

Gestión del Conocimiento en Empresas de Egresados de Gestión Empresarial de la Universidad
Industrial de Santander - IPRED

Dayanna Carolina Suarez Sánchez

Marisol Barrios Durán

Trabajo de Grado para Optar al Título de
Profesional en Gestión Empresarial

Director

Luz Helena Villamizar Cáceres

Maestría Administración de Organizaciones

Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia

Gestión Empresarial

Bucaramanga

2024

Dedicatoria

Marisol Barrios Durán

Este trabajo está dedicado en primer lugar a mi Padre Celestial, quien es el capitán de mi nave, a mi hijo y a mi esposo, quienes han sido un pilar fundamental en la culminación de esta meta, brindándome su amor, paciencia y apoyo incondicional en los momentos más desafiantes. A mi mamá, cuyo aliento y fe me impulsaron a empezar de nuevo con otra carrera. Gracias por creer en mí. A mi hermano, por su apoyo financiero, ya que gracias a su préstamo pude pagar mi primer semestre, sin lo cual no habría podido comenzar este camino. A la ingeniera Margarita Rodríguez, coordinadora de los programas de Gestión y Tecnología empresarial, ya que, sin la oportunidad que me brindo para poder trabajar en la UIS como auxiliar, no hubiera podido continuar mis estudios. A nuestra tutora de tesis Luz Helena Villamizar, por estar siempre atenta a ayudarnos, darnos su tiempo y compartiendo sus conocimientos para sacar lo mejor de nosotras.

Dayanna Carolina Suarez Sánchez

Este proyecto lo dedico primordialmente a Dios por guiar mis pasos y nunca abandonarme, por estar presente en todo momento y darme las facultades de culminar con esta etapa profesional. Mi más profundo agradecimiento a nuestra directora de Proyecto, Luz Helena Villamizar por su dedicación y paciencia infinita, su dirección académica, llena de estímulo ha sido fundamental para dar forma a esta investigación.

Agradecimientos

Marisol Barrios Durán

En primer lugar, quiero expresar mi profunda gratitud al Padre Creador, Dios, por su bondad y gracia al permitirme transitar este camino. Reconozco que, sin su guía y apoyo, no habría podido alcanzar este logro. A Él le debo cada palabra escrita, cada trabajo presentado y cada momento de alegría experimentado durante esta etapa académica. Gracias, Dios, por estar siempre presente y por todas las bendiciones recibidas.

A mi hijo, Yeshua Isaiah Paz Barrios, le debo un especial agradecimiento. Tu apoyo incondicional y ayuda constante fueron fundamentales en este proceso. A pesar de tu corta edad, fuiste mi compañero fiel, revisando mis trabajos, sugiriendo mejoras y compartiendo risas inolvidables. Eres una bendición en mi vida y deseo que alcances todo el éxito que anhela tu corazón. Gracias por ser mi motivación y mi fortaleza.

A mi esposo, agradezco profundamente tu apoyo a lo largo de estos años de estudio. Tu colaboración y comprensión fueron cruciales para alcanzar este objetivo. Agradezco especialmente tu disposición para colaborar en mi desarrollo académico. Este logro también es tuyo y valoro enormemente tu esfuerzo y dedicación.

Finalmente, a Dayana Carolina Suárez, quiero expresar mi sincero agradecimiento. Desde el primer día de inducción, tu nobleza, alegría y apoyo han sido constantes. Gracias por ser mi compañera en este recorrido, por tu paciencia infinita y por convertirte en una amiga y confidente invaluable. Agradezco tu disposición para acompañarme en cada proyecto. Espero que nuestra amistad perdure más allá de la obtención de nuestros títulos, ya que es un privilegio contar con personas como tú en la vida.

Dayanna Carolina Suarez Sánchez

Agradezco a mis padres por tantos valores que me inculcaron, por ser ese apoyo constante porque sé que siempre quisieron verme llegar lejos sin importar las adversidades.

A mi esposo Joel García gracias por ser fuente de inspiración y un pilar fundamental en este recorrido, por motivarme cuando no creía en mis fortalezas, por su ayuda, comprensión, paciencia y amor en este trayecto.

A mí pequeña Samara, llegaste cuando estábamos a finales del proceso y me diste la fuerza necesaria para culminar con broche de oro esta etapa de mi vida, cada esfuerzo fue con amor para que te sientas muy orgullosa de tu mamá.

A mi compañera y amiga Marisol Barrios, por los gratos momentos que hemos compartido por su incondicional apoyo durante la carrera y por permanecer unidas desde el principio hasta la culminación de esta linda etapa profesional, a pesar de la distancia, vivo agradecida en especial por estar siempre presente en los momentos más difíciles brindándome su compañía y ser parte fundamental durante todo el proceso. No puedo expresar con palabras cuánto valoro su apoyo a lo largo de este viaje.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	17
1. Objetivos	20
1.1 Objetivo general.....	20
1.2 Objetivos específicos	20
2. Marco de referencia	21
2.1 Antecedentes investigativos.....	21
2.3 Marco teórico.....	24
2.3.1 Conocimiento.....	24
2.3.2 Características del conocimiento	27
2.3.3 Gestión del conocimiento	28
2.3.4 Tipos de conocimiento: tácito y explícito.....	30
2.3.5 Conocimiento tácito frente a conocimiento explícito	33
2.3.6 Conocimiento individual frente a conocimiento organizacional o corporativo.....	35
2.3.7 Conocimiento interno frente a conocimiento externo.....	36
2.3.8 Teorías o modelos de gestión del conocimiento	37
2.3.8.1 Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995).	37
2.3.8.2 Modelo de Arthur Andersen (1999).....	42
2.3.8.3 Modelo Knowledge Management Assessment Tool – KMAT(1999).....	44
2.3.8.4 Modelo de gestión de conocimiento de KPMG consulting (1998).....	45
2.3.9 Competencias involucradas en la gestión del conocimiento.....	48
2.3.9.1 Competencias blandas.....	48

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EMPRESARIOS EGRESADOS UIS - IPRED	6
2.3.9.2 Competencias duras	50
2.3.10 Estrategias utilizadas por las empresas que implementaron la gestión del conocimiento .	52
2.3.11 Experiencias de empresas con implementación de gestión del conocimiento.....	55
2.3.11.1 Caso Expreso Brasilia.	55
2.3.11.2 Caso Jefatura de Formación, Instrucción y Educación Naval (JINEN).....	57
2.3.11.3 Caso empresa del sector de agua potable y saneamiento básico en Colombia.	58
2.3.11.4 Caso en una agencia de Seguros Bolívar oficinas de Bucaramanga.....	60
2.3.12 Elementos, principios, modelos, teorías e impactos de empresas que implementan la gestión del conocimiento.....	68
2.3.13 Proceso de gestión del conocimiento.....	70
3. Metodología de la investigación	72
3.1 Tipo de estudio.....	72
3.2 Método de investigación.....	72
3.3 Población y muestra.....	72
3.4 Fuentes y técnicas para la recolección de la información.....	73
3.4.1 Fuentes primarias y secundarias	73
3.4.2 Instrumentos de recolección de información.....	73
4. Análisis de resultados	75
4.1 Pregunta 1: ¿Cuántos años tiene de constituida su empresa?	75
4.2 Pregunta 2: ¿Cómo está registrada su empresa en Cámara de Comercio?	76
4.3 Pregunta 3: Cantidad de empleados que tiene la empresa	77
4.4 Pregunta 4: ¿Sabe cómo usar la Gestión del Conocimiento en su empresa?.....	78

4.5 Pregunta 5: ¿Cuál de las siguientes definiciones describe mejor la Gestión del Conocimiento en su empresa?	79
4.6 Pregunta 6: ¿Cuáles son los métodos utiliza para realizar la gestión del conocimiento?	80
4.7 Pregunta 6.2: ¿Cuáles son los motivos por los cuales no realiza gestión del conocimiento?. 81	
4.8 Pregunta 7: ¿Cuál es el instrumento o medio que utiliza para la recopilar la información?... 82	
4.9 Pregunta 8: ¿Cuáles son las dificultades que enfrenta al crear o recopilar información?..... 84	
4.10 Pregunta 9: ¿Cómo comparte la información?..... 85	
4.11 Pregunta 10: ¿Qué dificultades tiene al momento de compartir la información?..... 86	
4.12 Pregunta 11: ¿En qué áreas está aplicando el resultado de la gestión del conocimiento en la empresa?	88
4.13 Pregunta 12: ¿Cuáles son las dificultades que enfrenta al aplicar los resultados obtenidos de la gestión del conocimiento en la empresa?..... 89	
4.14 Pregunta 13: ¿ Cómo fomenta en su empresa la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los empleados de diferentes áreas o departamentos?..... 91	
4.15 Pregunta 14: ¿ Cuáles de los siguientes obstáculos ha encontrado su empresa al implementar la gestión del conocimiento?..... 92	
4.16 Pregunta 15: ¿ Cuáles son los beneficios de tener la gestión del conocimiento en la empresa?	93
4.17 Pregunta 16: ¿Qué considera importante en el momento de implementar la gestión del conocimiento..... 95	
4.18 Pregunta 17: ¿ Cómo mide los resultados de la efectividad de la gestión del conocimiento?	96

4.19 Pregunta 18: Cuáles competencias blandas utiliza para la gestión del conocimiento en su empresa	97
4.20 Pregunta 19: Cuáles competencias duras utiliza para la gestión del conocimiento en su empresa	99
5. Discusión de resultados.....	101
5.1 Competencias blandas en la gestión del conocimiento.....	103
5.2 Competencias duras en la gestión del conocimiento	106
5.3 Dificultades en la gestión del conocimiento	108
6. Conclusiones.....	111
7. Recomendaciones	113
Referencias Bibliográficas	115
Apéndices.....	122

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Características del conocimiento	27
Tabla 2. Tipología del conocimiento	31
Tabla 3. Etapas del ciclo de la creación del conocimiento (Nonaka y Takeuchi)	42
Tabla 4. Comparativo de modelos de gestión de conocimiento	47
Tabla 5. Estrategias para la cultura del conocimiento	53
Tabla 6. Estrategias de procesos	53
Tabla 7. Estrategias de transferencia del conocimiento.....	54
Tabla 8. Estrategias de colaboración interna	54
Tabla 9. Estrategias para la aplicación del modelo.....	55
Tabla 10. Factores y componentes analizados por Expreso Brasilia	56
Tabla 11. Fase 1 de gestión del conocimiento	64
Tabla 12. Fase 2 de gestión del conocimiento	65
Tabla 13. Fase 3 de gestión del conocimiento	65
Tabla 14. Fase 4 de gestión del conocimiento	66
Tabla 15. Fase 5 de gestión del conocimiento: Aprender	67
Tabla 16. Fase 6 de gestión del conocimiento: Mejorar	67
Tabla 17. Elementos, Principios, Modelos y Teorías e impactos de la GC de estudios bibliográficos	68
Tabla 18. Etapas del proceso de gestión del conocimiento en las empresas	71
Tabla 19. Años de constitución.....	75
Tabla 20 Registro en Cámara de Comercio	76

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EMPRESARIOS EGRESADOS UIS - IPRED	10
Tabla 21. Tipo de empresa.....	77
Tabla 22. Uso de Gestión del Conocimiento	78
Tabla 23. Definiciones de Gestión del Conocimiento	79
Tabla 24. Métodos utilizados para la gestión del conocimiento.....	80
Tabla 25. Motivos de no aplicación de la gestión del conocimiento	81
Tabla 26. Medios utilizados para la recopilación de información	82
Tabla 27. Dificultades al momento de crear o recopilar información	84
Tabla 28. Medios para compartir la información.....	85
Tabla 29. Dificultades para compartir la información.....	86
Tabla 30. Áreas de aplicación de la gestión del conocimiento	88
Tabla 31. Dificultades al aplicar la gestión del conocimiento de manera efectiva.....	89
Tabla 32. Colaboración e intercambio de conocimientos obtenidos	91
Tabla 33. Respuestas agrupadas sobre la colaboración e intercambio de conocimientos obtenidos	91
Tabla 34. Obstáculos al implementar la gestión del conocimiento	92
Tabla 35. Respuestas agrupadas en relación a los obstáculos al implementar la gestión del conocimiento.....	92
Tabla 36. Beneficios de la gestión del conocimiento en la empresa	93
Tabla 37. Respuestas agrupadas sobre los beneficios de la gestión del conocimiento en la empresa	94
Tabla 38. Elementos importantes en la implementación de la gestión del conocimiento	95
Tabla 39. Respuestas agrupadas relacionados con los elementos importantes en la implementación de la gestión del conocimiento.....	95

Tabla 40. Medición de resultados sobre la efectividad de la gestión del conocimiento.....	96
Tabla 41. Respuestas agrupadas relacionados con la medición de resultados sobre la efectividad de la gestión del conocimiento.....	96
Tabla 42. Valoración de competencias blandas utilizadas para la gestión del conocimiento.....	97
Tabla 43. Valoración de competencias duras utilizadas para la gestión del conocimiento	99

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Ciclo de vida del conocimiento y toma de decisiones (Firestone y McElroy, 2003)</i>	26
Figura 2. <i>Tipología de modelos para la gestión del conocimiento</i>	32
Figura 3. <i>Operaciones de transformación del conocimiento</i>	34
Figura 4. <i>Espiral de creación de conocimiento organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1999)</i>	38
Figura 5. <i>Medidas para implementar un programa de creación y gestión de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999).....</i>	40
Figura 6. <i>Proceso de creación del conocimiento (Nonaka y Takeuchi)</i>	41
Figura 7. <i>Modelo de Gestión del conocimiento (Arthur Andersen, 1999).....</i>	43
Figura 8. <i>Modelo Knowledge Management Assessment Tool – KMAT(1999)</i>	44
Figura 9. <i>Modelo de gestión de conocimiento de KPMG consulting (1998).....</i>	46
Figura 10. <i>Adaptación del ciclo de la gestión del conocimiento de Probst et al. (2001)</i>	59
Figura 11.	75
Figura 12. <i>Registro en Cámara de Comercio</i>	76
Figura 13. <i>Tipo de empresa</i>	77
Figura 14. <i>Uso de Gestión del Conocimiento</i>	78
Figura 15. <i>Definiciones de Gestión del Conocimiento</i>	79
Figura 16. <i>Métodos utilizados para la gestión del conocimiento.</i>	80
Figura 17. <i>Motivos de no aplicación de la gestión del conocimiento.....</i>	82
Figura 18. <i>Medios utilizados para la recopilación de información.....</i>	83
Figura 19. <i>Dificultades al momento de crear o recopilar información</i>	84
Figura 20. <i>Medios para compartir la información</i>	85

Figura 21. <i>Dificultades para compartir la información</i>	87
Figura 22. <i>Áreas de aplicación de la gestión del conocimiento</i>	88
Figura 23. <i>Dificultades al aplicar la gestión del conocimiento de manera efectiva</i>	89
Figura 24. <i>Valoración de competencias blandas utilizadas para la gestión del conocimiento....</i>	98
Figura 25. <i>Valoración de competencias duras utilizadas para la gestión del conocimiento</i>	100

Lista de Apéndices

	pág.
Apéndice A. Encuesta para empresarios egresados de la Universidad Industrial de Santander – IPRED. UIS.....	122

Resumen

Título: Gestión del Conocimiento en Empresas de Egresados de Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander - IPRED*

Autor: Dayanna Carolina Suarez Sánchez (1) y Marisol Barrios Durán (2)**

Palabras Clave: gestión del conocimiento, competencias blandas, competencias duras, teorías de gestión del conocimiento, Egresados IPRED-UIS.

Descripción: En un mundo donde la información es abundante pero dispersa, las empresas que gestionan el conocimiento de manera efectiva pueden obtener una ventaja competitiva y significativa; por ello la gestión del conocimiento es fundamental en el entorno empresarial actual, debido a que permite capturar, crear, almacenar, transferir y aplicar conocimiento dentro de una organización. Este estudio se enfoca en analizar el uso de la gestión del conocimiento en empresas de egresados de gestión empresarial de la Universidad Industrial de Santander (UIS) y su impacto en el crecimiento empresarial. Se empleó una metodología cuantitativa y descriptiva, recopilando información a través de encuestas con empresas registradas con más de tres años de antigüedad ante la Cámara de Comercio sea como persona natural o persona jurídica.

En el marco de análisis de la información recolectada se tuvo como pilar la teoría de Nonaka y Takeuchi (1995), en este sentido, los resultados revelan que, si bien los empresarios, creen utilizar la gestión del conocimiento, enfrentan dificultades para aplicarla de manera efectiva, debido a desafíos como la falta de personal capacitado y limitaciones tecnológicas. No obstante, pese a que solo hacen uso de ciertas características de la gestión del conocimiento, se observan algunos beneficios como la mejora en la relación con clientes y empleados, así como la optimización de procesos internos. Las competencias blandas más destacadas incluyen la responsabilidad y la comunicación asertiva, mientras que en las competencias duras sobresalen el manejo avanzado de Microsoft Excel, el uso efectivo de correo electrónico y la familiaridad con herramientas como Google Drive y Google Docs.

* Trabajo De Grado

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia Gestión Empresarial Director Luz Helena Villamizar Cáceres Magister en Administración de las Organizaciones

Abstract

Title: Knowledge Management in Companies of Business Management Graduates from the Industrial University of Santander - IPRED *

Author(s): Dayanna Carolina Suarez Sanchez and Marisol Barrios Duran**

Key Words: knowledge management, soft skills, hard skills, knowledge management theories, IPRED-UIS Graduates.

Description: In a world where information is abundant but scattered, companies that manage knowledge effectively can gain a competitive and significant advantage; therefore, knowledge management is essential in today's business environment because it allows for the capture, creation, storage, transfer, and application of knowledge within an organization. This study focuses on analyzing the use of knowledge management in companies led by graduates of business management from the Industrial University of Santander (UIS) and its impact on business growth. A quantitative and descriptive methodology was employed, gathering information through surveys with companies registered for over three years in the Chamber of Commerce as either natural or legal persons.

Within the framework of the analysis of the collected information, the theory of Nonaka and Takeuchi (1995) served as the foundation. In this regard, the results reveal that, although entrepreneurs believe they use knowledge management, they face challenges in effectively implementing it, such as a lack of trained personnel and technological limitations. However, despite only utilizing certain features of knowledge management, some benefits are observed, such as improved relationships with customers and employees, as well as the optimization of internal processes. The most prominent soft skills include responsibility and assertive communication, while standout hard skills include advanced proficiency in Microsoft Excel, effective use of email, and familiarity with tools like Google Drive and Google Docs.

* Trabajo De Grado

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia Gestión Empresarial Director Luz Helena Villamizar Cáceres Magister en Administración de las Organizaciones

Introducción

Debido a la falta de oportunidades laborales para algunos profesionales de Gestión Empresarial, muchos optan por emprender con sus propias ideas de negocios, algunos cuentan con la experiencia previa y respaldo financiero, mientras que otros construyen estructuras sólidas basadas en una cuidadosa planificación, organización y préstamos bancarios, todos comparten el mismo objetivo: establecer una empresa exitosa, innovadora, próspera y generadora de empleo, con un sólido posicionamiento en el mercado (Peluffo y Catalán, 2002).

En la actualidad, el entorno empresarial experimenta cambios constantes para mantenerse a la vanguardia, enfrentándose a desafíos significativos como las nuevas tecnologías y la innovación, lo cual, impulsa a las organizaciones a buscar nuevas herramientas y estrategias para encontrar soluciones apropiadas que les permitan mantenerse competitivas. El resultado de esta búsqueda es la optimización y transformación de procesos, con el objetivo de ser sostenibles y económicamente productivos, al mismo tiempo que fomentan un fuerte compromiso organizacional con sus colaboradores (Peluffo y Catalán, 2002).

En este sentido, la gestión del conocimiento emerge como un componente esencial para el éxito sostenido de las organizaciones. Debido a que, la capacidad de identificar, capturar, compartir y aplicar el conocimiento de manera efectiva se ha convertido en un diferenciador clave en un entorno competitivo. Las empresas que logran gestionar adecuadamente su capital intelectual no solo pueden adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, sino que también están mejor posicionadas para innovar y liderar en sus respectivos sectores.

Por consiguiente, la gestión del conocimiento no se limita únicamente a la acumulación de información, sino que implica la creación de una cultura organizacional que fomente el aprendizaje continuo, la colaboración y la innovación. Al aprovechar el conocimiento tácito y explícito de los

empleados, así como las mejores prácticas del sector, las empresas pueden optimizar sus procesos internos, tomar decisiones más informadas y desarrollar productos o servicios más competitivos.

En este contexto, se propuso llevar a cabo esta investigación de "La Gestión del Conocimiento en Empresas de Egresados de Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander – IPRED", con el propósito de comprender más a fondo los procesos de creación de empresas por parte de los egresados, para determinar si han implementado la Gestión del Conocimiento como una herramienta estratégica para fortalecer los procesos organizativos, mejorar la competitividad e impulsar la innovación empresarial.

Esta investigación se lleva a cabo con empresarios profesionales en Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander - IPRED, que cuenten con empresas registradas legalmente ante la Cámara de Comercio, con periodo de constituido mínimo de 3 años. Este tiempo se ha elegido teniendo en cuenta que, empresas que han estado en funcionamiento han superado las etapas iniciales de establecimiento y han tenido la oportunidad de enfrentarse a desafíos y aprender de sus experiencias. Por tanto, resulta crucial llevar a cabo un estudio de La Gestión del Conocimiento en Empresas de Egresados de Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander - IPRED, para poder contar con un análisis enfocado a estos profesionales que han logrado llevar acabo de forma "exitosa" sus propios emprendimientos, negocios o empresas, lo cual, proporciona una visión valiosa para la implementación de prácticas eficaces que impulsen la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad empresarial.

Por consiguiente, el objetivo es registrar bibliográficamente los procesos que han realizado algunos empresarios para alcanzar metas y materializar sus sueños empresariales, a través de la documentación de experiencias y estrategias que han implementado en sus negocios. Al entender cómo estas empresas han integrado la gestión del conocimiento en sus operaciones y estrategias

de crecimiento, se pueden identificar patrones, desafíos y oportunidades que pueden informar tanto a la teoría como a la práctica empresarial.

El presente trabajo de investigación se estructura en siete capítulos. Se inicia con la formulación de los objetivos de la investigación, siguiendo el marco de referencia, el cual proporciona una base teórica sólida, desde antecedentes investigativos hasta conceptos clave como tipos de conocimiento, teorías de gestión del conocimiento y competencias necesarias.

Posteriormente, la metodología de investigación se detalla en el tercer capítulo, describiendo los métodos utilizados para recopilar y analizar datos. Los resultados obtenidos se presentan y analizan en los capítulos de análisis y discusión, destacando las competencias blandas y duras identificadas, así como las dificultades encontradas en la implementación de la gestión del conocimiento.

Finalmente, en las conclusiones y recomendaciones se resumen los hallazgos clave y se ofrecen sugerencias prácticas para empresas interesadas en mejorar sus prácticas de gestión del conocimiento. A lo largo de este trabajo, se ofrece una visión completa y detallada de cómo la gestión del conocimiento impacta en el crecimiento empresarial en el contexto específico de las empresas lideradas por egresados de gestión empresarial de la UIS.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Describir el uso de la gestión del conocimiento en empresas de egresados de gestión empresarial de la Universidad Industrial de Santander y la incidencia en el crecimiento empresarial.

1.2 Objetivos específicos

Realizar un estudio bibliográfico sobre la gestión del conocimiento, elementos, principios, modelos, teorías e impactos en emprendimientos y empresas en crecimiento.

Identificar las competencias blandas y duras indispensables en la implementación de la gestión del conocimiento en empresas de egresados de Gestión Empresarial.

Reconocer las dificultades en la gestión del conocimiento a partir de cada una de las etapas implementada en las empresas de egresados de Gestión Empresarial.

2. Marco de referencia

2.1 Antecedentes investigativos

La primera fuente encontrada es la investigación de Rocha (2016) titulada “Gestión del Conocimiento como estrategia innovadora para fortalecer el talento humano en la función gerencial del sector de construcción en el departamento Sucre” de la Universidad tecnológica del Bolívar. Esta investigación se fundamentó en un estudio de campo de carácter descriptivo, en el que la población estuvo constituida por tres (3) empresas del sector de la construcción y afines del Departamento de Sucre, de las cuales se consideró el recurso humano que allí labora para la aplicación del instrumento, conformados por treinta (30) personas: tres (3) gerentes; tres (3) coordinadores o supervisores; y veinticuatro (24) entre empleados y obreros. Por tratarse de una población limitada, la misma constituyó la muestra del estudio, para lo que se diseñó un instrumento de preguntas cerradas con opciones de respuesta dicotómicas, que contiene dos partes. La primera parte, contempla la Gestión del Conocimiento, donde se indaga sobre el ámbito interno, ámbito externo y ámbito individual; y la segunda parte se desarrolla lo relacionado con la innovación gerencial, con ítems sobre la base estructural y funcional, integración del conocimiento e innovación.

Rocha (2016), identificó que en las empresas analizadas hay una falta de promoción basada en la planificación estratégica empresarial. Se centran principalmente en las necesidades de los clientes y proveedores, pero no hay una identificación significativa de las habilidades, destrezas y conocimientos del personal. Además, la actualización del personal en las áreas clave de la organización es mínima, lo que se convierte en un aspecto negativo para fortalecer la gestión del conocimiento. También se observaron debilidades en la definición de políticas relacionadas con el trabajo en equipo y la toma de decisiones, aspectos necesarios para una integración efectiva.

A su vez señala, que las organizaciones o empresas no enfatizan en programas que incentiven nuevas ideas y proyectos, así como el establecimiento de estrategias para impulsar el conocimiento tácito y explícito (Rocha, 2016).

Por otra parte, el trabajo de Borroto (2007), titulado “Gestión del Conocimiento en la Nueva Economía. Algunos apuntes”. Tuvo como objeto o área de estudio la Gestión del Conocimiento, específicamente el Talento Humano. En su trabajo tiene como objetivos fundamentales: caracterizar el papel del talento humano en la Gestión del Conocimiento. No cabe duda que la Gestión del Conocimiento ha irrumpido con fuerza en la agenda de los directivos como una promesa de mejora de las empresas y organizaciones. El aprovechamiento de la capacidad intelectual de todas las personas no sólo es hoy más factible sino más necesario.

Es decir que, manejar los procesos de creación e intercambio de conocimientos, así como los estímulos para ello y la creación de valores, entre otros elementos, impulsa la articulación de sistemas organizativos que aprovechan la capacidad y el contacto de todas las personas. Este es, precisamente, el desafío de la Gestión del Conocimiento. En la realización de este estudio, se emplearon diversos métodos e instrumentos, que abarcaron tanto enfoques empíricos como teóricos (Borroto, 2007).

Otra investigación es la realizada por Grützner (2019) titulado “La gestión de conocimiento y el aprendizaje organizacional en una empresa pequeña e internacional de Colombia: caso de estudio en el sector educativo”. Se observa que es una investigación cualitativa y un estudio de caso único de la empresa pequeña e internacional Sprach Institut – Instituto Cultural Colombo Alemán S.A.S. en Bogotá, Colombia, donde se abordó el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento en la organización.

Por otro lado, examinaron la efectividad del aprendizaje y de la gestión del conocimiento, así como las barreras que impiden a la organización y sus miembros aprender. A través del modelo 5I se describen los cinco procesos de aprendizaje en tres niveles (individual, grupal y organizacional) descubriendo prácticas efectivas que fomentan el aprendizaje, pero también deficiencias y procedimientos que obstaculizan el desarrollo de los miembros y de la organización. El autor llega a la conclusión de que las barreras de aprendizaje impiden la organización obtener un crecimiento sostenible a largo plazo y señala posibilidades de superar los obstáculos que frenan el desarrollo al interior de la organización (Grützner, 2019)

La tesis de maestría llamada “Diseño de un modelo de gestión del conocimiento en la empresa Protécnica Ingeniería S.A” de los autores Cruz y García (2017), plantearon un diseño de un modelo de Gestión del Conocimiento para Protécnica ingeniería S.A, buscando mejorar desempeño de procesos y una óptima asistencia técnica hacia los clientes, como factor diferenciador que brinde ventajas competitivas frente a su sector. La información de entrevistas, revisión documental y observaciones del entorno corporativo, fue estructurada según aspectos previamente catalogados, identificando fortalezas y debilidades de los elementos claves respecto de la situación actual de la gestión del conocimiento.

