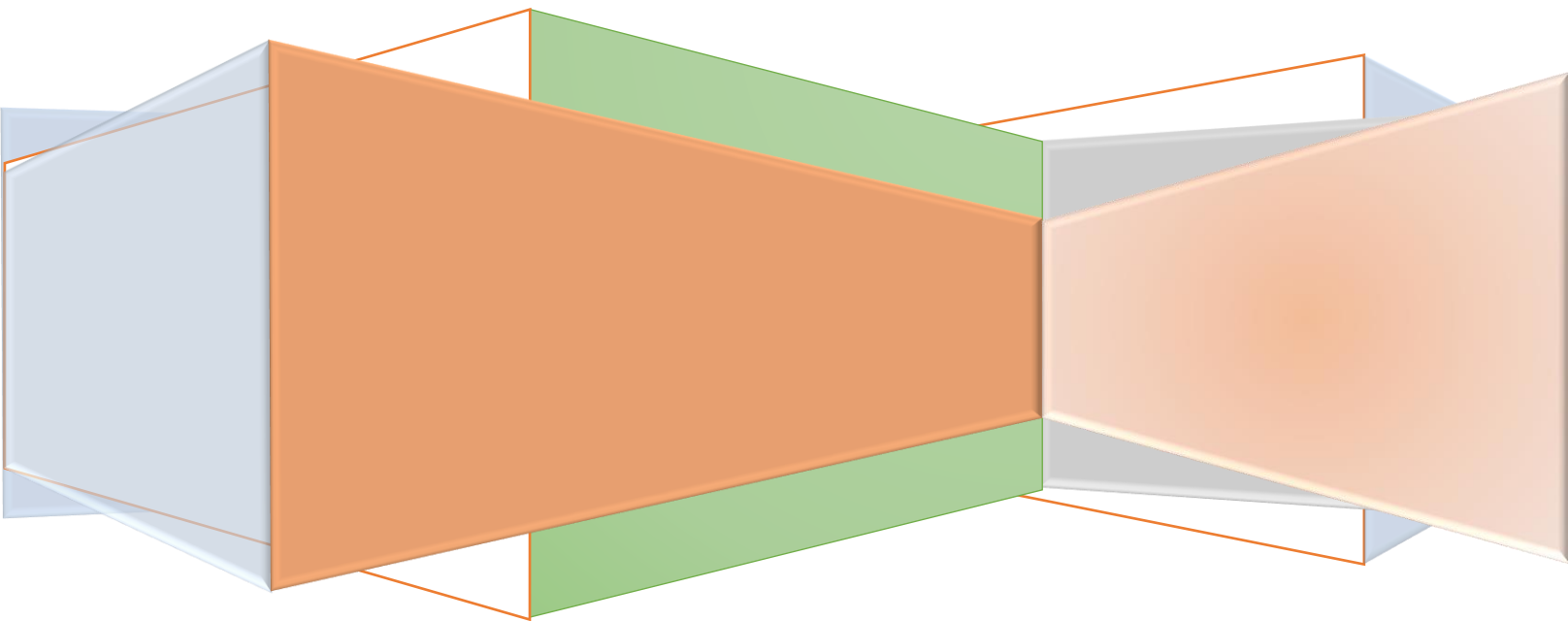




# MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO GC EN LAS MEDIANAS EMPRESAS  
DEL DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO

YULIETH HERRERA ZULUAGA – ALEXANDER CASTRO  
DIAZ



Investigación descriptiva de la Gestión del Conocimiento “GC” en las Medianas  
Empresas del Departamento del Quindío, dedicadas a los Negocios Internacionales, legalmente  
constituidos a Junio de 2014

Presentado por:

Yulieth Herrera Zuluaga, Alexander Castro Díaz

Universidad del Quindío  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Maestría en Administración  
Armenia, Quindío  
Abril-2015

Investigación descriptiva de la Gestión del Conocimiento “GC” en las Medianas  
Empresas del Departamento del Quindío, dedicadas a los Negocios Internacionales, legalmente  
constituidos a Junio de 2014

Proyecto de grado para optar al título de Magister en Administración de la Universidad  
del Quindío

