla 2.

Revisión de literatura / Estrategias de gestión del conocimiento

No.	Autor / Autores	Nombre del documento
1.	Galvis-Lista (2015)	<i>“Modelo de Referencia de Procesos de Gestión de Conocimiento aplicable a Organizaciones Desarrolladoras de Software del Contexto Colombiano”</i>

2.	Cegarra y Martínez (2017)	<i>“Gestión del conocimiento: una ventaja competitiva”</i>
3.	De Freitas (2018)	<i>“Modelo de madurez en sistema de gestión del conocimiento, desde un enfoque holístico”</i>
4.	Chulsoon (2020)	<i>“Inter-organizational relationships management as a knowledge strategy: a simulation approach”</i>
5.	Valdez et al. (2017)	<i>“TIC y la gestión del conocimiento como elementos determinantes del crecimiento de la PyME”</i>
6.	Vásquez-Bravo (2014)	<i>“Marco metodológico y tecnológico para la creación y adquisición de conocimiento en las organizaciones”</i>
7.	Castellanos et al. (2021)	<i>“Modelo del nivel de madurez de la gestión del conocimiento para las organizaciones empresariales”</i>
8.	Vázquez et al. (2022)	<i>“Clasificación de Estrategias de Gestión del Conocimiento para impulsar la innovación educativa en Instituciones de Educación Superior”</i>
9.	Díaz-Calzada (2021)	<i>“La gestión del conocimiento dinámico en entornos colaborativos para generar ventajas competitivas sostenibles en IES”</i>
10.	De Fuentes et al. (2022)	<i>“Gestión del conocimiento en la nube: Una labor estratégica para las organizaciones académicas”</i>
11.	Huete (2018)	<i>“La comunicación como estrategia de desarrollo organizacional en la gestión del conocimiento”</i>
12.	Rubier (2019)	<i>“La incidencia de la gestión del conocimiento en el éxito de las organizaciones”</i>

Fuente: Adaptación propia de Pinto (2022) a partir de (Kitchenham, 2004; Caro et al., 2005 citados por Vela-González, 2019; Bungen y Brereton 2006)

Tabla 3.

Revisión de literatura / Procesos metodológicos en gestión del conocimiento

No.	Autor / Autores	Nombre del documento
1.	Salamanca et al. (2020)	<i>“Modelo de gestión del conocimiento en la cadena productiva de las entidades prestadoras de servicios de salud”</i>

2.	Manzano y González (2011)	<i>“La gestión del conocimiento como generador de valor agregado en las organizaciones: Análisis de un sector empresarial”</i>
3.	Riaño (2015)	<i>“Propuesta metodológica para la medición de la gestión del conocimiento para las micro y pequeñas empresas, soportada en el modelo de gestión NTC 6001”</i>
4.	Hernández et al. (2014)	<i>“Análisis de Capacidades de Gestión del Conocimiento para la Competitividad de PYMES en Colombia”</i>
5.	Vesga-Rivera (2018)	<i>“Diagnóstico y propuesta de una guía metodológica para la gestión del conocimiento en el área HSEQ de la empresa Bureau Veritas Colombia”</i>
6.	Montoya-Quintero et al. (2021)	<i>“Relación entre algunas normas ISO en un modelo conceptual de gestión del conocimiento”</i>
7.	Castaño-Quintero (2021)	<i>“Identificación y medición del capital intelectual para empresas que prestan los servicios de transmisión de energía eléctrica en Colombia”</i>
8.	Brotóns-Martínez (2021)	<i>“La gestión del conocimiento para la innovación en hoteles: la influencia de las prácticas de Recursos Humanos”</i>
9.	Falla y Varela (2021)	<i>“Modelo de gestión de conocimiento para la Gobernación del Huila”</i>
10.	López et al. (2020)	<i>“Modelo de Gestión del Conocimiento para la Innovación”</i>
11.	Ramírez y González (2017)	<i>“Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de apoyo operativo en un centro de investigación y desarrollo de Colombia”</i>
12.	Gutiérrez (2020)	<i>“Diseño de un Sistema de Gestión del Conocimiento para la Empresa de Servicios Petroleros Sonoma Colombia S.A.S.”</i>
13.	Galvis-Lista (2015)	<i>“Modelo de Referencia de Procesos de Gestión de Conocimiento aplicable a Organizaciones Desarrolladoras de Software del Contexto Colombiano”</i>
14.	Castañeda (2020)	<i>“Modelo de Gestión del Conocimiento basado en Talento Humano”</i>

Fuente: Adaptación propia de Pinto (2022) a partir de (Kitchenham, 2004; Caro et al., 2005 citados por Vela-González, 2019; Bungen y Brereton 2006).

Fuentes de información secundaria

A continuación, se presentan las fuentes de información secundaria que corresponde a la aplicación de la entrevista semiestructurada (*instrumento seleccionado de validación*), que es aplicada a actores claves de la organización prestadora de servicios, quienes son conocedores de la conceptualización de la *gestión del conocimiento*, dada su experiencia profesional y laboral en las diferentes empresas donde han ejercido sus servicios profesionales, a través de quienes se busca validar la intencionalidad del “*análisis de una estructura de gestión del conocimiento para el fortalecimiento de la competitividad de una organización prestadora de servicios*” y desde luego, que conduzca a los ajustes necesarios en la estructura planteada y con ello, concluir con el desarrollo del objetivo de esta monografía de experiencias, a su vez, es adecuado exponer que el número de personas consideradas para la entrevista semiestructura corresponde a 10, dado que son 10 las áreas claves con líder visible en la organización prestadora de servicios.

El perfil de los entrevistados se presenta en la Tabla 4, la cual expone el cargo y el sector donde han participado con sus servicios profesionales.

Tabla 4.

Perfil de los entrevistados

No.	Cargo actual	Experiencia
1.	Profesional consultor especializado	Sector de servicios
		Sector educativo
		Sector de minas y energía
2.	Profesional de servicios especializados	Sector de servicios
		Sector educativo
		Sector de minas y energía
3.	Profesional administrador de contratos	Sector de servicios

	Sector industrial
	Sector de minas y energía
4. Profesional coordinador técnico	Sector de servicios Sector de minas y energía
5. Líder de seguridad de procesos y HSE	Sector de servicios Sector de minas y energía
6. Líder de laboratorio especializado	Sector de servicios Sector de minas y energía
7. Director de proyectos especializados	Sector de servicios Sector educativo Sector de minas y energía
8. Director en gestión transversal	Sector de servicios Sector industrial Sector de minas y energía
9. Director general	Sector de servicios Sector industrial Sector de minas y energía
10. Gerente	Sector de servicios Sector industrial Sector de minas y energía

Fuente: Adaptación propia de Pinto (2022)

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Se procederá a recolectar datos, mediante la revisión de documentos, artículos, revistas, etc., pertinentes para el enfoque de la monografía, bajo un esquema de fichaje heurístico, que permita documentar la búsqueda y revisión de fuentes de información y, que facilite el registro de la teoría consultada, para dar claridad y confianza al proceso. A su vez, para analizar los datos, en función de la técnica de documentos, artículos, libros, revistas, etc., se emplearán matrices de similitudes y diferencias para identificar las técnicas, estrategias y procesos, los factores claves, las competencias y las estructuras metodológicas de gestión del conocimiento –

GC entre los años 2010 a 2022, que son los ejes centrales de la monografía, al igual, para la técnica de entrevista con cuestionario semiestructurado, se recurre al análisis de redes de los actores claves en la organización prestadora de servicios, no sin antes indicar, que se seguirá con disposición de recolectar datos e información adicional que se pueda incorporar al desarrollo de una solución factible, toda vez, que validen la intencionalidad de la pregunta de investigación y que conduzca a los ajustes necesarios para el objetivo de la monografía de análisis de experiencias.

En este mismo sentido, entendiendo la importancia del muestreo para cualquier tipo de investigación, se tiene en cuenta dentro del enfoque, la determinación implícita de cada uno de los tres (3) factores generales: *“La capacidad operativa de recolección y análisis – El entendimiento del fenómeno – La naturaleza del fenómeno en análisis”* (Hernández et al., 2014, p. 384). Lo que permite inferir, con el ánimo de aplicar correctamente el *“tipo y método de investigación”* elegido ~que admite cierta flexibilidad~, es la adopción de un esquema de muestreo sucesivo de ciclos, hasta satisfacer el objetivo de: *“Analizar la estructura de gestión del conocimiento adecuada para la organización prestadora de servicios, a partir de metodologías de gestión del conocimiento”*.

Una vez, utilizadas las herramientas de *“recolección y análisis de datos”*, se procede con la evaluación de los avances y la recolección de opiniones, experiencias y sentimientos de los actores identificados, para generar ajustes en el ciclo documental planteado y proceder adecuadamente a presentar la propuesta que resuelva o satisfaga el objetivo de la monografía.

Resultados y análisis

Recolección de la información

En este apartado es conveniente describir las siete (7) áreas claves para la *gestión del conocimiento*, las cuales debe considerar una organización prestadora de servicios para dimensionar la implementación de este tipo de proyectos, por ello, se recurre a Castañeda (2020):

1- Estrategia de gestión del conocimiento: así como hay una estrategia organizacional, también hay una estrategia sobre cómo el conocimiento contribuye al logro de la estrategia de la organización; este proceso debe iniciarse con un diagnóstico que permita conocer cuál es el estado actual de la GC para potenciar los elementos y variables necesarios para dinamizar el conocimiento y lograr los objetivos organizacionales y, el resultado final es un desempeño organizacional con niveles altos de efectividad

2- Estrategia organizacional: el punto de partida de la gestión del conocimiento es la estrategia organizacional, es decir, la gestión del conocimiento la apoya al facilitar su logro a través de conocimiento, cabe resaltar, que en la era actual el recurso más importante para lograr la estrategia es el conocimiento

3- Procesos de la gestión del conocimiento: una de las formas más funcionales de definir la gestión del conocimiento es a través de los procesos que la conforman; una organización que gestiona conocimiento lo adquiere de fuentes externas, lo genera internamente, lo documenta, lo almacena, lo distribuye y, finalmente, lo aplica convirtiéndolo en productos, servicios y/o procesos nuevos o mejorados

4- Capacidades organizacionales: así como a nivel individual las competencias explican (al menos parcialmente), el desempeño exitoso de un trabajador, a nivel organizacional son las capacidades las que lo hacen, las cuales se encuentran divididas en tres: *la capacidad de absorción* permite identificar información externa de valor, asimilarla y usarla; *la capacidad de gestión* consistente en la movilización de todos los recursos para el logro de resultados; *las capacidades dinámicas*, tanto internas como externas, permiten responder efectivamente a los cambios del medio ambiente

5- Recursos humanos: son muchas las variables del individuo que influyen en su comportamiento, dentro de ellas, las más relevantes: creencias, actitudes, autoeficacia y competencias, en relación con la gestión del conocimiento, de este modo se establece en 1er lugar, las creencias de una persona sobre el valor del conocimiento y si debe o no compartirlo (afecta lo que esta persona haga con él); en 2do lugar, las actitudes hacia el conocimiento, entendidas como la favorabilidad o des favorabilidad para compartirlo, también predice su conducta; en 3er lugar, la autoeficacia, o qué tanto la persona considera que tiene la capacidad para compartir conocimiento, también influye en si lo hace o no; en 4to lugar, la persona debe contar con altos niveles de competencia de uno o más temas, para que comparta conocimiento y no ignorancia

6- Condiciones organizacionales: el comportamiento de un individuo es influido por dos grandes variables, las personales y las del entorno, donde el contexto más cercano del trabajador son las condiciones organizaciones y en ella, cuatro variables asociadas a la gestión del conocimiento; la 1ra *cultura del aprendizaje*, que se refiere a los valores y prácticas institucionales orientadas a la adquisición y creación de conocimiento: la 2da es *claridad estratégica*, es decir, el conocimiento que los trabajadores tienen del propósito,

visión y objetivos organizacionales; la 3ra, *apoyo organizacional* tiene que ver con la disponibilidad de recursos de todo tipo para gestionar el conocimiento; la 4ta *formación*, que se refiere a la estrategia institucional para fortalecer las competencias de los trabajadores y orientar sus actitudes hacia el logro de objetivos organizacionales.

7- Diseño organizacional: es el marco en el que opera la gestión del conocimiento, la estructura organizacional debe ser revisada y adaptada para que el conocimiento fluya; de la misma manera, los procesos organizacionales deben identificar el conocimiento de valor que permita su operación eficiente; el liderazgo debe promover y modelar una cultura en donde el conocimiento se construya y circule de manera colectiva; finalmente, la organización debe contar con las tecnologías de información y comunicación – TICs más idóneas para que el conocimiento sea organizado y transferido. (Castañeda, 2020, pp. 15–16)

Con esto en mente se debe detallar que las estrategias y procesos metodológicos aplicables a la organización prestadora de servicios, deben ser concebidos bajo el principio que la *gestión del conocimiento* es una ecuación en la que intervienen personas, tecnología, proceso, cultura y, un conjunto de esfuerzos y energía de todos los involucrados (organización + grupos de interés), al punto, que *“las personas y la cultura representan aproximadamente el 70% del buen flujo de conocimiento, el proceso constituye un 20% y la tecnología el restante 10%”* (Leistner, 2017, p. 2), y esta sumatoria, se multiplica por la *“implementación exitosa”* que es el esfuerzo y la energía de los involucrados para el logro de los objetivos planteados.

La afirmación de Leistner (2017), donde relaciona las *personas y la cultura* en la gestión del conocimiento es de gran importancia, puesto que se genera un espacio en la *“ISO*

30401:2018 / *Requerimientos del Sistema de Gestión del Conocimiento*”, al verse reflejado en uno de sus anexos, en el que indica:

La “*cultura de la gestión del conocimiento*” posee dimensión personal, en la que cada miembro es responsable de “*demostrar su compromiso a través de su propio comportamiento e interacciones*”. “*Una cultura de gestión del conocimiento reconoce el valor del conocimiento individual y compartido, ya que beneficia a la organización*”. El desarrollo de una “*cultura de gestión del conocimiento*” no se produce por defecto, ni en poco tiempo, sino que requiere un programa deliberado y activo de intervenciones para conducirla hacia el estado deseado. Cuando estos elementos se gestionan en armonía, se obtienen resultados positivos, incluida la capacidad de la organización para adaptarse a situaciones cambiantes, por ende, “*una cultura de gestión del conocimiento*” refleja como las personas:

*- se sienten cómodas discutiendo abiertamente los problemas y ofreciendo consejos -
comparten los conocimientos y la información de forma abierta y honesta para mejorar
la socialización y el flujo de conocimientos en la organización - protegen el
conocimiento de la organización - se sienten capacitados para actuar de forma
autónoma sobre el conocimiento - demuestran que son responsables de su propio
aprendizaje y resultados - ofrecer sus conocimientos a los demás en lugar de guardarlos
para sí mismos - colaborar con sus colegas, en lugar de competir con ellos - invertir
tiempo en la reflexión y el aprendizaje - valoran la adquisición de nuevos conocimientos
a través de sus propias experiencias (éxito o fracaso). (ISO, 2018, p. 18)*

De igual manera, recordar las cuatro (4) necesidades típicas por la que se requiere construir un proyecto de gestión del conocimiento, que según Dalkir (2005) citado por Brotons-Martínez (2021), *~la necesidad obedece a los problemas generados a partir de la velocidad de los cambios que se dan en el contexto actual y, que impactan con mayor facilidad a las empresas prestadoras de servicios~*:

- *Globalización de los negocios*: las organizaciones actuales son de naturaleza más global, multi-sede, multilingüe y multicultural
- *Organizaciones racionales*: la necesidad de trabajadores de conocimiento en organizaciones cada vez más inteligentes
- *Amnesia corporativa*: la fuerza del trabajo es móvil, por lo que cuando un trabajador deja una empresa, le crea problemas de conocimiento a la organización
- *Avances tecnológicos*: los adelantos en la tecnología de la información han cambiado radicalmente las expectativas de los clientes. Se debe estar conectados en todo momento y el tiempo de respuesta ahora se mide en minutos y no en semanas. (Brotons-Martínez, 2021, p. 56)

De la mano de estas necesidades, es natural concebir los beneficios de desarrollar un proyecto de gestión del conocimiento, por ello, nuevamente se recurre a Dalkir (2005) citado por Brotons-Martínez (2021), quien expone que los beneficios impactan positivamente en tres (3) grupos, los cuales mejoran notablemente el alcance de los resultados organizacionales:

- *Nivel individual*: ayuda a las personas a hacer mejor su trabajo, ahorrando tiempo mediante una mejor toma de decisiones y solución de problemas; ayuda a las personas a mantenerse actualizada; construye vínculos comunitarios dentro de la organización;

proporciona a los trabajadores desafíos y oportunidades para poder contribuir a la organización

- *Nivel grupal*: ayuda a desarrollar habilidades profesionales; proporciona una tutorización de igual a igual entre los distintos miembros de la organización; facilita la colaboración mediante una efectiva red de contactos; desarrolla códigos de ética profesionales que puedan seguir los miembros; ayuda a desarrollar un lenguaje común para todos los miembros

- *Nivel organizativo*: ayuda a conducir la estrategia de la organización; se pueden resolver problemas de forma rápida; contribuye a la difusión de mejores prácticas; incrementa el valor del conocimiento que se encuentra en productos y servicios; incrementa las oportunidades para innovar al facilitar el intercambio de ideas; permite a la organización mantenerse por delante de sus competidores; permite construir una memoria organizativa. (Brotos-Martínez, 2021, p. 59)

Bajo estas perspectivas y al seguir la revisión y análisis de las referencias documentales y desde luego indagar en los dos (2) temas propuestos bajo el marco de la *gestión del conocimiento*, la organización prestadora de servicios, debe considerar iniciar con el *diagnóstico (medición) del nivel de madurez* de la gestión del conocimiento al interior de la organización, el cual hace parte del área de “*Estrategias de gestión del conocimiento*”, puesto que “*conocer el nivel de madurez es fundamental*” para que la organización pueda tomar decisiones en relación a la administración del capital intelectual, permitiéndole identificar sus “*debilidades y fortalezas para el uso adecuado del conocimiento, y lo facultaría ante la posibilidad de mejora continua, mediante una planificación eficiente y eficaz asociada a sus necesidades y capacidades*” (Castellanos et al., 2021, p. 59).

No obstante, dado que establecer el modelo de madurez adecuado para una organización prestadora de servicios no se encuentra dentro del alcance del actual trabajo de grado, no se profundizará, tan solo se enuncia su nivel de importancia, ya que a partir del análisis documental se identifica como punto de partida para el éxito del desarrollo de un proyecto de gestión del conocimiento, donde debe asociarse el *modelo de madurez*, partiendo de tener claridad en cuales áreas y cuales relaciones se deben gestionar bajo prácticas sencillas y comprensibles para materializar los esfuerzos en la implementación y el desarrollo de la *gestión del conocimiento*.