En esta investigación utilizó el tipo de estudio exploratorio y método cualitativo exploratorio, los instrumento para la recolección de la información fue la entrevista y la observación. Este diseño se focaliza en esquemas robustos de capacitación conducentes al concepto de "universidad corporativa", incorporando principios de las "empresas que aprenden", gestionando uso de TIC que soporten bases de datos e instrumentos informáticos en especial enfocados a fortalecer el factor diferenciador como empresa de especialidades químicas (Cruz y García, 2017).

2.3 Marco teórico

2.3.1 Conocimiento

En términos simples, el conocimiento se refiere a lo que una persona ha aprendido o la información que posee como parte de su saber. La presencia de conocimiento implica observar cómo se utiliza la información y luego analizar los resultados obtenidos de esa aplicación a lo largo del tiempo (Grützner, 2019). Por lo general, las personas almacenan conocimientos en su mente, lo que dificulta su visualización directa. Según Muñoz Seca y Riverola (1997), el conocimiento se define como la capacidad para resolver problemas de manera efectiva. Es un recurso que se adquiere durante el proceso de aprendizaje, y mediante un amplio repertorio de conocimientos, se pueden alcanzar nuevas conclusiones que conduzcan a un nuevo aprendizaje (Citado por Grützner, 2019).

También se puede decir que, el conocimiento se conforma de información, reglas, interpretaciones y conexiones que están contextualizadas y basadas en experiencias, este saber surge dentro de una organización, ya sea de manera general o personal. Es importante señalar que el conocimiento puede estar almacenado o contenido, en una persona específica que lo comprende de forma racional o incluso irracional. En otras palabras, el conocimiento es un conjunto de aprendizajes y entendimientos que solo existen en la mente de alguien (Grützner, 2019).

El desarrollo del conocimiento permite una mejor comprensión del mundo y facilita el avance de la ciencia y su aplicación práctica. En este contexto, en las organizaciones modernas, el conocimiento se refiere a la capacidad de saber, comprender, optimizar e interpretar el entorno y las circunstancias humanas. Por lo tanto, es crucial establecer sistemas efectivos para captar la realidad y analizarla, que faciliten la toma de decisiones orientadas a mejorarla (Sánchez y Rodríguez, 2018).

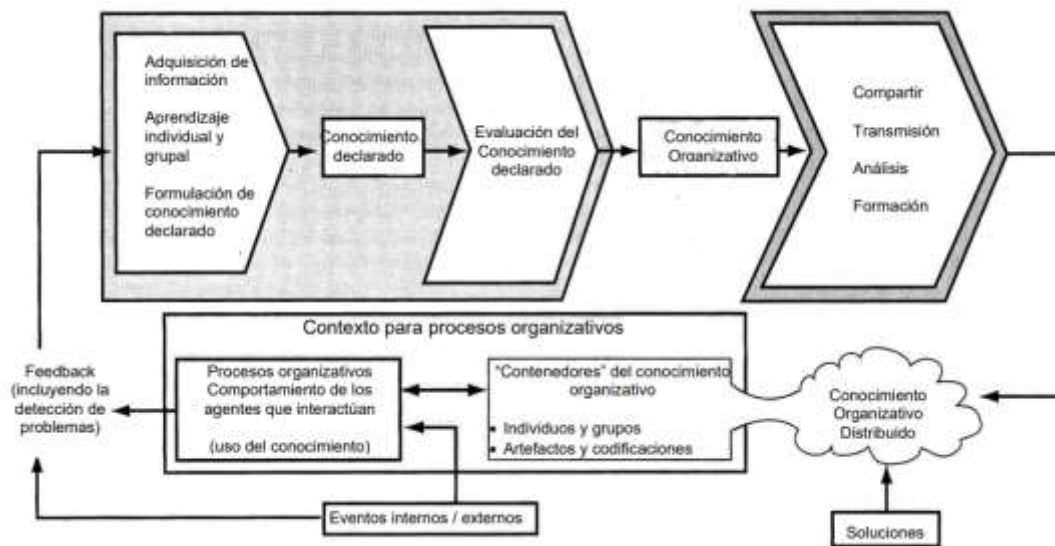
El conocimiento se entiende como el resultado del aprendizaje individual, siendo crucial para adaptarse a un entorno en constante cambio, caracterizado porque actúa como guía para generaciones en busca de transformaciones, impulsando el desarrollo de las habilidades y potenciales de cada persona, lo que a su vez promueve la creación de oportunidades y experiencias enriquecedoras. Tener un entendimiento profundo de las acciones a nivel grupal e individual, permite almacenar y compartir información que puede ser utilizada para mejorar procesos tanto a nivel personal como organizacional (Toro y Botero, 2015). Según Lahaba y Santos (2001), el conocimiento se refiere a las características internas y al comportamiento de un individuo en relación con su entorno. Es el resultado de la reflexión sobre la información comprendida, lo que implica un proceso de aprendizaje, aplicación y organización de la misma (Citado por Toro y Botero, 2015).

El ciclo de vida del conocimiento se presenta como un componente central esencial dentro de la nueva perspectiva de la gestión del conocimiento (GC). En contraste con enfoques más tradicionales que ven el conocimiento como algo preexistente y que la GC simplemente debe capturar, codificar y compartir, este enfoque promueve la creación activa de conocimiento. Se ilustra en la figura el proceso de generación de conocimiento a través de actividades individuales y compartidas (KLC), según lo propuesto por el "Knowledge Management Consortium International". Firestone y McElroy (2003) enfatizan que el KLC no debe ser concebido como un modelo en sí mismo, sino como un marco de referencia que facilita el desarrollo de un modelo adaptado a la producción e integración del conocimiento específico de una organización. Sin embargo, es importante destacar que el KLC no es un marco de referencia neutral con una visión imparcial sobre la producción e integración del conocimiento en sistemas sociales, sino que incorpora una serie de principios fundamentales (Citado por Rodríguez, 2009).

Firestone y McElroy (2003) presentan en la siguiente figura el ciclo de vida del conocimiento y toma de decisiones. El ciclo de vida del conocimiento se presenta como un componente central esencial dentro de la nueva perspectiva de la gestión del conocimiento (GC). En contraste con enfoques más tradicionales que ven el conocimiento como algo preexistente y que la GC simplemente debe capturar, codificar y compartir, este enfoque promueve la creación activa de conocimiento. Firestone y McElroy (2003) enfatizan que el proceso de generación de conocimiento a través de actividades individuales y compartidas del “Conocimiento Lenguaje Comunicación” (KLC), no debe ser concebido como un modelo en sí mismo, sino como un marco de referencia que facilita el desarrollo de un modelo adaptado a la producción e integración del conocimiento específico de una organización. Sin embargo, es importante destacar que el KLC incorpora una serie de principios fundamentales (Citado por Rodríguez, 2009).

Figura 1.

Ciclo de vida del conocimiento y toma de decisiones (Firestone y McElroy, 2003)



Nota: Esta figura ilustra el proceso de generación de conocimiento a través de actividades individuales y compartidas (KLC), según lo propuesto por el "Knowledge Management Consortium International" Tomado de Rodríguez (2009, p.208).

2.3.2 Características del conocimiento

De acuerdo a Andreu y Sieber (1999) el conocimiento tiene tres características fundamentales (Mul y Ojeda, 2014) y estas se relacionan a continuación.

Tabla 1.

Características del conocimiento

Características del Conocimiento	Definición
Es Personal	El conocimiento es algo propio de cada persona, nace de experiencias propias y le da sentido a la forma de entender el mundo.
Utilización no Impredecible	Se puede usar una y otra vez. Permite entender y valorar lo que el individuo percibe, donde se adapta a lo que significa para cada quién en un momento específico.
Guía para la Acción	Nos indica qué hacer en diversas situaciones. Es como un consejero que ayuda a mejorar las cosas, orientándonos para tomar decisiones y actuar.

El conocimiento es un activo estratégico de gran valor para las compañías y este se reconoce como capital intelectual (activo intangible), por tanto, es una característica esencial que genera una ventaja competitiva para mantenerse en el mercado, porque proviene de experiencias individuales que resultan difíciles de imitar a menos que se proporcionen explicaciones claras que faciliten su transmisión de manera efectiva y eficiente, es decir que, debido a su origen en experiencias personales, el conocimiento se convierte en un activo valioso para el desarrollo de ventajas competitivas (Segarra, 2006).

Por otro lado, en la gestión del conocimiento es una herramienta que también facilita la dirección del desarrollo humano dentro de las organizaciones, son un conjunto que por sí mismo, carece de valor agregado, únicamente las personas tienen la capacidad de proporcionar la diferenciación e innovación que las empresas requieren. Aunque se considere que la tecnología es un elemento crítico en la gestión del conocimiento, esta no es suficiente, dado que la tecnología

por sí sola no puede captar ni gestionar completamente el pensamiento innovador de una organización. También se requieren cambios en los roles y comportamientos de los empleados, aunque habitualmente no se especifique cuáles (Segarra, 2006).

A su vez, Rossett y Marshall (1999), decían que el departamento de Recursos Humanos necesitaría desarrollar sus roles en gestión del conocimiento, porque la tecnología por sí sola no tiene la información que la empresa requiere, la perspectiva tecnológica solo centra y agrupa información en las plataformas, se debe suministrar información a las plataformas lo cual, un profesional con conocimiento en programación o diseñador web lo podría realizar, a su vez, el programador necesitaría de personas con experiencia en otros campos laborales que le indique a los programadores como se hace cada actividad y poder dejar registro de los procesos empresariales, facilitando el trabajo y reduciendo tiempo de labor. Rosset y Marshall querían dar a conocer que las herramientas tecnológicas solo eran una ayuda para el capital intelectual de la empresa y lo más importante de toda empresa es sin duda el recurso humano (Iles y Altman, 2002).

2.3.3 Gestión del conocimiento

En la sociedad contemporánea, los factores económicos convencionales, como la tierra y el capital, han perdido su posición preeminente como recursos clave, en su lugar, el conocimiento ha emergido como un activo fundamental, aunque no se refleje directamente en los registros contables, a pesar de esta ausencia contable, el conocimiento desempeña un papel significativo en la contribución a los resultados de una organización. La gestión del conocimiento es un proceso en el cual se implementan acciones, mecanismos o instrumentos con el propósito de generar, identificar, capturar, valorar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento tácito y explícito (Pérez, 2008).

Según Nonaka (1999) la gestión del conocimiento puede entenderse como un sistema que facilita la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano en una organización. Su objetivo es transformar estas experiencias en conocimientos globalizados, de entendimiento común y utilidad práctica para todas las actividades de la organización. Este proceso no solo busca generar ventajas sostenibles y competitivas, sino también adaptarse de manera efectiva a un entorno empresarial en constante cambio y dinámico (Frías y Rodríguez, 2012).

De manera que, la gestión del conocimiento es más que una herramienta, se podría decir que es una disciplina organizacional esencial que debería ser integrada en todas las empresas. Nueve destacadas compañías han sobresalido en la implementación de prácticas de gestión del conocimiento en sus procesos, entre ellas se encuentran Toyota, Repsol, HP, Apple, Nike, Accenture, British Petroleum, Xerox y Skandia, y cada una de estas empresas ha utilizado enfoques y modelos de trabajo distintivos, apostando decididamente al capital intelectual de sus colaboradores y a la innovación propiciada por las nuevas tecnologías, de manera que estas empresas, a menudo son consideradas como referentes, puesto que, han establecido sólidos precedentes para aquellas que buscan optimizar o mejorar la gestión del conocimiento en sus propias compañías (Suárez, 2016).

Es decir que, la implementación exitosa de la gestión del conocimiento en estas empresas destacadas, ha marcado un punto de partida en la evolución de las prácticas empresariales, debido a que sus enfoques y modelos innovadores han influido significativamente en otras organizaciones que buscan optimizar la gestión del conocimiento en sus propias operaciones, por lo cual se puede ver que, todo apunta a una creciente dependencia de las nuevas tecnologías. Debido a esto, las herramientas diseñadas para crear, procesar y compartir conocimiento han demostrado ser

indispensables en este proceso de transformación, porque, no solo impulsan la eficiencia operativa, sino también fomentan la colaboración y el intercambio de conocimientos dentro de las organizaciones (González, 2021).

En este contexto, surge la importancia de compañías como “OZA Learn”, que se especializan en ofrecer orientación a otras empresas para adoptar soluciones tecnológicas, la cual, destaca la necesidad de un enfoque integral que no solo abarque la adopción de tecnologías, sino que también fomenten la colaboración y el intercambio de conocimientos dentro de las organizaciones (Pascuas, 2014). Todo lo anterior, demuestra que gestión del conocimiento no es simplemente una estrategia organizativa, sino también una herramienta valiosa que impulsa la adaptabilidad y eficiencia en el ámbito empresarial. Es decir, que saber gestionar el conocimiento de manera efectiva se vuelve esencial para las empresas, ya que permite responder de la manera más eficiente a las necesidades de los clientes o usuarios.

2.3.4 Tipos de conocimiento: tácito y explícito

Dentro del marco propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995) para la creación de conocimiento, se identifican dos tipos: el explícito, que es codificado y fácilmente comunicable, y el tácito, que es implícito y más difícil de verbalizar o transferir. El conocimiento tácito abarca aspectos tanto cognitivos como técnicos. El elemento cognitivo es el conocimiento que refleja modelos mentales, representaciones internas de la realidad basadas en la experiencia y la intuición. Estos modelos incluyen perspectivas, paradigmas, esquemas y creencias, los cuales ayudan a las personas a interpretar y dar sentido a su entorno. En el elemento técnico, el conocimiento tácito se refiere al 'saber cómo' hacer cosas, incluyendo habilidades prácticas y experiencia acumulada (Iles y Altman, 2002).

En cambio, el conocimiento explícito se refiere a información tangible y objetiva, como eventos pasados o datos concretos, que pueden ser expresados de manera formal y transferidos de manera más directa. Se caracteriza por ser más fácilmente articulado y compartido. Este tipo de conocimiento parece surgir de manera secuencial a través de la actividad "digital" que sigue una progresión lógica o teórica. (Iles y Altman, 2002). A continuación, se presenta una perspectiva diferente acerca de cómo se diferencian el conocimiento explícito y el conocimiento tácito.

Tabla 2.

Tipología del conocimiento

Expresión del tipo de conocimiento	Conocimiento explícito	Conocimiento tácito
Nonaka y Takeuchi (1995)	Objetivo Racional (mente) Secuencial (allí y entonces) Sacado de la teoría (digital) Codificado, transmisible formalmente en lenguaje sistemático. Relacionado con el pasado.	Subjetivo Experiencial (cuerpo) Simultáneo (aquí y ahora) Asociado a la práctica (analógico) Personal, específico del contexto, difícil de formalizar y comunicar. Cognitivo (modelos mentales) Técnico (Know-how concreto) Visión del futuro Proceso de movilización
Alternativa	Formal y transferible, derivado en parte de la información asociada al contexto, plasmado en pautas definibles. El contexto forma parte de las pautas.	Informal, determinado por medio de la experiencia contextual. Exclusivo de la persona que tiene la experiencia. Intransferible.

Nota: Tomado del documento "La gestión del conocimiento: en busca de una agenda transcultural" de Iles y Altman (2002, p. 239).

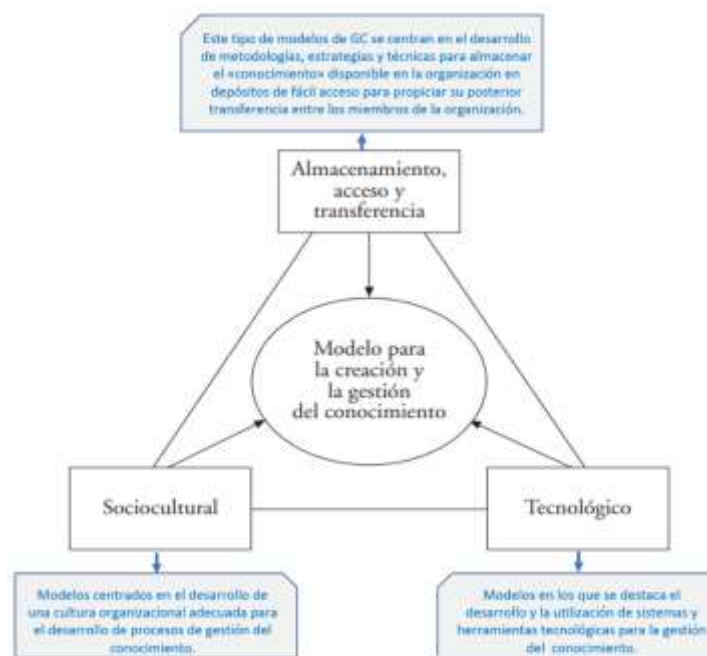
A nivel empresarial, la gestión del conocimiento radica en la transferencia de habilidades a los empleados, reconociendo que cada individuo posee una combinación de conocimiento explícito y tácito. En el entorno laboral, los trabajadores poseen un conjunto de conocimientos que contribuyen al patrimonio intelectual de la empresa, siendo éstos gestionados de diversas maneras:

algunas organizaciones sistematizan sus procesos de conocimiento, mientras que otras los manejan de manera empírica (García et al., 2023).

Teniendo en cuenta las diversas teorías que existen de la gestión del conocimiento, Rodríguez (2006) agrupa las principales teorías de Davenport y Prusak (2001); Davenport, De Long y Brees (1997); Wiig (1997); Rivero (2002) y Alavi y Leidner (1999), en tres tipos según el núcleo, los objetivos, la metodología, los participantes, como se muestran en la siguiente figura.

Figura 2.

Tipología de modelos para la gestión del conocimiento



Nota: Adaptado de modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica de Rodríguez (2006, p. 30).

Según la propuesta epistemológica clásica de Travieso y Frías (2003) existen tres tipos fundamentales de conocimiento: directo, relacionado con habilidades específicas, y proposicional.

El conocimiento directo se refiere a la comprensión de algo sin intermediarios, como conocer a una persona o un lugar. Por otro lado, el conocimiento de habilidades implica saber cómo hacer algo, como andar en bicicleta o conducir un coche. Finalmente, el conocimiento proposicional se basa en la comprensión de proposiciones o afirmaciones, como conocer la composición química del agua o su punto de congelación (Citado por Pérez, 2008).

Sin embargo, más allá de la epistemología, otras disciplinas como la economía y la gestión empresarial ofrecen alternativas de clasificación del conocimiento. Por ejemplo, Boisot (1998) propone una clasificación basada en tres dimensiones: formalización y codificación, abstracción y compartimiento. Esta clasificación distingue entre conocimiento altamente formalizado, abstracto o concreto, y ampliamente compartido o restringido dentro de una comunidad (Citado por Pérez, 2008).

A pesar de estas clasificaciones funcionales, se propone una tercera tipología de conocimiento que ofrece ventajas adicionales, especialmente en el contexto organizacional. Esta clasificación distingue seis tipos de conocimiento: tácito, explícito, individual, organizacional, interno y externo. Cada tipo requiere un enfoque particular en su gestión, permitiendo una comprensión más completa del conocimiento dentro de una organización (Pérez, 2008).

2.3.5 Conocimiento tácito frente a conocimiento explícito

El conocimiento tácito se fundamenta en la experiencia personal y las habilidades individuales, siendo difícil de transmitir directamente, mientras que el conocimiento explícito es fácilmente comunicable y se puede codificar en sistemas de representación. Se distinguen dos tipos de conocimiento relacionados con las acciones: saber realizar una actividad concreta (tácito) y

saber formular las propiedades de esa actividad (explícito). Ambos tipos de conocimiento no se confunden, ya que poseer uno no implica necesariamente poseer el otro (Pérez, 2008).

Para transitar entre ambos tipos de conocimiento, se realizan procesos como la socialización, la representación y expresión, el compartimiento y la interiorización. Estos procesos interactúan en lo que se conoce como la espiral del conocimiento, que facilita la transferencia y transformación de conocimiento entre individuos (Pérez, 2008).

Existen dos enfoques de gestión del conocimiento: uno centrado en el proceso, que enfatiza el conocimiento tácito y su creación, y otro centrado en el objeto, que se enfoca en el conocimiento explícito y su gestión. Aunque estas dos escuelas han generado tensiones en el pasado, actualmente se tiende a combinar ambos enfoques para desarrollar estrategias integrales que abarquen recursos humanos, gestión de la información y tecnología (Pérez, 2008).

Figura 3.

Operaciones de transformación del conocimiento



Nota: Operaciones de transformación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi. Tomado del documento “Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis” de Pérez (2008, p. 60).

2.3.6 Conocimiento individual frente a conocimiento organizacional o corporativo

El conocimiento individual se refiere a los conocimientos que posee un miembro específico de una organización, compuesto por tanto por conocimientos tácitos y explícitos, así como habilidades y relaciones personales. En contraste, el conocimiento organizacional o corporativo es aquel que puede atribuirse a la organización en su conjunto, generalmente representado en documentos o bases de datos. Aunque las organizaciones no pueden poseer conocimiento en el sentido estricto, se utiliza el término "conocimiento organizacional" para referirse a la información que la organización posee y de la cual es propietaria (Pérez, 2008).

En el contexto del conocimiento organizacional, se está explorando la noción de inteligencia colectiva u organizacional. Esta conceptualización se basa en la idea de que las organizaciones pueden ser concebidas como entidades mentales con la capacidad de pensar y procesar información de manera análoga a la estructura neuronal del cerebro humano. De este modo, se contempla que las acciones individuales adquieren relevancia como parte integral de la acción organizacional cuando se cumplen ciertas condiciones, tales como la integración en un grupo, la consideración de las acciones de los demás y la interrelación entre las actividades individuales y grupales.

En este modelo conceptual, se postula que el conocimiento no radica simplemente en las unidades individuales que componen la organización, sino más bien en las interconexiones y relaciones que se establecen entre ellas. Así, se sostiene que la esencia del conocimiento organizacional reside en estas conexiones dinámicas y en la interacción entre los diferentes nodos de la red organizacional. Es importante destacar que esta visión enfatiza la importancia de los procesos de intercambio y compartición de conocimiento entre los miembros de la organización,

ya que es a través de esta colaboración activa que se potencia la creación y difusión de conocimientos (Pérez, 2008)

Por consiguiente, se argumenta que la superposición de conocimientos individuales, junto con la reestructuración y equilibrio resultante, contribuye de manera significativa a la generación de un conocimiento organizacional más sólido y rico. Este conocimiento organizacional de mayor calidad, enriquecido por la diversidad de perspectivas individuales, no solo mejora la capacidad de adaptación de la organización a los cambios del entorno, sino que también potencia la comprensión y respuesta efectiva a los desafíos y oportunidades que se presentan en el contexto operativo, tal como lo señala Pérez (2008).

2.3.7 Conocimiento interno frente a conocimiento externo

El conocimiento interno se refiere a aquel conocimiento crítico para el funcionamiento adecuado de una organización, sin el cual esta no podría alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, en un laboratorio farmacéutico, los conocimientos de los químicos o las patentes que desarrollan constituyen ejemplos de conocimiento interno. Por otro lado, el conocimiento externo es aquel utilizado por la organización para relacionarse con otras entidades, como la información contenida en informes públicos o en su sitio web. Es importante señalar que los conceptos de conocimiento interno y externo no son mutuamente excluyentes, ya que es posible identificar conocimientos que sean considerados tanto internos como externos simultáneamente, como una técnica de fabricación patentada por una compañía y promocionada en su publicidad (Pérez, 2008).

2.3.8 Teorías o modelos de gestión del conocimiento

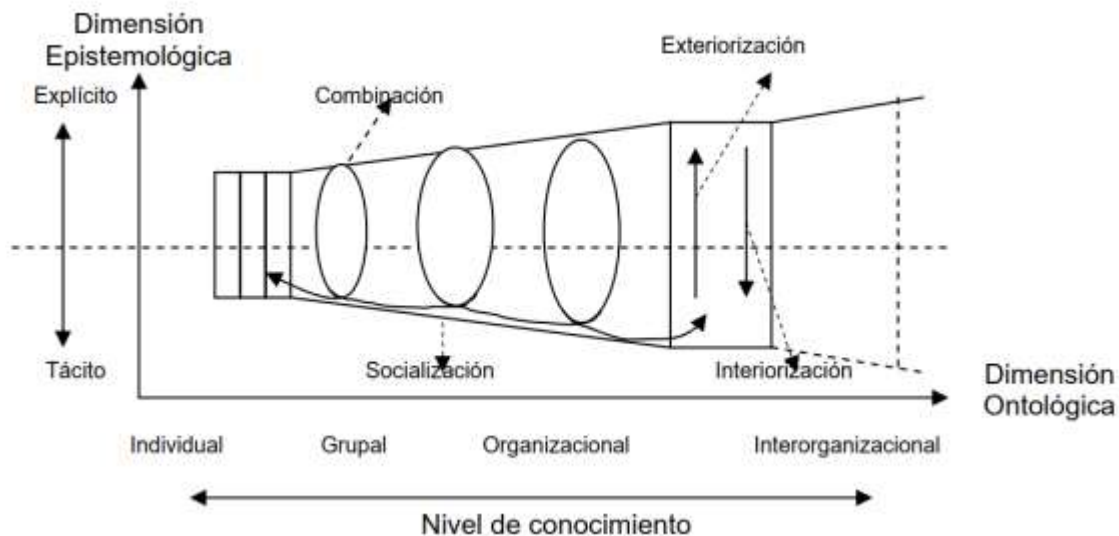
Los modelos de gestión del conocimiento en las organizaciones han surgido de enfoques específicos y necesidades particulares, resultando en soluciones y conceptos que fortalecen las estrategias relacionadas con el conocimiento. Entre estos modelos, se resalta la importancia de integrar una cultura centrada en el conocimiento, establecer una infraestructura técnica e institucional adecuada y desarrollar competencias en el personal. Es crucial que los empleados estén motivados para convertir el conocimiento tácito en explícito, y es fundamental contar con el respaldo decidido de la alta dirección. A continuación se describen unos modelos que coinciden en varios estudios científicos, siendo estos los más utilizados.

2.3.8.1 Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995). Nonaka y Takeuchi (1995) introducen una de las primeras teorías sobre la creación de conocimiento en las empresas en la década de los 90. La teoría de creación de conocimiento organizacional, junto con el modelo derivado de esta teoría, se enfoca en la movilización y transformación del conocimiento tácito y la generación de conocimiento organizacional en contraposición al conocimiento individual (Citado por Rodríguez, 2009).

El proceso es descrito como una espiral continua que surge de la interacción entre estas dimensiones a lo largo del tiempo. Este proceso de interacción entre los diferentes tipos y niveles de conocimiento es llevado a cabo por las personas, quienes desempeñan un papel fundamental en este modelo. El "espiral de conocimiento" se inicia a través de diálogos grupales donde los individuos comparten su conocimiento tácito utilizando metáforas y analogías (Rodríguez, 2009).

Figura 4.

Espiral de creación de conocimiento organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1999)



Nota. Tomado del documento “La creación y gestión del conocimiento en las organizaciones educativas: barreras y facilitadores. Un estudio multicaso” de Rodríguez (2009, p. 200).

Para que el "espiral de conocimiento" tenga lugar, la organización debe crear las condiciones necesarias, que incluyen la clarificación de metas y objetivos, la autonomía para el personal, la apertura al cambio y la gestión adecuada de la información. El modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi es cíclico e implica cinco fases (Rodríguez, 2009).