Presentado por:

Yulieth Herrera Zuluaga, Alexander Castro Díaz

Director:

Jenny Martínez Crespo

Universidad del Quindío  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Maestría en Administración  
Armenia, Quindío  
Abril-2015

## Resumen

En las últimas décadas del siglo pasado surge un interés en torno a la Gestión del Conocimiento (GC), derivado de la lógica a partir de la cual se considera el conocimiento como un recurso productivo de la organización, generador de valor. Ello ha dado a lugar a la emergencia de un movimiento alrededor de la Economía del conocimiento. El sector productivo colombiano no es ajeno a esta nueva tendencia mundial, que atiende a los retos permanentes que esta lógica impone. Por tanto, la supervivencia de las organizaciones está supeditada a un enfoque desde la gerencia que se ajuste a este nuevo panorama, para posibilitar la sostenibilidad de la empresa en el mercado.

En razón a lo anterior, este proyecto de investigación presenta los impactos resultantes de la implementación y desarrollo de iniciativas de GC en algunas empresas del Departamento del Quindío dedicadas a los Negocios Internacionales, específicamente en términos de generación de valor. Para comprender una serie de especificidades de orden conceptual, procedimental y axiológico, asociados a la generación de valor que se podrían derivar de la GC. Para el levantamiento de la información y su respectivo análisis, se utilizó un enfoque cualitativo, se adoptó un método inductivo-deductivo y se realizó una triangulación de herramientas para garantizar la fiabilidad y validez de la información recolectada.

En este sentido, se encontró que el departamento del Quindío carece de sistemas de gestión del conocimiento que permitan generar competitividad, máxime cuando se piensa en la articulación y estrategias a desarrollar en los mercados internacionales

Palabras Clave: Gestión del Conocimiento, Medianas Empresas, Negocios Internacionales.

### **Abstract**

In the last decades of the last century around an interest in Knowledge Management (KM), derived from the logic which considers knowledge as a productive resource of the organization, value generator. This has given rise to the emergence of a movement around the Knowledge Economy. The Colombian productive sector is no stranger to this new global trend, which serves the continuing challenges that this logic imposes. Therefore, the survival of organizations is subject to an approach from management that fits this new landscape, to enable the sustainability of the company in the market.

Due to the above, this research project presents the impacts resulting from the implementation and development of KM initiatives in some companies of Quindío dedicated to International Business, specifically in terms of value creation. To understand a number of specificities of conceptual, procedural and axiological, associated with the generation of value that could be derived from the GC order. For lifting the information and their analysis, a qualitative approach was used, an inductive-deductive method was adopted and a triangulation of tools to ensure the reliability and validity of the collected data.

In this sense, found that the Quindío department lacks knowledge management systems allowing to generate competitiveness, especially when you think of the articulation and strategies to develop in international markets.

Key Words: Knowledge Management, Medium-Sized Companies, International Business.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>0</b>
<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>6</b>
<b>OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>6</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>7</b>
<b>HIPÓTESIS .....</b>	<b>7</b>
<b>1. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>2. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. REVISIÓN DE LITERATURA O ESTADO DEL ARTE.....</b>	<b>9</b>
<b>3. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1. CONCEPCIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....</b>	<b>13</b>
EL CONOCIMIENTO .....	13
<b>3.2. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO GC .....</b>	<b>17</b>
OBJETIVOS DE LA GC .....	18
<b>3.3. CONOCIMIENTO CORPORATIVO.....</b>	<b>18</b>
MEMORIA CORPORATIVA. ....	18
RELACIÓN CON EL ENTORNO. ....	19
COMPRENSIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS TÁCITOS Y EXPLÍCITOS. ....	19
METODOLOGÍAS. ....	20
INNOVACIÓN .....	21