Por ello, en términos prácticos la organización prestadora de servicios debería aplicar un modelo de madurez producto del trabajo investigativo a lo largo de tres (3) años en el que se conjugan “*los componentes de análisis documental y de contenidos, la aplicación de instrumentos y el juicio evaluativo de expertos*”, para establecer cinco (5) niveles de madurez en siete (7) áreas “*estrategia, tecnología, cultura, liderazgo, estructura organizacional/personas, procesos, entorno externo*” y con ello, identificar su nivel de madurez en gestión del conocimiento:

1. *Principiantes sin conciencia*: existe poca o ninguna intención de usar el conocimiento; muchas veces no saben cómo usarlo
2. *Principiantes con conciencia*: al interior de la organización se tiene la conciencia de la GC, pero no se sabe cómo implementarlo
3. *Organizado*: la organización ha implementado la GC poniendo en marcha una infraestructura básica para su implementación
4. *Pre-óptimo*: hay pleno establecimiento en la organización para las iniciativas de la GC

5. *Óptimo*: la GC está implementada en todas las áreas de la organización y existen procesos de mejora y redes de apoyo. (Castellanos et al., 2021, pp. 151–153)

Con relación a las “*Estrategias de gestión del conocimiento*” se presentan algunas que pueden ser desarrolladas en forma simultánea para lograr los objetivos de la “*gestión del conocimiento*”:

1. Desarrollar acciones para el fortalecimiento de los procesos de la GC teniendo en cuenta el diagnóstico del nivel de madurez
2. Apoyo individual de la organización donde proporciona marcos apropiados para la creación de conocimiento, donde se formule iniciativas para el desarrollo de las competencias del talento humano que permitan llevarlas al nivel requerido para contribuir al logro de los objetivos organizacionales
3. Diálogo intensivo y relacional entre todos los niveles de la organización para que exista integración de conocimientos, con especial énfasis en la dirección media
4. Creación y funcionamiento de comunidades de práctica (formal o informal)
5. Capacidad transformativa del conocimiento adquirido en comunidades de práctica
6. Capacidad de absorción de los individuos particularmente y de la organización como extensión de la misma
7. Ambiente favorable para que ocurran los deseados intercambios de visiones y opiniones entre la organización y los clientes (Contexto organizativo compartido)
8. Contar con los mejores empleados y motivarlos en su actuación: mejorar la satisfacción en los empleados

9. Proporcionar información precisa y transparente: cuidado los canales de comunicación internos y externos, y buscar alternativas para reducir la distancia en la comunicación, a su vez, establecer canales necesarios para gestionar información, construir y socializar conocimiento
10. Calidad en el servicio interno y externo, para lograr una satisfacción sostenida
11. Capacidad de adaptación para aumentar la confianza, y brindar servicios ajustados a las necesidades externas e internas de la organización
12. Documentar el conocimiento explícito a través de grupos colaborativos y gestionarlo a través de un responsable
13. Gestionar prácticas de aprendizaje continuo, para transferir el conocimiento tácito, que se encuentra enmarcado en la acción, la experiencia y la participación en un contexto específico, que involucra elementos cognitivos tales como puntos de vista, creencias, ideales o intuiciones y elementos técnicos como el know-how y las habilidades que aplican a un contexto específico
14. Implementar iniciativas para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales relacionadas con el conocimiento, específicamente la capacidad de absorción, de gestión y las capacidades dinámicas
15. Implementar programas o iniciativas para el fortalecimiento de una cultura orientada al aprendizaje organizacional
16. Modernizar la organización hacia las TICs y actualizar los procesos organizacionales en donde el conocimiento sea insumo fundamental. (Adaptación propia de Pinto, 2022 a partir de Cegarra y Martínez, 2017; Huete, 2018; Rubier, 2019; Castañeda, 2020)

Siguiendo con la revisión documental, se detalla la 2da área y su grado de importancia para la estructura de gestión del conocimiento, como lo es, el establecimiento de la “*Estrategia organizacional*”, puesto que la GC debe ser incorporada en la declaración de misión y visión, entendiendo que en la medida que se genere claridad se determina el logro de los objetivos organizacionales, los cuales solo son posibles en la disposición que se establezcan “*estrategias*” realizables, pues en última instancia el propósito de accionar estrategias adecuadas al entorno cambiante es generar ventajas competitivas favorables para la organización, y ellas se alcanzan a través de competencias diferenciables, las cuales son “*destrezas y habilidades únicas desplegadas en las actividades y procesos, y que impactan positiva o negativamente según la gestión en la organización y, que son valiosas desde luego para los grupos de interés*” (Agudelo-Orrego, 2019), también es importante destacar que la “*Estrategia organizacional*” se construye a partir del conocimiento del entorno, las características y expectativas de los usuarios, el entendimiento de los competidores y de la ventaja competitiva que tiene relación con ellos, por ello, la organización prestadora de servicios debe tener claridad de sus capacidades institucionales y de las competencias de sus trabajadores y, todo ello parte del conocimiento (Castañeda, 2020, p. 175).

Generalmente, los elementos que constituyen la “*Estrategia organizacional*” son textos claros, precisos y concisos, decisiones de mediano y largo plazo, la maximización de recursos, la respuesta al entorno cambiantes (capacidades dinámicas), las competencias del talento humano y las prioridades de los líderes de procesos, todo en un marco de tiempo específico (Castañeda, 2020, p. 176). A su vez, para facilitar la contextualización en relación con la *gestión del conocimiento*, se listan las siguientes consideraciones adicionales para la construcción de la *Estrategia organizacional*:

1. Modificación de límites organizacionales
2. Asegurar recursos y reducir la incertidumbre a través de unas relaciones cooperativas
3. Gestión de un conjunto de relaciones para determinar la concentración sin caer en la ceguera colectiva o que se vuelvan complacientes, y considerando, que cuanto menos concentrada sea la fuerza del vínculo (dependencia), mayor será el conocimiento acumulado de una empresa
4. Gestión de un conjunto de relaciones para determinar el desempeño del conocimiento, al considerar, que cuanto mayor sea el número de vínculos directos, más probable es que el conocimiento se intercambie con varias empresas, lo que permitirá a una empresa ampliar su conocimiento a varios dominios, sin embargo, mantener demasiadas relaciones puede costar más que el beneficio generado
5. *“Integrar las capacidades de investigación científica, innovación, conocimiento y TIC es esencial”*, para marcar las pautas del cambio, extendiéndose hacia el *“componente humanista e integral al desarrollo de competencias para la solución de problemas”*.
6. Implementar mecanismos para que se genere como cultura organizacional la capacidad de compartir el conocimiento
7. Es conveniente definir una estructura tecnológica con sus respectivos indicadores para facilitar la gestión del conocimiento en sus diferentes elementos claves
8. Es importante establecer el estado actual y las necesidades de conocimiento, junto a la transformación del saber tácito en explícito
9. Proteger y evaluar el conocimiento (uso legal del conocimiento, realimentación sobre el estado y efectividad)

10. Es indispensable que la dirección tenga el compromiso de hacer de la gestión del conocimiento su meta central
11. La dirección debe transmitir de manera clara, precisa y sin reservas la intencionalidad, con *“la finalidad de desarrollar en sus colaboradores un fuerte compromiso con la empresa y sus metas”*
12. Es necesario *“generar acciones específicas para crear un contexto apropiado y que facilite las actividades grupales”* y estas a su vez *“permitan pasar de la creación y acumulación del conocimiento de un nivel individual a un nivel organizacional”*
13. Es *“importante que en la organización se cuente con equipos de alto desempeño para que así exista un liderazgo y confianza entre todos sus colaboradores”*
14. La dirección y todos sus integrantes necesitan permearse y considerar *“el desarrollo de sus capacidades y competencias para promover cambios estratégicos dentro de la empresa y con ello lograr un ajuste en el entorno”*
15. Las capacidades dinámicas, deben construirse en *“instrumentos y herramientas para poder adaptarse a los cambios del entorno, identificar oportunidades que se presentan en el mercado y aprovecharlas a través del desarrollo de nuevos procesos, productos o servicios”*. (Adaptación propia de Pinto, 2022, a partir de Chulsoon, 2020; Díaz-Calzada, 2021; Vázquez et al., 2022)

Al continuar con la revisión documental conviene prestar atención al área donde se interrelacionan los *“Procesos de la Gestión del Conocimiento”* los cuales se encuentran compuestos por ocho (8) elementos y estos deben ser entendidos desde *“una visión holística, pues están relacionados para lograr un propósito de orden superior, y aprovechar efectivamente los conocimientos en la generación de valor para la organización”*, a su vez,

estos procesos se encuentran asociados a un alto grado de relación, es decir, entenderse como vínculos de dependencia entre procesos, desde la perspectiva que la *“implementación efectiva de un proceso sería necesaria para poder implementar de forma efectiva otro u otros procesos, sumado a esto, la representación de dependencias entre procesos puede generar ciclos en donde un proceso depende de otro que a su vez depende del primero”*. (Galvis-Lista, 2015, p. 95)

A continuación, se presentan los detalles asociados a la relación de los procesos del *“Modelo de referencia de procesos de Gestión del Conocimiento”*, propuesto por el Doctor Galvis-Lista (2015, p. 96):

Tabla 5.

Relación entre los procesos de GC

No.	Proceso	Descripción
1.	Identificación	<p><i>“Este proceso tiene el propósito de mantener actualizados los datos de identificación de los conocimientos organizacionales y del entorno que se consideren relevantes para la organización. Depende de los demás procesos, porque se requiere que los conocimientos relevantes para la organización sean visibles o identificables y estén disponibles. Esta visibilidad de los conocimientos existentes en la organización y en el entorno es el insumo principal para que los demás procesos no se implementen y ejecuten a ciegas, aunque se podría pensar que algunos de los procesos podrían darse sin necesidad de tomar en consideración este proceso de identificación de conocimiento, pero esta postura es riesgosa para la efectividad de los demás procesos. Por ejemplo, si el proceso de aplicación se realiza sin considerar la identificación, es posible que los conocimientos que se apliquen en una situación determinada (particular) no sean los más adecuados y se pierda la oportunidad de aplicar los que si se ajustan a la</i></p>

	<p><i>situación. Otro ejemplo, sería al ejecutar el proceso de creación de conocimiento, para satisfacer alguna necesidad que pudiera ser satisfecha con conocimientos que ya existen en la organización, pero que no ha sido identificados, lo que causaría es la reinención de lo inventado”</i></p>
2. Aplicación	<p><i>“El propósito es utilizar los conocimientos organizacionales en diferentes ámbitos para generar valor en la organización. Este proceso depende del proceso de identificación de conocimiento, porque su efectividad se encuentra ligada al uso de los conocimientos que más se adecuen a cada situación, y que se encuentren identificados. Por otra parte, el proceso de aplicación depende del proceso de protección del conocimiento porque la utilización de los conocimientos podría estar sujeta al cumplimiento de controles y medidas de protección con los que se busca evitar su pérdida o uso no autorizado”</i></p>
3. Evaluación	<p><i>“Tiene como propósito la medición periódica del estado y efecto del conocimiento organizacional para identificar las necesidades y establecer metas de desarrollo. El proceso depende del proceso de identificación porque para realizar la evaluación del estado de los conocimientos organizacionales es necesario saber cuáles conocimientos se someterán a evaluación. Así mismo, para definir las necesidades de desarrollo de los conocimientos organizacionales se debe saber cuáles conocimientos existentes resultan insuficientes para lograr los objetivos. Este proceso también depende del proceso de aplicación porque para poder realizar la evaluación de los efectos generados por los conocimientos, estos deberían haberse aplicado en el contexto organizacional”</i></p>
4. Transferencia	<p><i>“El propósito es proporcionar los conocimientos organizacionales requeridos para satisfacer necesidades de conocimiento dentro de la organización o en su entorno. Depende del proceso de evaluación de conocimiento porque el primero debería ejecutarse para satisfacer alguna necesidad de conocimiento que haya sido</i></p>

	<p><i>determinada con la evaluación del estado o de los efectos del conocimiento organizacional. Así mismo, este proceso depende del proceso de identificación puesto que es necesario tener identificado el conocimiento a transferir para poder acceder a este de forma efectiva y disponer de los medios de transferencia adecuados. Adicionalmente, existe dependencia con el proceso de protección de conocimiento porque se deberían tomar en consideración los controles y medidas de protección implementadas sobre el conocimiento a transferir”</i></p>
<p>5. Adquisición</p>	<p><i>“Este proceso tiene como propósito obtener conocimiento en el entorno que se considere relevante para la organización. Este proceso depende del proceso de evaluación porque su ejecución está orientada a obtener conocimientos del entorno que puedan satisfacer las necesidades de conocimiento que hayan sido determinadas como resultado de la evaluación del estado o de los efectos del conocimiento organizacional. Así mismo, este proceso depende de que los conocimientos que se van a obtener en el entorno estén identificados para así disponer de los recursos y medios para realizar la adquisición”</i></p>
<p>6. Creación</p>	<p><i>“Tiene como propósito la producción de conocimiento que se considere relevante para la organización. Depende del proceso de evaluación porque la intención de producir conocimientos que sean relevantes para la organización está ligada a que estos conocimientos satisfagan las necesidades previamente determinadas con la evaluación del estado o de los efectos del conocimiento organizacional. También es necesario del proceso de identificación para evitar esfuerzos en la creación de conocimiento ya existentes en la organización, así como, para que las personas involucradas en la creación de conocimiento puedan acceder a los conocimientos existentes en la organización como uno de los insumos de este proceso”</i></p>
<p>7. Codificación</p>	<p><i>“Corresponde a la construcción de unidades de conocimiento codificado a partir de los conocimientos organizacionales para</i></p>

facilitar su organización, clasificación, almacenamiento, localización y uso. Depende del proceso de evaluación porque el objetivo de construir unidades de conocimiento codificado debe estar justificado en las necesidades determinadas con la evaluación del estado o de los efectos del conocimiento organizacional, así como, en el cumplimiento de las metas de desarrollo del conocimiento organizacional. Adicionalmente, este proceso también requiere del proceso de identificación porque los conocimientos a codificar deberían ser identificables para así poder determinar la forma más adecuada para realizar la codificación”

8. Protección

“El propósito de este proceso es implementar medidas de protección y control para evitar pérdidas y usos ilegales o no autorizados de los conocimientos organizacionales. Este proceso depende del proceso de identificación porque es necesario tener identificados los conocimientos que se pretende proteger, además, es necesario el proceso de evaluación de conocimiento porque el interés de evitar la pérdida o los usos no autorizados del conocimiento organizacional debe estar asociado a los resultados de las evaluaciones del estado o de los efectos del conocimiento organizacional y de las metas de desarrollo establecidas previamente”

Fuente: Adaptación propia de Pinto (2022) a partir de Galvis-Lista (2015)

Este sería el diagrama de relaciones de los entre los procesos del “*Modelo de referencia de procesos de Gestión del Conocimiento*”, propuesto por el Doctor Galvis-Lista (2015, p. 96)

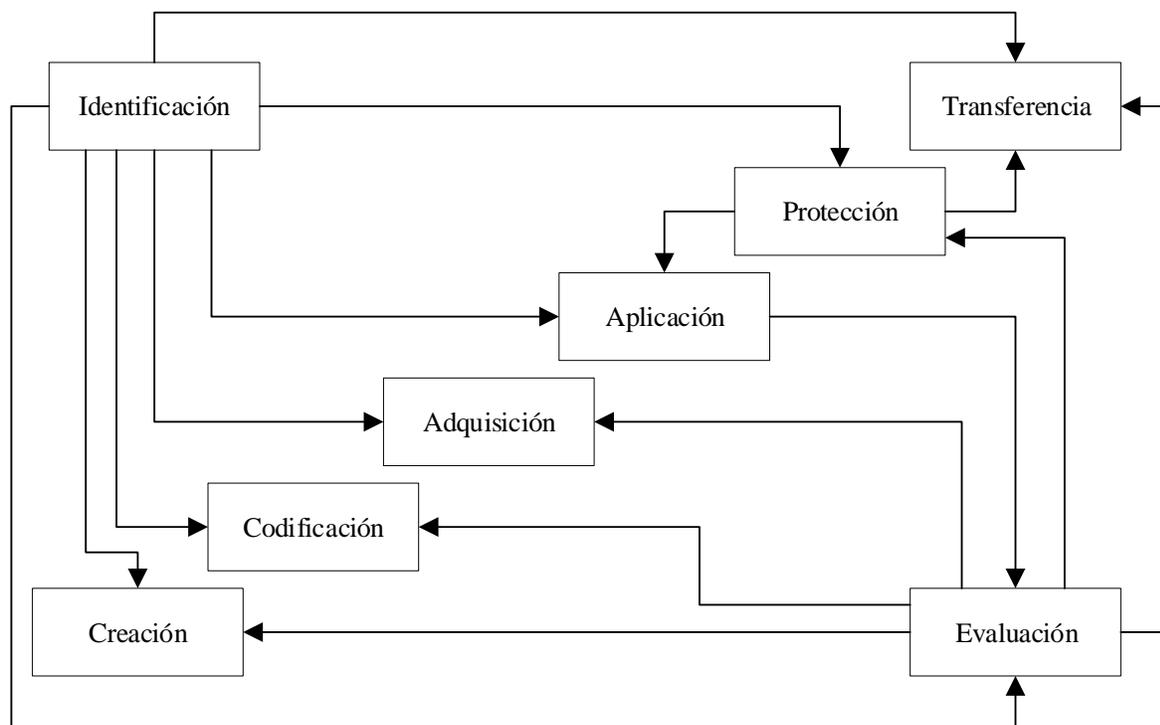


Figura 1. *Relaciones de procesos de GC*

Fuente: Adaptación propia de Galvis-Lista (2015)

Así mismo, es adecuado considerar las técnicas y facilitadores para “*la implementación de la gestión del conocimiento*”, como los son las herramientas de GC:

Tabla 6.

Herramientas facilitadoras y técnicas de apoyo a los procesos de GC

No.	Elemento	Herramienta y/o técnica
1.	Identificación	<ul style="list-style-type: none"> - Directorio de expertos - Herramientas de evaluación de GC - Cafés de conocimiento - Práctica: comunidades - Grupos de conocimiento - Espacio físicos/virtuales de trabajo colaborativo

	<ul style="list-style-type: none">- Mapeo de conocimiento- Herramientas de búsqueda avanzada- Modelos de madurez de conocimiento- Mentor / aprendiz
	<hr/> <ul style="list-style-type: none">- Grupos de conocimiento- Aprendizaje: revisiones- Revisiones posteriores a la acción- Espacios físicos/virtuales de trabajo colaborativo- Cafés de conocimiento- Ideas: lluvia, aprendizaje y captura- Práctica: comunidades
2. Creación	<ul style="list-style-type: none">- Bases de datos: conocimiento- Blogs- Internet: voz y protocolo- Búsqueda avanzada- Mentor / aprendiz- Portal web: conocimiento- Intercambio de videos de conocimiento- Directorio de expertos
	<hr/> <ul style="list-style-type: none">- Grupos de conocimiento- Revisiones de aprendizaje- Revisiones posteriores a la acción- Cafés de conocimiento- Práctica: comunidades- Narración de historias (storytelling)
3. Almacenamiento	<ul style="list-style-type: none">- Taxonomía- Librería de documentos- Bases de datos: conocimiento- Blogs- Internet: voz y protocolo- Búsqueda avanzada- Directorio de expertos- Mentor / aprendiz

	<ul style="list-style-type: none">- Portal web: conocimiento- Intercambio de videos de conocimiento- Lecciones por aprender
	<hr/> <ul style="list-style-type: none">- Asistencia entre pares- Revisiones de aprendizaje- Revisiones posteriores a la acción- Narración de historias (storytelling)- Espacios físicos/virtuales de trabajo colaborativo- Cafés de conocimiento- Práctica: comunidades- Taxonomía- Librería: documentos
4. Transferencia	<ul style="list-style-type: none">- Bases de datos: conocimiento- Blogs- Redes sociales- Internet: voz y protocolo- Búsqueda avanzada- Grupos de conocimiento- Directorio de expertos- Mentor / aprendiz- Portal web: conocimiento- Intercambio de videos: conocimiento- Lecciones por aprender
	<hr/> <ul style="list-style-type: none">- Asistencia entre pares- Búsqueda avanzada- Espacios físicos/virtuales de trabajo colaborativo- Cafés de conocimiento- Práctica: comunidades
5. Aplicación	<ul style="list-style-type: none">- Taxonomía- Librería: documentos- Bases de datos: conocimiento- Blogs- Grupos de conocimiento

-
- Directorio de expertos
 - Plan de competencias: foco conocimiento
 - Mentor / aprendiz
 - Portal web: conocimiento
-

Fuente: Adaptación propia de Pinto (2022) a partir de Nazim y Mukherjee (2016)

Es más, comprendiendo que la organización prestadora de servicios va acumulando con el tiempo activos de conocimiento e información considerable, se hace necesario *“una adecuada gestión de la memoria y el conocimiento organizacional en el entorno dinámico”*, para el cual, debe considerar tanto la *“preservación como la eliminación de esos activos”*, y es aquí, donde tradicionalmente se presenta el mayor obstáculo, el cual corresponde al *“desaprender”* lo que se sabe (Cegarra y Martínez, 2017, p. 153).