Primera fase. Compartir el conocimiento tácito: En esta etapa se destaca que el conocimiento implícito de los individuos constituye la base fundamental para la generación de nuevo conocimiento dentro de la organización. Por lo tanto, se sugiere iniciar el proceso mediante el desarrollo de estrategias, como la implementación de equipos autoorganizables, que fomenten situaciones propicias para que las personas puedan interactuar y compartir su conocimiento implícito (Rodríguez, 2009).

Segunda fase. Crear conceptos: Esta etapa se enfoca en la necesidad de externalizar el conocimiento. Una vez que los miembros de la organización, quienes son los principales actores

en el proceso de creación de conocimiento, han establecido un modelo mental implícito compartido, se procede a convertir dicho conocimiento implícito en conocimiento explícito. Esto se logra mediante la colaboración, el diálogo y diversos métodos como la deducción, la inducción y la abducción, que pueden incluir el uso de metáforas y analogías (Rodríguez, 2009).

Tercera fase. Justificar los conceptos: Una vez se han generado conocimientos nuevos en la etapa anterior, se hace necesario definir métodos que conlleven a evaluar su trascendencia y valor para la empresa (Rodríguez, 2009).

Cuarta fase. Construir un arquetipo: Este proceso conlleva a fusionar el conocimiento existente (explícito) con el conocimiento recién adquirido y evaluado, con el objetivo de conceptualizar nuevos enfoques para la organización y gestión, al igual que la creación de prototipos tecnológicos y otros elementos. Esta fase presenta desafíos que necesitan condiciones favorables, tales como una amplia gama de requisitos y la presencia de información redundante (Rodríguez, 2009).

Quinta fase. Expandir el conocimiento: En esta última etapa, se genera la expansión del conocimiento, esto indica que una vez que el nuevo conocimiento se ha materializado en un producto más tangible, se promueve su difusión al interior y exterior de la empresa, dando lugar a la generación de nuevos procesos de creación de conocimiento en diferentes niveles de realidad (Rodríguez, 2009).

Nonaka y Takeuchi (1999) proponen un nuevo enfoque de gestión denominado "centro-arriba-abajo", que da a los mandos intermedios un papel clave en el proceso de creación y gestión del conocimiento. Este modelo implica que los directivos establezcan una visión, mientras que los ejecutivos de nivel medio desarrollan conceptos concretos para implementar esta visión. También sugieren una nueva estructura organizativa llamada organización de hipertexto, que combina

elementos de las estructuras jerárquicas tradicionales con la flexibilidad y adaptabilidad necesarias para la creación de conocimiento continuo (Rodríguez, 2009). Finalmente, Nonaka y Takeuchi (1999) proponen siete medidas para implementar un programa de creación y gestión de conocimiento, las cuales se encuentran en el siguiente esquema.

Figura 5.

Medidas para implementar un programa de creación y gestión de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999)



Nota. Adaptado del documento "La creación y gestión del conocimiento en las organizaciones educativas: barreras y facilitadores. Un estudio multicaso" de Rodríguez (2009, p. 200).

El modelo de creación de conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi (1999) se basa en dos espirales que abarcan aspectos epistemológicos y ontológicos. Este proceso implica una interacción dinámica y continua entre conocimiento tácito y explícito. Nonaka y Takeuchi (1999) describen un ciclo constante que consta de cuatro etapas:

Socialización: En esta fase, se comparten experiencias para adquirir conocimiento tácito mediante la participación en conversaciones, la consulta de documentos, manuales y tradiciones, enriqueciendo así la base colectiva de conocimiento de la organización.

Exteriorización: Es la fase central en la creación de conocimiento, donde el conocimiento tácito se convierte en explícito a través de la formulación de metáforas, analogías, hipótesis y modelos. Se desarrollan conceptos mediante procesos de deducción e inducción, integrándolos en la cultura organizacional.

Combinación: En esta etapa, se lleva a cabo la integración de diferentes formas de conocimiento explícito, tales como documentos, conversaciones, reuniones y redes de comunicación computarizadas. Este conocimiento se puede categorizar, confrontar y clasificar para generar bases de datos que alimenten el conocimiento explícito.

Interiorización: Consiste en incorporar el conocimiento explícito en conocimiento tácito a través del proceso de "aprender-haciendo". Esto implica verbalizar y documentar en manuales, historias orales u otros medios, integrándolo en la base de conocimiento tácito de los miembros de la organización en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Figura 6.

Proceso de creación del conocimiento Tácito y Explícito (Nonaka y Takeuchi)



Nota: Tomado del documento “La gestión del conocimiento” de Farfán y Garzón (2006, p. 60).

Tabla 3.*Etapas del ciclo de la creación del conocimiento (Nonaka y Takeuchi)*

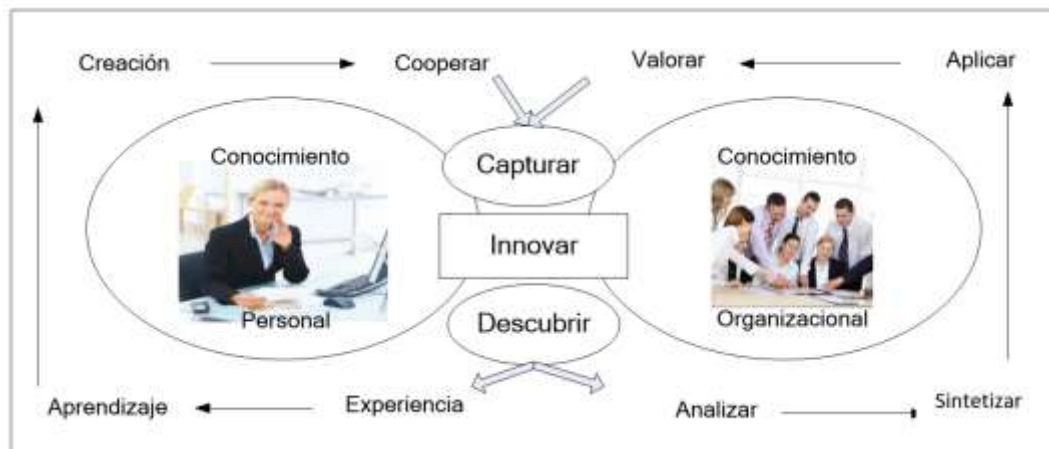
Etapas del Ciclo	Socialización (SINTONIZAR)	Externalización (GENERAR)
Tipo de Conversión	Tácito a tácito	Tácito a explícito
Descripción	Compartir y crear conocimiento tácito a partir de las experiencias.	Articular conocimiento tácito a través del dialogo y la reflexión.
¿Cómo se logra?	Caminando, conversando, observando, transfiriendo experiencias.	Expresar por medio de un lenguaje común. *Traducir a conceptos analogías, metáforas mapas y modelos.
¿Qué resultado genera?	Conocimiento armonizado o compartido.	Conocimiento conceptual.
Etapas del Ciclo	Internalización (UTILIZAR)	Combinación (COMPARTIR)
Tipo de Conversión	Explícito a tácito	Explícito a explícito
Descripción	Aprender y adquirir nuevo conocimiento tácito a partir de la práctica (aprender haciendo).	Sistematización de conceptos con el conocimiento ya almacenado y la información disponible por medio de operaciones mentales colectivas
¿Cómo se logra?	Aprender conocimiento explícito haciendo o produciendo.	Acumular e integrar conocimiento explícito. *Transferir y difundir. *Editar y publicar conocimiento explícito.
¿Qué resultado genera?	Conocimiento operativo.	Conocimiento sistémico.

Nota: Adaptado del documento “La gestión del conocimiento” de Farfán y Garzón (2006, p. 61).

2.3.8.2 Modelo de Arthur Andersen (1999). El enfoque de Andersen reconoce la importancia de agilizar el intercambio de información valiosa, tanto desde los individuos hacia la organización como de regreso a los individuos, con el fin de utilizarla para generar valor para los clientes. Desde la visión individual, se enfatiza la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento en beneficio de la organización. Desde una perspectiva organizacional, se destaca la responsabilidad de establecer una infraestructura de apoyo que potencie la postura individual, mediante la mejora de procesos, tecnología, cultura y sistemas que faciliten la captura, análisis, síntesis, aplicación, valoración y distribución del conocimiento, como se ilustra en el siguiente esquema gráfico.

Figura 7.

Modelo de Gestión del conocimiento (Arthur Andersen, 1999)



Nota: Tomado del documento “Caracterización de Expreso Brasilia desde la perspectiva de Gestión del conocimiento” de Bonett y De Silvestri (2012, p. 68)

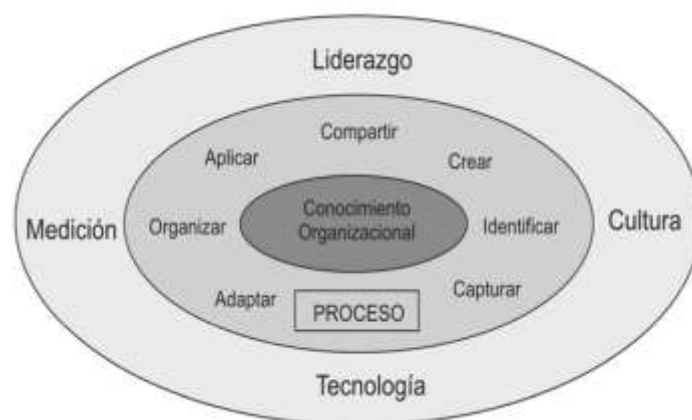
Bonett y De Silvestri (2012) señalan que se tienen dos sistemas para implementar el modelo de Arthur Andersen: Sharing Networks y Conocimiento "Empaquetado". Para lo cual es necesario considerar lo siguiente para cada sistema. En el primer caso, se dispone de un grupo de personas con objetivos comunes dentro de una comunidad de práctica, que funcionan como foros virtuales sobre temas relevantes para un servicio o industria específicos. Para ello, se dispone de más de 80 comunidades de práctica. Asimismo, se contemplan ambientes de aprendizaje compartidos: virtuales (plataformas en línea de Andersen, foros de discusión, etc.) y reales (talleres, proyectos, etc.). En el segundo caso, es denominado conocimiento "Empaquetado" o sistema interno, refiriéndose a la columna vertebral de la infraestructura es el "Espacio de Conocimiento Arthur Andersen o Arthur Andersen Knowledge Space", en donde se encuentran documentadas las mejores prácticas a nivel global, metodologías y herramientas, experiencias de grupos y a su vez una biblioteca de propuestas e informes, disponibles para los colaboradores que intervengan en la empresa de la gestión del conocimiento.

Este modelo busca optimizar el flujo de información desde y hacia los individuos y la organización, con el objetivo de crear valor para los clientes. Esto implica contemplar el intercambio y la explicitación del conocimiento, así como desarrollar una infraestructura adecuada que abarque procesos, cultura, tecnología y sistemas (Rodríguez y González, 2013).

2.3.8.3 Modelo Knowledge Management Assessment Tool – KMAT(1999). El KMAT es una herramienta de evaluación y diagnóstico diseñada para analizar y evaluar la gestión del conocimiento dentro de una organización. Esta herramienta se basa en el modelo de administración del conocimiento organizacional desarrollado por Arthur Andersen y APQC. Su objetivo es identificar y evaluar el conocimiento presente en la organización, con el fin de facilitar la coordinación de los esfuerzos internos. El KMAT es un recurso valioso para entender y mejorar la gestión del conocimiento dentro de una organización, permitiendo identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en los distintos aspectos relacionados con el conocimiento organizacional (Bonett y De Silvestri, 2012).

Figura 8.

Modelo Knowledge Management Assessment Tool – KMAT(1999)



Nota: Tomado del documento “Gestión del conocimiento: fundamentos conceptuales y casos de aplicación en cuatro organizaciones colombianas” de Londoño (2013, p. 52)

De acuerdo a Londoño (2013) el modelo propuesto por el KMAT se centra en cuatro facilitadores clave para la administración del conocimiento organizacional:

1. Liderazgo: Este facilitador aborda la estrategia de la organización, cómo define su negocio y cómo utiliza el conocimiento para fortalecer sus competencias esenciales.

2. Cultura: Aquí se examina cómo la organización promueve el aprendizaje y la innovación, incluyendo todas las acciones que incrementan una mentalidad abierta al cambio y al nuevo conocimiento.

3. Tecnología: Este facilitador analiza cómo la organización proporciona a sus miembros herramientas para comunicarse fácilmente y de manera eficiente.

4. Procesos de Medición: Incluye la evaluación del capital intelectual y la forma en que se asignan los recursos para potenciar el conocimiento que impulsa el crecimiento.

2.3.8.4 Modelo de gestión de conocimiento de KPMG consulting (1998). El Modelo KPMG desarrollado por Tejedor y Aguirre (1998) es uno de los modelos estructurados más antiguos, centrándose principalmente en la relación entre el aprendizaje organizacional y su impacto en el rendimiento. Su objetivo principal radica en comprender los resultados generados a partir de las prácticas de aprendizaje, destacándose por ser un modelo interactivo que abarca variables fundamentales como la cultura organizacional, el liderazgo y la estructura interna de la organización (Farfán y Garzón, 2006).

El modelo propuesto parte de una pregunta central sobre los factores que impactan en el proceso de aprendizaje organizacional y los resultados que este proceso genera. Para abordar esta pregunta, Tejedor y Aguirre en el modelo KPMG integra elementos claros y prácticos que influyen

en la capacidad de aprendizaje de los colaboradores, así como los resultados que se esperan de dicho proceso (Farfán y Garzón, 2006).

De otra parte, Farfán y Garzón (2006) destacan que una característica fundamental de este modelo es la interacción entre todos sus componentes, presentado como un sistema complejo en el cual las influencias se producen en todas las dimensiones. Elementos como la estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes individuales y la capacidad de trabajo en equipo, entre otros, no operan de manera aislada, sino que están interconectados entre sí, como se ilustra en la siguiente figura.

Figura 9.

Modelo de gestión de conocimiento de KPMG consulting (1998)



Nota: Tomado del documento “La gestión del conocimiento” de Farfán y Garzón (2006, p. 62).

Los factores que determinan la capacidad de aprendizaje de una empresa, según Tejedor y Aguirre, se agrupan en tres categorías principales, atendiendo a su naturaleza (Farfán y Garzón, 2006).

1. Compromiso organizacional con el aprendizaje continuo, liderado especialmente por los directivos de la empresa.

2. Desarrollo de comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles de la organización, enfocándose en la capacitación de individuos y equipos, así como en la creación de sistemas para la generación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento.

3. Creación de infraestructuras organizativas que fomenten el aprendizaje y el cambio permanente, reconociendo que las condiciones organizativas pueden ser tanto facilitadoras como obstaculizadoras del aprendizaje.

Finalmente, en este apartado se encuentra la siguiente tabla que contiene un comparativo resumen de los modelos de gestión del conocimiento donde se muestran los elementos particulares destacados de cada modelo. Es necesario mencionar que de los siete modelos de la tabla se abordaron los cuatro primeros en este apartado, por ser los más documentados.

Tabla 4.

Comparativo de modelos de gestión de conocimiento

Nombre Modelo	Autores y fecha	Definición Modelo	Elementos
1. Modelo de Knowledge Practices Management Consulting	Tejedor y Aguirre (1998)	Este modelo centra su atención en el aprendizaje y el desempeño organizacional, resolviendo el interrogante de ¿qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje?	<ol style="list-style-type: none"> 1. El liderazgo. 2. La cultura organizacional. 3. La estructura organizacional. 4. Los mecanismos de aprendizaje. 5. Las actitudes de las personas. 6. Sistema de información.
2. Modelo de las cinco fases de Nonaka y Takeuchi	Nonaka y Takeuchi (1995)	Distingue dos tipos de conocimiento (tácito y explícito) y sus relaciones a través de la espiral, en medio de dos dimensiones, una epistemológica y otra ontológica, a través de interacciones a nivel individual, grupal, organizacional e interorganizacional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. socialización del conocimiento. 2. Combinación del conocimiento. 3. Exteriorización del conocimiento. 4. Interiorización del conocimiento.
3. Modelo de Arthur Andersen	Arthur Andersen (1999)	Este es un modelo un poco más reciente, reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor. La información altamente valorada fluye en sentido empresa- personas y personas-empresa, de modo que puedan usarla a fin de crear valor para los clientes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspectiva individual 2. Perspectiva organizacional

Nombre Modelo	Autores y fecha	Definición Modelo	Elementos
4. Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)	Arthur Andersen (1999)	El KMAT es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del modelo de administración del conocimiento organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El liderazgo 2. La cultura 3. La tecnología 4. La medición 5. Los procesos
5. Modelo integral de gestión del conocimiento	Wiig (1993, 1988)	Se fundamenta en la creación, codificación y aplicación del conocimiento de acuerdo con las necesidades y la disponibilidad de este.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recolección de información. 2. Compartir conocimientos. 3. Aplicación del conocimiento en la organización.
6. Modelo de Hedlund y Nonaka	Hedlund y Nonaka (1993)	Se configura en tres etapas, que van desde el almacenamiento, la transferencia y la transformación del conocimiento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Etapa de almacenamiento. 2. Etapa de transferencia. 3. Etapa de transformación.
7. Modelo de Grant	Grant (1996a, 1996b, 1997)	Modelo en el cual se considera al individuo el único poseedor del conocimiento, mientras que la empresa solo cumple funciones de preservación y uso de este.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fase de reglas vueltas procedimientos. 2. Fase de diseño de actividades. 3. Fase de rutinas organizacionales. 4. Fase de formación de equipos de solución de problemas.

Nota: Tomado del documento “Análisis comparativo de los modelos de gestión del conocimiento aplicados a la empresa” de González et al. (2014, p. 86).

2.3.9 Competencias involucradas en la gestión del conocimiento

2.3.9.1 Competencias blandas

De acuerdo con Maslow, las habilidades blandas surgen de una combinación de habilidades sociales, comunicación, personalidad y cercanía con los demás. Estas características permiten que una persona se relacione y se comuniquen de manera efectiva con otros. Según Abraham Maslow, creador de la teoría de la autorrealización, la aplicación de estas habilidades puede ayudar a superar barreras y mejorar la comunicación en grupo y con los demás. Las habilidades blandas, también conocidas como habilidades no cognitivas, no son innatas en los seres humanos, sino que se adquieren y desarrollan desde una edad temprana, con el apoyo de los padres en casa y luego reforzadas en la escuela (Citado por López, 2021).

De otra parte, Zumba et al. (2020) señalan que las competencias blandas son aquellas relacionadas con las emociones y permiten a las personas alcanzar sus objetivos, trabajar bien con

otros y desenvolverse en su entorno. Según Moreno y Quintero (2020) y Sergeevna et al. (2021), los docentes son fundamentales para promover estas habilidades a través de actividades grupales que fomenten la colaboración, el liderazgo y la comunicación. Estas habilidades ayudan a desarrollar la personalidad de los estudiantes, fortaleciendo su confianza y facilitando un ambiente de aprendizaje cómodo y libre de presión (Citado por Zumba et al., 2020).

En otro sentido, las habilidades blandas facilitan la capacidad de relacionarse con la sociedad y complementan las habilidades duras para formar ciudadanos responsables y comprometidos. Estas habilidades mejoran la comunicación y permiten a las personas conocer a los demás y contribuir en la ayuda mutua. Los empleadores valoran las habilidades blandas porque contribuyen a la productividad y armonía en el trabajo (García et al, 2019). Una solución a la falta de conocimiento sobre las habilidades blandas es capacitar a la comunidad educativa y a los miembros de entornos laborales.

Ortega, Feble y Estrada (2016) afirman que las habilidades blandas permiten a las personas desenvolverse en su entorno, comunicarse adecuadamente, tener motivación personal, ser responsables y adaptarse a diferentes escenarios laborales. Son difíciles de cuantificar porque no son cognitivas. Las habilidades blandas son fundamentales en el entorno laboral moderno debido a la necesidad de una formación transversal y la alta comunicación a través de redes sociales (Citado por Diaz et al., 2020).

Conforme a lo analizado por Villamizar (2022) las competencias blandas abarcan capacidades, actitudes, rasgos de personalidad, valores y habilidades socioemocionales, interrelacionándose con el conocimiento. Estas competencias permiten ejecutar tareas con destreza y alcanzar nuestras metas. Se dividen en tres categorías principales: intrapersonales, interpersonales y cognitivas.

Asimismo, Villamizar (2022) considera que las competencias intrapersonales están vinculadas con la inteligencia emocional y el carácter, influyendo directamente en las actitudes y comportamientos individuales. Las competencias interpersonales se refieren a las habilidades sociales necesarias para establecer relaciones estables y manejar situaciones con otras personas. Las competencias cognitivas, por su parte, se relacionan con habilidades de pensamiento que se combinan con el conocimiento.

Es necesario resaltar que las competencias blandas se fortalecen constantemente a través de actividades como el estudio, la docencia, la investigación, el trabajo o el emprendimiento. Se desarrollan continuamente mediante su práctica en diversas situaciones, como tomar decisiones o resolver problemas. Estas competencias promueven la armonía y la paz, contribuyen a una buena salud física y mental, y son esenciales para alcanzar los objetivos de vida. (Villamizar, 2022).

Por otro lado, Buxarrais (2013) sostiene que las habilidades blandas son esenciales para aplicar valores que permiten a las personas desarrollarse adecuadamente en diversos ámbitos. Estas habilidades incluyen trabajar eficientemente bajo presión, ser flexible y adaptable a diferentes situaciones, aceptar y aprender de las críticas, tener autoconfianza y ser confiable, comunicarse efectivamente, resolver problemas, pensar de manera crítica y analítica, gestionar el tiempo adecuadamente, trabajar en equipo, ser proactivo e iniciar acciones, tener curiosidad e imaginación, y estar dispuesto a aprender. Además, estas habilidades permiten conciliar la vida personal, familiar, social y laboral, entre otras.

2.3.9.2 Competencias duras

En relación a las competencias duras, estas se desarrollan durante la educación formal y están relacionadas con conocimientos teóricos y académicos necesarios para desempeñar

funciones laborales específicas. Esto indica que son habilidades cognitivas y técnicas, como escritura, matemáticas, estadística, finanzas y el uso de programas de software, es decir que corresponden a los conocimientos y habilidades que tiene cada individuo. También incluyen habilidades técnicas relacionadas con el uso de maquinarias y programas de computación (Díaz et al., 2020). Los empleados deben tener tanto habilidades duras como blandas para ser efectivos en su trabajo y comportarse de manera ética (Raciti, 2015).

Según Tito y Serrano (2016) y Buxarraís (2013), las habilidades duras abarcan conocimientos técnicos y prácticos, así como habilidades mecánicas, que son específicas para realizar una tarea o actividad y se obtienen a través de la educación formal en ambientes académicos o profesionales. Estas habilidades están directamente relacionadas con los contenidos impartidos en dichos entornos que incluyen conocimientos necesarios para manejar datos, equipos y sistemas, derivados de la educación y la experiencia (Laker & Powell, 2011).

De acuerdo a Forero et al. (2023) quien cita a Rainsbury et al. (2002) definen las habilidades duras como aquellas vinculadas a aspectos técnicos que permiten realizar tareas específicas en el trabajo y que a menudo requieren la adquisición de conocimientos. Estas habilidades son de naturaleza cognitiva y están influenciadas por el coeficiente intelectual del individuo. Además, las habilidades duras están relacionadas con procesos, procedimientos, herramientas y técnicas, e incluyen competencias específicas y habilidades de pensamiento y creatividad.

En este contexto, Forero et al. (2023) señala que las competencias específicas se refieren a capacidades especializadas en un campo o tecnología particular, mientras que las habilidades de pensamiento y creatividad abarcan prácticas cognitivas, como el pensamiento crítico, la imaginación y la curiosidad. Es importante destacar que las competencias duras son fundamentales

para el ejercicio del liderazgo en un campo o contexto específico y son esenciales para promover procesos de construcción creativa.

Desde la perspectiva de Sarmiento (2023) las habilidades duras se refieren a las capacidades cognitivas de interpretación, reflexión, razonamiento y asimilación de ideas complejas, así como la resolución de problemas y la capacidad de generalizar lo aprendido. En el ámbito de la educación superior técnica y tecnológica, las habilidades duras están inherentemente relacionadas con las áreas específicas de conocimiento. Se destaca que las instituciones de educación superior han mostrado interés en estas habilidades, aunque recientemente se está prestando mayor atención a las habilidades blandas debido a su importancia en el ámbito laboral. Hacen parte de las habilidades duras cuando se manifiestan competencias técnicas y cognitivas en los colaboradores de una organización, entre las que se destacan las habilidades lingüísticas, de pensamiento matemático, gestión de recursos tecnológicos y de proyectos, con un enfoque en competencias metodológicas y de gestión.

2.3.10 Estrategias utilizadas por las empresas que implementaron la gestión del conocimiento

Briceño y Cipagauta (2018) realizaron el diseño de un modelo de gestión del conocimiento en la dirección de informática y tecnología de la Secretaría Distrital de Hacienda, en el cual se identificaron unas estrategias que muestran cómo los modelos de gestión del conocimiento pueden mejorar la cultura organizacional, al igual que fortalecer los procesos, facilitar la transferencia de conocimiento y promover la colaboración entre los empleados.

Es fundamental destacar la importancia de establecer una sólida cultura del conocimiento que promueva el intercambio y la socialización de ideas. Para lograrlo, es necesario llevar a cabo campañas de sensibilización destinadas a dar a conocer los objetivos y beneficios del modelo de gestión del conocimiento. Además, de proponer la formalización de una comunidad de gestores

distribuidos por áreas, que faciliten la extracción de conocimiento tácito por parte de los empleados (Briceño y Cipagauta, 2018).

Tabla 5.

Estrategias para la cultura del conocimiento

Eje: Cultura del conocimiento		
Estrategia	Actividades	Tiempo
Socializar los objetivos y alcance del modelo en la DIT	Publicar videos y cortos en intranet, pantallas informativas y correo institucional.	2 semanas
Crear y formalizar la comunidad de gestores del conocimiento	Convocar a los funcionarios de la DIT interesados y crear un sitio para la comunidad.	3 semanas
Realizar campañas de sensibilización	Entregar una bolsa sorpresa a cada funcionario, organizar desayunos con el director y concursos.	4 semanas
Plan de gestión del cambio	Campañas de gestión del cambio ejecutadas por un proveedor externo.	8 semanas
Incentivar cultura del compartir	Invitar a los funcionarios a talleres y seminarios para compartir conocimiento tácito.	3 semanas

Seguidamente, se establece la necesidad de definir políticas y procedimientos claros para normalizar la gestión del conocimiento. Las estrategias como la formalización de comunidades de gestores, la identificación de funcionarios clave y la documentación de lecciones aprendidas fueron esenciales, siendo que contribuyeron en evitar la pérdida de conocimiento crítico y mejorar la eficiencia operativa (Briceño y Cipagauta, 2018).

Tabla 6.

Estrategias de procesos

Eje: Procesos		
Estrategia	Actividades	Tiempo
Levantamiento de información	Construir inventarios de activos de información para memoria institucional.	3 semanas
Organizar grupos focales	Construir guías, instructivos y registros del conocimiento tácito de funcionarios.	2 semanas
Capacitaciones a los funcionarios	Ofrecer capacitaciones certificadas y talleres de habilidades blandas.	4 semanas
Definir mapa de ruta	Generar plan de trabajo con actividades a ejecutar en el piloto del modelo.	1 semana

Posteriormente, se trabajó en la transferencia del conocimiento de proveedores, contratistas y asesores externos hacia la organización para potenciar los objetivos estratégicos. Se propusieron acciones como incluir cláusulas de transferencia de conocimiento en contratos y organizar talleres de intercambio entre proveedores y empleados para maximizar este proceso (Briceño y Cipagauta, 2018).

Tabla 7.