## GESTION DEL CONOCIMIENTO DE MEDIANAS EMPRESAS

AUDITORÍA DEL CONOCIMIENTO .....	22
BUENAS PRÁCTICAS .....	25
ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	31
PROCESOS ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	43
<b><u>4. NEGOCIOS INTERNACIONALES.....</u></b>	<b>51</b>
<b><u>5. METODOLOGÍA .....</u></b>	<b>54</b>
<b>5.1. MÉTODO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>54</b>
<b>5.2. POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO .....</b>	<b>55</b>
<b>5.3. MARCO MUÉSTRAL .....</b>	<b>55</b>
<b>5.4. DISEÑO MUÉSTRAL: .....</b>	<b>55</b>
<b>5.5. REDISEÑO MUÉSTRAL .....</b>	<b>58</b>
PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN: .....	59
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	60
ANÁLISIS PRUEBA PILOTO .....	60
ALFA DE CRONBACH Y CONSISTENCIA INTERNA DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA .....	60
ANÁLISIS DE RESULTADOS VALIDACIÓN EXPERTOS .....	62
<b>5.6. TABULACIÓN, GRÁFICAS Y ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO .....</b>	<b>65</b>
<b><u>CONCLUSIONES .....</u></b>	<b>83</b>
<b><u>RECOMENDACIONES .....</u></b>	<b>89</b>
<b><u>BIBLIOGRAFÍA BÁSICA .....</u></b>	<b>91</b>



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación del conocimiento.....	17
Tabla 2. Diferenciación entre Metodologías, Métodos y Técnicas de GC .....	21
Tabla 3. Acciones fundamentales de la Innovación en la Gestión del Conocimiento .....	21
Tabla 4. Objetivos de la Auditoría de Gestión del Conocimiento .....	22
Tabla 5. Objetivos adicionales de la Auditoría de Gestión del Conocimiento .....	22
Tabla 6. Herramientas desarrolladas para la Auditoría de GC en la empresa.....	24
Tabla 7. Proceso de Gestión de la Información .....	27
Tabla 8. Requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión del Conocimiento. .....	29
Tabla 9. Beneficios de una adecuada Gestión de la Información en las organizaciones ..	30
Tabla 10. Requisitos que debe cumplir un recurso para constituirse en autentica fuente de ventaja competitiva .....	33
Tabla 11. Depuración Bases de Datos.....	58
Tabla 12. Resumen Información Obtenida en prueba piloto .....	61
Tabla 13. Empresas que No Acceden a la Entrevista.....	63
Tabla 14. Listado De Empresas Que Respondieron El Instrumento.....	64

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Proceso de Auditoría del Conocimiento en la Organización. ....	23
Ilustración 2. Características clave del conocimiento para la creación de valor.....	34
Ilustración 3. Beneficios de trabajar con una Estrategia basada en el Conocimiento.....	36
Ilustración 4. Ciclo de Gestión del Conocimiento en la organización.....	41
Ilustración 5. Procesos Estratégicos de la Gestión del Conocimiento .....	44
Ilustración 6. Subprocesos fundamentales para la Retención del Conocimiento.....	45
Ilustración 7. Conceptos asociados a las funciones del proceso de GC.....	46
Ilustración 8. Subprocesos fundamentales de la Gestión del Conocimiento .....	47

## **INDICE DE ANEXOS**

Anexo Número 1. Matriz Problematizadora

Anexo Número 2. Encuesta Definitiva

Anexo Número 3. Validación Instrumento de Expertos

Anexo Número 4. Pertinencia y Adecuación Validación de Expertos

Anexo Número 5. Bases de Datos. Cámara de Comercio del Quindío y Legiscomex

Anexo Número 6. Tabulación Prueba Piloto

Anexo Número 7. Instrumento Inicial

Anexo Número 8. Tabulación general de encuestas

## Introducción

No cabe duda que el final del siglo pasado, ha marcado para la humanidad un sin fin de cambios, que obligan a replantear de manera radical muchas de las formas como se resolvían problemas y se hacían las cosas, con énfasis en la organización. Este nuevo entorno globalizado dominado por las tecnologías y por el uso masivo de internet y sus múltiples y numerosos servicios, deja claro que el factor común es la incertidumbre. En palabras de Gortari y Santos (2006), a partir de 1990, se ha presentado un cambio hacia una producción más intensiva del conocimiento y la investigación, característica de economías industriales.