Este concepto de *“desaprender”* debe entenderse de acuerdo a Cegarra y Martínez, (2017) como:

El proceso mediante el cual se desecha el conocimiento obsoleto y engañoso, por ello, es necesario plantearse cómo las reglas y los procedimientos existentes dificultan el desaprendizaje, y cómo los individuos y grupos deberían ser animados a pensar fuera de los patrones convencionales, así como, las estructuras de conocimiento podrían hacerse más transparentes (p. 153).

Algunos factores facilitadores del desaprendizaje se concentran en tres (3) objetivos como se expone:

1ro – examinar las lentes a través de las cuales los individuos acceden o ven las diferentes situaciones: revelar dudas, errores, críticas, etc.; diversos puntos de vista; reconciliar contradicciones; influencia del aprendizaje en el desaprendizaje y viceversa

2do – cambiar los comportamientos y hábitos individuales: autorreflexión y flexibilidad; evitar activamente comportamientos afianzados; esfuerzo para redirigir los nuevos hábitos; reafirmarse positivamente

3ro – cambiar las estructuras y procesos organizativos: consolidar los nuevos comportamientos emergentes; presencia de nuevas tecnologías. (Cegarra y Martínez, 2017, p. 162)

Retomando la revisión documental encontramos el área de las “*capacidades organizacionales*” que tienen relación directa con tres (3) elementos esenciales para un desempeño exitoso de la estructura de *gestión del conocimiento* para una organización prestadora de servicios:

1ra variable – *la capacidad de absorción*, que corresponde con la habilidad de la organización para “*reconocer el valor de un nuevo conocimiento externo, asimilarlo y aplicarlo a sus fines comerciales, esta capacidad requiere que la organización cuente en su interior con expertos que complementen aquellos conocimientos adquiridos*”, es decir, una organización bajo esta capacidad tiene identificados quiénes son sus referentes (*quienes saben más en determinado campo*) y tiene claro cómo diseñar estrategias para capturar el conocimiento de valor (Cohen y Levinthal, 1970, citados por Cegarra y Martínez, 2017, p. 65). Que en la visión de Zahra y George (2002) citados por Rodríguez-Albor et al. (2017) la *capacidad de absorción* se encuentra constituida por dos subconjuntos:

La *capacidad de absorción potencial* y la *capacidad de absorción realizada*, la 1ra incluye los procesos de adquisición y asimilación del nuevo conocimiento externo, y la 2da incluye la transformación y explotación de dicho conocimiento. El vínculo entre estas dos (2) categorías radica en el hecho de que una empresa puede adquirir y asimilar conocimiento, pero no poseer la capacidad de transformarlo y explotarlo; debido a esto, la sola existencia de la *capacidad de absorción potencial* no asegura una ventaja competitiva, sin embargo, la *capacidad de absorción realizada* depende en gran medida de la *potencial*, pues no se puede transformar un conocimiento que no ha sido adquirido con anterioridad, siendo el término adquirido. (Rodríguez-Albor et al., 2017, p. 146)

2da variable – *la capacidad de gestión*, para Chandler (2005) citado por Castañeda, 2020 (p. 116), la fortaleza competitiva de una organización se encuentra en las “*capacidades organizacionales*” las cuales pueden ser aprendidas, siendo una de ellas la *capacidad de gestión*, entendida como los conocimientos, habilidades y actitudes que tiene los líderes para el uso de los recursos con el fin de lograr la estrategia. Ancona et al. (2007) citado por Castañeda (2020) indica que la *capacidad de gestión* requiere de cuatro (4) capacidades:

1ra – *sensemaking*, vista como el constante entendimiento de los cambios en el entorno de negocios y de las implicaciones para la organización

2da – *relación*, referida a la construcción de confianza, la escucha permanente de otros y la construcción de redes de valor

3ra – *visión*, lo que significa crear imágenes creíbles del futuro deseado que las personas quieran seguir

4ta – *invención*, entendida como plasmar nuevas formas de aproximarse a las tareas y los problemas para convertir visiones en realidades. (Castañeda, 2020, p. 117)

El 3ra variable – *las capacidades dinámicas*, entendidas como los cambios estratégicos “*reactivos o proactivos que realizan las organizaciones para lograr un ajuste con el dinamismo del entorno, a fin de alcanzar altos niveles de desempeño y ventaja competitiva sostenible*”.

(Castañeda, 2020, p. 118). Estos cambios son estratégicos ya que tienen en cuenta la relación de la organización con el entorno, estos ajustes incluyen un conjunto de acciones, que se establecen desde el punto de vista del Doctor Castañeda (2020):

Integrar, construir, reconfigurar, modificar, cambiar, actualizar, modernizar e innovar las capacidades de la organización, los recursos, los conocimientos, los modelos de negocios, la estructura y la cultura organizacional, entre otros aspectos. Siendo las reacciones reactivas, la capacidad de respuesta de la organización a los cambios e impactos del entorno, la manera oportuna de responder ante el dinamismo del mercado, de la competencia, de la economía y a los cambios tecnológicos y, las acciones proactivas, cuando la organización emprenden acciones para modificar las características del entorno, de la industria y del mercado (p. 117)

Es decir, las *capacidades dinámicas* requiere que los directivos y los recursos humanos deben “*desarrollar sus competencias para identificar las amenazas y las oportunidades del entorno, así como las fortalezas y debilidades de sus organizaciones para permitir y lograr un ajuste con su entorno y con ello, implementar nuevas formas de ventaja competitiva*” (Miranda-Torrez, 2015).

Al continuar con la revisión documental, se encuentra el área de “*recursos humanos*” porque son ellas quienes poseen y donde reside el conocimiento, son ellas quienes crean conocimiento, documentan, almacenan, comparten y lo aplican diariamente, por tanto, la organización prestadora de servicios “*debe crear las condiciones para facilitar e incentivar a las personas con el propósito de consolidar la gestión del conocimiento en la organización*” (De Freitas, 2018, p. 23). A su vez, comprendiendo que son variadas las características del ser humano que influyen en el comportamiento de compartir conocimiento en contextos organizacionales, se recurre a la investigación de Castañeda (2020, pp. 125–140), quien expone el valor de cuatro (4) variables:

1ra variable – *Creencias*. En este aspecto es adecuado considerar los hallazgos de Bock et al. (2005) donde argumentan que las convicciones que “*tienen los individuos sobre los costos y beneficios de repartir conocimiento influyen en la conducta efectiva*”, por ejemplo, “*cuando la organización asocia conocimiento a reputación, pero no incentiva el apoyo que los trabajadores dan a sus compañeros, entonces compartir conocimiento es percibido como inconveniente*” (Castañeda, 2020); a su vez, Castañeda y Duran (2018) presentan una diferenciación entre las creencias de beneficio colectivo y las de beneficio individual, encontrando que las creencias grupales sobre compartir conocimiento son buenos predictores tanto de la intención como de la conducta de compartir conocimiento, mientras que las creencias personales no lo son.

2da variable – *Actitudes*. “*Husted y Michailova (2002) argumentaron que frecuentemente las personas manifiestan actitudes negativas hacia compartir el conocimiento que poseen, este fenómeno es conocido como hostilidad para compartir*”, y

esto se explica parcialmente, porque *“el compartir conocimiento implica tiempo y consumo de recursos que no siempre igualan los beneficios que se obtienen”*, por su parte, *“Bartol y Srivastava (2002) observaron que, aunque los incentivos individuales pueden contribuir a aumentar la conducta de compartir conocimiento”*, los estímulos que se *“otorgan por el desempeño colectivo aumentan el sentimiento de cooperación y la conducta efectiva de compartir conocimiento del trabajador”*, finalmente, *“las investigaciones establecen que las actitudes de una persona hacia compartir conocimiento influyen sobre la intención y la conducta de hacerlo”* (Castañeda, 2020)

3ra variable – *Autoeficacia*. Entendida como *“las creencias que un individuo tiene sobre sus propias capacidades para organizar y ejecutar las acciones requeridas con el propósito de producir los resultados esperados”*. Mientras tanto, *“Stadkovic y Luthans (1998) afirmaron que la autoeficacia cambia en el tiempo en la medida en que la persona obtiene nueva información y experiencia en la ejecución de una tarea”*, es por ello, que las personas presentan auto eficiencia para unas tareas en forma alta y para otras su contraparte en forma baja; a su vez, Brown et al. (2005) hallaron que incluso *“los individuos más capaces pueden ver afectada su autoeficacia cuando la organización no les provee los recursos y herramientas para ejecutar las tareas”*; al igual, *“Gottschalk (2007) afirma que cuando las personas comparten conocimiento, se considera útil para la organización”* y por consiguiente estas personas incrementan la autoeficacia, así mismo, la autoeficacia *“es útil para entender el efecto del contexto sobre la acción de compartir conocimiento tácito”* (Castañeda, 2020).

4ta variable – *Competencias*. El concepto en general se encuentra relacionado con los conocimientos y habilidades que tiene la persona para desempeñar de manera exitosa una tarea, un rol, o un cargo, las competencias se adquieren o desarrollan a través de la educación, la experiencia y la vida cotidiana, en diversos contextos y, son observadas y medidas a través de la conducta. Vanitha et al. (2019) encontraron que la intensidad del conocimiento que se comparte puede contribuir al desarrollo de competencia personales y profesionales, lo cual, genera en consecuencia, el potencial incremento del compromiso hacia el trabajo, y Yin et al. (2019) descubrieron que la gestión del conocimiento ayuda a integrar y transformar datos en información valiosa para la organización que a su vez es una fuerza para la promoción de las competencias nucleares de la entidad.

Seguidamente debemos prestar atención al área de “*condiciones organizacionales*”, por ello, al recurrir a la documentación analizada, donde Quigley (2007) citado por Castañeda (2010) expone que las “*organizaciones son más productivas cuando son capaces de crear las condiciones para compartir conocimiento*” por consiguiente se presentan cuatro (4) variables consideradas influyentes para los “*procesos de gestión del conocimiento*”, producto de los estudios de Castañeda (2010, pp. 149–164):

1ra variable – *cultura del aprendizaje organizacional*. Una organización que tiene una cultura organizacional orientada al aprendizaje identifica valores y prácticas que promueven permanentemente la generación, adquisición y aplicación de conocimiento, por ello, considera que existe conexión entre compartir conocimiento y la solución de problemas prácticos del negocio. Esta *cultura del aprendizaje* se encuentra constituida por la confianza, empatía, disponibilidad para ayudar, intercambio de conocimiento,

liderazgo y facilitadores del conocimiento, para alcanzar efectivamente los logros de la *gestión del conocimiento*.

2da variable – *la formación*. Baharim y Van Gramberg (2005) en el marco de la teoría de la conducta planeada, encontraron que la formación facilita que los individuos compartan su conocimiento con otras personas en la organización. Por su parte, Giorgi et al. (2016) hallaron relación entre los procesos de formación y satisfacción de los trabajadores.

Adicionalmente, Maurer et al. (2002) afirmaron que la formación tiene un efecto indirecto sobre la conducta de compartir conocimiento a través de la autoeficacia. Lo anterior es confirmado por Lu (2006) quien, en el contexto de un trabajo de planeación de recursos empresariales encontró que la formación afectaba el compartir los saberes vía autoeficacia, puesto que, cuando un individuo se siente más seguro de sus habilidades, es más probable que quiera compartirlas con otros. En resumen, la implementación de programas de formación favorece que los colaboradores adquieran, compartan y apliquen los conocimientos y que fortalezcan los procesos de *gestión del conocimiento*.

3ra variable – *claridad estratégica*. Se define como la existencia explícita (claridad de propósito y estimulante) en la organización de misión, visión y objetivos estratégicos alineados con la *gestión del conocimiento*, los cuales deben ser conocidos y entendidos por los colaboradores (*saber en qué medida compartir conocimiento contribuye al logro de los objetivos organizacionales*), puesto que se ha determinado que una comunicación deficiente de la estrategia entre los trabajadores, es la segunda causa de pérdida de efectividad organizacional.

4ta variable – *soporte organizacional*. El soporte organizacional se define como la disponibilidad en la entidad de tecnologías de información y comunicación, software, computadores, infraestructura y recursos que apoyan la *gestión del conocimiento*. No se incluye el apoyo humano para compartir conocimiento, por ejemplo, el respaldo de los jefes, el cual está incluido en la variable cultura del aprendizaje organizacional. Kim y Lee (2005) encontraron que las aplicaciones basadas en tecnologías de información y la comunicación afectaron positivamente la capacidad para compartir conocimiento. A su vez, la contribución de las tecnologías de información y comunicación a procesos de compartir conocimiento consiste en hacer disponible una base de información compartida y facilitar la comunicación entre las personas. En resumen, los sistemas de información contribuyen a aumentar la transferencia de conocimiento a través de la facilitación de contacto entre quienes buscan conocimiento y los que controlan su acceso, al igual que ahorran tiempo y distancia para los participantes.

Finalmente, la última área de atención, corresponde al “*diseño organizacional*” la cual es un área básica, para que la organización prestadora de servicios contrarreste la presión de su competencia, el entorno global y el empleo de las variadas tecnologías TICs, es por ello, que el *diseño organizacional* debe convertirse de manera prioritaria en un área de alta importancia para la organización, ya que faculta las capacidades organizacionales para enfrentar contingencias y lograr una ventaja competitiva sostenible. A partir de ello, se debe comprender que el “*diseño organizacional se refiere al proceso de gestión de la organización, cuyo propósito es permitir que ésta pueda realizar y coordinar las acciones necesarias para alcanzar sus metas, donde el comportamiento de la organización es el resultado de su diseño y de los principios*” que conjugan su operación (Franklin y Krieger, 2011, p. 326)

Ahora bien, en relación a la *gestión del conocimiento* se destacan las siguientes cuatro (4) variables:

1ra variable – *estructura organizacional*. Es la directriz sobre roles, relaciones y procedimientos que posibilita la acción integrada y colectiva de sus miembros (Berstein y Nohria, 2016), es decir, la *estructura organizacional* hace posible que los trabajadores coordinen sus habilidades laborales, mediante procesos, procedimientos y normas, junto a la toma de decisiones para el logro de los objetivos organizacionales de estas acciones. Por su parte Smith y Hurtado (2012, p. 156) señalan elementos básicos frente a los nuevos *diseños organizacionales* donde la GC, se deben sumar en el contexto de una estructura flexible y orgánica, como de procesos dinámicos en la organización, que involucre la gestión, capacitación, la creatividad y la autogestión para adaptarse a las nuevas demandas del entorno, caracterizada por estructuras en red con equipos innovadores, creativos y el empleo de múltiples tecnologías.

2da variable – *liderazgo*. Es la capacidad que tiene una persona de influir en otros para el logro de los objetivos organizacionales; en este sentido, Zaccaro y Klimoski (2001) citado por Castañeda (2020, p. 107) indican que *liderazgo* son todos aquellos procesos que contribuyen al desarrollo de acciones tendientes al alcance del propósito de la organización, al punto que el conocimiento es una de las principales herramientas con la que cuentan los líderes para el alcanzar objetivos, puesto que en la medida transfiera valor el conocimiento entre los colaboradores, se materializa la posibilidad de que la organización logre lo que se propone alcanzar. A su vez, en este apartado es adecuado considerar la expresión de la “ISO 30401:2018 / *Requerimientos del Sistema de Gestión del Conocimiento*” donde reza que la “*alta dirección deberá demostrar liderazgo y compromiso con respecto*” a los sistemas de GC mediante:

- fomentar valores organizacionales que potencien la confianza como elemento clave para la gestión del conocimiento
- asegurar que la política de gestión del conocimiento y los objetivos de la gestión del conocimiento estén establecidos, sean compatibles y estén alineados con la dirección estratégica de la organización y puedan ser evaluados
- asegurar la integración de los requisitos de los sistemas de gestión del conocimiento en los procesos de negocios y proyectos de la organización
- garantizar que los recursos necesarios para los sistemas de gestión del conocimiento estén disponibles
- comunicar la importancia de una gestión eficaz del conocimiento y de cumplir o superar los requisitos del sistema de gestión del conocimiento
- gestionar el proceso de cambio hacia la adopción y aplicación del sistema de gestión del conocimiento, y hacia el cultivo de una cultura que valore, apoye y permita la gestión del conocimiento
- garantizar que los sistemas de gestión del conocimiento alcancen los resultados previstos
- dirigir, motivar, inspirar, empoderar y apoyar a las personas para que contribuyan a la eficacia de los sistemas de gestión del conocimiento
- promover la mejora continua del sistema de gestión del conocimiento
- apoyar a otros roles gerenciales relevantes para demostrar su liderazgo en lo que respecta a sus áreas de responsabilidad. (ISO, 2018, p. 8)

3ra variable – *procesos*. Un proceso es un conjunto de tareas a ser ejecutadas en una secuencia definida, la cual utiliza insumos como trabajo, capital, conocimiento, materiales y

energía, con el propósito de obtener salidas que son de valor para la organización (Shapiro, 2013 citado por Castañeda, 2020, p. 109), que desde la *gestión del conocimiento* estos procesos deben entenderse a partir de relaciones, y estas corresponden a “*vínculos de dependencia entre procesos, es decir, la implementación efectiva de un proceso será necesaria para poder implementar de forma efectiva otro u otros procesos; la representación de dependencias entre procesos puede generar ciclos en donde un proceso depende de otro que a su vez depende del primero*” (Galvis-Lista, 2015).