Estrategias de transferencia del conocimiento

Eje: Transferencia		
Estrategia	Actividades	Tiempo
Realizar transferencias de conocimiento a funcionarios	Programar sesiones de trabajo y talleres prácticos con contratistas expertos.	4 semanas
Solicitar documentación del servicio o producto adquirido	Supervisores solicitan documentación a contratistas para complementar manuales.	1 semana
Acompañamiento del funcionario al proveedor	Sesiones presenciales con hitos importantes de cada contrato.	6 semanas

Adicionalmente, se dio la importancia que tiene la colaboración interna, dado que contribuyen significativamente a expandir el conocimiento y aplicarlo en temas relevantes para la organización. Se aplicaron estrategias como la realización de sesiones de grupos focales y la creación de clústeres de conocimiento para promover el intercambio de experiencias y soluciones innovadoras.

Tabla 8.

Estrategias de colaboración interna

Eje: Colaboración		
Estrategia	Actividades	Tiempo
Realizar sesiones de grupos focales temáticos	Grabar sesiones y publicarlas en intranet y SharePoint.	6 semanas
Crear clústeres de conocimiento	Creación de sitio en SharePoint para almacenar información resultante.	2 semanas
Brindar beneficios a los funcionarios por su participación	Ofrecer reconocimiento social y beneficios de mejora de competencias.	3 semanas

Mediante el estudio se propuso la aplicación efectiva del modelo de gestión del conocimiento a través de la implementación de plataformas tecnológicas para centralizar y acceder a los datos de forma eficaz. Se recomendaron soluciones como la creación de entornos de aprendizaje en línea, la centralización del conocimiento en bases de datos y la integración de recursos compartidos (Briceño y Cipagauta, 2018).

Tabla 9.

Estrategias para la aplicación del modelo

Eje: Aplicación		
Estrategia	Actividades	Tiempo
Ejecutar mapa de ruta definido en Procesos	Emitir política de Subdirección del Talento Humano, crear sitio en SharePoint.	16 semanas
Implementar plataformas tecnológicas	Activar plataforma E-learning o Moodle "Ululo Virtual" de la SDH.	3 semanas
Centralizar el conocimiento por medio de plataformas tecnológicas	Recolectar y concentrar documentación en plataformas establecidas.	6 semanas

Briceño y Cipagauta (2018) concluyen que la gestión del conocimiento es un factor clave en el crecimiento y éxito de cualquier tipo de empresas. Por tanto, es necesario que implementar modelos efectivos que fomenten la cultura del conocimiento, optimizar los procesos, al igual que facilitar la transferencia de conocimiento e impulsar la colaboración. En este sentido, las organizaciones deben fortalecer su cadena de valor y mejorar la capacidad de adaptación y competencia para que pueda mantenerse en el mercado.

2.3.11 Experiencias de empresas con implementación de gestión del conocimiento

2.3.11.1 Caso Expreso Brasilia.

En el estudio realizado por Bonett y De Silvestri (2012) se identifica que los directivos de Expreso Brasilia reconocen la necesidad de implementar un modelo de gestión del Conocimiento para obtener una ventaja competitiva, considerando este recurso como fundamental para la

compañía. Por consiguiente, comienzan este proceso aplicando la primera fase de socialización del proceso de creación del conocimiento de la Teoría de Nonaka y Takeuchi (1995), donde el personal adquiere conocimiento tácito a partir de las experiencias como documentos y manuales, entre otros, enriqueciendo así el conocimiento colectivo organizacional. Estas acciones se integran en un plan estratégico que contiene objetivos y acciones estratégicas para evaluar los factores críticos y los componentes relacionados con la cultura organizacional identificados mediante herramientas de medición. Este plan de acción fue diseñado y evaluado por líderes de cada área de la empresa.

Los factores analizados en el diseño del plan estratégico obtuvieron una calificación de nivel tres o inferior, conforme al perfil de la empresa, centrándose especialmente en programas destinados a fomentar la gestión del conocimiento e innovación. Los objetivos estratégicos fueron formulados a partir de las deficiencias identificadas en los diferentes factores y componentes que se muestra a continuación.

Tabla 10.

Factores y componentes analizados por Expreso Brasilia

Factores	1. Cultura Organizacional			2. Aspectos Organizacionales			3. Innovación		
Componentes	1. Clima Organizacional	2. Valores e Ideologías	3. Gestión del Cambio	1. Direccionamiento Estratégico	2. Procesos	3. Estructura Organizacional	4. Comunicación	1. Estrategias de Innovación	2. Memoria Organizacional
Nivel del componente	Nivel 5	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 2

Factores	4. Liderazgo			5. Gestión Tecnológica		
Componentes	1. Estilos de Dirección	2. Empoderamiento	3. Visión	1. Plataforma Tecnológica	2. Vigilancia	3. Herramientas de apoyo
Nivel del componente	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 4	Nivel 2	Nivel 3

Factores	6. Talento Humano					
Componentes	1. Capacitación y Entrenamiento	2. Bienestar Social	3. Selección, Inducción y Entrenamiento	4. Sistema de Competencias	5. Incentivos	6. Evaluación del desempeño
Nivel del componente	Nivel 5	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 5	Nivel 3	Nivel 4

Nota. Se observa cada nivel clasificado por colores para cada componente de los factores evaluados para la gestión del conocimiento. Adaptado del documento “Caracterización de Expreso Brasilia desde la perspectiva de Gestión del conocimiento” de Bonett y De Silvestri (2012)

A continuación, se relacionan los objetivos estratégicos planteados para mejorar el nivel de aquellos componentes que muestran un nivel igual o inferior a tres (3), como se observa en la anterior tabla.

1. Promover una cultura que fomente el trabajo en equipo, la creatividad, el intercambio de conocimientos y la innovación, en consonancia con los valores corporativos.
2. Consolidar los canales de comunicación como un recurso estratégico para impulsar la innovación, mejorar la productividad y garantizar la sostenibilidad de la organización.
3. Instaurar procesos de innovación que fomenten el intercambio de experiencias y conocimientos entre los empleados dentro de la organización.
4. Establecer un programa de inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica como parte integral de la estrategia para asegurar la sostenibilidad del negocio.
5. Diseñar un programa de desarrollo de habilidades para el personal y asignar recursos específicos para fortalecer la gestión del conocimiento y los procesos innovadores.

2.3.11.2 Caso Jefatura de Formación, Instrucción y Educación Naval (JINEN).

Dentro de los estudios bibliográficos de gestión del conocimiento en emprendimientos y empresas en crecimiento, se encuentra el artículo científico de Lugo et al. (2021), quienes señalan que el crecimiento organizacional se ve impulsado por el conocimiento y la experiencia de las personas. Sin embargo, cuando estas personas cambian de organización o de roles, el conocimiento no siempre se transfiere eficazmente, lo que genera problemas en la gestión administrativa. En este estudio, se tiene una propuesta como estrategia para abordar esta problemática en entidades públicas, específicamente en la Jefatura de Formación, Instrucción y Educación Naval de la Armada Nacional (Jinen) a partir de la teoría de Nonaka y Takeuchi (1995), que enfatiza la organización como un sistema y la mejora continua.

El problema identificado específicamente radica en la pérdida de conocimiento debido a la alta rotación de personal en la Jefatura, que se presenta rutinariamente por traslados, ascensos y retiros, situación que genera tensiones administrativas y recargas de trabajo. El diagnóstico reveló dificultades en la gestión del conocimiento en varias etapas del modelo SECI: socialización, exteriorización, combinación e interiorización. Aunque existen espacios designados para gestionar el conocimiento, la organización no los reconoce como tales, y hay debilidades en los facilitadores organizacionales (Lugo et al., 2021).

La estrategia propuesta por Lugo et al. (2021) incluye acciones concretas como la designación de un gestor de transferencia del conocimiento, campañas de divulgación y reuniones de entrega de cargos. Estas acciones se organizan en cuatro componentes para facilitar su comprensión y aplicación: difusión de conocimiento individual, interacción colectiva de conocimiento, combinación del conocimiento e interiorización del nuevo conocimiento. La propuesta fue validada por expertos, cuyas percepciones se sometieron a pruebas estadísticas de confiabilidad y por consiguiente las observaciones y sugerencias fueron incorporadas para mejorar la estrategia. El impacto inicial de la estrategia se espera en la Jefatura de Formación, Instrucción y Educación Naval (JINEN), pero a largo plazo podría extenderse a todas las jefaturas de la Armada Nacional, beneficiando a los miles de funcionarios de la institución y contribuyendo al sostenimiento y mejora continua de los procesos.

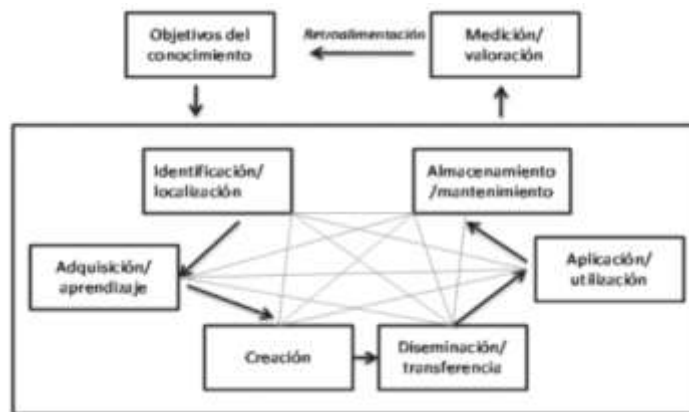
2.3.11.3 Caso empresa del sector de agua potable y saneamiento básico en Colombia.

Severiche et al. (2021) en su estudio hace un diagnóstico a la gestión del conocimiento a través de su capital intelectual y el uso de su tecnología en cada uno de los procesos de gestión del conocimiento en las diferentes áreas de trabajo que permita determinar el interés, los facilitadores

y aquellas barreras presentadas en una empresa del sector de agua potable y saneamiento básico en Colombia, para lo que se acudió al modelo Probst (2001) que se muestra a continuación donde se destacaron varios hallazgos importantes.

Figura 10.

Adaptación del ciclo de la gestión del conocimiento de Probst et al. (2001)



Nota: Tomado del documento “Gestión del conocimiento en sector de agua potable y saneamiento básico en Colombia” de Severiche et al. (2016, p. 97).

En primer lugar, se observa que el uso del conocimiento existente es valorado positivamente en estas empresas, influyendo en la cultura organizacional y en la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, se identifica una necesidad de mejorar la aplicación del conocimiento para la innovación en el trabajo. La identificación del conocimiento necesario para las actividades laborales se considera regularmente por parte de la administración, impactando positivamente en la cultura organizacional. Sin embargo, se señala la necesidad de mejorar el uso de sistemas de información para capacitar al personal y aprovechar mejor la tecnología disponible (Severiche et al., 2021).

Desde otra perspectiva, Severiche et al. (2021) establecieron que la creación del conocimiento es poco frecuente en las organizaciones del sector público, a pesar de que los

empleados muestran disposición para aportar ideas y soluciones. Sin embargo, no hay evidencia de seguimiento o almacenamiento de las ideas generadas. La distribución del conocimiento dentro de las empresas se ve obstaculizada por la falta de un sistema o método para facilitar este proceso. La administración puede mejorar construyendo confianza, proporcionando incentivos y asignando tiempo y recursos para motivar a los empleados a compartir conocimientos.

Adicionalmente, la adquisición del conocimiento se ve limitada por la falta de estrategias definidas y la escasa facilidad para obtener conocimientos internos y externos. Las empresas que sí adquieren conocimiento externo tienden a ser más orientadas al mercado y esto influye en su cultura organizacional y estrategia. El almacenamiento del conocimiento es deficiente, ya que no existe un lugar específico para almacenar las experiencias y lecciones aprendidas. La administración no promueve la captura de conocimiento y no hay roles ni responsabilidades definidos para este fin.

La medición del conocimiento es prácticamente inexistente en estas empresas, ya que no cuentan con indicadores para evaluar el conocimiento adquirido por el personal. Esto afecta la cultura organizacional, la tecnología y la estrategia empresarial. Asimismo, se identifican facilitadores y barreras tanto internos como externos que influyen en la aplicación de proyectos de gestión de conocimiento en este tipo de organizaciones. Los facilitadores incluyen aspectos como la disponibilidad del personal para participar y compartir conocimientos, mientras que las barreras incluyen resistencia al cambio y falta de apoyo financiero gubernamental.

2.3.11.4 Caso en una agencia de Seguros Bolívar oficinas de Bucaramanga.

Ortega (2022) realizó una propuesta de un modelo de gestión del conocimiento (MGC) para agentes y agencias de Seguros Bolívar en Bucaramanga. El modelo se compone de cinco

procesos clave: generación, aseguramiento, transferencia, aplicación e internalización del conocimiento. En el proceso de generación del conocimiento, se centra en el desarrollo y refinamiento continuo del conocimiento dentro de la organización. Esto se logra a través de actividades de capacitación atractivas y específicas para los empleados, dinamizando la interacción y el intercambio de conocimientos entre ellos. En cuanto al aseguramiento del conocimiento, se trata de mantener reservas estructuradas de conocimiento para evitar su fuga. Esto se logra mediante la documentación y el almacenamiento de conocimientos en formatos accesibles, como bases de datos y plataformas digitales.

En el proceso de transferencia del conocimiento se promueve la creación de espacios para compartir información y experiencias entre los miembros de la organización. Esta transferencia permite a los empleados aprender de sus colegas y enriquecer sus propios conocimientos. En la aplicación del conocimiento, el modelo de gestión del conocimiento tiene un impacto tangible en la organización, por tanto, requiere directrices claras y entornos favorables donde el conocimiento pueda ser utilizado de manera eficiente para mejorar la toma de decisiones. Por último, en la etapa de internalización del conocimiento se impulsa la sensibilidad, al igual que la ambientación adecuada entre los miembros de la organización para la gestión del conocimiento, es así que este proceso ayudó a desarrollar la confianza y a alcanzar logros tanto personales como profesionales (Ortega, (2022)).

La implementación del modelo se desarrolló bajo una metodología estructurada en tres fases: diagnóstico, diseño de estrategia, e implementación y validación. Las pruebas piloto demostraron la importancia de crear espacios para el intercambio de ideas y subrayaron la necesidad de implementar el MGC de manera ágil y práctica. Los resultados de la validación del modelo fueron muy positivos, siendo que los participantes expresaron su satisfacción con la

facilidad de intercambio de experiencias e información, así como con el impacto positivo en sus actividades diarias. Además, las sesiones motivaron a los empleados a utilizar el conocimiento como un elemento clave para su desempeño (Ortega, (2022)).

2.3.11.5 Caso de organizaciones portuguesas de diversos sectores empresariales.

Pereira y Santos (2021) examinan cómo las organizaciones portuguesas de diversos sectores empresariales (Telecomunicaciones, Banca, Aseguradoras y empresas Minoristas) aplican procesos de gestión del conocimiento y cómo esto incide en su crecimiento y desempeño. A través del análisis se exploraron diferentes etapas del ciclo de vida de la gestión del conocimiento, desde su identificación y retención hasta su uso y mejora.

1. Identificación y retención del conocimiento: La mayoría de las organizaciones portuguesas investigadas reconocen la importancia de identificar, capturar y retener el conocimiento relevante para sus actividades empresariales. Estas prácticas permiten a las empresas consolidar sus bases de conocimiento y capital intelectual, facilitando el desarrollo de proyectos futuros.

2. Transferencia y evaluación del conocimiento: A pesar de la importancia que tiene transferir conocimiento entre empleados y proyectos, se observó que esta etapa presenta desafíos significativos en muchas organizaciones. La falta de equipos dedicados a proyectos o departamentos especializados puede limitar la eficacia de la transferencia de conocimiento y su evaluación para futuros usos.

3. Uso y mejora del conocimiento: Las empresas que hacen un uso efectivo del conocimiento almacenado experimentan beneficios en términos de eficiencia y calidad en la toma de decisiones y resolución de problemas durante los proyectos. Asimismo, la mejora continua de

los procesos basados en el aprendizaje de experiencias previas contribuye al crecimiento sostenible y a la mejora del rendimiento organizacional.

4. Aprendizaje organizacional y cultura del conocimiento: La promoción de una cultura organizacional que fomente el intercambio de conocimiento entre empleados de distintos niveles jerárquicos es fundamental para el éxito de futuros proyectos. Mediante reuniones informales, talleres y otras iniciativas, las organizaciones pueden fomentar un ambiente propicio para el aprendizaje continuo y la innovación.

5. Implementación de herramientas digitales: Se destaca la necesidad de adoptar plataformas digitales y herramientas tecnológicas que faciliten el registro, almacenamiento y compartan el conocimiento entre diferentes departamentos y equipos de trabajo. Esto permite un acceso más amplio y eficiente a la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas.

6. Retos y oportunidades en la gestión del conocimiento: Se subraya la importancia de superar los retos relacionados con la implementación efectiva de la gestión del conocimiento, incluidos factores culturales, tecnológicos y de contenido. Al abordar estos desafíos, las organizaciones pueden aprovechar las oportunidades para obtener ventajas competitivas y mejorar su capacidad de respuesta en un entorno empresarial dinámico.

A continuación, se encuentran las fases de la gestión del conocimiento en proyectos de las organizaciones evaluadas. En la fase 1 se hace énfasis en identificar y crear conocimiento relevante para los proyectos, es allí donde las organizaciones buscan evaluar la relevancia del tema de gestión del conocimiento en su entorno y su impacto en el desarrollo de proyectos. Se examina la capacidad de los equipos de proyecto para identificar, dirigir y aprovechar el conocimiento, participando en lluvias de ideas y reuniones grupales para fomentar la innovación y la resolución de problemas. Asimismo, se analizan las habilidades de los encuestados para extraer información

valiosa del conocimiento y utilizarla en la toma de decisiones a lo largo de los proyectos. La fase 1 es crucial para establecer una base sólida de conocimiento que contribuya al éxito de los proyectos y al crecimiento organizacional.

Tabla 11.

Fase 1 de gestión del conocimiento

Fase 1: Identificar y/o crear
(1) La asignatura "Gestión y transferencia del conocimiento en la gestión de proyectos" es un tema de actualidad en mi organización
(2) El conocimiento es valioso para el desarrollo de proyectos en mi organización
(3) Identifico el conocimiento del equipo del proyecto y lo dirijo a cada tipo de proyecto
(4) Participo/realizo constantes lluvias de ideas y reuniones grupales dentro de cada proyecto
(5) En las reuniones del equipo de proyecto y de los gerentes de la organización, permiten la creación de nuevas ideas que exploradas y filtradas pueden ayudar en la resolución de problemas de los proyectos
(6) Identifico la información extraída del conocimiento con el fin de resolver problemas/toma de decisiones que surjan en el transcurso de los proyectos
(7) En mi organización, la calidad y pertinencia de la información extraída del Conocimiento contribuye al desarrollo de los proyectos

En la fase 2 de la gestión del conocimiento, el enfoque está en el almacenamiento y la organización del conocimiento adquirido. Esta etapa es fundamental para garantizar que el conocimiento se almacene de manera eficiente en formatos accesibles, ya sea en papel o en formato digital. Las organizaciones buscan asegurar que el conocimiento esté bien organizado, estructurado y evaluado para facilitar su uso en proyectos futuros. Además, se evalúa la práctica de registrar el conocimiento organizacional y los aportes de las partes interesadas como antecedentes para su reutilización en proyectos venideros. Se hace necesaria la existencia de repositorios de conocimiento para consultar registros también es un aspecto clave de esta fase, porque contribuye a una gestión del conocimiento más efectiva y a la continuidad de la experiencia acumulada en la organización.

Tabla 12.*Fase 2 de gestión del conocimiento*

Fase 2: Almacenamiento
(1) El almacenamiento del Conocimiento adquirido es fundamental para mi organización
(2) En mi organización, el almacenamiento del Conocimiento se realiza en papel y/o formato digital
(3) En mi organización, el conocimiento está bien almacenado, organizado, estructurado, evaluado y filtrado permitiendo que la información sea utilizada en nuevos proyectos
(4) Registro el conocimiento organizacional como histórico/antecedente para ser utilizado en proyectos futuros
(5) Registro y almaceno el Conocimiento transferido por las partes interesadas
(6) En mi organización, existe un repositorio para consultar los registros de conocimiento

En la fase 3 de la gestión del conocimiento, el objetivo principal es compartir y transferir conocimientos entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos de la organización. Esta etapa busca fomentar el intercambio de conocimientos para enriquecer el desarrollo de proyectos y promover la colaboración. Las organizaciones se centran en la creación de redes de intercambio entre gerentes y equipos de proyecto, animando a los empleados a compartir su experiencia y conocimientos. La receptividad de los gerentes de proyectos a la transferencia de conocimientos desde su equipo es crucial para garantizar el éxito de los proyectos. Esta etapa es esencial para crear una cultura organizacional que valore la colaboración y el intercambio de conocimientos en beneficio del rendimiento y la innovación en los proyectos.

Tabla 13.*Fase 3 de gestión del conocimiento*

Fase 3: Compartir
(1) Existe una red de intercambio de conocimientos entre los diferentes departamentos de mi organización con el fin de enriquecer el desarrollo de los proyectos
(2) Comparto y transfiero el Conocimiento entre el Gerente y el Equipo del Proyecto
(3) Mi organización anima a los empleados a compartir y transferir sus conocimientos
(4) En mi organización, los gerentes de proyectos son receptivos a la transferencia de conocimientos de su equipo para el éxito de un proyecto

En la fase 4 de la gestión del conocimiento, el enfoque está en el uso del conocimiento identificado, almacenado y compartido información para la resolución de problemas, que permitan la toma de decisiones durante el transcurso de un proyecto. Esta etapa es fundamental para aprovechar el conocimiento acumulado en proyectos previos y aplicarlo de manera efectiva para mejorar la eficiencia y el éxito de los nuevos proyectos. Las organizaciones buscan que la aplicación del conocimiento contribuya al desarrollo de habilidades tanto de los gerentes como de los miembros del equipo del proyecto, lo que resulta en una mejora continua del rendimiento y el alcance de los objetivos organizacionales. En esta fase es fundamental para maximizar el valor del conocimiento y su impacto positivo en el desempeño de los proyectos.

Tabla 14.

Fase 4 de gestión del conocimiento

Fase 4: Uso
(1) En mi organización, una vez identificado, almacenado y compartido el conocimiento, se utiliza en la resolución de problemas y en la toma de decisiones en el curso de un proyecto
(2) En mi organización, la aplicación del Conocimiento permite mejorar las habilidades de los gerentes y de los miembros del equipo del proyecto

La fase “Aprender” se centra en la revisión, mejora y retroalimentación de la información utilizada y compartida en proyectos anteriores. Esta etapa es importante para el desarrollo de la experiencia y madurez profesional de los empleados, permitiéndoles adquirir habilidades y conocimientos que benefician futuros proyectos. Por consiguiente, las organizaciones buscan mejorar el conocimiento de gerentes y equipos de proyecto mediante la evaluación continua y el ajuste de estrategias basadas en lecciones aprendidas. En casos de conocimiento inadecuado, se realizan esfuerzos adicionales para identificar y capturar nuevo conocimiento, asegurando así un enfoque de aprendizaje continuo que contribuya al éxito de los proyectos venideros.

Tabla 15.*Fase 5 de gestión del conocimiento: Aprender*

Fase 5: Aprender
(1) En mi organización, el conocimiento aprendido permite a los empleados adquirir más experiencia y madurez profesional
(2) En mi organización, el conocimiento que se utilizó y compartió, se revisa y mejora posteriormente en beneficio de nuevos proyectos
(3) En mi organización, el aprendizaje permite mejorar el conocimiento de los gerentes y equipos de proyecto en beneficio de futuros proyectos
(4) En el campo de la gestión de proyectos, cuando el conocimiento es inadecuado e inmaduro, se lleva a cabo una nueva identificación y captura del conocimiento en mi organización

En la fase “Mejorar” el objetivo principal es perfeccionar y registrar los conocimientos adquiridos para su uso en proyectos futuros. Esta etapa es crucial para maximizar los beneficios de las lecciones aprendidas, permitiendo a las organizaciones mejorar aspectos positivos y minimizar o eliminar aspectos negativos en la gestión de proyectos. Las organizaciones buscan utilizar herramientas y sistemas para registrar y organizar el historial de lecciones aprendidas, lo que facilita el acceso a la información y la transferencia de conocimiento. La mejora continua del conocimiento proporciona ventajas competitivas y promueve un enfoque más eficiente y exitoso en la gestión de proyectos.

Tabla 16.*Fase 6 de gestión del conocimiento: Mejorar*

Fase 6: Mejorar
(1) En mi organización, todos los conocimientos adquiridos y perfeccionados se mejoran y registran para su uso en proyectos futuros
(2) La mejora del conocimiento en la gestión de proyectos, así como su historial es ventajoso para mi organización
(3) En mi organización, las lecciones aprendidas se registran para mejorar los aspectos positivos y minimizar/eliminar los aspectos negativos
(4) En mi organización, existen herramientas para el registro de todo el historial de lecciones aprendidas durante la gestión de un proyecto

Pereira y Santos (2021) señalan que la gestión del conocimiento es un marco que puede contribuir significativamente a alcanzar objetivos empresariales más altos mediante una gestión más inteligente y eficiente de los recursos. Las organizaciones que adoptan estrategias de gestión del conocimiento pueden desarrollar nuevas oportunidades, crear valor y mejorar su desempeño empresarial, lo que les permite mantener una posición sólida en un mercado cada vez más competitivo.

2.3.12 Elementos, principios, modelos, teorías e impactos de empresas que implementan la gestión del conocimiento

A partir de un estudio bibliográfico de la gestión del conocimiento realizado se logró recopilar la siguiente información relacionada con elementos, principios, modelos, teorías e impactos de diferentes tipos de empresas.

Tabla 17.

Elementos, Principios, Modelos y Teorías e impactos de la GC de estudios bibliográficos

Bonett y De Silvestri (2012).	
Caracterización de Expreso Brasilia desde la perspectiva de Gestión del conocimiento.	
Elementos	Principios
1. Conocimiento tácito y explícito	1. Promoción de una cultura colaborativa.
2. Modelo de gestión del conocimiento.	2. Evaluación de factores críticos.
3. Plan estratégico	3. Fortalecimiento de canales de comunicación
Modelos y Teorías	Impactos
1. Modelo SECI (socialización, exteriorización, combinación, interiorización)	1. Mejoramiento del conocimiento organizacional.
2. Teoría de Nonaka y Takeuchi	2. Impulso de la innovación y productividad
	3. Ventaja competitiva

Lugo et al. (2021).	
Estrategia para fomentar la transferencia de conocimiento en una entidad del sector defensa.	
Elementos	Principios
1. Designación de un gestor de transferencia del conocimiento. 2. Campañas de divulgación y reuniones de entrega de cargos. 3. Cuatro componentes para facilitar la comprensión y aplicación <ul style="list-style-type: none"> * Difusión de conocimiento individual * Interacción colectiva de conocimiento * Combinación del conocimiento * Interiorización del nuevo conocimiento 	1. Promoción de la transferencia del conocimiento 2. Interacción colectiva de conocimiento 3. Interiorización del nuevo conocimiento
Modelos y Teorías	Impactos
1. Modelo SECI (socialización, exteriorización, combinación, interiorización) 2. Teoría de Nonaka y Takeuchi	1. Reducción de la pérdida de conocimiento. 2. Mejora de la gestión administrativa 3. Extensión de la estrategia a otras áreas

Severiche et al. (2021).	
Gestión del conocimiento en sector de agua potable y saneamiento básico en Colombia.	
Elementos	Principios
1. Diagnóstico de la gestión del conocimiento. 2. Capital intelectual y tecnología	1. Fomentar la creación de conocimiento. 2. Mejora en la distribución del conocimiento. 3. Uso de sistemas de información.
Modelos y Teorías	Impactos
1. Modelo de Probst para el ciclo de la gestión del conocimiento (identificación, adquisición, almacenamiento, distribución, uso y medición del conocimiento). 2. Teoría del capital intelectual sobre la importancia del conocimiento como recurso valioso	1. Valoración positiva del uso del conocimiento existente. 2. Impacto en la cultura organizacional y toma de decisiones estratégicas 3. Necesidad de mejorar la aplicación del conocimiento para la innovación

Ortega Sinning, C. (2022).	
Modelo de gestión del conocimiento para el canal comercial de los agentes y las agencias de Seguros Bolívar sucursal Bucaramanga.	
Elementos	Principios
1. Generación del conocimiento 2. Aseguramiento del conocimiento 3. Transferencia del conocimiento 4. Aplicación del conocimiento 5. Internalización del conocimiento	1. Interacción y confianza 2. Capacitación y desarrollo 3. Documentación y accesibilidad 4. Adaptación a entornos cambiantes
Modelos y Teorías	Impactos
1. Modelo de gestión del conocimiento (MGC) 2. Espiral del conocimiento (Teoría de Nonaka y Takeuchi) 3. Metodología de implementación Fases secuenciales: Diagnóstico, Diseño de estrategia, e implementación y Validación.	1. Dinamización de procesos 2. Mejora en la toma de decisiones 3. Incremento de la motivación y satisfacción 4. Contribución a la sostenibilidad

Briceño Saldivar, H. G., & Cipagauta Pedraza, E. A. (2018).	
Diseño de un modelo de gestión del conocimiento en la dirección de informática y tecnología de la Secretaría Distrital de Hacienda.	
Elementos	Principios
1. Cultura organizacional 2. Políticas y procedimientos 3. Transferencia 4. Colaboración del conocimiento 5. Aplicación práctica. 6. Implementación de plataformas tecnológicas para centralizar y acceder al conocimiento.	1. Cultura de conocimiento abierta 2. Procesos estructurados para gestionar el conocimiento 3. Creación de espacios de colaboración y transferencia del conocimiento (empleados, proveedores y otros actores externos)
Modelos y Teorías	Impactos
1. Teorías de Nonaka y Takeuchi (1995) 2. KPMG Consulting (1998) 3. Modelo de Collison y Parcell (2003).	Estrategias de gestión del conocimiento para mejorar: 1. Capacidad de innovación 2. Optimizar los procesos internos 3. Fortalecer la toma de decisiones informadas 4. Aumentar la competitividad en el mercado.
Pereira, L. y Santos, J. (2021).	
Knowledge management in projects.	
Elementos y principios	
Las organizaciones investigadas destacan la importancia de identificar, capturar y retener el conocimiento relevante para sus actividades empresariales. Estos elementos y principios son esenciales para consolidar las bases de conocimiento y capital intelectual, facilitando el desarrollo de futuros proyectos y la toma de decisiones estratégicas.	
Modelos y Teorías	
Los resultados del estudio demuestran que muchas organizaciones siguen modelos establecidos de gestión del conocimiento, basados en identificar, almacenar, compartir, utilizar y mejorar el conocimiento a lo largo de su ciclo de vida. Los participantes señalaron teorías como la necesidad de un enfoque holístico y la integración de diferentes fuentes y tipos de conocimiento para maximizar su eficacia.	
Impactos	
La adopción exitosa de la gestión del conocimiento impacta positivamente en el desempeño empresarial al potenciar la innovación, la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta a los cambios del mercado. Las empresas que integran prácticas de gestión del conocimiento experimentan ventajas competitivas y un mayor éxito en sus proyectos.	

2.3.13 Proceso de gestión del conocimiento

A partir de la información recolectada de los diferentes autores y utilizando el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995), es importante establecer las siguientes etapas indispensables para que sean aplicadas en las empresas, esto con el fin de tener un proceso estructurado que aborde los diferentes aspectos de la gestión del conocimiento y proporcione instrucciones claras sobre cómo implementarla en un entorno empresarial.

Tabla 18.*Etapas del proceso de gestión del conocimiento en las empresas*

1. Investigación y fundamentos teóricos
Es necesario investigar las teorías y modelos de gestión del conocimiento más importantes, para entender los principios básicos de la gestión del conocimiento y cómo se aplican en el contexto empresarial. Algunos de los enfoques más conocidos incluyen el modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación, Internalización), el modelo de Nonaka y Takeuchi, y el enfoque de sistemas de gestión del conocimiento.
2. Definir los componentes clave
Establecer las áreas críticas que forman parte de una estrategia de gestión del conocimiento efectiva. Estos componentes pueden incluir: <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de conocimiento: Métodos para recopilar información y conocimientos relevantes. • Almacenamiento de conocimiento: Herramientas y estructuras para organizar y almacenar información • Difusión del conocimiento: Estrategias para compartir información dentro de la empresa. • Aplicación del conocimiento: Maneras de aplicar el conocimiento para la toma de decisiones y la innovación. • Evaluación y mejora continua: Medidas para evaluar y mejorar los procesos de gestión del conocimiento.
3. Crear instrucciones claras y prácticas
Desarrollar una guía paso a paso para cada componente clave, proporcionando instrucciones claras y prácticas. Incluir ejemplos y estudios de casos para ilustrar cómo la empresa puede implementar estos pasos. Aquí hay algunas ideas para cada componente: <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de conocimiento: Describir cómo identifica fuentes de información útiles, como investigaciones, encuestas, análisis de mercado y experiencia de empleados e indicar cómo recopilar datos de manera efectiva y ética. • Almacenamiento de conocimiento: Proporcionar recomendaciones para herramientas de almacenamiento, como bases de datos, sistemas de gestión de documentos y almacenamiento en la nube e incluir sugerencias para la estructura y la seguridad de la información. • Difusión del conocimiento: Para fomentar la colaboración y el intercambio de conocimiento, es necesario realizar reuniones periódicas, seminarios, y plataformas de colaboración en línea, cada empresa debe describir cómo crear un ambiente donde los empleados se sientan cómodos compartiendo ideas. • Aplicación del conocimiento: Establecer cómo se va a utilizar el conocimiento para la toma de decisiones estratégicas, la resolución de problemas y la innovación. • Evaluación y mejora continua: Describir los métodos para evaluar la efectividad de la gestión del conocimiento, como encuestas internas, indicadores clave de rendimiento (KPI), y revisiones periódicas.
4. Revisión y Feedback
Una vez realizado los pasos de este proceso es necesario realizar feedback de la misma, y hacer ajustes si fuera necesario para adaptarse a las necesidades de cada empresa.

Nota: Elaboración por las autoras de esta investigación a partir del modelo SECI, de Nonaka y Takeuchi.

3. Metodología de la investigación

3.1 Tipo de estudio

Esta investigación es un estudio descriptivo, porque se conocen las características de la población objetivo a investigar, además los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas de recolección de información, tales como, observación, entrevistas y cuestionarios. Asimismo, fueron utilizados informes y documentos elaborados por otros investigadores. Posteriormente, los datos obtenidos, de las encuestas e investigaciones, se somete a un proceso de análisis y tabulación estadística con el propósito de llegar a un conocimiento profundo y dar respuesta a la pregunta de investigación que se ha formulado. (Arias y Covinos, 2021).

3.2 Método de investigación

La metodología de investigación utilizada corresponde a un enfoque cuantitativo, el cual se caracteriza como un método centrado en la recopilación y análisis de datos numéricos que permiten responder la pregunta de investigación. Se llevaron a cabo técnicas como encuestas y análisis estadístico con el fin de obtener información precisa y objetiva. Este enfoque cuantitativo permitió obtener una comprensión detallada y cumplir con los objetivos del proyecto de investigación (Hernández y Mendoza, 2018).

3.3 Población y muestra

La población estudio para esta investigación son los profesionales de Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander que tengan empresas constituidas y registradas en Cámara de Comercio con mínimo 3 años de antigüedad. La muestra se hace por conveniencia, debido a que se necesita optimizar los recursos disponibles y facilitar la obtención de datos de manera práctica y eficiente. Una vez se obtuvo la base de datos, se llevó a cabo un proceso riguroso

de selección, análisis y contacto con posibles prospectos. Este enfoque permitió identificar de manera efectiva aquellos casos que cumplieran con los parámetros establecidos para el estudio, asegurando la calidad y relevancia de la muestra (Arias y Covinos, 2021).

3.4 Fuentes y técnicas para la recolección de la información

Estas son aquellas investigaciones realizadas previamente que tengan algún antecedente o similitud con el problema de investigación, artículos de revistas, libros y demás información que permite generar una visión de lo que podría estar ocurriendo o podría ocurrir con la idea de negocio (Alan y Cortez, 2018). Además de los datos obtenidos a partir de encuestas, se tendrán en cuenta las fuentes primarias y secundarias:

3.4.1 Fuentes primarias y secundarias

En esta investigación se utilizaron fuentes primarias de recolección de datos, a través de una encuesta estructurada y a su vez la observación directa para conocer la realidad de las necesidades de los clientes. En relación a las fuentes secundarias, estas hacen referencia a los libros, enciclopedias, y demás bibliografías virtuales o físicas que puedan contener investigaciones anteriores relacionadas con el problema investigativo permitiendo generar conclusiones relevantes para la investigación en curso, facilitando su aplicación práctica (Alan y Cortez, 2018).

3.4.2 Instrumentos de recolección de información

Para llevar a cabo esta investigación se desarrollaron las siguientes actividades como instrumento de la recolección de la información para dar cumplimiento a los objetivos del proyecto.

Para la recolección de la información, se accedió a una base de datos con 15.616 registros de graduados de todas las carreras. Sin embargo, se seleccionaron datos de 3.384 profesionales

egresados de Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander. De esta base de datos, se obtuvieron 2.061 correos electrónicos y 825 contactos telefónicos con números de celular. Se realizó un envío personalizado por WhatsApp a 561 contactos, solicitando la participación de una encuesta diseñada con un formulario de Google.

Inicialmente se solicitó a coordinación de programas el envío de correos masivos desde la cuenta institucional de Marisol Barrios Durán, quien se desempeña como auxiliar de programas. Los correos se enviaron en lotes de 300 correos en copia oculta para respetar la privacidad de los destinatarios. Muchos de estos correos rebotaron, y solo se recibieron 10 respuestas de la encuesta. Debido a los bajos resultados, se volvió a enviar la invitación a la encuesta desde el correo institucional personal, sin embargo, no se obtuvo interacción alguna.

Posteriormente, Dayanna Suarez envió correos con correspondencia cruzada para hacer el envío más personalizado, logrando enviar con éxito 177 correos, debido a que la plataforma bloqueó su cuenta por envíos masivos. Por esta razón, Marisol Barrios Durán envió 561 mensajes de texto por WhatsApp de forma individual durante dos semanas a los contactos con número de celular disponibles. El proceso de envío de la encuesta se llevó a cabo entre el 21 de marzo y el 16 de abril de 2024; a pesar del esfuerzo realizado, solo se logró obtener respuesta de 28 empresarios.

4. Análisis de resultados

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada a 25 empresarios egresados de Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander, como instrumento de recolección de información para desarrollar esta investigación. Se tuvieron en cuenta como criterio aquellas empresas que están registradas hace más de tres años ante la Cámara de Comercio. La encuesta fue aplicada a 28 individuos, de los cuales solo 25 fueron relevantes para la investigación, porque tres de los encuestados no cumplían con el criterio de tres (3) años de creada la empresa.

4.1 Pregunta 1: ¿Cuántos años tiene de constituida su empresa?

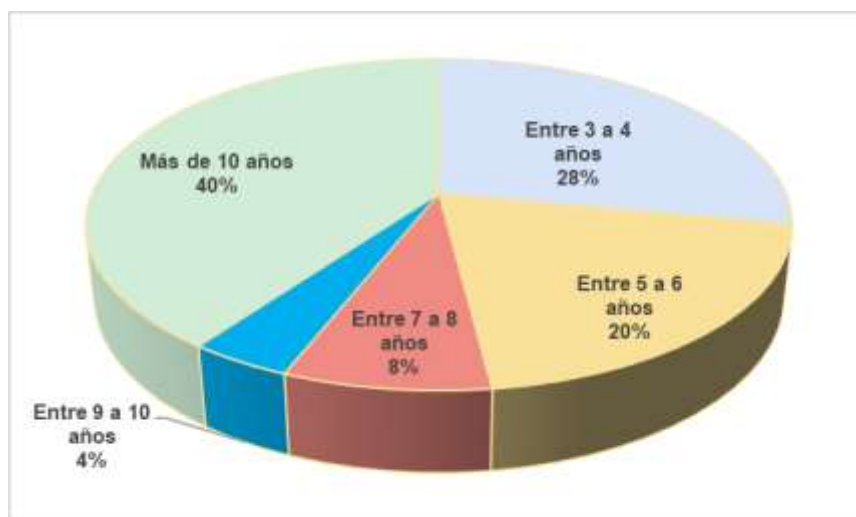
Tabla 19.

Años de constitución

Años de constitución	Frecuencia	Porcentaje
Entre 3 a 4 años	7	28%
Entre 5 a 6 años	5	20%
Entre 7 a 8 años	2	8%
Entre 9 a 10 años	1	4%
Más de 10 años	10	40%
Total	25	100%

Figura 11.

Años de constitución



El 40% de los empresarios encuestados han construido sus empresas hace más de 10 años, lo cual es de gran relevancia porque indica una consolidación de empresas que han logrado mantenerse en el mercado. La estabilidad que muestra el 32% de las empresas, con entre 5 a 10 años de constituidas, también es significativa. Este dato es importante para la investigación porque sugiere que las empresas con mayor antigüedad han podido adaptarse y sobrevivir en el mercado competitivo, lo cual podría estar relacionado con prácticas efectivas de gestión del conocimiento. Asimismo, el 28% que han superado la brecha de tres a cuatro años de antigüedad nos proporciona una visión sobre las fases iniciales críticas de supervivencia empresarial.

4.2 Pregunta 2: ¿Cómo está registrada su empresa en Cámara de Comercio?

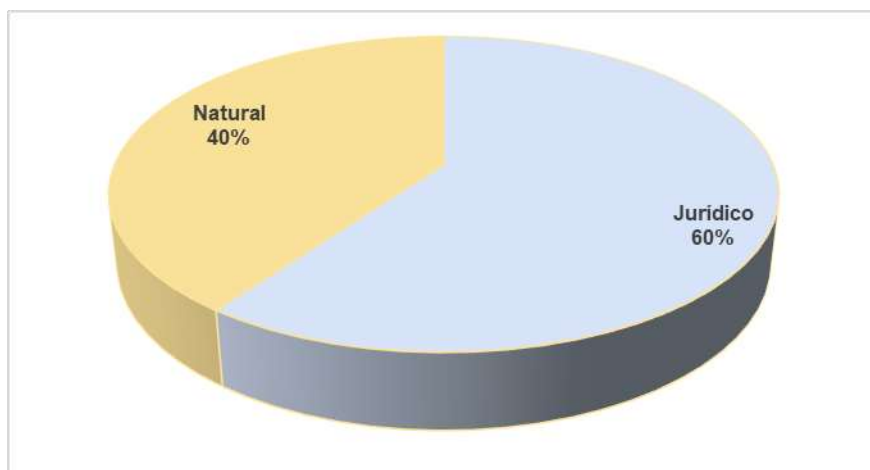
Tabla 20

Registro en Cámara de Comercio

Registro	Frecuencia	Porcentaje
Jurídico	15	60%
Natural	10	40%
Total	25	100%

Figura 12.

Registro en Cámara de Comercio



Las empresas encuestadas han sido constituidas jurídicamente en un 60% y el 40% como persona natural. Este dato es relevante porque, como personas jurídicas, las empresas tienen una mayor responsabilidad frente a la DIAN, entes territoriales y demás entidades gubernamentales,

lo que puede influir en la formalización y estructura de sus prácticas de gestión del conocimiento. En cambio, las empresas registradas como personas naturales enfrentan una menor carga administrativa y temas tributarios, lo que puede afectar su capacidad para implementar sistemas formales de gestión del conocimiento. Este análisis aporta a la investigación la comprensión de cómo la estructura legal y las responsabilidades administrativas impactan en la gestión del conocimiento.

4.3 Pregunta 3: Cantidad de empleados que tiene la empresa

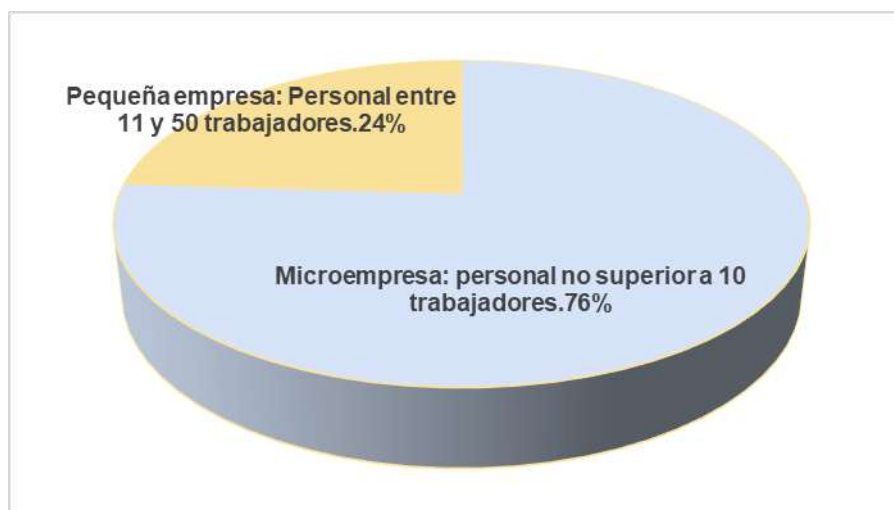
Tabla 21.

Tipo de empresa

Tipo de empresa	Frecuencia	Porcentaje
Microempresa: personal no superior a 10 trabajadores.	19	76%
Pequeña empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores.	6	24%
Total	25	100%

Figura 13.

Tipo de empresa



Los empresarios encuestados muestran una predominancia de microempresas del 76%, que tienen personal no superior a 10 trabajadores, lo que indica que operan a una escala más pequeña en términos de número de empleados. En cambio, el 24% son pequeñas empresas que tienen entre

11 y 50 trabajadores a cargo. Este dato es crucial para nuestra investigación ya que nos ayuda a entender cómo el tamaño de la empresa influye en la capacidad y necesidad de implementar prácticas de gestión del conocimiento. Las microempresas, debido a su tamaño reducido, pueden tener limitaciones en recursos y estructura para gestionar el conocimiento, mientras que las pequeñas empresas pueden tener más capacidad para desarrollar e implementar sistemas de gestión del conocimiento más formales.

4.4 Pregunta 4: ¿Sabe cómo usar la Gestión del Conocimiento en su empresa?

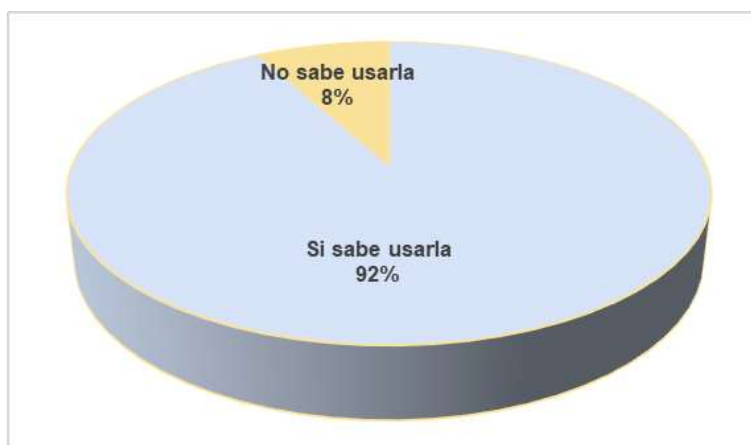
Tabla 22.

Uso de Gestión del Conocimiento

Uso de la GC	Frecuencia	Porcentaje
Si sabe usarla	23	92%
No sabe usarla	2	8%
Total	25	100%

Figura 14.

Uso de Gestión del Conocimiento



Los resultados obtenidos del uso de la gestión del conocimiento entre las empresas encuestadas muestran una alta adopción de estas prácticas, siendo que el 92% de las empresas responden que han utilizado algún tipo de gestión del conocimiento. Tan solo el 8% no aplican la gestión del conocimiento en sus operaciones, porque no saben cómo hacerlo. Mediante estos

hallazgos se reconoce la importancia que tiene la gestión del conocimiento en los procesos empresariales de los empresarios encuestados.

4.5 Pregunta 5: ¿Cuál de las siguientes definiciones describe mejor la Gestión del Conocimiento en su empresa?

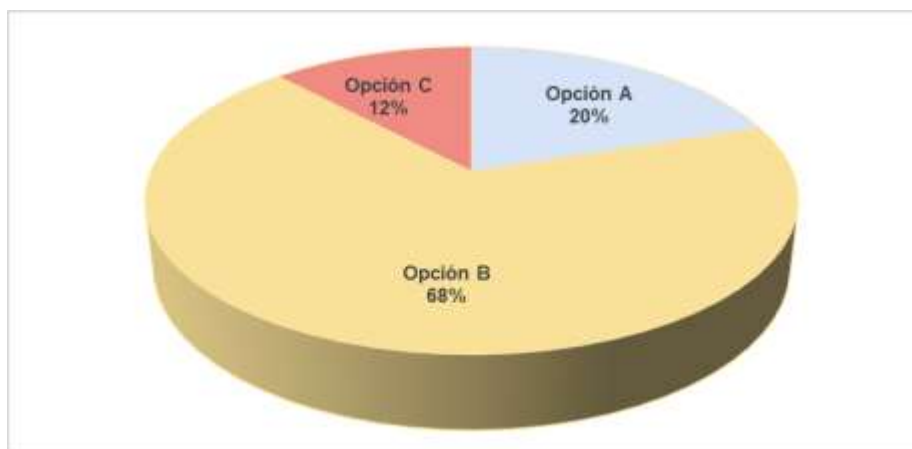
Tabla 23.

Definiciones de Gestión del Conocimiento

Definición	Frecuencia	Porcentaje
A. Incremento de la productividad a través de la competencia entre empleados.	5	20%
B. Gestión del conocimiento es un proceso que se da en las organizaciones que se utiliza para capturar y organizar un escenario y compartir el conocimiento que se genera dentro de la empresa, el cual incluye la creación de sistemas y prácticas que facilitan la colaboración y el aprendizaje continuo.	17	68%
C. Implementación de sistemas de gestión de contenidos para mejorar la empresa mediante la optimización exclusiva de la eficiencia individual de los empleados.	3	12%
Total	25	100%

Figura 15.

Definiciones de Gestión del Conocimiento



En relación con las definiciones de gestión del conocimiento entre los encuestados hay una diversidad de enfoques hacia este concepto. El 68% de los encuestados consideran que la opción B es la correcta, dejando claro que las etapas de la gestión como son capturar, organizar, compartir la información para generar conocimiento donde se incluyen sistemas y prácticas para facilitar la

colaboración y el aprendizaje continuo, esto de acuerdo a lo definido por Nonaka y Takeuchi, 1995). Mientras que el 20% de los encuestados seleccionaron la opción A, asociando la gestión del conocimiento como una herramienta que fomenta la competencia interna con el objetivo de mejorar la productividad, siendo esta respuesta incorrecta, además de estar incompleta.

Por otro lado, el 12% de los encuestados marcaron la opción C, que solamente tienen en cuenta la gestión de contenidos para optimizar la eficiencia individual de los empleados, dejando a un lado a los demás miembros del stakeholders.

4.6 Pregunta 6: ¿Cuáles son los métodos utilizados para realizar la gestión del conocimiento?

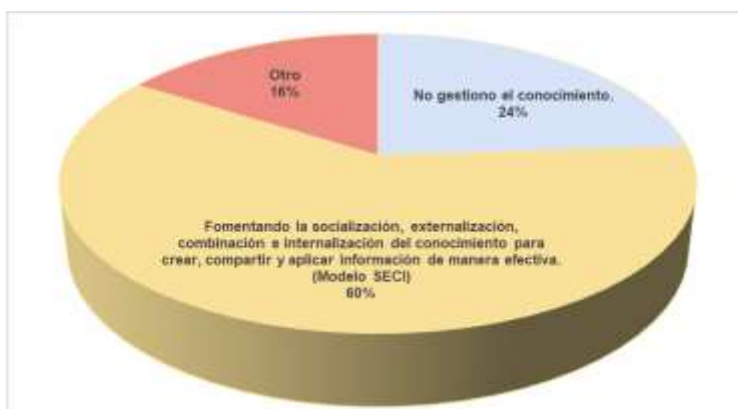
Tabla 24.

Métodos utilizados para la gestión del conocimiento

Método de la Gestión del conocimiento	Frecuencia	Porcentaje
Fomentando la socialización, externalización, combinación e internalización del conocimiento para crear, compartir y aplicar información de manera efectiva. (Modelo SECI)	15	60%
No gestiono el conocimiento.	6	24%
Otro	4	16%
Total	25	100%

Figura 16.

Métodos utilizados para la gestión del conocimiento.



Dentro de las prácticas utilizadas para gestionar el conocimiento las empresas encuestadas indican que hay una preferencia alta del modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación e Internalización) siendo que el 60% de las empresas se inclinan por crear, compartir y aplicar información de manera efectiva.

Por otro lado, el 24% de las empresas no gestionan el conocimiento, representando una cuarta parte de las empresas encuestadas que no aplican ningún proceso formal para la gestión del conocimiento. Finalmente, el 16% mencionan “otros métodos” o enfoques distintos para gestionar el conocimiento, dentro de los cuales se encuentran:

1. Propuesta de capacitación con entidades de México Bsg Institute
2. Rutas de aprendizaje, utilizando el sistema de los 5 s y la escucha activa
3. La data que se usa es la comercial, la cual busca mediante canales sociales activar su interés en el emprendimiento y acercamiento con los avances que se logran.
4. No utilizamos exactamente el modelo SECI, pero nos basamos en algunos de sus principios, como la socialización y el compartir experiencias entre personas. Esto nos permite una retroalimentación efectiva para el análisis del mercado a través de la transmisión y discusión de las actividades que manejamos.

Estas respuestas muestran una adaptación creativa y flexible en la gestión del conocimiento, donde se prioriza la implementación de estrategias específicas y la colaboración con entidades especializadas. Además, se destaca el uso estratégico de datos comerciales y el aprovechamiento de canales sociales para activar el interés en el emprendimiento y mantenerse actualizado sobre los avances del mercado. Estos enfoques reflejan una adaptación creativa a las necesidades específicas de cada organización, combinando elementos clave del modelo SECI con prácticas innovadoras para fomentar el intercambio de conocimientos y mejorar el análisis del mercado.

4.7 Pregunta 6.2: ¿Cuáles son los motivos por los cuales no realiza gestión del conocimiento?

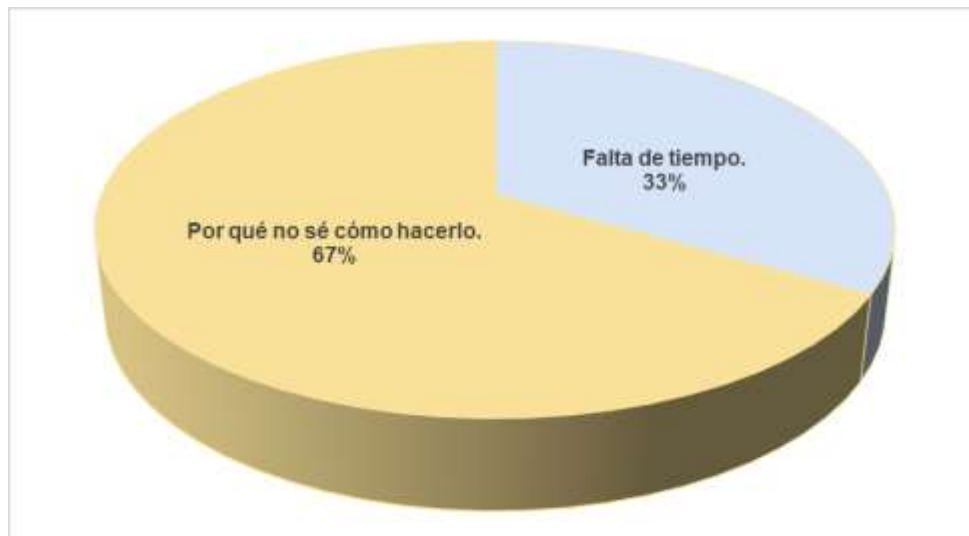
Tabla 25.