4ta variable – *Tecnologías de la información y comunicación (TICs)*. Las TICs se han visualizado y aplicado como herramientas eficaces para el procesamiento, almacenamiento y difusión de la información y el conocimiento, dado que facilitan la coordinación y la interacción entre los diferentes actores, es por ello, que actualmente las organizaciones han avanzado en implementar infraestructuras tecnológicas y de comunicación, posibilitando el acceso de los colaboradores para mejorar el flujo de conocimiento, no obstante, todavía se requieren avances en la adopción de dichas tecnologías, lo que requiere el acompañamiento profesional para generar transferencia de conocimiento en el uso de herramientas y, una cultura organizacional que promueva la incorporación y utilización de las TICs, junto al liderazgo para la promoción del intercambio del conocimiento entre colaboradores y desde luego su modelamiento, de tal manera que no se subutilice la tecnología y por el contrario se alcancen los resultados esperados (Castañeda, 2020, p. 110).

Finalmente, en el contexto de la *gestión del conocimiento*, es adecuado considerar las “*competencias*”, para ello, se recurre a la “*ISO 30401:2018 / Requerimientos del Sistema de Gestión del Conocimiento*”, donde establece que la organización deberá:

- determinar la competencia necesaria de la(s) persona(s) que realiza(n) el trabajo bajo su control que afecta el desempeño de su conocimiento
- considerar el nivel de competencia requerido para varios tipos de trabajadores, cuando corresponda, incluidos: a) los responsables del diseño, entrega y mejora continua de los sistemas de gestión del conocimiento y el cambio de cultura organizacional; b) aquellos con roles responsables dentro de los sistemas de gestión del conocimiento (*quienes garantizan que los sistemas de gestión del conocimiento se ajusten a los requisitos de esta Norma ISO, quienes garantizan la participación de las personas y la aplicación efectiva de los sistemas de gestión del conocimiento dentro de la organización y, quienes informan sobre el desempeño de los sistemas de gestión del conocimiento a la alta dirección*); c) participantes que interactúan y utilizan los sistemas de gestión del conocimiento como parte de la realización de sus tareas y trabajos
- asegurarse de que estas personas sean competentes sobre la base de una educación, formación o experiencia adecuadas
- según corresponda, tomar medidas para adquirir la competencia necesaria, y evaluar la eficacia de las acciones tomadas
- retener información documentada apropiada como evidencia de competencia. (ISO, 2018, p. 10)

En este sentido, se debe estimar que el actual entorno se caracteriza por una salvaje competencia, y por ello, las organizaciones tienen la necesidad creciente e interés de identificar las *competencias básicas*, y estas deben ser entendidas como un conjunto de “*capacidades, conocimientos, aptitudes y actitudes que permiten a los individuos establecer estrategias cognitivas y resolutivas en relación con los problemas que se les presentan en el ejercicio de sus*

roles de trabajo” (Franklin y Krieger, 2011, p. 429). Por ello, las siguientes son las *competencias* asociadas a la GC (Básicas) que deben ser consideradas en los profesionales de la gestión al interior de una organización prestadora de servicios:

- *Asociar*: “es la habilidad de relacionar lo que aparentemente no se relaciona y hacer conexiones inesperadas entre distintas áreas” de conocimientos, sectores, grupos de interés, comunidades de práctica, etc.
- *Cuestionar*: “representa la capacidad de hacer cientos de preguntas que motivan la reflexión, para entender mejor lo que es y lo que podría ser cualquier cosa; suelen ser preguntas que desafían lo establecido y cuestionan el poder con intensidad y una frecuencia no habitual”
- *Observar*: es un “examen intenso y atento del mundo que los rodea y su funcionamiento, para luego descubrir las cosas que no funcionan y, así crear conexiones entre información que inicialmente parecería inconexa, pero que puede generar ideas inusuales”
- *Creación*: “implica pensar de forma creativa y conectar las ideas del área de conocimiento con las personas de otros campos, e inclusive, con quienes están fuera” del área de influencia; de esta forma, “es posible adquirir perspectivas radicalmente distintas al encontrar y probar ideas dentro de redes formadas por una amplia variedad de individuos”
- *Experimentar*: “aunque las competencias anteriores generan información, sobre lo que había (el pasado) y lo que hay (presente), la experimentación es el método más viable para generar datos sobre lo que podría funcionar más adelante (el futuro)”

- *Solucionar problemas*: “habilidad para interrelacionar con los miembros de la organización, habilidad para comunicar efectiva y claramente, tanto por escrito, como oralmente, capacidad de persuasión y convicción, y saber escuchar y conectar con todos los grupos de interés”
- *Gestión y liderazgo*: “gestión de los recursos internos y externos de conocimiento”, capacidad para crear estrategias, habilidad para fomentar prácticas GC, capacidad para permear en toda la organización el compartir conocimiento (cultura) especialmente bajo el uso de herramientas, gestión de tiempo, gestión del cambio y medición, proporcionar directrices de acuerdo al análisis de tendencias del conocimiento, capacidad de alineación del pensamiento estratégico
- *Iniciativa e innovación*: elegir entre las alternativas soportado en GC, comprensión de los procesos organizativos, promover “sistemas de pensamiento lateral”
- *Equipo*: “capacidad de colaborar y cooperar con los demás”, empleando las herramientas disponibles y facilitando la implementación de otras
- *Resistencia a la presión*: “mantener el nivel de rendimiento y equilibrio mental en las circunstancias generadas por la interacción”
- *Interpretación*: análisis de tendencias del contexto, capacidad en la toma de decisiones, sin subjetividad, “evaluación de necesidades, adquisición y organización de información” con su respectiva evaluación y filtrado, sintetizar información, visualizar y presentar información sencilla y comprensible para la organización
- *Competencias en tecnología*: flexibilidad mental para el aprendizaje de TIC y de las respectivas aplicaciones online y/o de escritorio para GC, “buen conocimiento de las

tecnologías emergentes y su probable impacto en la organización, uso efectivo de las TIC en los procesos de GC”

- Otros: *“Proactivo y receptivo, creativo e innovador (pensamiento lateral), amigable, sensible y empático, seguro, asertivo y agradable, paciente y flexible, experiencia en ámbitos diversos, habilidades para afrontar la ambigüedad”*. (Adaptación propia de Pinto, 2022 a partir de Rodríguez-Gómez, 2009; Sarell, 2018; Ampuero et al., 2020)

Entrevista semiestructurada

A continuación, se presentan las preguntas de la entrevista semiestructurada (*instrumento seleccionado de validación*), que es aplicada a actores claves de la organización prestadora de servicios, quienes son conocedores de la conceptualización de la *gestión del conocimiento*, a través de quienes se busca validar la intencionalidad del *“análisis de una estructura de gestión del conocimiento para el fortalecimiento de la competitividad de una organización prestadora de servicios”* y desde luego, que conduzca a los ajustes necesarios en la estructura planteada.

Preguntas

1° Pregunta: ¿Cuál es su Profesión?

2° Pregunta: ¿Posee algún Postgrado? ¿Cuál?

3° Pregunta: ¿Cuántos años tiene de experiencia laboral?

4° Pregunta: Al comprender que la *gestión del conocimiento*, se comporta como una filosofía de gestión centrada en cómo integrar y coordinar los procesos de adquisición, creación, almacenaje, difusión y utilización del conocimiento, constituyéndolo como una herramienta

óptima para el alcance de niveles superiores de desempeño organizacional y, al mismo tiempo, para el manejo efectivo de las amenazas potenciales que atentan contra el alcance de los objetivos de la organización *¿Considera oportuno la aplicación de un sistema de gestión del conocimiento en una organización prestadora de servicios? ...Agradezco ampliar su respuesta...*

5° Pregunta: Si bien la *gestión de conocimiento* en una organización es un activo intangible y estratégico que brinda ventajas competitivas, ha sido una tarea difícil la de ubicarla dentro de un referente sencillo y de fácil aplicación dada las generalidades complejas, y que desde luego sirva de guía para el fortalecimiento de la competitividad organizacional de una organización prestadoras de servicios, por ello, desde su experiencia *¿Considera adecuado establecer como foco de la estructura de gestión del conocimiento a las personas con especial énfasis en la cultura de conocimiento? ...Agradezco ampliar su respuesta...*

6° Pregunta: *¿Se encuentra en acuerdo o desacuerdo con la expresión de la Norma ISO 30401:2018 | Requerimientos del Sistema de Gestión del Conocimiento? “El desarrollo de una cultura de gestión del conocimiento no se produce por defecto, ni en poco tiempo, sino que requiere un programa deliberado y activo de intervenciones para conducirla hacia el estado deseado. Cuando los elementos se gestionan en armonía, se obtienen resultados positivos, incluida la capacidad de la organización para adaptarse a situaciones cambiantes”*
...Agradezco ampliar su respuesta...

7° Pregunta: *¿Considera que el punto de partida para una organización en esta materia, debería ser el diagnóstico (medición) del nivel de madurez de la gestión del conocimiento?*
Puesto que conocer el nivel de madurez es fundamental para que la organización pueda tomar

decisiones en relación a la administración del capital intelectual, permitiéndole identificar las debilidades y fortalezas para el uso adecuado del conocimiento, y lo facultaría ante la posibilidad de mejora continua, mediante una planificación eficiente y eficaz asociada a sus necesidades y capacidades ...Agradezco ampliar su respuesta...

8° Pregunta: *¿Considera que la gestión de conocimiento debe ser incorporada en la declaración de misión y visión de una organización prestadora de servicios?* entendiendo que en la medida que se genere claridad en estos aspectos se determina el logro de los objetivos organizacionales, los cuales solo son posibles en la disposición que se establezcan “*estrategias organizacionales*” factibles de implementar, pues la finalidad de ejecutar estrategias acordes con las exigencias del entorno es generar ventajas competitivas, y ellas se alcanzan a través de competencias esenciales o distintivas ...Agradezco ampliar su respuesta...

9° Pregunta: *¿Desde su perspectiva, los procesos de gestión del conocimiento deberían considerarse implícitamente interrelacionados?* ...Agradezco ampliar su respuesta...

10° Pregunta: *¿Se encuentra en acuerdo o desacuerdo con la afirmación que la organización prestadora de servicios en materia de gestión del conocimiento, debe desarrollar la capacidad de absorción, de gestión y capacidades dinámicas, para favorecer el desarrollo del conocimiento al interior de la organización?* ...Agradezco ampliar su respuesta...

11° Pregunta: Comprendiendo que las competencias se adquieren o desarrollan a través de la educación, la experiencia y la vida cotidiana, en diversos contextos y, son observadas y medidas a través de la conducta *¿Considera prudente vincular en recursos humanos la gestión por competencias?* ...Agradezco ampliar su respuesta...

12° Pregunta: Entendiendo que los sistemas de información contribuyen a aumentar la transferencia de conocimiento a través de la facilitación de contacto entre quienes buscan conocimiento y los que controlan su acceso, al igual que ahorran tiempo y distancia para los participantes. Desde su experiencia *¿La aplicación de tecnologías de información y la comunicación que impacto tendría en el desarrollo de la gestión del conocimiento?*

13° Pregunta: *¿Cuál sería el valor de considerar al liderazgo, como la capacidad de influir en otros para el logro de los objetivos organizaciones en especial frente a la gestión del conocimiento? ...Agradezco ampliar su respuesta...*

Al aplicar el instrumento seleccionado de validación (*entrevista semiestructurada*) aplicada a actores claves de la organización prestadora de servicios conoedores de la conceptualización de la *gestión del conocimiento*, permite inferir ajustes sobre la *estructura de gestión del conocimiento para el fortalecimiento de la competitividad de la organización* y con ello, lograr el objetivo de esta monografía de experiencias; para iniciar es importante detallar el perfil y experiencia de los entrevistados quienes se encuentra categorizados con un 20% en el perfil profesional, un 50% con perfil de maestría, y un 30% con perfil de doctorado, a su vez el grupo se encuentra prácticamente dividido en cuanto a experiencia laboral del orden de 0-15 años en un 40%, de 16-30 años con un 50% y el restante 10% mayor a 31 años de experiencia, lo que refleja un nutrido grupo de entrevistados con formación especializada y desde luego años de experiencia laboral y profesional que tienen la potencialidad de conducir aportes y/o ajustes a la *estructura* planteada en la monografía.

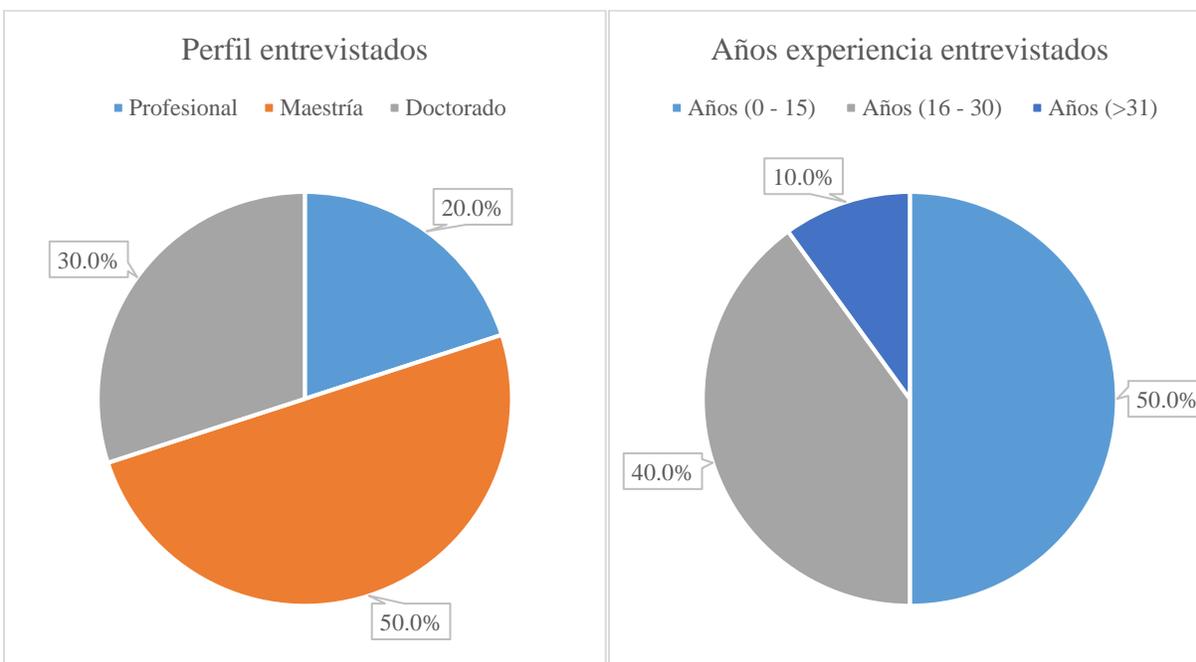


Figura 2. Perfil y experiencia de los entrevistados

Fuente: Autoría propia de Pinto (2022)

Seguidamente se observa la respuesta a la pregunta no.4, la cual genera un acuerdo total con relación a considerar la “*aplicación de la gestión del conocimiento*” en la organización prestadora de servicios, ya que esta no es ajena a la dinámica de la economía mundial donde el entorno genera mayor exigencia y la transformación hacia una organización más competente e innovadora, que fortalezca las competencias claves alineadas con los objetivos estratégicos, que apuntalen una mejora visible en el desempeño y en el servicio de una compañía dedicada a la prestación de servicios, de allí, la necesidad de emplear la “*gestión del conocimiento como mecanismo fundamental*” para identificar, aplicar, adquirir, transferir, crear y proteger el conocimiento presente en la organización prestadora de servicios. Esta *gestión del conocimiento*, del mismo modo debe comprenderse como un sistema con la capacidad de promover y permitir de manera efectiva la creación de valor a través del conocimiento, al igual que entender que la

gestión del conocimiento, no tiene una definición única aceptada, lo que admite la presencia de barreras para la gestión exitosa y desde luego la confusión con otras disciplinas organizacionales, es por ello, que la “ISO 30401:2018 | *Requerimientos del Sistema de Gestión del Conocimiento*” es un excelente referente, puesto que establece los requisitos y principios sólidos en esta materia, junto a convertirse en una “*guía para que las organizaciones aspiren a ser competentes en la optimización del valor del conocimiento organizacional*” (ISO, 2018, p. 5).

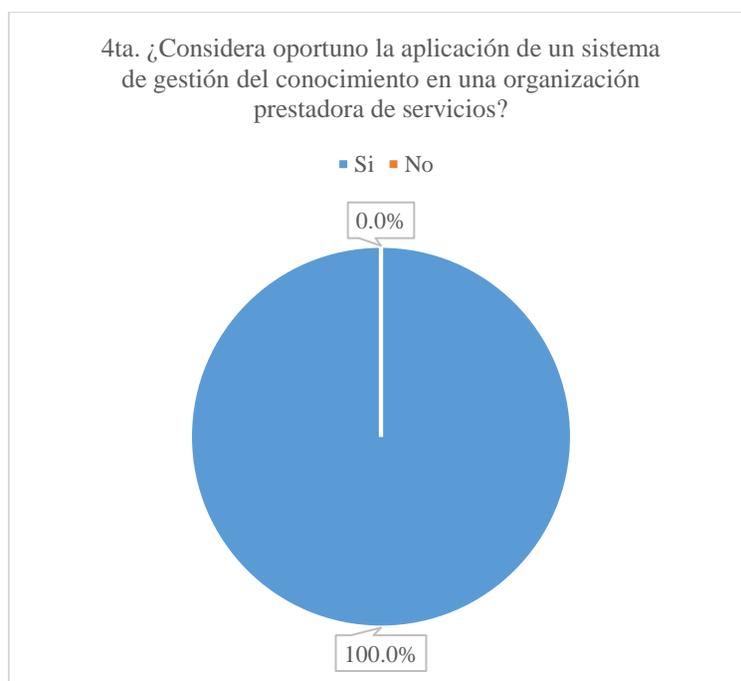


Figura 3. Resultado: aplicación de GC en la organización prestadora de servicios

Fuente: Autoría propia de Pinto (2022)

Entrando en detalle, el 90% de los entrevistados para la pregunta no.5 considera adecuado establecer como foco de la “*estructura de gestión del conocimiento a las personas*” con especial énfasis en la “*cultura de conocimiento*” (Ver Figura 4)

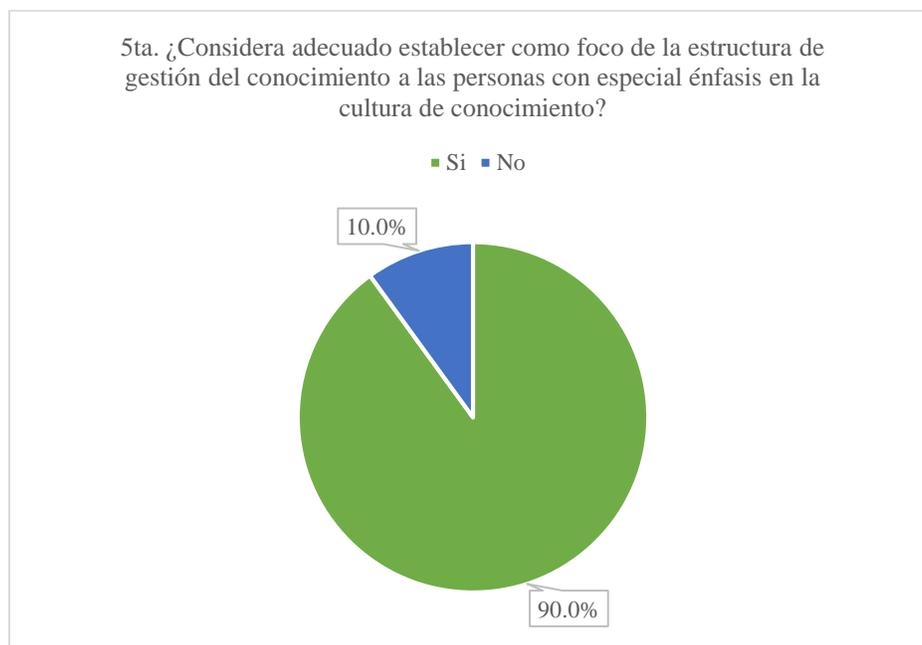


Figura 4. Resultado: establecer foco de GC en personas y cultura de conocimiento

Fuente: Autoría propia de Pinto (2022)

Para la pregunta no.6 donde se presenta una afirmación de la ISO, 2018, genera una aceptación del 100% en los entrevistados, que en términos generales precisan la necesidad de un proceso estructurado, continuo y que requiere tiempo para llegar al estado deseado “*que parte del compromiso tangible de la alta dirección de la organización*” y que se despliegue en los equipos de trabajo para que comprendan la “*importancia en el proceso de implementar la gestión del conocimiento*” y los beneficios potenciales que se puedan generar.

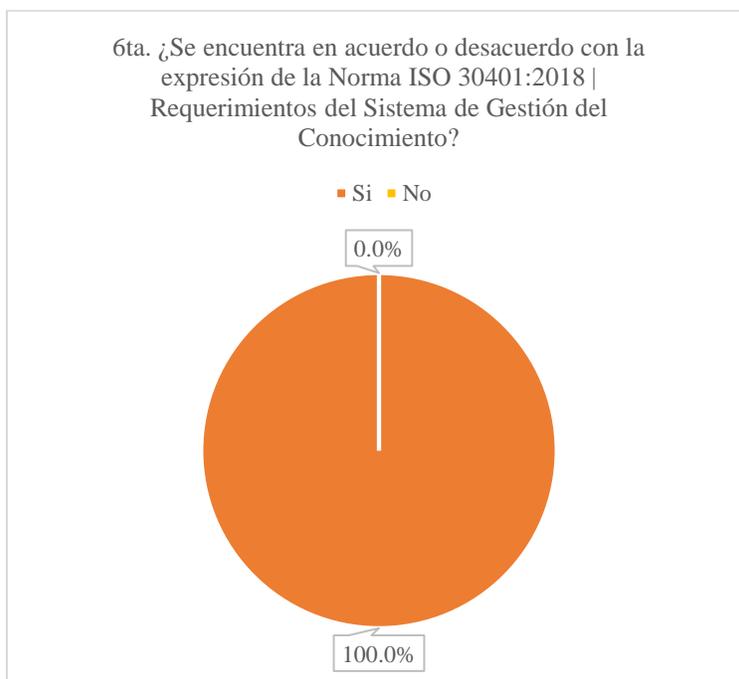


Figura 5. Resultado: acuerdo con la expresión de la ISO 30401:2018

Fuente: Autoría propia de Pinto (2022)

La pregunta no. 7, registra un nivel de aceptación del 90% en el grupo de entrevistados.

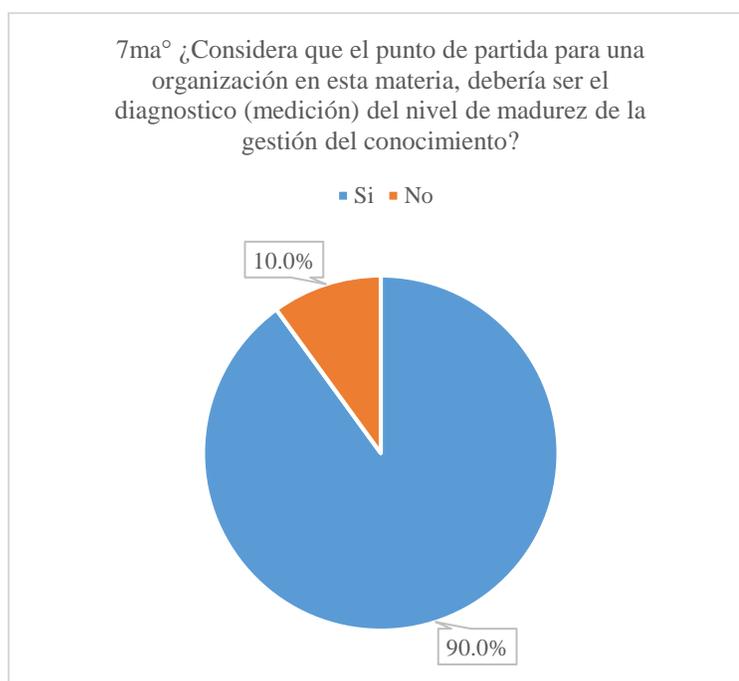


Figura 6. *Resultado: acuerdo con el nivel de madurez de la GC*

Fuente: Autoría propia de Pinto (2022)

En la pregunta no.8 siendo la “*estrategia organizacional*” el complemento perfecto del factor multiplicador de la *gestión del conocimiento*, se encuentra dividida en la opinión de los entrevistados bajo la consideración de incluir la GC en la declaración de misión y visión como *Ira estrategia organizacional* de la compañía prestadora de servicios, dado que la investigación invita, a que en la medida que se genere “*claridad es determinante para el logro de los objetivos organizacionales*”, los cuales solo son posibles en la disposición que se establezcan “*estrategias organizacionales factibles de implementar*”.

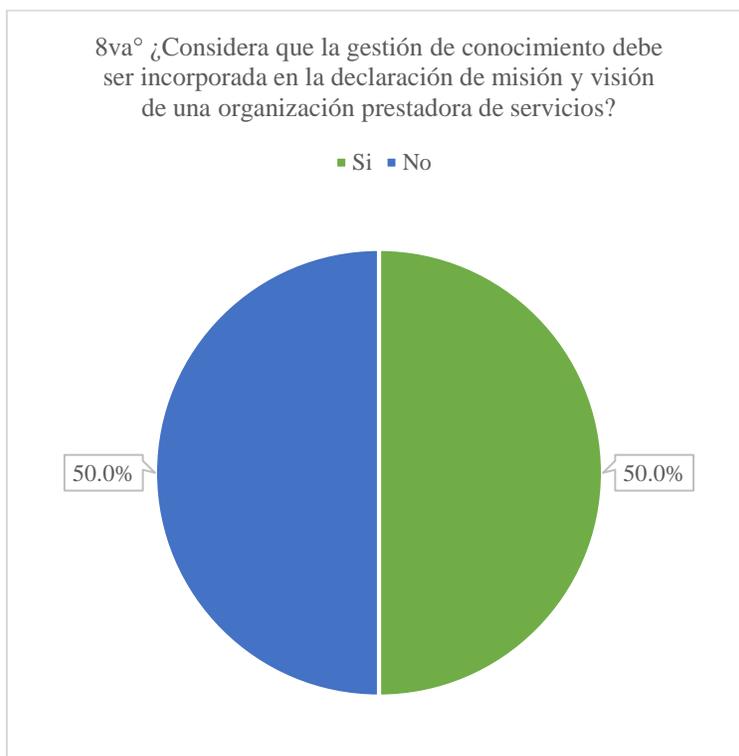


Figura 7. *Resultado: incorporación de la GC en misión y visión*

Fuente: Autoría propia de Pinto (2022)

En la pregunta no.9 al elevar este tema a los entrevistados se encuentra aceptación del 90%, ya que ellos comprenden que la interrelación de estos procesos, permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera más eficiente y eficaz.

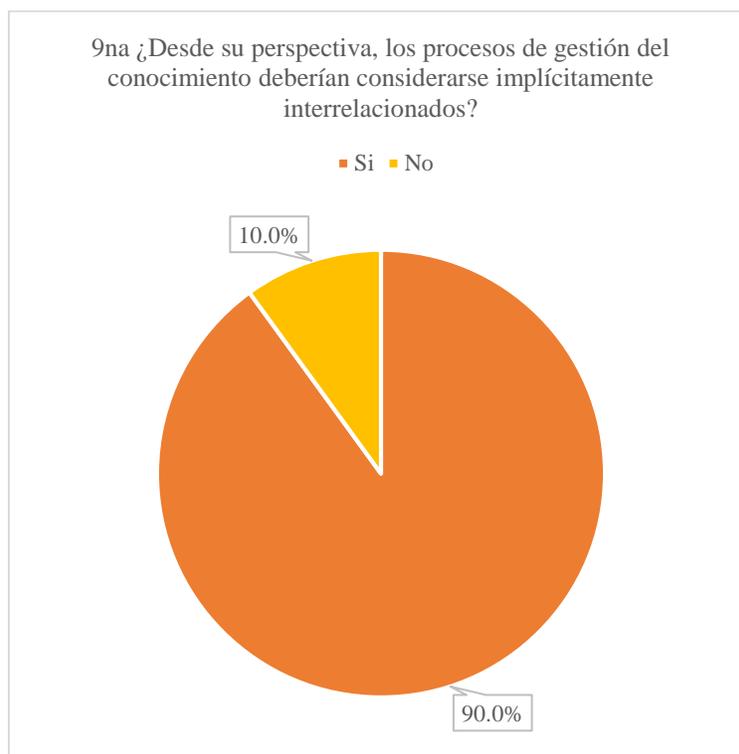


Figura 8. Resultado: interrelación de los procesos de GC

Fuente: Autoría propia de Pinto (2022)

Para la pregunta no.10 se detalla que el 90% se encuentra a favor de desarrollar estrategias para vincular las capacidades organizaciones en la gestión del conocimiento.

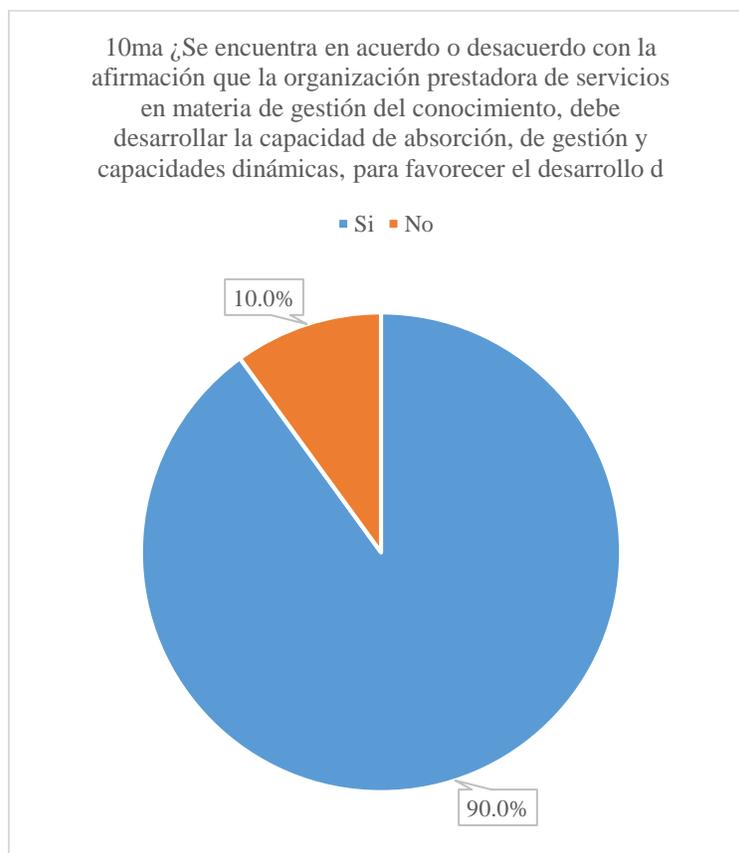


Figura 9. Resultado: desarrollar las capacidades organizacionales

Fuente: Autoría propia de Pinto (2022)

En la pregunta no.11 se presenta una consideración del 100% aceptación en el grupo de entrevistados, lo cual refleja su nivel de importancia para la *estructura de gestión del conocimiento*.

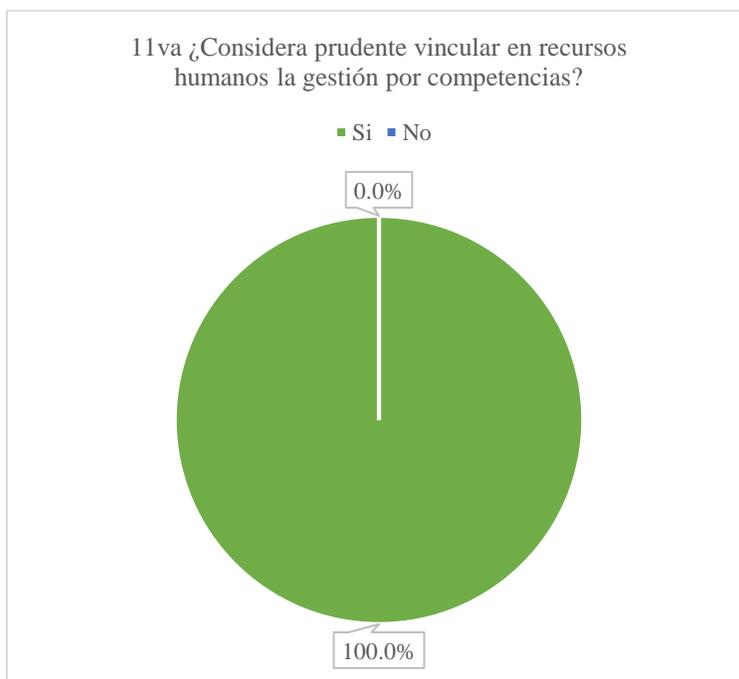


Figura 10. *Resultado: vincular gestión por competencias*

Fuente: Autoría propia de Pinto (2022)

En la pregunta no. 12, los entrevistados expresaron en un 50% que el uso de estas tecnologías se comporta como facilitadores de la gestión del conocimiento, por su parte el 30% indica que el impacto se encuentra a favor de convertirse en un acelerador de conocimiento y el restante 20% se encuentra expresando que estas tecnologías son optimizadores para llevar la *gestión del conocimiento* a buen término

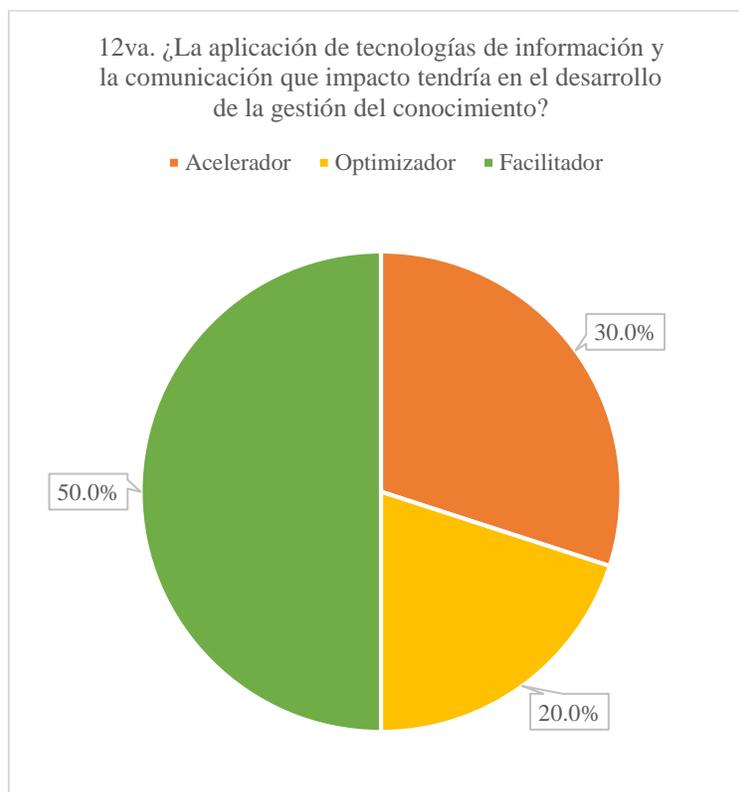


Figura 11. *Resultado: aplicación de TICs*

Fuente: Autoría propia de Pinto (2022)

En último lugar, para la pregunta no. 13, se refleja un interés particular en el desempeño del liderazgo al expresar en un 40% que este tiene la particularidad de gestar transformación al interior de la organización, un 30% a favor de que el valor es la adaptación al entorno cambiante y el restante 30% indica que el valor se encuentra directamente relacionado con la capacidad de inspirar a otros para alcanzar los objetivos organizacionales.

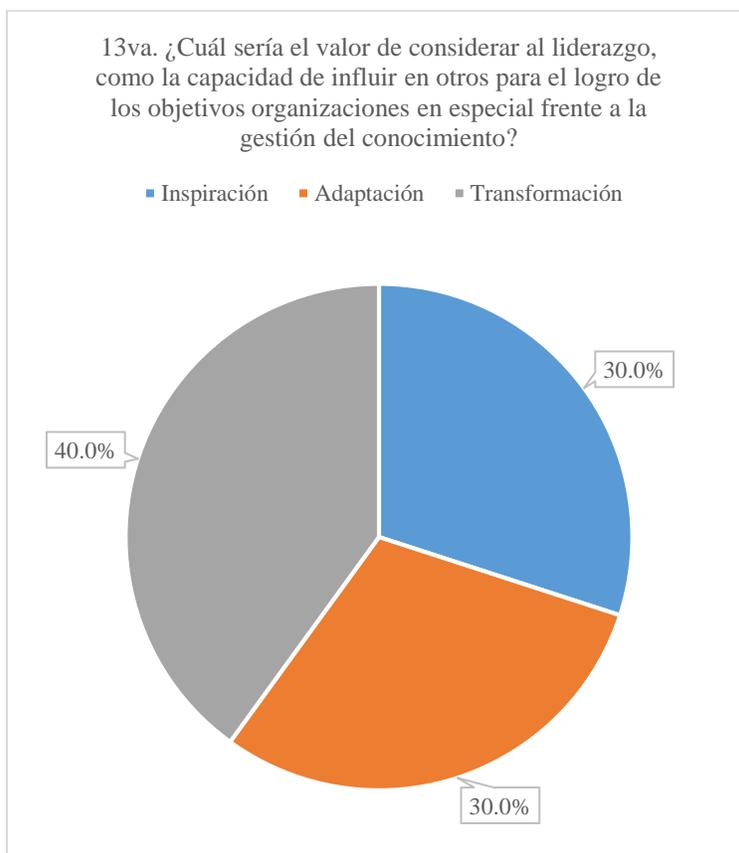


Figura 12. *Resultado: valor del liderazgo*

Fuente: Autoría propia de Pinto (2022)

Propuesta – Discusión

Propuesta preliminar

A continuación, la estructura de gestión del conocimiento preliminar propuesta para la organización prestadora de servicios, producto de la revisión de masas documentales previo a la aplicación del instrumento de validación (entrevista semiestructurada):