Motivos de no aplicación de la gestión del conocimiento

Razones	Frecuencia	Porcentaje
No hay tiempo.	2	33%
No sé cómo hacerlo.	4	67%
Total	6	100%

Figura 17.

Motivos de no aplicación de la gestión del conocimiento



Los empresarios que en la pregunta anterior respondieron “no gestionar el conocimiento” se encuentra que el 33% mencionaron la falta de tiempo y el 67% indicaron que no saben cómo hacerlo. Estos resultados demuestran que hay falta de capacitación o recursos en las empresas encuestadas para implementar la gestión del conocimiento de manera efectiva. En relación a la respuesta de falta de tiempo por parte de las empresarias indica que hay falta de un programa de planeación de actividades para alcanzar metas e indicadores.

Es necesario mencionar que, a partir de las preguntas 7 a la 17 se muestran únicamente los resultados de los 19 empresarios que respondieron que gestionan el conocimiento, planteada en la pregunta 6 de la encuesta.

4.8 Pregunta 7: ¿Cuál es el instrumento o medio que utiliza para recopilar la información?

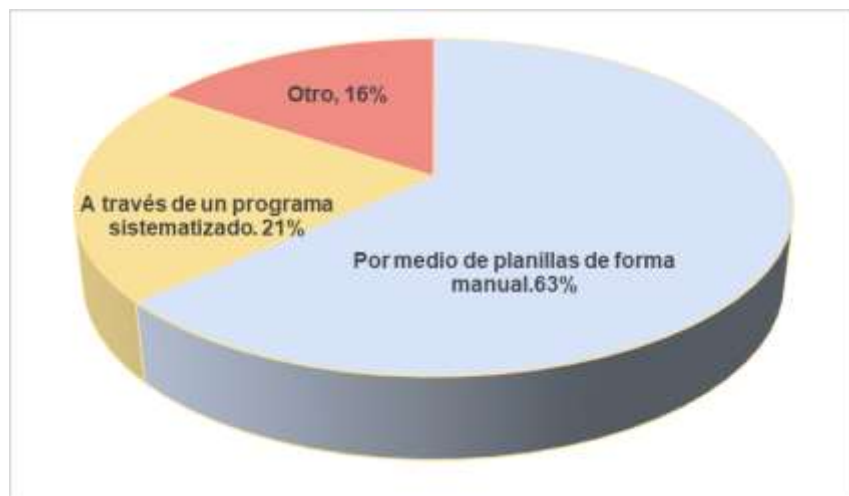
Tabla 26.

Medios utilizados para la recopilación de información

Recopilación información	Frecuencia	Porcentaje
Por medio de planillas de forma manual.	12	63%
A través de un programa sistematizado.	4	21%
Otro	3	16%
Total	19	100%

Figura 18.

Medios utilizados para la recopilación de información



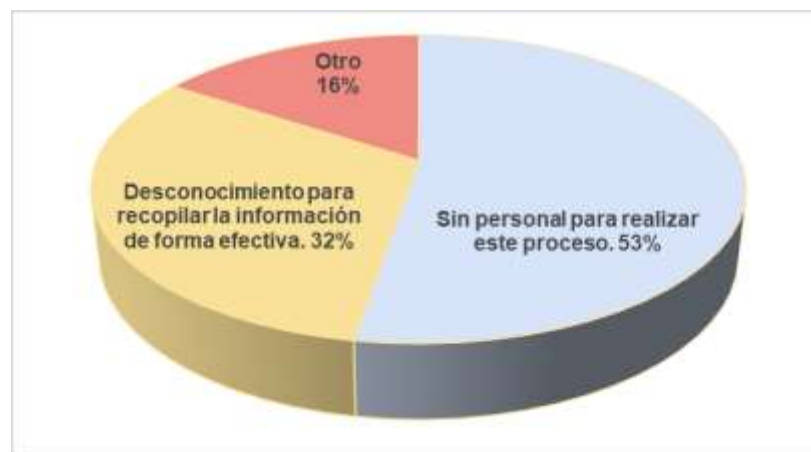
El 63% de los encuestados mencionan que como medio o instrumento utilizado para recopilar la información lo hacen mediante métodos manuales, concretamente el uso de planillas de forma manual. En cambio, el 21% de las empresas emplean programas sistematizados para gestionar la información, sugiriendo un enfoque más tecnológico y posiblemente más eficiente en comparación con los métodos manuales. De otra parte, el 12% de las empresas mencionaron otros métodos de recopilación de información, dentro de los cuales se encuentran:

1. Combinación de herramientas tradicionales y la escucha de las necesidades de los clientes, esta información se hace de forma manual en los formularios ya específicamente asignados
2. Mediante macros Excel y todo lo contable se encuentra sistematizado
3. Formatos virtuales en PDF, recopilados en carpetas de Drive compartidas

Los métodos de recopilación mencionados por los encuestados permiten una adaptación personalizada de los datos, al igual que automatiza y mejora la eficiencia en el procesamiento contable, que conllevan a la flexibilidad y adaptabilidad, cruciales para decisiones estratégicas y operativas en un entorno empresarial dinámico.

4.9 Pregunta 8: ¿Cuáles son las dificultades que enfrenta al crear o recopilar información?**Tabla 27.***Dificultades al momento de crear o recopilar información*

Dificultades	Frecuencia	Porcentaje
Ausencia de personal dedicado a este proceso.	10	53%
Falta de conocimiento sobre métodos de recopilación de información.	6	32%
Otro	3	16%
Total	19	100%

Figura 19.*Dificultades al momento de crear o recopilar información*

Los resultados de la encuesta revelan que el 53% de las empresas identifican la falta de personal como una dificultad significativa para llevar a cabo el proceso de creación y recopilación de información. Esto indica una limitación en los recursos humanos que podría obstaculizar la implementación de prácticas efectivas de gestión del conocimiento.

Por otro lado, el 32% de las empresas mencionan el desconocimiento sobre cómo crear o recopilar información de manera efectiva, lo cual, subraya la importancia de la capacitación y el desarrollo de habilidades específicas para la gestión del conocimiento, destacando una necesidad crítica en este ámbito. En la opción “Otro” 16% de los empresarios consideraron como dificultades las siguientes:

1. Costo de sistema de información
2. Historias de usuarios desde PMP (Project Management Professional) del PMI (Project Management Institute).
3. No hay dificultad ya que todos de la empresa conocen el manual y cualquier empleado puede llevar el registro, están capacitado

Estas dificultades destacan la diversidad de retos y soluciones presentes en las empresas, indicando la importancia de evaluar tanto los costos como las capacidades internas para una gestión efectiva de la información.

4.10 Pregunta 9: ¿Cómo comparte la información?

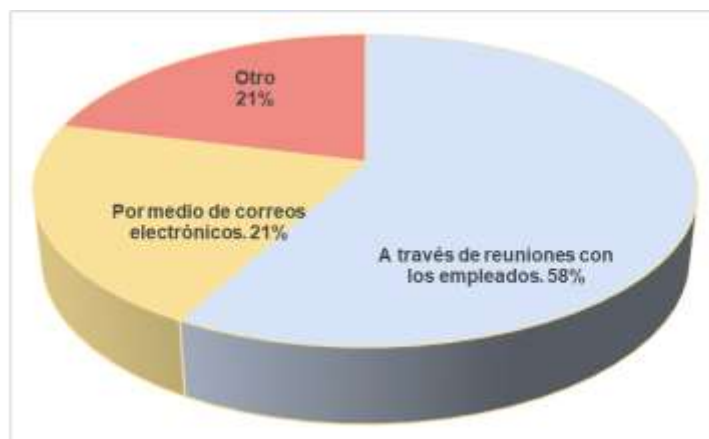
Tabla 28.

Medios para compartir la información

Compartir	Frecuencia	Porcentaje
A través de reuniones con los empleados	11	58%
Por medio de correos electrónicos.	4	21%
Otro	4	21%
Total	19	100%

Figura 20.

Medios para compartir la información



La encuesta revela que una mayoría significativa de las empresas opta por compartir la información a través de reuniones con los empleados. Este enfoque, elegido por el 58% de los encuestados, sugiere un fuerte énfasis en la interacción directa y la comunicación personal, lo que puede facilitar una comprensión más clara y una retroalimentación inmediata, mientras que el 21%

de las empresas utilizan correos electrónicos como medio principal para compartir información, este es un método que ofrece una forma rápida y eficiente de comunicarse, especialmente para compartir información escrita o documental. En relación al 21% que respondieron utilizar “otros” medios para compartir información, escribieron:

1. Potenciando la práctica de las personas desde el compartir
2. Comunicados a través de equipos virtuales
3. Información mixta y reuniones
4. Correo, reuniones personales, charlas con los clientes, vía telefónica.

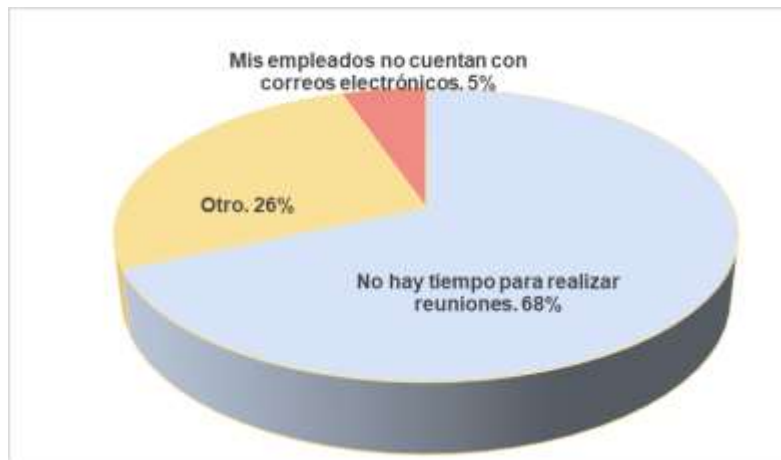
Es decir que, los empresarios emplean medios alternativos para compartir información, destacando un enfoque diversificado y adaptativo en la comunicación interna y externa, potenciando la práctica de compartir conocimientos entre personas, lo que fomenta una cultura colaborativa. Los comunicados a través de equipos virtuales reflejan la adopción de tecnologías modernas para mantener la conectividad, mientras que la combinación de información mixta y reuniones sugiere una estrategia integradora, asegurando la claridad y comprensión de los mensajes. Finalmente, el uso de correos, reuniones personales, charlas con clientes y comunicaciones telefónicas muestra una preferencia por métodos directos y personalizados. Estos enfoques variados resaltan la flexibilidad y la importancia de elegir el medio de comunicación más efectivo.

4.11 Pregunta 10: ¿Qué dificultades tiene al momento de compartir la información?

Tabla 29.

Dificultades para compartir la información

Dificultades compartir	Frecuencia	Porcentaje
No hay tiempo para realizar reuniones.	13	68%
Mis empleados no cuentan con correos electrónicos.	1	5%
Otro	5	26%
Total	19	100%

Figura 21.*Dificultades para compartir la información*

El 68% de los empresarios consideran que el mayor desafío registrado es la falta de tiempo para realizar reuniones, convirtiéndose este factor en un obstáculo para la comunicación efectiva dentro de las empresas. El 5% reportó que sus empleados no cuentan con correos electrónicos como una dificultad para compartir información, por tanto, esta respuesta resalta la importancia que tiene la infraestructura tecnológica en el proceso de comunicación dentro de las empresas. En el caso del 26% de las empresas que responden “otras” indicaron que cuentan con dificultades para compartir la información, tales como:

1. Grupos de WhatsApp, llamadas telefónicas compartidas, video llamadas
2. Cambio de roles dos veces al mes.
3. En algunas ocasiones hay poco tiempo disponible para realizar reuniones

Estas dificultades demuestran una dependencia de métodos de comunicación inmediata y tecnológica que, aunque útiles, pueden resultar ineficaces si no se gestionan adecuadamente. El cambio de roles, que se refiere a la rotación de empleados por diferentes cargos, puede ser beneficioso para la transferencia y divulgación del conocimiento, ya que forma empleados polivalentes capaces de desempeñarse en diferentes áreas. Sin embargo, si no se maneja correctamente, esta dinámica puede generar confusión y afectar la continuidad en la comunicación. Además, la falta de tiempo para realizar reuniones indica la presión temporal que enfrentan estas empresas, lo que limita una coordinación efectiva. Por consiguiente, es necesario establecer estrategias de comunicación estructuradas y eficientes para mejorar la gestión de la información

en las empresas, asegurando que el cambio de roles contribuya positivamente al intercambio de conocimiento sin generar interrupciones en la comunicación.

4.12 Pregunta 11: ¿En qué áreas está aplicando el resultado de la gestión del conocimiento en la empresa?

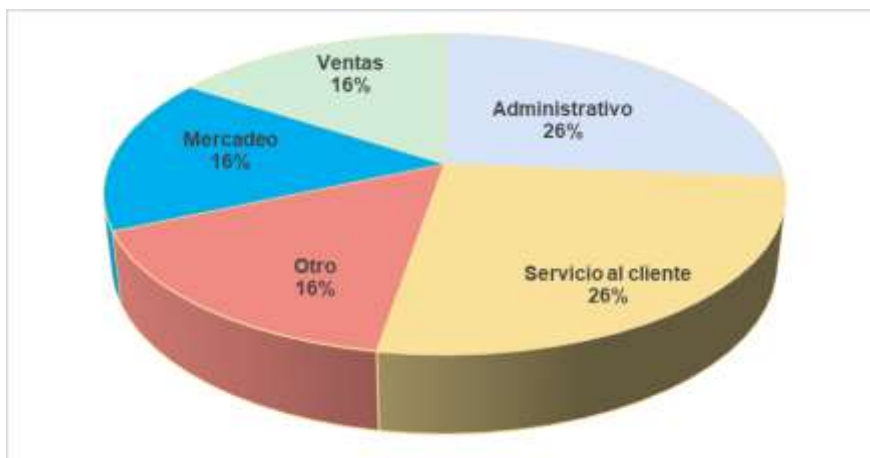
Tabla 30.

Áreas de aplicación de la gestión del conocimiento

Áreas de aplicación	Frecuencia	Porcentaje
Administrativo	5	26%
Servicio al cliente	5	26%
Otro	3	16%
Mercadeo	3	16%
Ventas	3	16%
Total	19	100%

Figura 22.

Áreas de aplicación de la gestión del conocimiento



En relación a las áreas de aplicación de las prácticas de gestión del conocimiento dentro de las empresas encuestadas el 26% indicaron que aplican la gestión del conocimiento en las áreas administrativa y otro 26% en el servicio al cliente, considerando estas áreas críticas para la implementación de prácticas de gestión del conocimiento. Por otro lado, las áreas "Mercadeo" y "Ventas" obtuvieron igual resultado del 16% cada departamento, siendo equitativa esta distribución entre otras áreas de campo. Dentro de las respuestas dadas en otras áreas de aplicación ocupó igualmente el 16% se encuentran:

1. Área Técnica (manejo de agricultura)

2. Todas las áreas tanto administrativas y operativa
3. Ventas, Administración

La referencia a todas las áreas tanto administrativas como operativas indica un enfoque integral, donde la información es crucial para la cohesión y funcionamiento global de la empresa, por último, en relación a las áreas de ventas y administración, destaca la importancia de una gestión de información efectiva en departamentos clave que impulsan la rentabilidad y organización empresarial.

4.13 Pregunta 12: ¿Cuáles son las dificultades que enfrenta al aplicar los resultados obtenidos de la gestión del conocimiento en la empresa?

Tabla 31.

Dificultades al aplicar la gestión del conocimiento de manera efectiva

Dificultades aplicación	Frecuencia	Porcentaje
Carencia de seguimiento.	6	32%
Falta de un programa de verificación.	7	37%
Ausencia de supervisión.	2	11%
Otro	4	21%
Total	19	100%

Figura 23.

Dificultades al aplicar la gestión del conocimiento de manera efectiva



Los empresarios mencionaron una serie de dificultades, dentro de las cuales se encuentran que el 37% de las empresas no cuentan con un programa de verificación, indicando que hay una falta de estructura o proceso formal para asegurar la eficacia de la gestión del conocimiento.

El 32% respondieron no realizar seguimiento a la gestión del conocimiento, esto significa que hay falta de responsabilidad y evaluación de los procesos implementados. El 11% de las empresas reportaron que no hay supervisión en la aplicación de la gestión del conocimiento, para lo cual es necesario establecer un liderazgo o dirección en este aspecto. En última estancia, el 21% de las empresas que respondieron “otro” mencionaron lo siguiente:

1. El modelo canvas
2. Al ser una empresa mediana es difícil informar, hacer seguimiento y tener control de la información.
3. Realizar consultas directas.

Las dificultades mencionadas por los empresarios indican problemas con la implementación o adaptación de herramientas estratégicas. Además, al señalar la dificultad de informar, hacer seguimiento y controlar la información en empresas medianas, se resaltan los retos de gestión que aumentan con el tamaño de la empresa. La realización de consultas directas también se presenta como un obstáculo, posiblemente debido a limitaciones en la comunicación o en los procesos internos. Por consiguiente, es necesario mejorar las estrategias de gestión de información y comunicación para superar estos desafíos y optimizar la operatividad empresarial.

A partir de las preguntas 13 a la 17 se muestran los resultados generales, pero estos no reflejan el análisis de los 25 encuestados, estos datos se pueden visualizar en las frecuencias de las tablas. Por tanto, se procede a realizar un análisis estadístico utilizando el sistema SPSS para obtener datos agrupados que reflejen las respuestas de los encuestados de manera conjunta. Asimismo, se encuentra un diagrama de Venn que ilustra gráficamente la agrupación de las respuestas seleccionadas por los encuestados.

4.14 Pregunta 13: ¿Cómo fomenta en su empresa la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los empleados de diferentes áreas o departamentos?

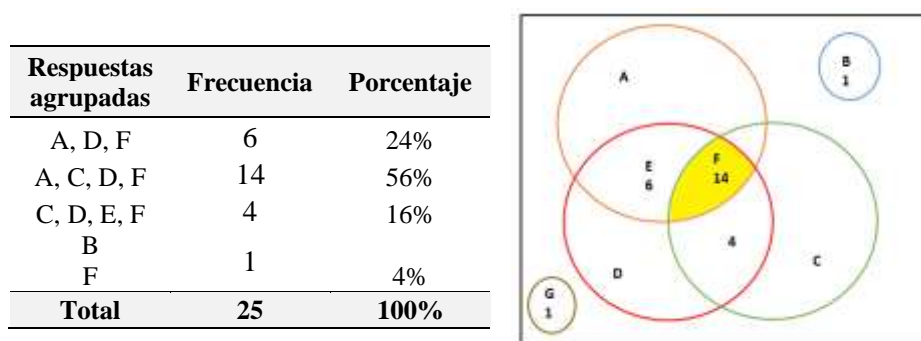
Tabla 32.

Colaboración e intercambio de conocimientos obtenidos

Opción	Colaboración e intercambio de conocimientos	Frecuencia	Porcentaje
A.	Mediante reuniones regulares de intercambio de conocimientos.	15	38%
B.	A través de plataformas digitales colaborativas (por ejemplo, intranet, herramientas de comunicación interna).	8	21%
C.	Implementando programas de mentoría o tutoría entre empleados.	4	10%
D.	Facilitando la participación en proyectos interdepartamentales.	4	10%
E.	Creando incentivos para compartir conocimientos.	6	15%
F.	Otro (especificar abajo).	2	5%
Total	Total	39	100%

Tabla 33.

Respuestas agrupadas sobre la colaboración e intercambio de conocimientos obtenidos



En el gráfico de Venn se destaca la convergencia en la agrupación de respuestas A, C, D, F, con el número 14, indicando la cantidad de personas que seleccionaron esta combinación de respuestas.

Esta agrupación de respuestas en el gráfico de Venn revela combinaciones de estrategias utilizadas por las empresas. El 56% de las empresas combinan reuniones regulares, programas de mentoría, proyectos interdepartamentales e incentivos, lo que sugiere un enfoque multifacético para fomentar la colaboración. Otro grupo del 24% combina reuniones regulares, participación en proyectos y otros métodos, mientras que un 16% opta por programas de mentoría, proyectos interdepartamentales y otros incentivos. Estas combinaciones indican que, las empresas a menudo

no dependen de una sola estrategia, sino que emplean múltiples métodos para asegurar una colaboración efectiva y un intercambio de conocimientos fluido.

4.15 Pregunta 14: ¿Cuáles de los siguientes obstáculos ha encontrado su empresa al implementar la gestión del conocimiento?

Tabla 34.

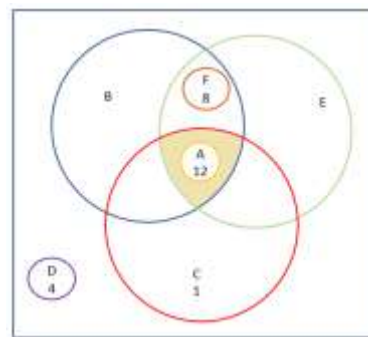
Obstáculos al implementar la gestión del conocimiento

Opción	Obstáculos en implementación GC	Frecuencia	Porcentaje
A.	Resistencia al cambio por parte de los empleados.	11	30%
B.	Falta de herramientas tecnológicas adecuadas.	7	19%
C.	Cultura organizacional desfavorable.	3	8%
D.	Falta de tiempo dedicado a actividades de gestión del conocimiento.	10	27%
E.	Desconfianza entre los empleados en compartir conocimientos.	3	8%
F.	Otro (especificar abajo).	3	8%
Total	Total	37	100%

Tabla 35.

Respuestas agrupadas en relación a los obstáculos al implementar la gestión del conocimiento

Respuestas agrupadas	Frecuencia	Porcentaje
A, B, C, E	12	48%
C	1	4%
D	4	16%
B, E, F	8	32%
Total	25	100%



En el gráfico de Venn se destaca la convergencia en la agrupación de respuestas A, B, C, E, con el número 12, lo que indica la cantidad de personas que seleccionaron esta combinación de respuestas.

Los resultados muestran que el 48% de las empresas enfrentan diversos desafíos que obstaculizan la implementación efectiva de la gestión del conocimiento, incluyendo resistencia al cambio, carencia de herramientas tecnológicas, una cultura organizacional negativa y falta de confianza entre los empleados para compartir conocimientos. Esta combinación de factores resalta

la importancia de abordar múltiples barreras de manera integral para lograr el éxito en la gestión del conocimiento.

Asimismo, se observa que el 32% de las empresas identifican la falta de herramientas tecnológicas y la desconfianza entre los empleados como obstáculos principales, mientras que un 16% señala la limitación de tiempo destinado a actividades de gestión del conocimiento como un desafío relevante. Por otro lado, el 4% de las empresas mencionan obstáculos específicos no contemplados en las opciones proporcionadas, como la afirmación de no tener obstáculos o la inaplicabilidad de la gestión del conocimiento en su contexto.

Estos hallazgos indican que la resistencia al cambio y la carencia de herramientas tecnológicas son los obstáculos más recurrentes, a menudo asociados con otros factores como una cultura organizacional desfavorable y la desconfianza entre los empleados. Para una implementación eficaz de la gestión del conocimiento, es esencial abordar simultáneamente estas barreras mediante un enfoque integrador que considere tanto los aspectos tecnológicos como los culturales dentro de la organización.

4.16 Pregunta 15: ¿Cuáles son los beneficios de tener la gestión del conocimiento en la empresa?

Tabla 36.

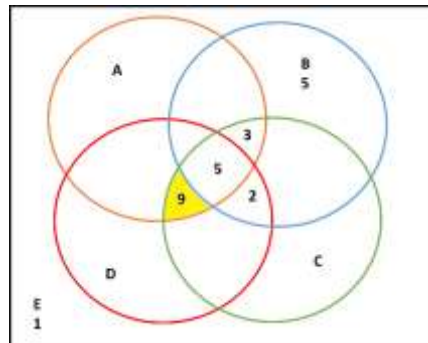
Beneficios de la gestión del conocimiento en la empresa

Opción	Beneficios de gestión del conocimiento	Frecuencia	Porcentaje
A.	Mejorar la relación con clientes, empleados, mejor rentabilidad, así como también permite una mayor retención del talento al reconocer y valorar el conocimiento interno, lo que contribuye a la estabilidad y crecimiento a largo plazo de la empresa.	16	35%
B.	Ayuda a guardar y recordar lo que los empleados saben, pero no siempre expresan, lo que permite ser más innovadores y adaptarse a los cambios del mercado.	7	15%
C.	Optimiza los procesos internos al compartir las mejores prácticas y lecciones aprendidas, lo que conduce a una mayor eficiencia operativa y reducción de costos.	12	26%
D.	Fortalece la toma de decisiones al proporcionar información y análisis basados en datos y experiencias pasadas, impulsando así la estrategia empresarial y la ventaja competitiva.	10	22%
E.	Otro (especificar abajo).	1	2%
Total	Total	46	100%

Tabla 37.

Respuestas agrupadas sobre los beneficios de la gestión del conocimiento en la empresa

Respuestas agrupadas	Frecuencia	Porcentaje
A, B, C	3	12%
A, C, D	9	36%
A, B, C, D	5	20%
B, C, D	2	8%
E	1	4%
B	5	20%
Total	25	100%



En este gráfico se puede observar que hay varias agrupaciones de respuestas importantes, una de ellas se observa en la convergencia de A, C, D, donde está el número 9, que indica la cantidad de personas que escogieron esta combinación de respuesta.

El análisis de estas agrupaciones revela que un 36% de los encuestados identifican una combinación de mejorar la relación con clientes y empleados, optimizar los procesos internos y fortalecer la toma de decisiones como los principales beneficios de la gestión del conocimiento. Un 20% adicional destaca los mismos beneficios, pero también incluye la capacidad de guardar y recordar lo que los empleados saben. Este grupo muestra un reconocimiento claro de los múltiples beneficios que una gestión del conocimiento bien implementada puede ofrecer.

Por otro lado, un 20% de los encuestados menciona únicamente la capacidad de guardar y recordar lo que los empleados saben como un beneficio significativo, lo que resalta la importancia de este aspecto específico. Asimismo, el 12% identifica una combinación de mejorar la relación con clientes, optimizar procesos y adaptarse a los cambios del mercado, lo que sugiere una visión integradora de los beneficios. Finalmente, un pequeño porcentaje (4%) indicó otros beneficios no especificados, y en este caso es un encuestado que responde que no usa la gestión del conocimiento.

En general, los resultados muestran que las empresas perciben que la gestión del conocimiento tiene múltiples beneficios, entre los cuales se destaca la mejora en la relación con clientes y empleados, la optimización de procesos, y la capacidad de adaptarse a cambios del mercado como los más significativos, lo que indica que una implementación efectiva de la gestión

del conocimiento puede ofrecer ventajas competitivas importantes y contribuir al crecimiento y estabilidad a largo plazo de las empresas.

4.17 Pregunta 16: ¿Qué considera importante en el momento de implementar la gestión del conocimiento

Tabla 38.

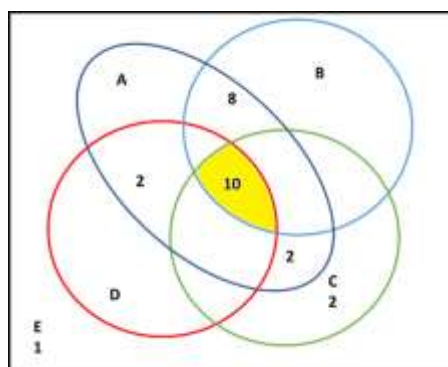
Elementos importantes en la implementación de la gestión del conocimiento

Opción	Importante implementación de la gestión del conocimiento	Frecuencia	Porcentaje
A.	Acceso fácil y rápido a la información y los conocimientos necesarios para realizar las actividades laborales.	17	31%
B.	Uso efectivo de herramientas tecnológicas para la captura, organización y difusión del conocimiento.	12	22%
C.	Establecimiento de procesos claros y eficientes para la gestión y actualización continua del conocimiento.	14	26%
D.	Inversión en capacitación y desarrollo profesional para mejorar las habilidades necesarias en gestión del conocimiento.	10	19%
E.	Otro (especificar abajo).	1	2%
Total	Total	54	100%

Tabla 39.