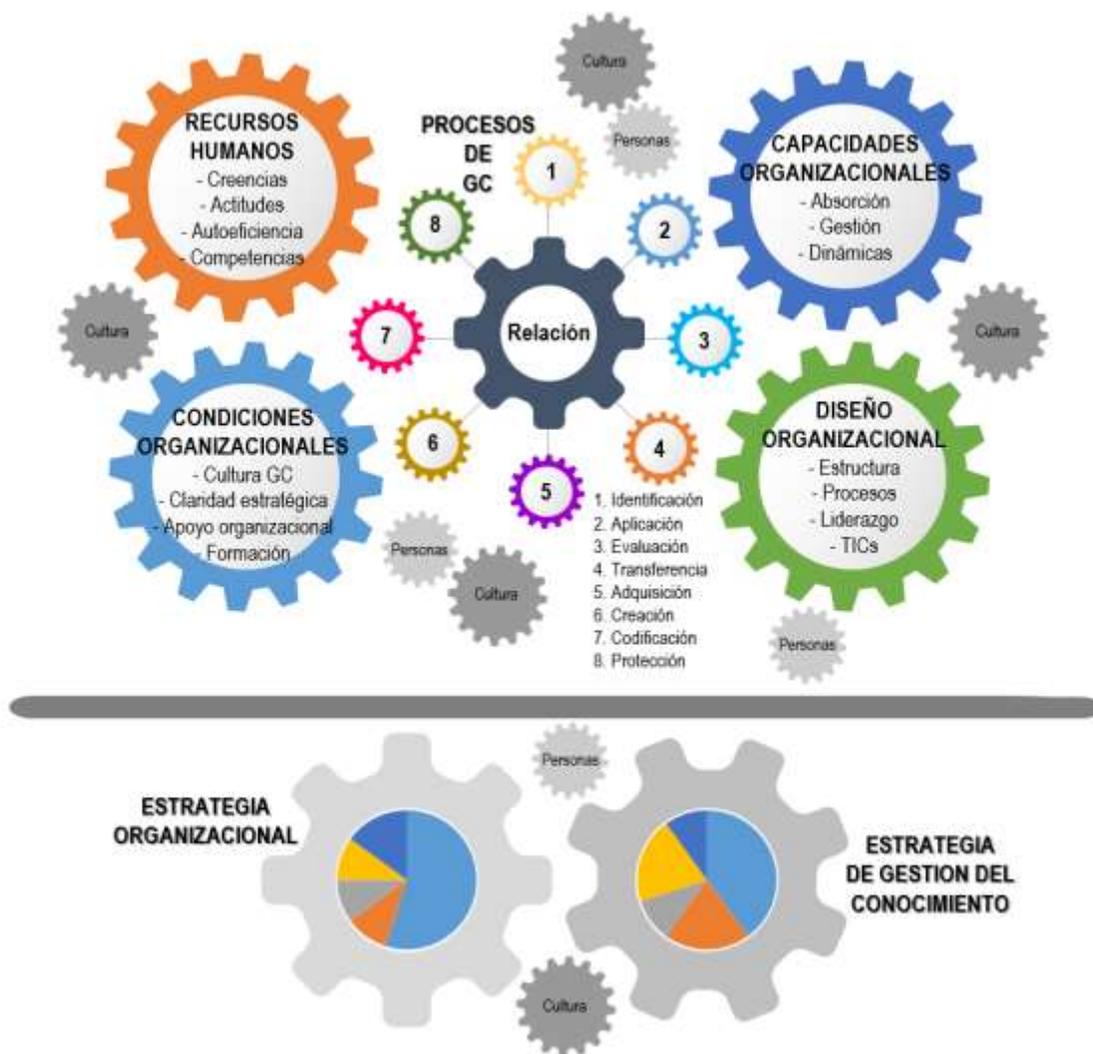


Figura 13. Estructura de gestión del conocimiento preliminar

Fuente: Adaptación propia de Pinto (2022) a partir de Galvis-Lista (2015); Castañeda (2020); Showeet (2022)

La Figura 13, expone que la *estructura de gestión del conocimiento* para una organización prestadora de servicios debe soportarse en la “*estrategia organizacional y en la estrategia de gestión del conocimiento*”, que de manera analógica se podría representar como la energía necesaria para producir el impulso, mantenerlo y afinarlo a lo largo del tiempo, con el fin de alcanzar los logros organizacionales (*se convierten en el factor multiplicador*), con ello, también se indica que esta energía y esfuerzo establecido debe ser correctamente planificados y articulados para verse reflejado en el desempeño organizacional de esta materia “*implementación exitosa*”, no obstante, es adecuado seguir la idea de Leistner (2017, p. 2), quien indica que el 70% del éxito del proyecto de la *gestión del conocimiento* obedece a las personas (*ser individual y colectivo*) y a la cultura del conocimiento, puesto que son ellas en las que reside, se comparte, se aplica y se mejora el conocimiento, por tal motivo, se encuentran inmersos en toda la estructura de gestión del conocimiento (*son el factor determinante*). Subsecuentemente para el 20% del éxito se ubica en el centro las relaciones de los procesos de gestión de conocimiento, ya que la efectividad en la implementación depende directamente de la relación que subyace en estos procesos y desde luego en el vínculo con las otras áreas de la gestión del conocimiento determinadas en el análisis documental, *las capacidades organizaciones, recursos humanos, las condiciones organizacionales y el diseño organizacional*, y el restante 10% en la tecnología.

Propuesta final

Al aplicar el instrumento seleccionado de validación (*entrevista semiestructurada*) aplicada a actores claves de la organización prestadora de servicios conocedores de la conceptualización de la *gestión del conocimiento*, permite inferir ajustes sobre la *estructura de*

gestión del conocimiento para el fortalecimiento de la competitividad de la organización y con ello, lograr el objetivo de esta monografía de experiencias, la cual se basa en las investigaciones aplicadas por los Doctores Galvis-Lista (2015) y Castañeda (2020) ya que estas experiencias facultan una posibilidad alta de implementación, dado lo práctico, claro y facilidad de interpretación de sus propuesta referenciales, especialmente para este tipo de organizaciones.

A continuación, se describen las siete (7) áreas claves desarrolladas para la “*estructura gestión del conocimiento*”; importante resaltar que la “*estructura de gestión del conocimiento*” para la organización prestadora de servicios, debe considerar como foco “*a las personas*” con especial énfasis en la creación, mejora y desarrollo de una “*cultura de conocimiento*”, por ello, es válido detallar que las estrategias y procesos metodológicos aplicables a la organización prestadora de servicios, deben ser concebidos bajo el principio que la *gestión del conocimiento* es una ecuación en la que intervienen personas, tecnología, proceso, cultura y, los esfuerzos y energía de todos los involucrados (organización + grupos de interés), al punto, que las personas y la cultura corresponde al 70% del adecuado “*flujo de conocimiento*”, el 20% se le atribuye al proceso y el restante 10% se asocia a tecnología, y esta sumatoria, se multiplica por la “*implementación exitosa*” que es el esfuerzo y la energía de los involucrados para el logro de los objetivos planteados.

En este sentido, se importante reforzar la necesidad de generar una “*cultura de conocimiento*” en la organización prestadora de servicios con foco en las personas, puesto que se encuentra evidenciado en la Norma “*ISO 30401:2018 | Requerimientos del Sistema de Gestión del Conocimiento*”, al exponer:

El desarrollo de una cultura de gestión del conocimiento no se produce por defecto, ni en poco tiempo, sino que requiere un programa deliberado y activo de intervenciones para conducirla hacia el estado deseado. Cuando estos elementos se gestionan en armonía, se obtienen resultados positivos, incluida la capacidad de la organización para adaptarse a situaciones cambiantes. (ISO, 2018, p. 18)

Al continuar con la propuesta, se detalla que el factor multiplicador la *“implementación exitosa”* de la *“estructura de gestión del conocimiento”*, se ubica en *“1ra área – la estrategia de gestión del conocimiento y en la 2da área – la estrategia organizacional”*, porque es el esfuerzo y la energía necesaria para producir el impulso, mantenerlo y afinarlo a lo largo del tiempo, y esta última debe iniciar con el *diagnóstico (medición) del nivel de madurez* de la gestión del conocimiento al interior de la organización, puesto que conocer el nivel de madurez es fundamental para que la organización pueda tomar decisiones en relación a la administración del capital intelectual, permitiéndole *“identificar las debilidades y fortalezas para el uso adecuado del conocimiento, y lo facultaría ante la posibilidad de mejora continua, mediante una planificación eficiente y eficaz asociada a sus necesidades y capacidades”* (Castellanos et al., 2021, p. 59). Para establecer *“el nivel de madurez en la organización”* prestadora de servicios es adecuado para identificar las debilidades y fortalezas y, luego tomar las acciones y medidas correspondiente para llevar la *gestión del conocimiento* al nivel deseado.

A su vez, para la 1ra área – las *“estrategias de gestión del conocimiento”* que deben ser incorporadas y desarrolladas en la organización prestadora de servicios de manera simultánea, se deben enfocar en:

1. Desarrollar acciones para el fortalecimiento de los procesos de la GC teniendo en cuenta el diagnóstico del nivel de madurez
2. Generar un diálogo intensivo y relacional entre todos los niveles de la organización para que exista integración de conocimientos, con especial énfasis en la dirección media
3. La creación y funcionamiento de comunidades de práctica (formal o informal)
4. Desarrollar ambientes favorables para que ocurran los deseados intercambios de visiones y opiniones entre la organización y los clientes (contexto organizativo compartido)
5. La búsqueda constante de contar con los mejores empleados y motivarlos en su actuación: mejorar la satisfacción en los empleados
6. Proporcionar información precisa y transparente: cuidando los canales de comunicación internos y externos, y buscar alternativas para reducir la distancia en la comunicación, a su vez, establecer canales necesarios para gestionar información, construir y socializar conocimiento
7. Documentar el conocimiento explícito a través de grupos colaborativos (físicos / virtuales) y gestionarlo a través de un responsable
8. Gestionar prácticas de aprendizaje continuo, para transferir el conocimiento tácito, que se encuentra enmarcado en la acción, la experiencia y la participación en un contexto específico, que involucra elementos cognitivos tales como puntos de vista, creencias, ideales o intuiciones y elementos técnicos como el know-how y las habilidades que aplican a un contexto específico (modelos / metodologías de mentoring).

9. Implementar iniciativas para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales relacionadas con el conocimiento, específicamente la capacidad de absorción, de gestión y las capacidades dinámicas

10. Implementar programas o iniciativas para el fortalecimiento de una cultura orientada al aprendizaje organizacional

11. Modernizar la organización hacia las TICs y actualizar los procesos organizacionales en donde el conocimiento sea insumo fundamental (portal de conocimiento, intercambio de videos de conocimiento, lecciones por aprender, historias de éxito en GC).

(Adaptación propia de Pinto, 2022 a partir de Cegarra y Martínez, 2017; Huete, 2018; Rubier, 2019; Castañeda, 2020)

Para la 2da área – “*la estrategia organizacional*”, es importante rescatar de la entrevista semiestructurada, que la *organización prestadora de servicios* tan solo debe incluir el estado ideal de la *gestión del conocimiento* en la visión de la empresa, ya que esta proyección futura tiene la facultad de configurar las bases claras y específicas de la sostenibilidad y competitividad empresarial, junto a direccionar la transformación y orientación en el mediano y largo plazo. A su vez, la organización debe propender “*disposición natural*” por desarrollar estrategias organizacionales a partir del conocimiento del entorno, las características y expectativas de sus grupos de interés, el entendimiento de los competidores y el conocimiento de sus capacidades y competencias institucionales, por ello, es conveniente afinar las estrategias organizacionales en función de la *gestión del conocimiento*, de allí, prestar atención a las siguientes:

1. Modificar los límites organizacionales para la creación de entornos adecuados que se conviertan en facilitadores del conocimiento y que estas a su vez permitan “*pasar de la*

creación y acumulación del conocimiento de un nivel individual a un nivel organizacional”

2. Es indispensable que la dirección tenga el compromiso y el liderazgo de hacer de la gestión del conocimiento uno de sus primeros objetivos estratégicos organizacionales, junto a transmitir de manera clara, precisa y sin reservas la intencionalidad, *“con la finalidad de desarrollar en sus colaboradores un fuerte compromiso con la empresa y sus objetivos”*
3. Asegurar recursos y reducir la incertidumbre a través de unas relaciones cooperativas, al igual que desarrollar equipos de alto desempeño para que así exista un liderazgo y confianza entre todos sus colaboradores, de tal forma que la misión, visión y los objetivos de la misma sean comprendidos y compartidos con todos
4. *“Integrar las capacidades de investigación científica, innovación, conocimiento y TIC es esencial”*, para marcar las pautas del cambio, extendiéndose hacia el *“componente humanista e integral al desarrollo de competencias para la solución de problemas”*.
5. Implementar mecanismos para que se genere una cultura organizacional, basada en la capacidad de compartir, transferir, crear y aplicar el conocimiento
6. Es conveniente definir una estructura tecnológica con sus respectivos indicadores (generación y adquisición de conocimiento, mejora de las competencias del capital humano, entrenamiento y formación de los colaboradores, afianzar la cultura organizacional enfocada en fortalecer los valores y principios del conocimiento) para facilitar la gestión del conocimiento en sus diferentes procesos
7. Implementar mecanismos de protección y evaluación del conocimiento (uso legal, realimentación sobre el estado y efectividad)

8. Los directivos necesitan velar por el desarrollo de sus capacidades y competencias profesionales para promover cambios estratégicos dentro de la empresa y con ello lograr afirmar la cultura del conocimiento, junto a desarrollar las capacidades dinámicas.

(Adaptación propia de Pinto, 2022, a partir de Chulsoon, 2020; Díaz-Calzada, 2021; Vázquez et al., 2022)

Otro de las áreas de la “*estructura de gestión del conocimiento para la organización prestadora de servicios*” es la interrelación de los “*3ra área – procesos de la gestión del conocimiento*” los cuales se encuentran compuestos por ocho (8) elementos y estos deben ser adoptados “*desde una visión holística*”, puesto que se encuentran directamente relacionados para lograr un estado ideal en la *gestión del conocimiento*, y con ello, “*aprovechar efectivamente los conocimientos en la generación de valor para la organización*”, esta interrelación se encuentra descrita en la Tabla 5, y se visibiliza en la Figura 1, no obstante es adecuado estimar las características principales de los ocho (8) proceso de la *gestión del conocimiento* con algunas herramientas de fácil aplicación en la organización prestadora de servicios:

1. *Identificación*. Tiene el propósito de mantener actualizados los datos de identificación de los conocimientos organizacionales y del entorno que se consideren relevantes para la organización, empleando herramientas facilitadoras y/o técnicas de apoyo como modelos de madures de conocimientos, cafés de conocimiento, comunidades de práctica, grupos de conocimiento, directorio de expertos, espacios físicos / virtuales de trabajo colaborativo

2. *Aplicación*. Utilizar los conocimientos organizacionales en diferentes ámbitos para generar valor en la organización, empleando herramientas facilitadoras y/o técnicas de

apoyo como comunidades de práctica, mentoring, portales de conocimiento, asistencia entre pares, espacios físicos / virtuales de trabajo colaborativo, plan de competencias del trabajador del conocimiento

3. *Evaluación.* Medir periódicamente el estado y los efectos del conocimiento organizacional para identificar necesidades y establecer metas de desarrollo, bajo herramientas facilitadoras y/o técnicas de apoyo asistencia entre pares, comunidades de práctica, mentoring, espacios físicos / virtuales de trabajo colaborativo, directorio de expertos, metodologías del desaprendizaje

4. *Transferencia.* Proporcionar los conocimientos organizacionales requeridos para satisfacer necesidades de conocimiento dentro de la organización o en su entorno, mediante el uso de herramientas facilitadoras y/o técnicas de apoyo como bases de conocimiento, mentoring, portal de conocimiento, intercambio de videos de conocimiento, lecciones por aprender, espacios físicos / virtuales de trabajo colaborativo, cafés de conocimiento, comunidades de práctica, storytelling

5. *Adquisición.* Obtener conocimientos en el entorno que se consideren relevantes para la organización, mediante la aplicación de herramientas y/o técnicas de apoyo como directorio de expertos, asistencia entre pares, grupos externos de conocimiento, comunidades externas de prácticas, alianzas estratégicas, búsqueda avanzada

6. *Creación.* Producir conocimientos que se consideren relevantes para la organización bajo el uso de herramientas y/o técnicas de apoyo como lluvia de ideas, aprendizaje y captura de ideas, revisión de aprendizaje, revisiones posteriores a la acción, portales de conocimiento, comunidades de práctica, espacios físicos / virtuales de trabajo

colaborativo, debate organizado, grupos de conocimiento, panel de expertos, voz y protocolo de voz sobre internet (grabaciones en audio y video)

7. *Codificación*. Construir unidades de conocimiento codificado a partir de los conocimientos organizacionales para facilitar su organización, clasificación, almacenamiento, localización y uso, mediante el soporte y aplicación de plataformas, software y tecnología de la información y la comunicación TICs

8. *Protección*. Implementar medidas de protección y control para evitar pérdidas y usos ilegales o no autorizados de los conocimientos organizacionales, mediante el soporte y aplicación de plataformas, software y tecnología de la información y la comunicación TICs. (Adaptación propia de Pinto, 2022, a partir de Galvis-Lista, 2015; Nazim y Mukherjee, 2016)

La siguiente área a considerar dentro de la “*estructura de gestión del conocimiento*” es la 4ta área, de las “*capacidades organizacionales*” que tienen relación directa con tres (3) elementos esenciales para un desempeño exitoso de la estructura de *gestión del conocimiento* para una *organización prestadora de servicios*, comprendidas de la siguiente manera:

1ra variable – *la capacidad de absorción*, que corresponde con la habilidad de la organización de “*reconocer el valor de un nuevo conocimiento externo, asimilarlo y aplicarlo a sus fines comerciales, esta capacidad requiere que la organización cuente en su interior con expertos que complementen aquellos conocimientos adquiridos*”, es decir, una organización bajo esta capacidad tiene identificados quiénes son sus referentes (*quienes saben más en determinado campo*) y tiene claro cómo diseñar estrategias para capturar el conocimiento de valor (Cohen y Levinthal, 1970, citados por Cegarra y Martínez, 2017, p. 65).

2da variable – *la capacidad de gestión*, para Chandler (2005) citado por Castañeda, 2020 (p. 116), la fortaleza competitiva de una organización se encuentra en las “*capacidades organizacionales*” las cuales pueden ser aprendidas, siendo una de ellas la *capacidad de gestión*, entendida como los conocimientos, habilidades y actitudes que tiene los líderes para el uso de los recursos con el fin de lograr la estrategia. Ancona et al. (2007) citado por Castañeda (2020) indica que la *capacidad de gestión* requiere de cuatro (4) capacidades:

1ra – *sensemaking*, vista como el constante entendimiento de los cambios en el entorno de negocios y de las implicaciones para la organización

2da – *relación*, referida a la construcción de confianza, la escucha permanente de otros y la construcción de redes de valor

3ra – *visión*, lo que significa crear imágenes creíbles del futuro deseado que las personas quieran seguir

4ta – *invención*, entendida como plasmar nuevas formas de aproximarse a las tareas y los problemas para convertir visiones en realidades. (Castañeda, 2020, p. 117)

El 3ra variable – *las capacidades dinámicas*, entendidas como los cambios estratégicos “*reactivos o proactivos que realizan las organizaciones para lograr un ajuste con el dinamismo del entorno, a fin de alcanzar altos niveles de desempeño y ventaja competitiva sostenible*”. (Castañeda, 2020, p. 118). Estos cambios son estratégicos ya que tienen en cuenta la relación de la organización con el entorno, estos ajustes incluyen un conjunto de acciones, que se establecen desde el punto de vista del Doctor Castañeda (2020):

Integrar, construir, reconfigurar, modificar, cambiar, actualizar, modernizar e innovar las capacidades de la organización, los recursos, los conocimientos, los modelos de

negocios, la estructura y la cultura organizacional, entre otros aspectos. Siendo las reacciones reactivas, la capacidad de respuesta de la organización a los cambios e impactos del entorno, la manera oportuna de responder ante el dinamismo del mercado, de la competencia, de la economía y a los cambios tecnológicos y, las acciones proactivas, cuando la organización emprendan acciones para modificar las características del entorno, de la industria y del mercado (p. 117)

Es decir, las *capacidades dinámicas* requiere que los directivos y los recursos humanos deben “*desarrollar sus competencias para identificar las amenazas y las oportunidades del entorno, así como las fortalezas y debilidades de sus organizaciones para permitir y lograr un ajuste con su entorno y con ello, implementar nuevas formas de ventaja competitiva*” (Miranda-Torrez, 2015).

Seguidamente se encuentra el “*área de los recursos humanos*” la cual corresponde a la 5ta área de la estructura de GC, dado que es en este recurso donde se ubican quienes poseen e identifican, donde reside, quienes crean, documentan, almacenan, comparten y aplican diariamente el conocimiento, por ello, es en esta área donde se debe:

1. Incentivar la generación de productos de conocimiento, mediante la producción colectiva de miembros estratégicos
2. Incentivar las propuestas con enfoque multidisciplinar, ampliando las posibilidades comunicativas, de intercambio y de trabajo colaborativo
3. Incentivar el uso de espacios de formación con herramientas en la nube, para que sirvan de referente metodológico y empírico para uso e incorporación (De Fuentes et al., 2022)

Y de gran valor, para la *gestión del conocimiento* en esta área de la estructura se encuentra lo que debería ser la vinculación en los “*recursos humanos*” a través de la “*gestión por competencias desde la perspectiva de conocer la habilidades y capacidades de los colaboradores*”, de tal manera, que se creen planes para aprovechar estos hallazgos en los desafíos y oportunidades de conocimiento que se puedan generar.

Seguidamente se encuentra la 6ta área, de las “*condiciones organizacionales*” que parte de la premisa de comprender que el aprendizaje organizacional no es un proceso automático, por tanto, requiere la necesidad de incorporar las *condiciones organizacionales* adecuadas para que se pueda llevar a cabo (Castañeda, 2015, p. 63), en especial, bajo el fortalecimiento de las (4) variables influyentes en esta área y que pueden ser implementadas en una organización prestadora de servicios:

1ra variable – “cultura del aprendizaje organizacional”. Esta cultura se identifica por la por el “*vínculo entre compartir conocimiento y la solución a problemas prácticos*”, los cuales se encuentran directamente relacionados con el éxito de la cultura del aprendizaje, por ello, se puede desarrollar indicadores asociados a compartir conocimiento (todos los niveles organizacionales), participación activa de los colaboradores, colaboración, nivel de confianza en los grupos de trabajo, nivel de confianza en la organización, nivel de respaldo de la dirección media y nivel de respaldo de la alta dirección, todos estos con foco en el conocimiento

2da variable – *formación*. La investigación de Castañeda (2015), permite identificar que cuando un colaborador adquiere conocimientos, este desarrolla habilidades que tienen la potencialidad de “*contribuir al desempeño y logro de los objetivos organizacionales*”, a

su vez, *“las organizaciones que promueven procesos de formación muestran mejores indicadores de gestión del conocimiento y es un elemento clave”* para fortalecer la autoeficacia de los colaboradores y con ello, impulsar la capacidad de compartir conocimiento, por ende, la invitación a la organización prestadora de servicios a transformar el conocimiento bajo el desarrollo de programas de formación empresarial con el apoyo de alianzas estratégicas que se encuentren alineadas a los objetivos en el mediano y largo plazo de la organización (p. 63).

3ra variable – claridad estratégica. Significa que toda la organización y respectivos grupos de interés tienen claro porque esta, hace lo que hace, a donde quiere llegar y que acciones emprenderá para lograrlo (Oliveros, 2015), de allí la necesidad para la *“gestión del conocimiento”*, que los colaboradores y grupos de interés de la organización prestadora de servicios, deben entender (*percibir el significado*) y comprender (*actuar en consecuencia*) *“que conocimientos contribuyen al logro de los objetivos estratégicos organizacionales”*.

4ta variable – el soporte organizacional. En este apartado la organización prestadora de servicios, debe *“definir la disponibilidad de recursos físicos y tecnológicos para compartir conocimiento (computadores, TICs, Software e infraestructura, plataforma de aprendizaje basado en la nube)”* (Castañeda, 2020), a su vez, es adecuado expresar que esta variable *“no debe incluir el apoyo humano para compartir conocimiento, por ejemplo, el respaldo de los jefes, el cual está incluido en la variable cultura del aprendizaje organizacional”*. En este sentido Yang y Chen, 2007 evidenciaron que la infraestructura tecnológica es un predictor del éxito de iniciativas basadas en el

conocimiento, y Kwan y Cheung (2006) indicaron en sus investigaciones que los sistemas basados en TICs promueven el aprendizaje organizacional.

Finalmente, la última área de atención corresponde a la 7ma – “*diseño organizacional*” la cual es un área básica, para que la organización prestadora de servicios contrarreste la presión de su competencia, el entorno global y el empleo de las variadas tecnologías TICs, es por ello, que el *diseño organizacional* debe convertirse de manera prioritaria en un área de alta importancia para la organización, ya que faculta las capacidades organizacionales para enfrentar contingencias y lograr una ventaja competitiva sostenible. Por consiguiente, la organización “*no sólo alcanza su éxito por ser líderes y precursores de innovación, calidad, servicio y/o desarrollo tecnológico que marcan las tendencias del mercado*”, sino también por la calidad del ajuste de sus procesos internos y de la forma que adopten en el diseño organizacional. (Smith y Hurtado, 2012)

Esta área se caracteriza por la conexión de cuatro (4) variables:

1ra variable – estructura organizacional. Es importante para la organización prestadora de servicios configurar una estructura flexible y orgánica, de procesos interrelacionados que involucren la gestión, capacitación, la creatividad y la autogestión para adaptarse a las nuevas demandas del entorno, caracterizada por estructuras en red con equipos innovadores, creativos y el empleo de múltiples tecnologías

2da variable – liderazgo. Siendo el conocimiento una de las principales herramientas con la que cuentan los líderes para el logro de los objetivos, puesto que en la medida que el conocimiento transfiera valor entre los colaboradores, se materializa la posibilidad de que la organización logre lo que se propone alcanzar.

Recordar que la organización prestadora de servicios debería seguir la línea de la Norma *“ISO 30401:2018 / Requerimientos del Sistema de Gestión del Conocimiento”* donde establece que la *“alta dirección deberá demostrar liderazgo y compromiso con respecto a los sistemas de gestión del conocimiento”* mediante: - promover valores organizacionales que faculten *“la confianza como elemento clave para la GC”*, - asegurar que la política y los objetivos de GC se encuentren determinados, factibles y posibles y, alineados con la *“dirección estratégica de la organización”* y puedan ser evaluados, - *“asegurar la integración de los requisitos de los sistemas en cada uno de los procesos de negocios y proyectos de la organización”*, - garantizar los recursos necesarios para los sistemas y que estos se encuentren disponibles, - *“comunicar la importancia de una gestión eficaz del conocimiento y de cumplir o superar los requisitos del sistema de gestión del conocimiento”*, - gestionar el proceso de cambio para la transición y aplicación del sistema de GC, y hacia el cultivo de una cultura que valore, apoye y permita la GC, - garantizar que los sistemas de gestión del conocimiento alcancen los resultados previstos, - *“dirigir, motivar, inspirar, empoderar y apoyar a las personas para que contribuyan a la eficacia de los sistemas de gestión del conocimiento”*, - *“promover la mejora continua del sistema de gestión del conocimiento”*, - *“apoyar a otros roles gerenciales relevantes para demostrar su liderazgo en lo que respecta a sus áreas de responsabilidad”*. (ISO, 2018, p. 8)

3ra variable – procesos. La organización prestadora de servicios debe entender y comprender que la *“gestión del conocimiento”* es la concurrencia de procesos interrelacionados tal como lo expreso Galvis-Lista (2015), los procesos para la GC poseen *“vínculos de dependencia entre procesos, es decir, desde la implementación efectiva de*

un proceso sería necesaria para poder implementar de forma efectiva otro u otros procesos; la representación de dependencias entre procesos puede generar ciclos en donde un proceso depende de otro que a su vez depende del primero”.

4ta variable – las TICs. Si bien en el apartado de condiciones se expresa el soporte organizacional bajo el uso de las TICs, está variable, busca que la organización prestadora de servicios comprenda la necesidad constante de la adopción de dichas tecnologías, y el respectivo acompañamiento en el aprendizaje y uso de las herramientas, al igual que una cultura organizacional que promueva la incorporación y utilización de las TICs, junto al liderazgo para la promoción del intercambio del conocimiento entre colaboradores y desde luego su modelamiento, de tal manera que no se subutilice la tecnología y por el contrario se alcancen los resultados esperados en la gestión del conocimiento (Castañeda, 2020, p. 110).

Por último, es conveniente para la organización prestadora de servicios la consideración de las *“competencias básicas”* requeridas para la *“estructura de gestión del conocimiento”*, así:

- gestionar al talento humano por competencias (capacidad de asociación, capacidad de cuestionamiento, capacidad de observación, capacidad de creación de redes de valor, capacidad de desarrollar experimentación, capacidad de resolver problemas, capacidad de gestión, capacidad de liderazgo, capacidad de compartir conocimiento, capacidad de trabajar en equipo, competencias tecnológicas, capacidad de iniciativa e innovación *“pensamiento lateral”*)
- considerar el nivel de competencias requerido para los diferentes grupos de colaboradores

- asegurar que los colaboradores sean competentes sobre la base de educación, formación y/o experiencia profesional
- evaluar las competencias y las acciones tomadas para mejorar las competencias de sus colaboradores

En consecuencia, luego de listar las siete (7) áreas claves de la “*estructura de gestión del conocimiento*” se presentan los ajustes inducidos a partir de la entrevista, sobre el esquema de la estructura de gestión del conocimiento para una organización prestadora de servicios, que permita dilucidar a partir del esquema gráfico los componentes de la propuesta final en cumplimiento del objetivo de la monografía de experiencias. (Figura 14)

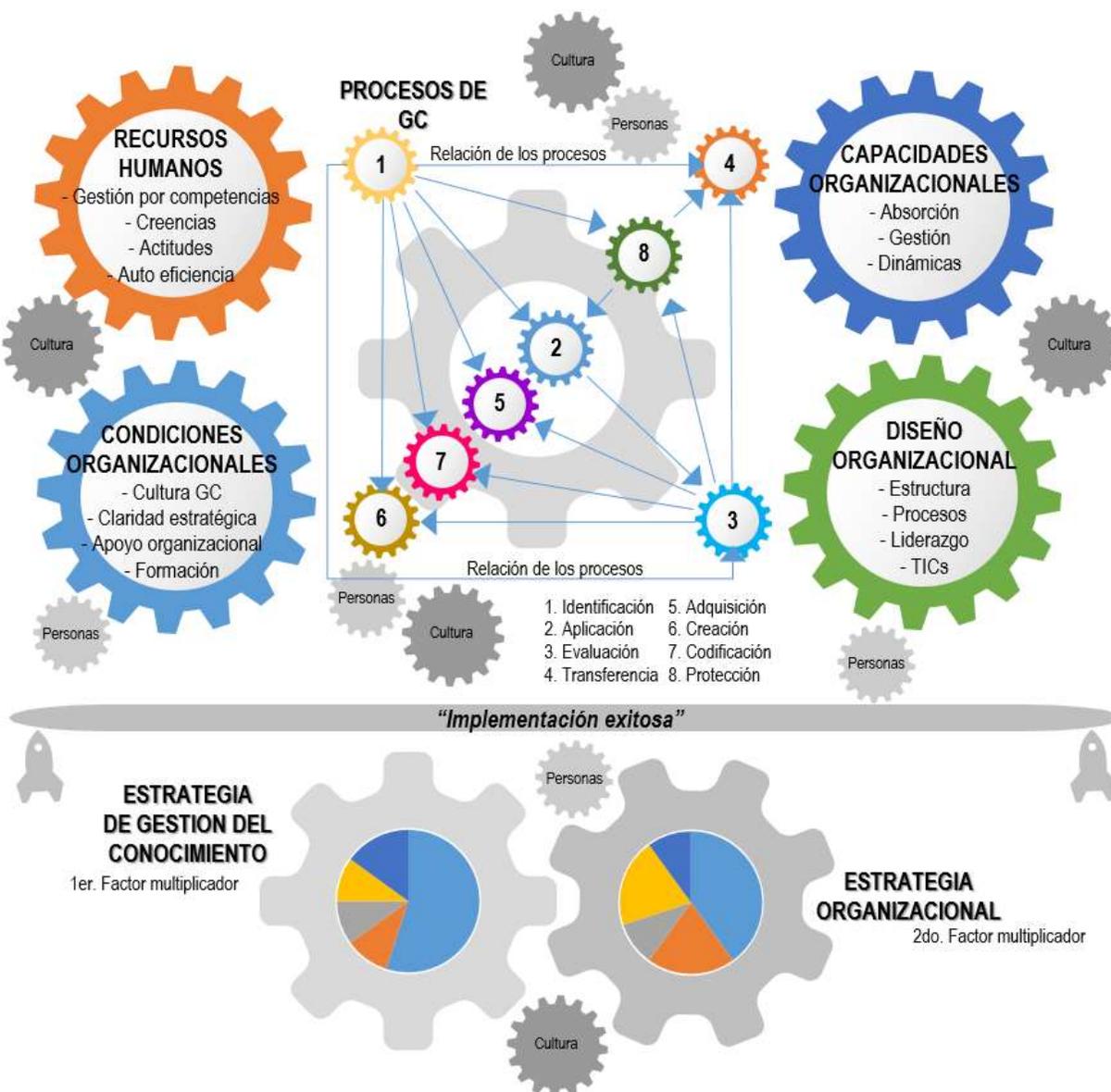


Figura 14. Estructura de gestión del conocimiento ajustada

Fuente: Adaptación propia de Pinto (2022) a partir de Galvis-Lista (2015); Castañeda (2020); Showeet (2022)

La Figura 14, expone que la *estructura de gestión del conocimiento final* para una organización prestadora de servicios debe soportarse en la “*estrategia de gestión del conocimiento y la estrategia organizacional*”, que de manera analógica se podría representar

como la energía necesaria para producir el impulso, mantenerlo y afinarlo a lo largo del tiempo, con el fin de alcanzar los logros organizacionales (*se convierten en el factor multiplicador, cada uno con su respectiva potencialidad*), con ello, también se indica que esta energía y esfuerzo establecido debe ser correctamente planificados y articulados para verse reflejado en el desempeño organizacional de esta materia “*implementación exitosa*”, no obstante, es adecuado seguir la idea de Leistner (2017, p. 2), quien indica que el 70% del éxito del proyecto de la *gestión del conocimiento* obedece a las personas (*ser individual y colectivo*) y a la cultura del conocimiento, puesto que son ellas en las que reside, se comparte, se aplica y se mejora el conocimiento, por tal motivo, se encuentran inmersos en toda la estructura de gestión del conocimiento (*son el factor determinante*). Subsecuentemente para el 20% del éxito se ubica en el centro las relaciones de los procesos de gestión de conocimiento, ya que la efectividad en la implementación depende directamente de la relación que subyace en estos procesos y desde luego en el vínculo con las otras áreas de la gestión del conocimiento determinadas en el análisis documental, *las capacidades organizaciones, recursos humanos, las condiciones organizacionales y el diseño organizacional*, y el restante 10% en la tecnología.

Conclusiones

Luego de aplicar las diferentes etapas en la construcción de la monografía, se puede deducir que no importa el tipo de organización y su respectivo objeto social, el conocimiento debe ser considerado fundamental para garantizar la competitividad, la eficacia y armonía en pro del beneficio de las organizaciones, por ello, se hace necesario generar estructuras ajustadas de gestión de conocimiento que faculten y *“potencien objetivos estratégicos en el mediano y largo plazo”*.

Dicho esto, para esta sección es importante sacar a colación los objetivos específicos de la monografía de experiencias, para vincular y concluir el alcance de los mismos:

1er objetivo. Identificar las estrategias y los procesos metodológicos de gestión del conocimiento – GC en documentos, registros, artículos y cualquier otro material pertinente aplicable a una estructura de GC para una organización prestadora de servicios

2do objetivo. Establecer los factores claves, prácticas y/o técnicas de gestión del conocimiento – GC, junto a las competencias básicas individuales en documentos, registros, artículos y cualquier otro material pertinente aplicable a una organización prestadora de servicios para soportar el normal desarrollo de la estructura de gestión del conocimiento

3er objetivo. Definir la propuesta de la estructura de gestión del conocimiento a partir de las referencias documentales aplicables a una organización prestadora de servicios para que genere el fortalecimiento de la competitividad organizacional.

Frente al 1er objetivo específico, se debe concluir que entre los años 2010 a 2022 existe una variada cantidad de referencias documentales (libros, revistas, artículos, tesis de maestría / doctorado, y otros) que visibilizan estrategias y procesos metodológicos de gestión del conocimiento en la teoría, lo que genera un acercamiento a los principios, conceptos y conocimientos en gestión de esta materia, pero a su vez, se puede detallar que son pocas las referencias documentales que distinguen aplicaciones prácticas de acción de la GC para las organizaciones, quizás debido a la dificultad de responder a la pregunta de *¿Cómo se implementa exitosamente la gestión del conocimiento?*, de allí la necesidad de enfocar la búsqueda de marcos de referencia pragmáticos que vinculen la manera de accionar ante la gestión del conocimiento, por tal motivo, el referente macro de la monografía de investigación documental desarrollado se ubica en las observaciones e investigaciones del Doctor Castañeda para brindar una versión sencilla de interpretar para la debida implementación, en función de la experiencia profesional y laboral, al igual que se complementa cada una de las áreas analizadas en el marco de referencia con la consecuentemente revisión de masas documentales, lo que permite generar estrategias y procesos adecuados, factibles y posibles de incorporación en una organización prestadora de servicios para llegar a visibilizar la respectiva implementación, y desde luego convertirse una verdadera herramienta organizacional.

A su vez, en función del 1er objetivo, se debe inducir la consideración que la *“gestión del conocimiento”* debe ser comprendida como la *“herramienta adecuada para posibilitar un alto grado de desempeño organizacional y desde luego para prepararse ante las amenazas potenciales”* que atentan contra el logro del objeto social de la organización prestadora de servicios, pero esta perspectiva solo es posible si la alta dirección de la organización prestadora de servicios ubica a la gestión del conocimiento como su meta central, tal como lo expone la

“ISO 30401:2018 / *Requerimientos del Sistema de Gestión del Conocimiento*”, al vincular en su texto, que la alta dirección deberá demostrar liderazgo y compromiso con respecto a la GC para fomentar valores, asegurar políticas y objetivos, alineación estratégica, asegurar integración, garantizar recursos, comunicar la importancia, gestionar el cambio y aplicación, promover y apoyar, y cualquier otra estrategia que contribuya a la eficacia de la gestión del conocimiento.