Respuestas agrupadas relacionados con los elementos importantes en la implementación de la gestión del conocimiento

Respuestas agrupadas	Frecuencia	Porcentaje
A, B,	8	32%
A, C	2	8%
A, D	2	8%
A, B, C, D	10	40%
C	2	8%
E	1	4%
Total	25	100%



En el gráfico de Venn, destaca la intersección de las respuestas A, B, C, D, con 10 personas eligiendo esta combinación, lo que subraya su preferencia predominante.

El análisis de estas agrupaciones revela que el 40% de los encuestados considera crucial una combinación de acceso fácil y rápido a la información, uso efectivo de herramientas tecnológicas, establecimiento de procesos claros y eficientes, e inversión en capacitación y

desarrollo profesional para una implementación efectiva de la gestión del conocimiento. Esto sugiere una visión holística y comprensiva de los elementos necesarios para gestionar el conocimiento adecuadamente.

Por otro lado, un 32% de los participantes destaca la importancia de combinar el acceso rápido a la información con el uso de herramientas tecnológicas, lo que subraya la necesidad de tener sistemas eficientes y accesibles para gestionar el conocimiento. Además, el 8% menciona únicamente el acceso rápido a la información y el establecimiento de procesos claros como fundamentales, mientras que otro 8% se enfoca en el acceso rápido junto con la inversión en capacitación y desarrollo profesional. Por último, el 4% indicó otros factores, donde sigue siendo el encuestado que indica que no utiliza la gestión del conocimiento.

4.18 Pregunta 17: ¿Cómo mide los resultados de la efectividad de la gestión del conocimiento?

Tabla 40.

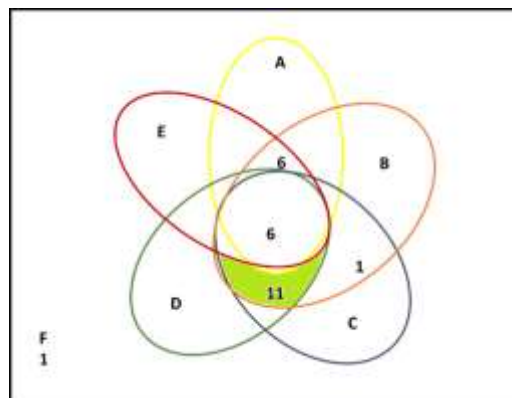
Medición de resultados sobre la efectividad de la gestión del conocimiento

Opción	Resultados de la efectividad de la gestión del conocimiento	Frecuencia	Porcentaje
A.	Aumento de ventas.	10	20%
B.	Aumento de clientes.	11	22%
C.	Mejor relación con proveedores.	4	8%
D.	Incremento en la productividad individual y/o grupal.	15	29%
E.	Mejora en la satisfacción del cliente.	10	20%
F.	Otro (especificar abajo).	1	2%
Total	Total	51	100%

Tabla 41.

Respuestas agrupadas relacionados con la medición de resultados sobre la efectividad de la gestión del conocimiento

Respuestas agrupadas	Frecuencia	Porcentaje
A, B, E	6	24%
A, B, C, D, E	6	24%
B, C	1	4%
B, C, D	11	44%
F	1	4%
Total	25	100%



En el gráfico de Venn, se observa una notable convergencia en la agrupación de respuestas B, C, D, con 11 personas seleccionando esta combinación, lo que indica una preferencia significativa por estas respuestas.

El análisis de estas agrupaciones revela que el 44% de los encuestados mide la efectividad de la gestión del conocimiento mediante una combinación de aumento de clientes, mejor relación con proveedores y aumento en la productividad individual y/o grupal. Esto indica que estas empresas valoran múltiples indicadores para evaluar el impacto de la gestión del conocimiento.

Otro 24% de los participantes considera cruciales una combinación de aumento de ventas, aumento de clientes y mejora en la satisfacción del cliente, lo que sugiere que estos empresarios enfocan la efectividad en la capacidad de la empresa para atraer y retener clientes y mejorar sus relaciones.

Un 24% adicional, utiliza una combinación más amplia que incluye aumento de ventas, aumento de clientes, mejor relación con proveedores, incremento en la productividad y mejora en la satisfacción del cliente. Esta visión holística indica una estrategia integral para evaluar la efectividad de la gestión del conocimiento.

Los resultados sugieren que las empresas utilizan múltiples indicadores para medir la efectividad de la gestión del conocimiento, destacan la importancia de aumentar las ventas y los clientes, mejorar las relaciones con los proveedores, incrementar la productividad y mejorar la satisfacción del cliente, de manera que, esta combinación de métricas refleja una estrategia integral y multifacética para evaluar el impacto de la gestión del conocimiento dentro de las empresas.

4.19 Pregunta 18: Cuáles competencias blandas utiliza para la gestión del conocimiento en su empresa

Tabla 42.

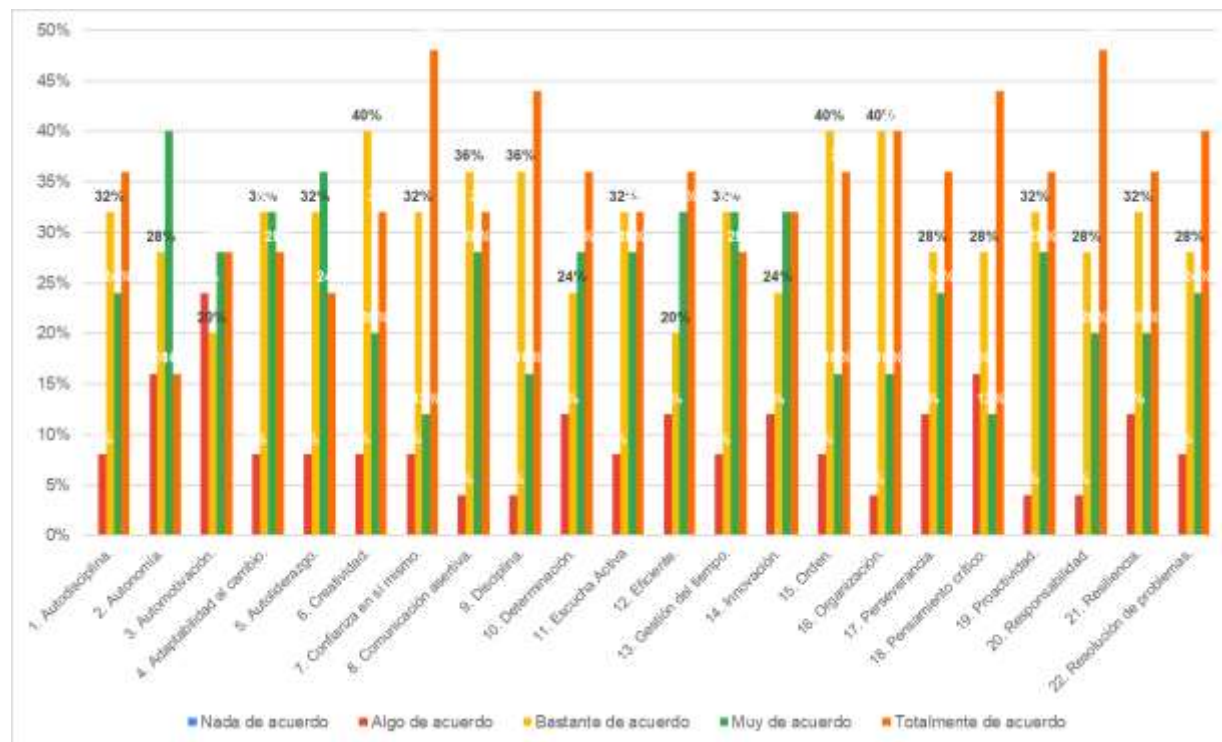
Valoración de competencias blandas utilizadas para la gestión del conocimiento

Habilidades	Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1. Autodisciplina.	0	2	8	6	9	25
2. Autonomía.	0	4	7	10	4	25
3. Automotivación.	0	6	5	7	7	25
4. Adaptabilidad al cambio.	0	2	8	8	7	25
5. Autoliderazgo.	0	2	8	9	6	25
6. Creatividad.	0	2	10	5	8	25
7. Confianza en sí mismo.	0	2	8	3	12	25
8. Comunicación asertiva.	0	1	9	7	8	25

Habilidades	Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
9. Disciplina.	0	1	9	4	11	25
10. Determinación.	0	3	6	7	9	25
11. Escucha Activa	0	2	8	7	8	25
12. Eficiente.	0	3	5	8	9	25
13. Gestión del tiempo.	0	2	8	8	7	25
14. Innovación.	0	3	6	8	8	25
15. Orden.	0	2	10	4	9	25
16. Organización.	0	1	10	4	10	25
17. Perseverancia.	0	3	7	6	9	25
18. Pensamiento crítico.	0	4	7	3	11	25
19. Proactividad.	0	1	8	7	9	25
20. Responsabilidad.	0	1	7	5	12	25
21. Resiliencia.	0	3	8	5	9	25
22. Resolución de problemas.	0	2	7	6	10	25
Porcentaje	0%	9%	31%	25%	35%	100%

Figura 24.

Valoración de competencias blandas utilizadas para la gestión del conocimiento



Dentro de los resultados, se destacan 7 competencias blandas que impactan la gestión del conocimiento en empresas, al obtener un puntaje alto en las categorías de respuesta "Muy de acuerdo" y "Totalmente de acuerdo". Se observa que las competencias son 1. Responsabilidad, 2.

Proactividad, 3. Comunicación asertiva, 4. Confianza en sí mismo, 5. Organización, 6. Gestión del tiempo y 7. Innovación. De acuerdo a Villamizar (2022) estas competencias blandas facilitan un entorno en el que el conocimiento se maneja eficientemente, se comparte abiertamente y se aplica creativamente para resolver problemas y mejorar procesos.

Adicionalmente, la alta valoración de estas habilidades por parte de los empresarios egresados subraya la importancia de invertir en su desarrollo para lograr una ventaja competitiva sostenible y una gestión del conocimiento óptima en las empresas.

4.20 Pregunta 19: Cuáles competencias duras utiliza para la gestión del conocimiento en su empresa

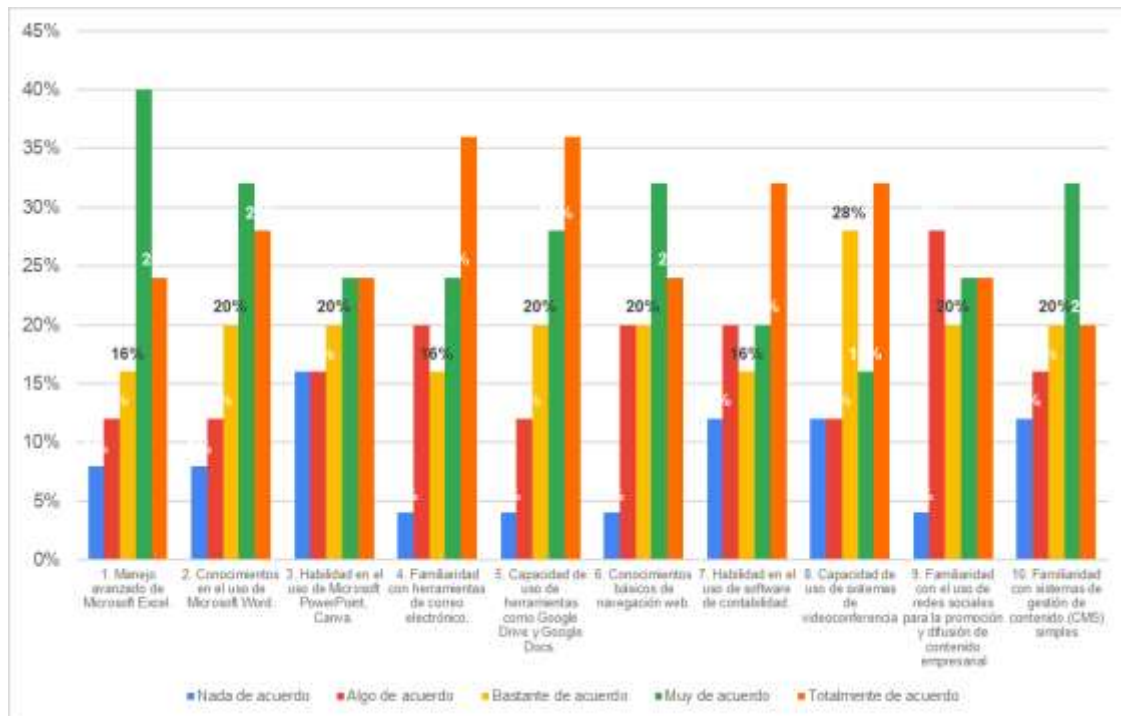
Tabla 43.

Valoración de competencias duras utilizadas para la gestión del conocimiento

Conocimientos y habilidades	Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1. Manejo avanzado de Microsoft Excel.	2	3	4	10	6	25
2. Conocimientos en el uso de Microsoft Word.	2	3	5	8	7	25
3. Habilidad en el uso de Microsoft PowerPoint, Canva.	4	4	5	6	6	25
4. Familiaridad con herramientas de correo electrónico.	1	5	4	6	9	25
5. Capacidad de uso de herramientas como Google Drive y Google Docs.	1	3	5	7	9	25
6. Conocimientos básicos de navegación web.	1	5	5	8	6	25
7. Habilidad en el uso de software de contabilidad.	3	5	4	5	8	25
8. Capacidad de uso de sistemas de videoconferencia	3	3	7	4	8	25
9. Familiaridad con el uso de redes sociales para la promoción y difusión de contenido empresarial	1	7	5	6	6	25
10. Familiaridad con sistemas de gestión de contenido (CMS) simples	3	4	5	8	5	25
Porcentaje	8%	17%	20%	27%	28%	100%

Figura 25.

Valoración de competencias duras utilizadas para la gestión del conocimiento



Entre las competencias duras, más relevantes para la gestión del conocimiento en las empresas, se destacan el manejo avanzado de Microsoft Excel, la familiaridad con herramientas de correo electrónico y el uso de Google Drive y Google Docs. El 64% de los encuestados indicó sentirse muy competentes en Excel, lo que refleja su importancia para gestionar datos y realizar análisis. Además, un 60% se siente muy seguro con el uso del correo electrónico, subrayando su papel crucial en la comunicación efectiva y la colaboración interna y externa.

Por último, el 64% mostró alta competencia en Google Drive y Google Docs, herramientas esenciales para la colaboración y el acceso rápido a la información, lo que facilita significativamente la gestión del conocimiento en sus empresas.

5. Discusión de resultados

En esta sección se analizan los resultados obtenidos en el marco de la presente investigación, comparándolos con otros estudios que abordan la gestión del conocimiento en relación con las competencias tanto duras como blandas. Asimismo, se identifican las diversas dificultades que emergen en el proceso de implementación de la gestión del conocimiento.

Los resultados demuestran que, aunque el 68% de los encuestados tienen conocimiento del concepto de gestión del conocimiento, no comprenden todas sus etapas y aplican únicamente algunas de manera parcial. Esta falta de comprensión se debe a la carencia de un programa de planificación completo, el 32% de los encuestados seleccionaron respuestas incorrectas o incompletas, reflejando una falta de claridad en la comprensión sobre la gestión del conocimiento, hallazgos que se identifican de manera general, al igual que hay una aplicación deficiente de la gestión del conocimiento entre los empresarios encuestados.

No obstante, el 92% de las empresas encuestadas aseguran haber implementado alguna forma de gestión del conocimiento en sus operaciones. Es fundamental considerar que el 8% restante no aplica este enfoque, principalmente debido a la escasez de conocimiento sobre cómo llevarlo a cabo. Esta situación coincide con la investigación de García et al. (2019), quienes plantean que la falta de comprensión sobre las habilidades blandas puede obstaculizar su desarrollo e integración efectiva en el entorno laboral. En este sentido, una posible solución para abordar esta carencia de conocimiento es la capacitación tanto de la comunidad educativa como de los trabajadores en los diversos entornos laborales. Estos resultados apuntan a que hay empresas que no han logrado implementarla en sus operaciones, por falta de recursos, capacidades o comprensión de las prácticas de gestión del conocimiento.

A pesar de la adopción de prácticas de gestión del conocimiento, por parte de los empresarios encuestados, es necesario mencionar que existen brechas en la implementación de estas prácticas, al obtener respuestas divergentes en la definición de gestión del conocimiento entre los encuestados que indican la falta de consenso o comprensión sobre los principios y prácticas asociadas con la gestión del conocimiento. Además, las empresas más pequeñas, como las microempresas, pueden enfrentar desafíos adicionales en la implementación de prácticas de gestión del conocimiento debido a recursos limitados y estructuras organizativas menos desarrolladas.

Lo anterior se evidencia en lo señalado por Rodríguez (2009) y de Pérez (2008) al mencionar que las microempresas enfrentan dificultades como son la falta de recursos financieros y humanos para la implementación de sistemas y herramientas de gestión del conocimiento, la ausencia de una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la innovación, así como la limitada capacidad de integración y coordinación entre los miembros del equipo debido a estructuras organizativas menos desarrolladas. Además, la falta de claridad en los roles y responsabilidades de los empleados en relación con la gestión del conocimiento puede generar confusiones y obstaculizar la eficacia de las prácticas implementadas. En este sentido, las microempresas podrían verse limitadas en su capacidad para aprovechar al máximo el potencial del conocimiento organizacional y enfrentar desafíos adicionales para adaptarse a los cambios del entorno y mantener su competitividad en el mercado.

La recopilación y divulgación de información presenta una ejecución deficiente de la gestión del conocimiento en muchas empresas. Por otra parte, la falta de personal dedicado y el uso de métodos manuales para la recopilación de dicha información agravan esta situación, sugiriendo una carencia de estrategias efectivas para la gestión del conocimiento.

Vale la pena considerar que la recopilación y el intercambio de información son aspectos cruciales para llevar a cabo una gestión del conocimiento efectiva, como lo sugieren las teorías de Nonaka y Takeuchi (1994) en donde hallaron que el proceso de creación de conocimiento organizacional se fundamenta en la interacción dinámica entre el conocimiento tácito y explícito de los individuos. Es a través de la socialización, la externalización, la combinación y la internalización que las empresas pueden transformar información en conocimiento, promoviendo la innovación, la resolución de problemas y la toma de decisiones estratégicas fundamentadas en el aprendizaje y la colaboración continua.

De esta manera se puede concluir que, los empresarios creen que usan la gestión del conocimiento, sin embargo, no la aplican de forma correcta debido a que, la gestión del conocimiento es un proceso estructurado y multidimensional que requiere la integración de todas sus etapas para ser verdaderamente eficaz.

5.1 Competencias blandas en la gestión del conocimiento

De acuerdo con Villamizar (2021), las competencias blandas, también conocidas como habilidades sociales, son cualidades personales que, combinadas con el conocimiento, permiten a las personas desempeñarse con éxito en diversos ámbitos de la vida. Estas habilidades incluyen aspectos intrapersonales, interpersonales y cognitivos, fundamentales para la interacción efectiva con otros, la resolución de problemas y el logro de metas. En el ámbito laboral, resultan esenciales y pueden evolucionar a lo largo de la vida bajo la influencia de diversos factores. Las competencias blandas son valoradas en el mundo empresarial y emprendedor, por ser elementos clave para alcanzar el éxito y enfrentar los desafíos de forma eficiente.

Considerando lo anterior, las competencias blandas que usan los empresarios encuestados según los resultados obtenidos con mayor valoración son la responsabilidad, proactividad,

comunicación asertiva, confianza, organización e innovación. La responsabilidad es vista como una habilidad fundamental en la gestión del conocimiento, considerando que Meriño et al. (2021) plantea que la responsabilidad implica un compromiso con la exactitud y la integridad, resultando una base sólida para la toma de decisiones informadas y la transferencia de conocimientos críticos. Esta habilidad también ayuda a minimizar errores y omisiones, mejorando la calidad del conocimiento compartido dentro de la organización. Esta habilidad refleja la importancia de que los empleados sean diligentes y cumplan con sus tareas de manera efectiva. En la práctica, esto asegura que los datos y la información sean manejados con precisión y confiabilidad.

En relación a la proactividad es una competencia blanda que facilita la anticipación de problemas y oportunidades, en el sentido que los empleados proactivos toman la iniciativa para identificar y abordar cuestiones antes de convertirse en obstáculos significativos. En términos de gestión del conocimiento, esto significa reconocer brechas de conocimiento y actuar rápidamente para abordarlas. Además, la proactividad fomenta la implementación de innovaciones que pueden optimizar procesos y mejorar la eficiencia operativa.

Esta habilidad promueve una cultura de mejora continua y adaptabilidad, esenciales en un entorno empresarial dinámico. Otra de las habilidades es la comunicación asertiva porque facilita el intercambio claro y directo de información, además de ser fundamental para reducir malentendidos y asegurar que el conocimiento se comparta de manera precisa y efectiva. Esta habilidad es vital para la colaboración y cohesión del equipo, permitiendo que las ideas y conocimientos sean transmitidos y utilizados de manera eficiente. Esta habilidad asegura que todos los miembros de la organización estén alineados y comprendan claramente los objetivos y estrategias, por tanto, es crucial para que exista una gestión del conocimiento eficaz (Villamizar, 2022).

La habilidad de confianza en sí mismo es fundamental para que los empleados tomen decisiones informadas y asuman los riesgos necesarios para la innovación en la gestión del conocimiento. Esta habilidad es crucial para que los empleados compartan sus ideas y experiencias sin temor, enriqueciendo el acervo de conocimientos de la empresa, fomentando una cultura de aprendizaje y crecimiento donde los empleados puedan sentirse empoderados para contribuir con su conocimiento y habilidades únicas (Sarmiento, 2023).

De otra parte, la habilidad Organización es esencial para la estructuración y sistematización del conocimiento, en el sentido que una buena organización asegura que la información esté bien categorizada y sea fácilmente accesible, mejorando el flujo de trabajo y la toma de decisiones. Además, ayuda a evitar la duplicación de esfuerzos y maximiza la eficiencia operativa. La habilidad organizativa permite una gestión del conocimiento más ordenada y eficiente, facilitando el acceso a información crítica en el momento adecuado (Meriño et al., 2021).

En relación a la habilidad gestión del tiempo, es una competencia que contribuye para que las tareas sean ejecutadas de manera eficiente y dentro de los plazos establecidos. En la gestión del conocimiento es esencial para mantener los procesos de recopilación, análisis y distribución de conocimientos en marcha. Una buena gestión del tiempo asegura que no haya retrasos que puedan afectar la toma de decisiones y la implementación de estrategias. Asimismo, esta habilidad ayuda a mantener la productividad y a garantizar que los recursos se utilicen de manera óptima (Meriño et al., 2021).

La innovación impulsa la creación y aplicación de nuevas ideas y soluciones. En la gestión del conocimiento, la innovación significa que la empresa no solo almacena y utiliza conocimiento existente, sino que también fomenta la generación de nuevo conocimiento. Por tanto, la innovación continua asegura que la empresa pueda adaptarse a los cambios del entorno y mantener su

competitividad, para lo cual esta habilidad es crucial para desarrollar nuevas estrategias y mejorar continuamente los procesos de trabajo (Villamizar, 2021).

5.2 Competencias duras en la gestión del conocimiento

Las competencias duras en la gestión del conocimiento se refieren a aquellas habilidades adquiridas mediante el conocimiento especializado en un área específica (Alves, Lima, & Alves, 2017). De acuerdo a Brown & Pickford (2018) es importante distinguir entre habilidad y competencia: una habilidad es una destreza desarrollada y practicada en diversos contextos, mientras que una competencia es una destreza internalizada y conceptualizada que, aunque no siempre ha sido practicada en todos los escenarios posibles, puede manifestarse cuando es necesario (Citado por Corporación CIMTED, 2022).

Considerando lo anterior, las competencias duras con mayor valoración obtenida por los empresarios encuestados son el manejo avanzado de Microsoft Excel, los conocimientos en el uso de Microsoft Word, la familiaridad con herramientas de correo electrónico y la capacidad de uso de herramientas como Google Drive y Google Docs, El manejo avanzado de Microsoft Excel es una competencia decisiva para la gestión del conocimiento debido a su capacidad para manejar grandes volúmenes de datos, realizar análisis complejos y generar informes detallados. Vargas et al. (2021) señala que esta competencia permite a los empleados organizar, analizar y presentar datos de manera eficiente, facilitando la toma de decisiones informadas. Los empresarios valoran esta habilidad por su utilidad en la creación de modelos financieros, el seguimiento de indicadores clave de rendimiento y la gestión de bases de datos, todo lo cual es fundamental para una gestión del conocimiento efectiva.

En relación con los conocimientos en el uso de Microsoft Word, esta herramienta es considerada esencial para la documentación y comunicación de información en el ámbito

empresarial. Según Vargas et al. (2021), la competencia en el uso de Microsoft Word permite la creación de documentos profesionales, la edición colaborativa y la generación de informes detallados.

Además, el dominio de esta herramienta es vital para la gestión del conocimiento, ya que facilita la presentación clara y accesible de la información. Esto no solo mejora la comunicación interna, sino que también contribuye al almacenamiento y organización eficientes de los conocimientos dentro de la empresa. Mediante el uso de Microsoft Word, las empresas pueden garantizar que la información crítica esté bien documentada y fácilmente accesible para todos los miembros de la organización.

Respecto a la familiaridad con herramientas de correo electrónico, es una competencia dura que Valhondo (2010) la considera fundamental para la comunicación empresarial, en el sentido que con estas herramientas se asegura una comunicación eficiente y organizada, por consiguiente, es esencial para la transferencia de conocimiento y la coordinación de actividades. Además, facilita el seguimiento y archivo de correspondencia importante, convirtiéndose en un factor clave para mantener un registro organizado de las comunicaciones empresariales.

De otra parte, la capacidad de uso de herramientas como Google Drive y Google Docs, es altamente valorada por su capacidad para facilitar la colaboración en tiempo real, el almacenamiento seguro y la accesibilidad desde cualquier lugar. Según Figueroa (2019) estas herramientas soportan la gestión del conocimiento al permitir una colaboración fluida y eficiente, asegurando que todos los miembros del equipo tengan acceso a la información actualizada en cualquier momento y lugar.

En otro sentido, hay otras competencias que son consideradas importantes para los empresarios encuestados: conocimientos básicos de navegación web, competencia en el uso de

software de contabilidad y capacidad de uso de sistemas de videoconferencia. En el primer caso, cuando los empleados desarrollan la capacidad de navegar eficazmente en la web facilita el trabajo por tener acceso a una amplia gama de información externa y recursos en línea, además de ser integrada en los procesos y decisiones empresariales, enriqueciendo así el acervo de conocimiento de la empresa (Figuroa, 2019)

En relación a la competencia en el uso de software de contabilidad. Valhondo (2010) señala que esta es determinante para la gestión financiera precisa y la generación de informes contables, dado que contribuye a la gestión del conocimiento al asegurar un manejo eficiente de la información financiera, apoyando decisiones estratégicas y operativas basadas en datos financieros sólidos y confiables.

Referente a la capacidad de uso de sistemas de videoconferencia, es una competencia fundamental para la comunicación y colaboración a distancia. De acuerdo a Valhondo (2010) esta competencia asegura que las reuniones virtuales se desarrollen de manera fluida y efectiva, facilitando la transferencia de conocimiento entre equipos dispersos geográficamente. Por consiguiente, es especialmente relevante en el contexto actual, donde el trabajo remoto y las reuniones virtuales son cada vez más comunes.