Seguidamente encontramos para con el 2do objetivo, que al desarrollar las áreas ideales pertenecientes a la “*estructura de gestión del conocimiento bajo el marco referencial*”, se identifican los factores claves, las prácticas y/o técnicas de gestión de conocimiento a partir de las diferentes masas documentales, y que son aplicables a una organización prestadora de servicios, las cuales permiten comprender que el conocimiento es un activo intangible esencial que tiene la potencialidad de convertirse en una verdadera fuente de ventaja competitiva y que requiere de generar foco en las personas y en la cultura del conocimiento, ya que estas tienen una importante presencia para lograr el éxito del desarrollo de la GC una organización, llegando a una participación del 70% como elementos claves de ese sistema, a su vez, rescatar que la cultura del conocimiento, no se produce por defecto, ni en poco tiempo, sino que requiere de un programa deliberado y activo, junto con el compromiso y liderazgo visible de la alta dirección para conducirla hacia el estado deseado.

Posteriormente, encontramos las conclusiones halladas con relación al 3er objetivo, para lo cual se ha identificado que la “*estructura gestión del conocimiento*” definida para una organización prestadora de servicios, se encuentra direccionada a buscar el fortalecimiento de la competitividad organizacional, a través de la “*creación de confianza y creación de valor a partir de la gestión adecuada del conocimiento*”, por ello, en términos de implementación se deben

considerar las siete (7) áreas que componen la estructura de GC para este tipo de organizaciones, iniciando por los factores multiplicadores (1ro. la “*estrategia de gestión del conocimiento*”, 2do. la “*estrategia organizacional*”) que se convierten en la base de la estructura y representan la energía y, esfuerzo necesario para una implementación exitosa, pasando por las restantes cinco (5) áreas que se convierten en el cuerpo de la estructura de GC (3ra. Procesos, 4ta. Capacidades organizacionales, 5ta. Recursos Humanos, 6ta. Condiciones organizacionales y 7ma. Diseño organizacional), y como elementos integradores de estas siete (7) áreas se visibilizan como el factor determinante de la estructura, a las personas y a la cultura del aprendizaje, dada su importancia estratégica en el desarrollo de los objetivos de la organización y desde luego de su alcance.

También frente al 3er objetivo, debe comprenderse que la estructura de gestión del conocimiento definida se encuentra alineada a una organización prestadora de servicios, y subyace sobre la premisa que cada área de la estructura se encuentra relacionada para el éxito de la gestión, a partir de desarrollar cada una de las recomendaciones que se evidencian y que finalmente se construyen para fortalecer la competitividad y sostenibilidad empresarial en el mediano y largo plazo de la organización prestadora de servicios, no obstante, requiere partir de la implementación de un modelo de madurez que permita determinar el estado de la GC al interior de la organización y con ello, “*plantear estrategias adicionales a las aquí consignadas para el correcto desempeño, seguimiento y evaluación de la gestión del conocimiento y, con ello alcanzar el estado deseado de los objetivos estratégicos en gestión del conocimiento*”.

Finalmente se puede deducir que a través del proceso documental de esta monografía de experiencias se puede validar la hipótesis planteada: “La identificación de estructuras de gestión

del conocimiento, permiten presentar una propuesta aplicable a la organización prestadora de servicios”, ya que la identificación de metodologías de gestión del conocimiento y consecuentemente el ajuste a favor de una organización prestadora de servicios, permite potencializar su fácil aplicación e implementación, y con ello, desde luego convertirse en una herramienta directiva con el potencial de fortalecer la competitividad, la sostenibilidad empresarial, la creación de confianza y la creación de valor, y con ello se ha alcanzado el objetivo general de la monografía, el cual obedece a *“analizar la estructura de gestión del conocimiento adecuada para la organización prestadora de servicios, a partir de metodologías de gestión del conocimiento”*.

Recomendaciones

Esta monografía potencialmente puede estar abierta para la construcción próximos trabajos de grado, por cuanto, se trazan las bases de construcción de una estructura de gestión del conocimiento para una organización, no sin antes indicar que particularmente puede ser implementada en cualquier tipo, de allí, la importancia consecuente de seguir en pro de la construcción de afinación del conocimiento, pero desde una perspectiva práctica de implementación, puesto que para esa fase de desarrollo probablemente se afinarían múltiples detalles de interacciones entre las diferentes áreas y procesos de una empresa u organización, para finalmente impactar con mejores beneficios en su fortalecimiento y competitividad, a su vez, es adecuado expresar, que el marco de referencia tomado a partir de los Doctores Galvis-Lista (2015) y Castañeda (2020) puede gestarse en investigaciones futuras de aplicación para todo tipo de organización.

Para la dirección y junta de socios de la organización prestadora de servicios, es conveniente invitar e indicar que se requiere un verdadero compromiso para generar cambios organizacionales y por consiguiente el fortalecimiento de la empresa a lo largo del tiempo, cambios que deben ser sostenidos y permeados en toda la organización, especialmente en cada uno de sus líderes visibles y con el compromiso directivo de mejorar en pro del beneficio de todos.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, una ligera pero importante recomendación, la Universidad debería construir un instructivo virtualizado y preferible en video, para establecer las bases de la estructura de contenido de los diferentes trabajos de grado,

individualizados sobre el mecanismo elegido por el estudiante para ese trabajo, de tal manera, que el esfuerzo de todos fluya de la mejor manera y desde luego se disminuyan los reprocesos.

Bibliografía

- Adrián, S., & Yáber, G. (2018). Conocimiento organizacional, cultura y prácticas de intercambio: Conceptos, enfoques y perspectivas. *Tribuna del Investigador*, 19(2).
<https://www.tribunadelinvestigador.com/ediciones/2018/2/art-3/>
- Agudelo-Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116–137. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Ampuero, F. X., Ramos, V., & Salgado, F. (2020). Competencias de innovación en entornos virtuales de aprendizaje basados en gestión del conocimiento. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, 7, 222–250.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8281274>
- Angulo-Rincón, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: Una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53–70. <https://doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Báez, A., Hernández, C. A., Perdomo, J. M., Garcés, R., & Alibet, M. (2018). Modelo de gestión del conocimiento para el desarrollo agropecuario local. *Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 28(51), 1–26.
<https://doi.org/10.24836/es.v28i51.517>
- Bell, G. (2013). ¿The end of the strategy world as we know it? Rita Gunther McGrath on how sustainable competitive advantage may be a thing of the past. *Strategic Direction*, 29(8), 37–40. <https://doi.org/10.1108/SD-06-2013-0040>

- Brotons-Martínez, M. (2021). *La gestión del conocimiento para la innovación en hoteles: La influencia de las prácticas de Recursos Humanos* [Tesis Doctoral, Universidad de Alicante]. <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/115766>
- Buitrago, A., Serna, H., & Rodríguez, M. S. (2018). La gestión del conocimiento empresarial como contribución al aprendizaje generacional –estudio de caso en Colombia. *Horizontes Empresariales*, 17(1), 45–58.
<http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/3281>
- Cámara de Comercio de Barranquilla. (2019). Empresas familiares: ¿Cómo prepararse para un cambio generacional? *Cámara de Comercio de Barranquilla*.
<https://www.camarabaq.org.co/empresas-familiares-como-prepararse-para-un-cambio-generacional/>
- Castañeda, D. I. (2010). *Variables psicosociales y condiciones organizacionales intervinientes en la intención y conducta de compartir conocimiento* [Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid]. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/8978>
- Castañeda, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 62–67. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.003>
- Castañeda, D. I. (2020). *Modelo de Gestión del Conocimiento basado en Talento Humano* (1a ed.). Obra independiente.
- Castaño-Quintero, J. E. (2021). *Identificación y medición del capital intelectual para empresas que prestan los servicios de transmisión de energía eléctrica en Colombia* [Trabajo de

grado para obtener el título de Magíster en Administración de Negocios, Universidad EAFIT]. <http://repository.eafit.edu.co/handle/10784/30202>

- Castellanos, J. E., Barrera, A. del P., Vega, J. C., Medina, G. F., Acosta, J. C., Vargas, S. R., Mora, R., Carranza, C. E., & Torres, E. Y. (2021). *Modelo del nivel de madurez de la gestión del conocimiento para las organizaciones empresariales* (1a ed.). Sello Editorial UNAD. <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/book/article/view/4655>
- Cegarra, J. G., & Martínez, A. (2017). *Gestión del conocimiento: Una ventaja competitiva*. ESIC Editorial. <https://ebookcentral-proquest-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/lib/unadsp/detail.action?docID=5758451>
- Chulsoon, P. (2020). Inter-organizational relationships management as a knowledge strategy: A simulation approach. *Dynamic Relationships Management Journal (DRMJ)*, 9(2), 5–18. <https://doi.org/10.17708/DRMJ.2020.v09n02a01>
- De Freitas, V. (2018). Modelo de madurez en sistema de gestión del conocimiento, desde un enfoque holístico. *Negotium: Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 13(39), 5–31. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7167687>
- De Fuentes, A., Hernández, M. S., & Escudero-Nahón, A. (2022). Gestión del conocimiento en la nube: Una labor estratégica para las organizaciones académicas. *A&H Revista de Artes, Humanidades y Ciencias Sociales, Especial*, 83–109. <https://revistas.upaep.mx/index.php/ayh/article/view/280>

- Díaz-Calzada, M. E. (2021). *La gestión del conocimiento dinámico en entornos colaborativos para generar ventajas competitivas sostenibles en IES* [Tesis Doctoral en Administración]. <http://ri-ng.uaq.mx/handle/123456789/3357>
- Falla, C., & Varela, Y. (2021). *Modelo de gestión de conocimiento para la Gobernación del Huila* [Trabajo de grado para obtener el título de Magíster en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos, Universidad EAN]. <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/10454>
- Franklin, E. B., & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento Organizacional: Enfoque para américa latina*. Pearson Educación.
- Fresno-Chávez, C. (2018). *¿Qué es la gestión del conocimiento? Vol. /*. El Cid Editor. <https://ebookcentral-proquest-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/lib/unadsp/detail.action?docID=5635725>.
- Galvis-Lista, E. A. (2015). *Modelo de Referencia de Procesos de Gestión de Conocimiento aplicable a Organizaciones Desarrolladoras de Software del Contexto Colombiano* [Disertación para Optar al Título de Doctor en Ingeniería - Sistemas y Computación, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/56411>
- Gonçalves, J. M., Sass de Haro, C., Rastrollo, M. Á., & Savi, T. (2014). La gestión del conocimiento en cadenas hoteleras: Una revisión. *Tourism & Management Studies*, 10(2), 146–154. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743882018>

González, L. F. (2007). *Modelo Gavilán: Paso 1*. Eduteka.

<http://www.eduteka.org/articulos/modelo-gavilan-paso1>

Gutiérrez, W. H. (2020). *Diseño de un Sistema de Gestión del Conocimiento para la Empresa de Servicios Petroleros Sonoma Colombia S.A.S* [Trabajo de grado para obtener el título de Magíster en Administración de Empresas, Universidad EAN].

<https://repository.ean.edu.co/handle/10882/9863>

Hernández, A., Marulanda, C. E., & López, M. (2014). Análisis de Capacidades de Gestión del Conocimiento para la Competitividad de PYMES en Colombia. *Analysis of Knowledge Management Capabilities for Competitiveness of SMEs in Colombia*, 25(2), 111–122.

<https://doi.org/10.4067/S0718-07642014000200013>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). McGraw-Hill Interamericana. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Huete, E. J. (2018). La comunicación como estrategia de desarrollo organizacional en la gestión del conocimiento. *Economía y Administración (E&A)*, 9(2), Article 2.

<https://doi.org/10.5377/eya.v9i2.6667>

ISO. (2018). *ISO 30401:2018 | Knowledge management systems—Requirements*. International Organization for Standardization.

Jáuregui, D. (2017, agosto 9). Las 10 trampas más comunes en las que caen las empresas familiares según Gonzalo Gómez Betancourt. *Editorial La República S.A.S*.

<https://www.larepublica.co/alta-gerencia/las-10-trampas-mas-comunes-en-las-que-caen-las-empresas-familiares-2534890>

Leistner, F. (2017). *Abstract: Mastering Organizational Knowledge Flow*. getAbstract.

<https://www.getabstract.com/en/summary/mastering-organizational-knowledge-flow/13863>

López, L., López, P., & López, F. (2020). Modelo de Gestión del Conocimiento para la Innovación. *Administración y Organizaciones*, 23(45), 69–83.

<https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rajo/2020v23n45/Lopez>

Lozano, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales*, 16(74), 49–67. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v16n74/v16n74a02.pdf>

Manzano, O., & González, Y. (2011). La gestión del conocimiento como generador de valor agregado en las organizaciones: Análisis de un sector empresarial. *Libre Empresa*, 8(2), 69–80. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4040233>

Marulanda, C. E., López, M., & Mejía, M. (2013). Análisis de la gestión del conocimiento en pymes de Colombia. *Revista Gerencia Tecnológica Informática*, 12(33), 33–43.

<https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistagti/article/view/3551/3651>

Marulanda, C., López, M., & Castellanos, J. (2016). La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia. *Ad-Minister*, 29, 163–176. <http://dx.doi.org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.17230/ad-minisLer.29.8>

- McGrath, R. G. (2013). Transient Advantage. *Harvard Business Review*, June 2013.
<https://hbr.org/2013/06/transient-advantage>
- Mejía, M. I., & Colín, M. (2013). Gestión del conocimiento: Una aproximación teórica y propuesta para su observación. *Desarrollo Gerencial*, 5(1).
<http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2393>
- Miranda-Torrez, J. (2015). El Modelo de las Capacidades Dinámicas en las Organizaciones. *Investigación administrativa*, 44(116).
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2448-76782015000200005&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Montoya-Quintero, D. M., García-Marín, J., & Moreno-Jiménez, S. J. (2021). Relación entre algunas normas ISO en un modelo conceptual de gestión del conocimiento. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 9(3), 10–22.
<https://doi.org/10.15649/2346030X.2516>
- Morales, S. L. (2012). Gestión de Conocimiento: Experiencia del Centro de Información Técnica del Instituto Colombiano del Petróleo. *Ciencias de la Información*, 43(1), 67–71.
<https://www.redalyc.org/pdf/1814/181423784011.pdf>
- Nazim, M., & Mukherjee, B. (2016). Chapter 6—Knowledge Management Tools for Libraries. En *Knowledge Management in Libraries: Concepts, Tools and Approaches* (pp. 115–148). Chandos Publishing. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100564-4.00006-5>

Oliveros, A. (2015, noviembre 10). *El poder de la claridad estratégica* / *LinkedIn*. LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-convertir-m%C3%A9xico-en-una-potencia-mundial-el-poder-oliveros/?originalSubdomain=es>

Otálora, N., Montoya, A., & Montoya, I. (2010). Herramienta metodológica y análisis de la gestión del conocimiento en las FAMI y microempresas del subsector calzado en la localidad Antonio Nariño de Bogotá D.C. *Investigación administrativa*, 39(106), 55–67.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2448-76782010000200055&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Price Waterhouse Coopers - PwC. (2019). *Empresas familiares en Colombia: Un legado que trasciende*. Price Waterhouse Coopers.

[https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20\(1\).pdf](https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20(1).pdf)

Ramírez, C. A., & González, L. E. (2017). *Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de apoyo operativo en un centro de investigación y desarrollo de Colombia* [Trabajo de grado para obtener el título de Magíster en Administración, Universidad del Valle]. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/10041>

Riaño, J. A. (2015). Propuesta metodológica para la medición de la gestión del conocimiento para las micro y pequeñas empresas, soportada en el modelo de gestión NTC 6001.

SIGNOS - Investigación En Sistemas de Gestión, 7(1), 89–104.

<https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2015.0001.07>

- Ricardo, M., & Pérez, M. (2019). Reflexiones sobre la gestión del conocimiento en la Organización de Naciones Unidas. (Spanish). *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(1), 1–18.
<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=139026881&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Rodríguez, E., Pedraja, L., Delgado, M., & Rodríguez, J. (2010). Gestión del conocimiento, liderazgo, diseño e implementación de la estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniare: Revista Chilena de Ingeniería*, 18(3), 373–382.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3435016>
- Rodríguez-Albor, G. J., Sanabria-Landazábal, N. J., Reyes-Romero, A. C., Ochoa-Mendoza, A. C., & Altamar-Lara, L. (2017). Análisis de la capacidad de absorción en la empresa: Una revisión de literatura. *Semestre Económico*, 20(43), 139–159.
<https://doi.org/10.22395/seec.v20n43a6>
- Rodríguez-Gómez, D. (2009). *La creación y gestión del conocimiento en las organizaciones educativas: Barreras y facilitadores* [Tesis Doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=130870>
- Rubier, D. (2019). La incidencia de la gestión del conocimiento en el éxito de las organizaciones. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(3), 392–405.
<http://coodles.upr.edu.cu/index.php/coodles/article/view/269>

- Saiz, J. M., & Olalla, B. (2010). Gestión del conocimiento y sistemas de calidad en los clusters de empresas familiares. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 68, 70–85.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n68.2010.497>
- Salamanca, L. D., Casallas, D. F., & Medina, V. H. (2020). Modelo de gestión del conocimiento en la cadena productiva de las entidades prestadoras de servicios de salud. *International Journal of Mechanical and Production*, 10, 823–834.
<http://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/27912>
- Sarell, J. J. S. (2018). Competencias dinamizadoras: Una propuesta para la gestión de conocimiento en la era de transformación digital. *Revista Gestión I+D*, 3(2), 9–35.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7467991>
- Showeet. (2022). *Creative and free PowerPoint templates*. Showeet. <https://www.showeet.com/>
- Smith, H., & Hurtado, M. (2012). Gestión del conocimiento desde el diseño organizativo. *Multiciencias*, 12, 151–157.
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/multiciencias/article/view/19027>
- Torres, K., & Lamenta, P. (2015). La gestión del conocimiento y los sistemas de información en las organizaciones. *Revista Negotium*, 11(32), 3.
<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=117180155&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Valdez, L. E., García, D., & Maldonado, G. (2017). TIC y la gestión del conocimiento como elementos determinantes del crecimiento de la PyME. *Investigación y Ciencia: de la*

Universidad Autónoma de Aguascalientes, 70, 50–62.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6130897>

Valhondo, D. (2010). *Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad*. Ediciones Díaz de Santos. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/unadsp/detail.action?docID=3196739>

Vásquez-Bravo, D. M. (2014). *Marco metodológico y tecnológico para la creación y adquisición de conocimiento en las organizaciones* [Tesis Doctoral, Universidad Carlos III de Madrid]. <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/19275>

Vázquez, G. C., Jiménez-Macías, I. U., & Juárez, L. G. (2022). Clasificación de Estrategias de Gestión del Conocimiento para impulsar la innovación educativa en Instituciones de Educación Superior. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, 10(1)*, 18–35. <https://upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/view/5270>

Vela-González, P. A. (2019). Método de Fichaje [Review of *Método de Fichaje*, por S. R. Vargas-Paredes]. *Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 5*.

Vesga-Rivera, H. (2018). *Diagnóstico y propuesta de una guía metodológica para la gestión del conocimiento en el área HSEQ de la empresa Bureau Veritas Colombia* [Proyecto de grado para optar al Título de Maestría en Ingeniería, Universidad de la Salle]. https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_ingenieria/25/