5.3 Dificultades en la gestión del conocimiento

Los hallazgos de la investigación con los aportes teóricos y los casos de estudio del estudio bibliográfico muestran varios aspectos. Un primer elemento, está relacionado con la dificultad identificada en la etapa de "captura de información" la cual refleja una limitación común en muchas organizaciones: la falta de recursos humanos. Esta limitación se identifica en Lugo et al. (2021), quienes señalan que es una dificultad que afecta significativamente la capacidad de las empresas para recopilar información de manera efectiva, evidenciándose en el caso de JINEN, donde la alta

rotación de personal genera tensiones administrativas y recargas de trabajo. La teoría de Nonaka y Takeuchi (1995) sugiere que la socialización del conocimiento, es decir, la adquisición de conocimiento tácito a partir de experiencias, es fundamental en esta etapa. Por consiguiente, Bonett y De Silvestri (2012) señalan la necesidad de capacitar al personal para adquirir habilidades en la captura y recopilación de información puede ser, una estrategia efectiva para superar esta dificultad, propuesta que se hace en el caso de Expreso Brasilia.

De otra parte, la dificultad en la "organización de la información" resalta la importancia de asegurar el manejo y la estructura adecuada de la información. Esta dificultad obstaculiza la eficacia y eficiencia en la gestión del conocimiento, como se observa en el estudio de empresas del sector de agua potable y saneamiento básico en Colombia de Severiche et al. (2021). Asimismo, la falta de sistemas de información adecuados dificulta la transferencia efectiva de conocimiento entre los empleados. Implementar sistemas de gestión del conocimiento, como los propuestos en el caso de Expreso Brasilia, que contienen objetivos estratégicos para mejorar la organización de la información, puede ser fundamental para superar esta barrera.

En otro sentido, el desafío relacionado con compartir información destaca la necesidad de crear espacios para el intercambio de conocimientos entre los empleados. La falta de tiempo para realizar reuniones, como se identifica en la investigación, puede limitar la capacidad de las empresas para compartir información de manera efectiva. Para lo que Ortega (2022) hace énfasis en la necesidad de establecer canales de comunicación eficientes y promover una cultura organizacional que fomente el intercambio de conocimientos, como se sugiere en el caso de una agencia de Seguros Bolívar, puede ser clave para superar esta dificultad.

Aunque los empresarios no proporcionan datos específicos sobre las dificultades en la etapa de "internalización de la información", es importante reconocer la complejidad de este

proceso. En este sentido, Pereira y Santos (2021) señala que la integración y asimilación del conocimiento en la cultura organizativa requiere un compromiso y liderazgo sólidos por parte de la dirección de la empresa. Al igual que es necesario promover una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo y la innovación, como se destaca en el estudio de empresas portuguesas, puede ser fundamental para superar esta dificultad.

6. Conclusiones

Los egresados de Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander (UIS) muestran un notable interés en utilizar la gestión del conocimiento en sus empresas. Sin embargo, solo un 68% comprende completamente el concepto y aplica algunas etapas de manera parcial, mientras que una parte significativa de los encuestados muestra una falta de claridad al respecto. Esto evidencia la necesidad de reforzar la formación en gestión del conocimiento para garantizar una comprensión y aplicación completas y efectivas.

A pesar de las deficiencias en la comprensión, una mayoría significativa de los encuestados afirma haber implementado alguna forma de gestión del conocimiento. Los beneficios más destacados incluyen la mejora en las relaciones con clientes y empleados, así como la optimización de los procesos internos. Estos resultados subrayan la importancia de la gestión del conocimiento para el éxito empresarial y la necesidad de mejorar su implementación, especialmente en las microempresas que enfrentan más desafíos debido a sus limitados recursos y estructuras organizativas menos desarrolladas.

Entre las competencias blandas identificadas como indispensables para la gestión del conocimiento, destacan la responsabilidad y la comunicación asertiva. Estas competencias son esenciales para facilitar la interacción efectiva entre los miembros del equipo, resolver problemas y tomar decisiones informadas. Por otro lado, en cuanto a las competencias duras, se destacan el manejo avanzado de Microsoft Excel y el uso de herramientas como Google Drive, que son fundamentales para la organización y difusión del conocimiento.

Es crucial que las empresas capaciten a su personal en estas competencias y fomenten una cultura de aprendizaje continuo e innovación. La implementación de herramientas tecnológicas

adecuadas y procesos establecidos para la captura, organización y difusión del conocimiento también es fundamental para mejorar la gestión del conocimiento en las organizaciones.

Adicionalmente, se identificaron varias dificultades en los procesos de captura, organización y compartición de información. Esto subraya la urgente necesidad de capacitar al personal y adoptar sistemas efectivos de gestión del conocimiento. Promover una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y la innovación es esencial para superar estas barreras.

Por otro lado, se observó que una parte considerable de los empresarios encuestados reportó haber implementado alguna forma de gestión del conocimiento, lo cual destaca los beneficios percibidos como mejoras en las relaciones con clientes y empleados, así como la optimización de los procesos internos. En consecuencia, es fundamental orientar los esfuerzos hacia la innovación para superar estas barreras y gestionar el conocimiento de manera eficaz en las empresas.

Finalmente, los resultados de la investigación indican que las empresas conformadas por egresados de Gestión Empresarial de la UIS deberían considerar la creación de un manual estructurado de gestión del conocimiento. Este manual debería incluir pasos claros y detallados para la captura, organización, almacenamiento y distribución del conocimiento dentro de la organización. Implementar programas de desarrollo profesional y crecimiento empresarial también es fundamental para fomentar tanto las competencias blandas como las duras entre los empleados, lo que permitirá a las empresas destacarse en competitividad mediante una gestión del conocimiento más efectiva y completa.

7. Recomendaciones

Mediante los hallazgos de esta investigación, se recomienda que las empresas conformadas por egresados de gestión empresarial de la Universidad Industrial de Santander prioricen la capacitación en gestión del conocimiento para sus empleados y empresarios. Esta capacitación debe abordar tanto aspectos teóricos como prácticos de la gestión del conocimiento, centrándose en la captura, organización, transferencia e internalización efectivas del conocimiento en la organización. Adicionalmente, se recomienda a las empresas que implementen programas integrales de desarrollo profesional y crecimiento empresarial para fomentar las competencias blandas y duras entre los empleados y empresarios, de tal forma que las empresas se enfoquen en destacarse en la competitividad empresarial mediante la aplicación de la gestión del conocimiento.

Dado que se identificaron brechas en la implementación de prácticas de gestión del conocimiento, se recomienda que las empresas consideren la adopción de sistemas especializados en la gestión del conocimiento que faciliten la captura, organización, almacenamiento y distribución eficientes del conocimiento dentro de la organización, promoviendo así una cultura de aprendizaje continuo y colaboración, fundamentales para la mejora del desempeño empresarial.

Para superar las dificultades identificadas en la gestión del conocimiento, es fundamental promover una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y la innovación. Se recomienda que los líderes de las empresas establezcan un ambiente propicio para fomentar el intercambio de conocimientos y la colaboración entre los miembros del equipo.

Por otra parte, es importante fomentar la realización de prácticas profesionales en empresas que implementan estrategias de gestión del conocimiento. Esto proporciona a los estudiantes la oportunidad de adquirir experiencia práctica en el campo y comprender cómo se aplican los conceptos teóricos en entornos empresariales reales.

A su vez, se recomienda que las empresas realicen una evaluación continua de los procesos y sistemas existentes, así como la incorporación de las mejores prácticas de la gestión del conocimiento, al igual que enfocarse en acciones de mejora de manera permanente que permitan crecer como organización.

Referencias Bibliográficas

- Alan Neill, D., & Cortez Suárez, L. (2018). Procesos y fundamentos de la investigación científica. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9). <https://acortar.link/sj0MU1>
- Arias Gonzáles, J. L., y Covinos Gallardo, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. *Enfoques Consulting EIRL*, 1, 66-78. <https://acortar.link/eDFesr>
- Bonett Cueto, M. P., & De Silvestri Diartt, M. R. (2012). Caracterización de Expreso Brasilia desde la perspectiva de Gestión del conocimiento. <https://acortar.link/DI4CDo>
- Briceño Saldivar, H. G., & Cipagauta Pedraza, E. A. (2018). Diseño de un modelo de gestión del conocimiento en la dirección de informática y tecnología de la Secretaría Distrital de Hacienda. <https://acortar.link/sFhNzS>
- Borroto Molina , J. M. (2007). La Gestión del Conocimiento en la Nueva Economía. Algunos Apuntes. *Ciencia en su PC*, (5), 30-40. <https://acortar.link/lgYmNY>
- Buxarrais Estrada, M. R. (2013). Nuevos valores para una nueva sociedad. Un cambio de paradigma en educación. *Edetania*, (43), 53-65. <https://acortar.link/rxGF02>
- Corporación CIMTED. (2022). Las Competencias : Metodología y experiencias en los nuevos escenarios. Corporación Centro Internacional de Marketing Territorial para la Educación y el Desarrollo. Corporación CIMTED. <https://acortar.link/KaOjLj>
- Cruz Ortega , S. P., y García Pasiminio , R. E. (2017). Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento en la Empresa Protecnica Ingeniería S. A. Maestría en gerencia de la innovación empresarial promoción VIII. Universidad Externado de Colombia. <https://acortar.link/E9jOtF>
- Diaz Dumont, J. R., Ledesma Cuadros, M. J., Rojas Vargas, S., y Diaz Tito, L. P. (2020). Los cuatro saberes de la educación como formación continua en las empresas. *Fides et Ratio-*

- Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 19(19), 17-48. <https://acortar.link/XatYOV>
- Farfán Buitrago, D. Y. y Garzón Castrillón, M. A. (2006). La gestión del conocimiento. Documento de Investigación No. 29. Universidad del Rosario, Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios. <https://acortar.link/Xi9Bq9>
- Feijó-Cuenca, T. E., & Feijó-Cuenca, N. P. (2020). Aspectos relevantes del emprendimiento en Sudamérica: Artículo de investigación. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*. ISSN 2737-6354., 3(6), 93-104. <https://acortar.link/EiUgte>
- Figueroa Ocoro, L. A. (2019). La gestión del conocimiento, una herramienta para la innovación en el proceso de la gestión académica de la Institución Educativa Diocesana Jesús Adolescente Del Distrito De Buenaventura, Entidad Territorial Certificada. <https://acortar.link/xVKFM8>
- Forero, P., Méndez, N., & Recio, C. (2023). Tejer el liderazgo público: estudio y construcción de un marco conceptual y de competencias (No. 20984). Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. <https://acortar.link/7JIpoY>
- Frías Navarro, R. y Rodríguez Romero, C.A. (2012). Una interpretación del concepto de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi usando la ficción literaria. *Revista Apuntes del CENES*. 31(54), 227-260. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. <https://acortar.link/SOxEGc>
- García-Ramos, T. E., López-Brunett, A. L., Wright-Garzón, M. R., & Varas-Espinoza, N. (2023). Gestión del conocimiento y gestión de cambio: Estudio Bibliométrico. *INNOVA Research Journal*, 8(1), 173-197. <https://acortar.link/FONtKE>

- García, M., Casique, A., Alejos, A., y Hernandez, D. (2019). Rumbo a la gerencia, desarrollo de competencias blandas. *Academia Journals*, 11(9), 1213-1217. <https://acortar.link/PP15Rh>
- González Millán, J.J., Rodríguez Díaz M.T., & González Millán, O.U. (2014). Análisis comparativo de los modelos de gestión del conocimiento aplicados a la empresa. En R, Llamosa Villalba (Ed.). *Revista Gerencia Tecnológica Informática*, 13(36), 75-91. <https://acortar.link/UCflAz>
- González Pazmin, F. A. (2021). Propuesta de Modelo de Gestión del Conocimiento en la Subdirección de Radiodifusión. Maestría en gerencia estratégica de tecnologías de la Información. Sonora. <https://acortar.link/90WcNc>
- Grützner, G. J. (2019). La gestión de conocimiento y el aprendizaje organizacional en una empresa pequeña e internacional de Colombia: caso de estudio en el sector educativo. <https://acortar.link/rzNRQH>
- Hernández Sampieri, R y Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw - Hill Interamericana Editores, S.A de C.V. <https://cutt.ly/7XH3Apf>
- Iles, P., y Altman, Y. (2002). La gestión del conocimiento: en busca de una agenda transcultural. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2-3), 233-246. <https://acortar.link/FAu06Z>
- Lewis, J. E. (29 de agosto de 2023). Inflación en Colombia. EL PAÍS América Colombia. <https://elpais.com/america-colombia/2023-08-08/la-inflacion-anual-sigue-cayendo-en-colombia-alcanzo-1178-en-julio.html>
- Londoño Hernández, H. (2013). Gestión del conocimiento: fundamentos conceptuales y casos de aplicación en cuatro organizaciones colombianas. <https://acortar.link/PhZRMA>

- López López, M. L. (2021). Las habilidades blandas y su influencia en la construcción del aprendizaje significativo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 10828-10837. <https://acortar.link/YoK4EZ>
- Lugo Cobos, D. C., Lugo Mondragón, L. M., Suárez Yate, D. M., y Peña Guarín, G. P. (2021). Estrategia para fomentar la transferencia de conocimiento en una entidad del sector defensa. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(1), 1-31. <https://acortar.link/ZicFay>
- Malinowski Stuardo, E. M (2011). Integración del emprendimiento en la gestión del conocimiento. Lulu.com.
- Meriño Córdoba, V. H., Martínez Meza, E. A., Antúnez Pérez, A, Z., Cruz De Los Ángeles, J. A., Pérez Paredes, A., Morán Bravo, L. d. C., Urzola Berrío, H. E. y Sifuentes Ocegueda, A. T. (2021). Gestión del conocimiento perspectiva multidisciplinaria. Cuadragésimo libro. Colección Unión Global Víctor Hugo Meriño Córdoba: Editor. <https://acortar.link/AXfuA6>
- Mul Encalada J., & Ojeda López, R. N. (2014). Análisis de la gestión del conocimiento en empresas con actividades de innovación en Yucatán. Área de investigación: Administración de la tecnología. In XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. UNAM. <https://acortar.link/epkqr>
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. USA, New York: Oxford University Press.
- Orozco, J. L. (2003). *William James y la filosofía del siglo americano (Vol. 3)*. UNAM. Mexico: Gedisa Editorial. <https://acortar.link/CLai6x>

- Ortega Sinning, C. (2022). Modelo de gestión del conocimiento para el canal comercial de los agentes y las agencias de Seguros Bolívar sucursal Bucaramanga. <https://acortar.link/1B1Ipl>
- Pascuas Cano, R. (2014). Gestión del Conocimiento: Desde las trincheras. Colombia Productiva. <https://acortar.link/POjTOF>
- Peluffo, M. B., y Catalán Contreras, E. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento aplicada al sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://acortar.link/Aq5Rjn>
- Pereira, L. y Santos, J. (2021). Knowledge management in projects. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 17(1), 1-14. <https://acortar.link/Mnd86C>
- Pérez-Montoro Gutiérrez M. (2008). Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis. Ediciones Trea. <https://acortar.link/yosiGV>
- Raciti, P. (2015). La medición de las competencias transversales en Colombia: una propuesta metodológica. *Programa eurosocial*. <https://acortar.link/NdRHFH>
- Rocha Novoa Y. E. (2016). Gestión del Conocimiento como Estrategia Innovadora para Fortalecer el Talento Humano en la Función Gerencial del Sector de Construcción en el Departamento Sucre. Universidad Tecnológica del Bolívar. Magister en Gestión de la Innovación. <https://acortar.link/Lw8tWP>
- Rodríguez Díaz, M. T., & González Millán, J. J. (2013). Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual, a través de modelos universitarios. *Económicas Cuc*. <https://acortar.link/jYMw31>

- Rodríguez Gómez, D. R. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar* (37), 25-39. Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona, España. <https://acortar.link/r3Y7IH>
- Rodríguez-Gómez, D. (2009). La creación y gestión del conocimiento en las organizaciones educativas: barreras y facilitadores. Un estudio multicaso. Universitat Autònoma de Barcelona. <https://acortar.link/9OshL2>
- Sánchez, J., Milena, A., & Rodríguez, L. (2018). Gestión del conocimiento. *TIA, Tecnología, Investigación y Academia*, 6 (2), 46-51. <https://acortar.link/WtJwPg>
- Sarmiento Sarmiento, I. K. (2023). Tendencias sobre competencias Blandas: del Saber Hacer hacia la Formación del Ser. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 55-81. <https://acortar.link/GeGTf3>
- Segarra Ciprés, M. (2006). Estudio de la naturaleza estratégica del conocimiento y las capacidades de gestión del conocimiento: aplicación a empresas innovadoras de base tecnológica. Universitat Jaume I. <https://acortar.link/qKvWUF>
- Severiche Sierra, C., Muñoz Rojas, D. y Morales, J. J. (2016). Gestión del conocimiento en sector de agua potable y saneamiento básico en Colombia. *Omnia*, 22(1), 91-105. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73747750008.pdf>
- Suárez Sosa, O. H. (2016). La gestión del conocimiento, como pilar fundamental para los sistemas de gestión de calidad. Análisis, desarrollo y casos de éxito. <https://acortar.link/lfAZ3I>
- Tito Maya, M., y Serrano Orellana, B. J. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76. <https://acortar.link/wDvx52>
- Toro, D., y Botero, W. (2015). Gestión del conocimiento. <https://acortar.link/JPeLRG>

Valhondo, D. (2010). *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Ediciones Díaz de Santos.

<https://acortar.link/1XuV4T>

Vargas Sánchez, A. y Moreno Domínguez, M. J. (2005). La gestión del conocimiento en las organizaciones. *Tourism & Management Studies*, 1, 139-151. <https://acortar.link/IjuJF5>

Vargas Navarro, M., Gonzales Hamada, L. M., Bravo Enriquez, J. J., & Padilla Machaca, P. M. (2021). Competencias genéricas y su contribución en la inserción laboral del profesional en Psicología egresado de una universidad privada de Perú, 2021.

<https://acortar.link/hXqahV>

Villamizar Cáceres, L. H. (2021). Las competencias blandas para pasar de emprendedor a empresario. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, Bucaramanga]. Repositorio UNAD. <https://acortar.link/wdoZPT>

Villamizar Cáceres, L. H. (2022) *Emprende con competencias blandas, descubre tu potencial emprendedor*. División de Publicaciones UIS. <https://acortar.link/pmIWZw>

Zumba, S. N., Quinde, J. L., Lata, S. C., y Espinoza, C. A. (2020). La importancia del fomento de las habilidades blandas en la educación. *Illari Revista de Estudiantes*, 9, 34-39.

<https://acortar.link/PP15Rh>

Apéndices

Apéndice A. Encuesta para empresarios egresados de la Universidad Industrial de Santander – IPRED. UIS

La Gestión del Conocimiento en Empresas de Egresados de Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander - IPRED

Esta encuesta se realiza para apoyar el proceso investigativo que tiene como objetivo general: describir el uso de la gestión del conocimiento en empresas de egresados de gestión empresarial de la Universidad Industrial de Santander-IPRED. Por lo cual, está dirigida a empresarios que tengan constituida una organización con más de tres años en Cámara de Comercio.

Sección 1: Preguntas generales

1. ¿Cuántos años tiene de constituida su empresa?

- Entre 3 a 4 años
- Entre 5 a 6 años
- Entre 7 a 8 años
- Entre 9 a 10 años
- Más de 10 años

2. ¿Cómo está registrada su empresa en Cámara de Comercio?

- Natural
- Jurídico
- No estoy registrado

Sección 2: Preguntas específicas sobre gestión de conocimiento

3. Cantidad de empleados que tiene la empresa

- Microempresa: personal no superior a 10 trabajadores.
- Pequeña empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores
- Mediana empresa: Personal entre 51 y 200 trabajadores.
- Grande empresa: Más de 200 trabajadores.

4. ¿Sabe cómo usar la Gestión del Conocimiento en su empresa?

- Si sabe usarla
- No sabe usarla

4.1. Si la respuesta anterior, respondió "No sabe usarla." por favor indicar ¿por qué? Seleccione todas las que considere.

- No le veo los beneficios.
- Parece costoso.
- Es complicado recopilar la información.
- No sé cómo hacerlo.
- Requiere invertir mucho tiempo.
- Otro (especificar abajo)

4.2. Si la respuesta anterior fue "Otro." por favor especificar: ¿Cuál? _____**5. ¿Cuál de las siguientes definiciones describe mejor la Gestión del Conocimiento en su empresa? Elija una sola opción**

- Gestión del conocimiento es un proceso que se da en las organizaciones que se utiliza para capturar y organizar un escenario y compartir el conocimiento que se genera dentro de la empresa, el cual incluye la creación de sistemas y prácticas que facilitan la colaboración y el aprendizaje continuo.
- Implementación de sistemas de gestión de contenidos para mejorar la empresa mediante la optimización exclusiva de la eficiencia individual de los empleados.
- Incremento de la productividad a través de la competencia entre empleados.

6. ¿Cuáles son los métodos utiliza para realizar la gestión del conocimiento? Elija una sola opción

- Fomentando la socialización, externalización, combinación e internalización del conocimiento o para crear, compartir y aplicar información de manera efectiva. (Modelo SECI)
- No realizo gestión el conocimiento.

- Otro (especificar abajo)

6.1. ¿Por qué no realiza gestión del conocimiento ?

- No hay tiempo.
- No sé cómo hacerlo.
- Otra (especificar abajo)

6.3. Teniendo en cuenta que su respuesta anterior fue "Otro." por favor especificar, ¿De qué manera?

7. ¿Cuál es el instrumento o medio que utiliza para la recopilar la información?

- A través de un programa sistematizado.
- Por medio de planillas de forma manual.
- Otro. (especificar en la siguiente)

7.1. Teniendo en cuenta que su respuesta anterior fue "Otro." por favor especificar, ¿De qué manera?

8. ¿Cuáles son las dificultades que enfrenta al crear o recopilar información?

- Ausencia de personal dedicado a este proceso.
- Falta de conocimiento sobre métodos efectivos de recopilación de información.
- Otro. (especificar a continuación)

8.1. Teniendo en cuenta que su respuesta anterior fue "Otro." por favor especificar, ¿De qué manera?

9. ¿Cómo comparte la información?

- A través de reuniones con los empleados
- Por medio de correos electrónicos.
- Otro. (especificar en la siguiente)

9.1. Teniendo en cuenta que su respuesta anterior fue "Otro." por favor especificar, ¿De qué manera?

10. ¿Qué dificultades tiene al momento de compartir la información?

- No hay tiempo para realizar reuniones.
- Mis empleados no cuentan con correos electrónicos.
- Otro. (especificar en la siguiente)

10.1. Teniendo en cuenta que su respuesta anterior fue "Otro." por favor especificar, ¿De qué manera? _____

11. ¿En qué áreas está aplicando el resultado de la gestión del conocimiento en la empresa?

- Administrativo
- Servicio al cliente
- Mercadeo
- Ventas
- Otro

11.1. Teniendo en cuenta que su respuesta anterior fue "Otro." por favor especificar, ¿De qué manera? _____

12. ¿Cuáles son las dificultades que enfrenta al aplicar los resultados obtenidos de la gestión del conocimiento en la empresa?

- Carencia de seguimiento.
- Falta de un programa de verificación.
- Ausencia de supervisión.
- • Otro. (especificar a continuación)

13. ¿Cómo fomenta en su empresa la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los empleados de diferentes áreas o departamentos? Seleccione todas las que considere.

- Mediante reuniones regulares de intercambio de conocimientos.
- A través de plataformas digitales colaborativas (por ejemplo, intranet, herramientas de comunicación interna).
- Implementando programas de mentoría o tutoría entre empleados.
- Facilitando la participación en proyectos interdepartamentales.
- Creando incentivos para compartir conocimientos.
- Otro (especificar abajo).

13.1. Si la respuesta anterior fue "Otro." por favor especificar, ¿Cómo? _____

De lo contrario continúe a la pregunta 14.

14. ¿Cuáles de los siguientes obstáculos ha encontrado su empresa al implementar la gestión del conocimiento? Seleccione todas las que considere.

- Resistencia al cambio por parte de los empleados.
- Falta de herramientas tecnológicas adecuadas.
- Cultura organizacional desfavorable.
- Falta de tiempo dedicado a actividades de gestión del conocimiento.
- Desconfianza entre los empleados en compartir conocimientos.
- Otro (especificar abajo).

14.1. Si la respuesta anterior fue "Otro." por favor especificar, ¿Cuáles? _____

De lo contrario continúe a la pregunta 15.

15. ¿Cuáles son los beneficios de tener la gestión del conocimiento en la empresa?

Seleccione todas las que considere.

- Mejorar la relación con clientes, empleados, mejor rentabilidad, así como también permite una mayor retención del talento al reconocer y valorar el conocimiento interno, lo que contribuye a la estabilidad y crecimiento a largo plazo de la empresa.
- Ayuda a guardar y recordar lo que los empleados saben, pero no siempre expresan, lo que permite ser más innovadores y adaptarse a los cambios del mercado.

- Optimiza los procesos internos al compartir las mejores prácticas y lecciones aprendidas, lo que conduce a una mayor eficiencia operativa y reducción de costos.
- Fortalece la toma de decisiones al proporcionar información y análisis basados en datos y experiencias pasadas, impulsando así la estrategia empresarial y la ventaja competitiva.
- Otro (especificar abajo).

15.1. Si la respuesta anterior fue "Otro." por favor especificar, ¿Cuáles? _____

De lo contrario continúe a la pregunta 16.

16. ¿Qué considera importante en el momento de implementar la gestión del conocimiento?

Seleccione todas las que considere.

- Acceso fácil y rápido a la información y los conocimientos necesarios para realizar las actividades laborales.
- Uso efectivo de herramientas tecnológicas para la captura, organización y difusión del conocimiento.
- Establecimiento de procesos claros y eficientes para la gestión y actualización continua del conocimiento.
- Inversión en capacitación y desarrollo profesional para mejorar las habilidades necesarias en gestión del conocimiento.
- Otro (especificar abajo).

16.1. Si la respuesta anterior fue "Otro." por favor especificar, ¿Qué? _____

De lo contrario continúe con la siguiente pregunta.

17. ¿Cómo mide los resultados de la efectividad de la gestión del conocimiento?

Seleccione todas las que considere.

- Aumento de ventas.
- Aumento de clientes.
- Mejor relación con proveedores.
- Incremento en la productividad individual y/o grupal.

- Mejora en la satisfacción del cliente.
- Otro (especificar abajo).

17.1. Si la respuesta anterior fue "Otro." por favor especificar, ¿Cómo? _____

De lo contrario continúe a la pregunta 18.

18. Valore según considere, cuales competencias blandas, utiliza para la gestión del conocimiento en su empresa.

Selecciones una opción habilidad.

HABILIDAD	1. Nada de acuerdo	2. Algo de acuerdo	3. Bastante de acuerdo	4. Muy de acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
1. Autodisciplina.					
2. Autonomía.					
3. Automotivación.					
4. Adaptabilidad al cambio.					
5. Autoliderazgo.					
6. Creatividad.					
7. Confianza en sí mismo.					
8. Comunicación asertiva.					
9. Disciplina.					
10. Determinación.					
11. Escucha Activa					
12. Eficiente.					
13. Gestión del tiempo.					
14. Hábitos productivos.					
15. Innovación.					
16. Orden.					
17. Organización.					
18. Perseverancia.					
19. Pensamiento crítico.					
20. Proactividad.					
21. Responsabilidad.					
22. Resiliencia.					
23. Resolución de problemas.					

19. Valore según considere, cuales competencias duras utiliza para la gestión del conocimiento en su empresa.

Selecciones una opción Capacidad.

CAPACIDAD	1. Nada de acuerdo	2. Algo de acuerdo	3. Bastante de acuerdo	4. Muy de acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
1. Capacidad de búsqueda de información.					
2. Capacidad para hacer preguntas.					
3. Capacidad de síntesis.					
4. Capacidad de relacionar.					
5. Capacidad de cuestionarse.					
6. Capacidad de planificar.					
7. Capacidad de concentración.					
8. Capacidad de comprensión de lectura.					
9. Capacidad para asumir riesgos.					
10. Capacidad de aplicar sus conocimientos.					
11. Capacidad de autoevaluarse.					