Al respecto Ventura y Ordoñez (2003), afirman que en la base de estos cambios esta la importancia del conocimiento como factor productivo; de hecho, la etapa actual que podría denominarse como la sociedad del conocimiento, culmina con un proceso histórico donde la tierra (economía agraria) deja paso al capital productivo (revolución industrial) y éste a su vez, sede paso al conocimiento, como factores clave para la competitividad de las empresas y para el avance de la productividad, traducido en lo que hoy se conoce como “valor agregado”.

Todos estos cambios hacia el conocimiento, están caracterizados por la importancia de los activos intangibles sobre los tangibles, de los servicios sobre los productos y, las nuevas posibilidades que las tecnologías de información y comunicación ofrecen a las empresas, en las formas de hacer negocios y transacciones; las fronteras de la empresa son difusas y, los procesos de la organización, ya no son internos, pasan fronteras y se comparten con proveedores y clientes, es decir, se plantean nuevas reglas del juego, donde los competidores deberán estar bien preparados, en términos de recursos y capacidades como base de la competitividad de la

empresa. En suma, se trata de entender en toda su dimensión el concepto de cadena de valor extendido, aquella que involucra todos los Stakeholders vinculados con la organización.

En este sentido Ventura y Ordoñez (2003), consideran que, en estas nuevas formas de competencia, con gastos en Investigación y Desarrollo (I+D) crecientes y ciclos de vida menores, se requiere disponer de capacidad productiva a gran escala y mercados de gran tamaño, lo que conduce a la internacionalización de la competencia impulsada por la creación de menores barreras al comercio, así como la búsqueda de alianzas para disponer de los recursos y conocimiento que la competencia exija. Según Sabater (1999, Paniagua Arís y cols., 2007) una organización dispone de ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que la competencia para asegurar sus clientes y hacer una buena defensa frente a las fuerzas competitivas externas.

Los nuevos tiempos imponen a las organizaciones cambios de paradigmas, que mejoren o cambien las formas como se resuelven los problemas o se enfrentan los nuevos retos; así desde el campo de la dirección estratégica –se ha retomado la importancia de los recursos y las capacidades de las empresas como base de la competitividad de la misma. Enmarcado dentro de las capacidades y los recursos sobresalen los intangibles en sus diferentes formas (el conocimiento), como fuentes de creación de ventaja competitiva sostenible, siempre y cuando sean fuente de valor, -escasos y difíciles de imitar-.

Como resultado de todo lo anterior, las empresas empiezan a presentar un interés marcado por el conocimiento, se preguntan entonces: ¿Qué saben?, ¿Dónde está el conocimiento que poseen?, ¿Qué necesitan saber para lograr mantener su ventaja competitiva?, ¿Cómo lograr que el conocimiento genere valor para la empresa?, ¿Cómo lograr que el aprendizaje individual

se convierta en aprendizaje organizacional?, ¿Cómo dejar el conocimiento en la empresa?, ¿Cuánto cuesta perder conocimiento valioso para la empresa?, entre muchos otros cuestionamientos alrededor de este factor económico. Como respuesta a estas preguntas surgen nociones tales como: aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, capital intelectual, como una tríada de conceptos que pretende dar respuesta a la estrategia competitiva basada en el conocimiento

En este sentido se interroga por la propuesta de investigación que pretende comprender como la implementación de iniciativas de Gestión del Conocimiento - GC -, le aporta a la generación de valor en las medianas empresas legalmente constituidas a junio de 2014 en el departamento del Quindío para enfrentar los negocios internacionales.

La investigación presenta tres capítulos que da cuenta metodológica y teóricamente de la resolución de la pregunta, que son la concepción de la gestión del conocimiento, el conocimiento corporativo y por último los negocios internacionales. De esta manera, se hace una investigación de las empresas que realmente se encuentran operando negocios internacionales en el departamento del Quindío, luego se filtra esa información con otras bases de datos para garantizar una información más clara y veras y por último, se establece la encuesta como herramienta o instrumento indispensable que dé cuenta sobre el estado actual de dichas organizaciones con el fin de establecer si el proyecto de gestión de conocimiento genera valor o no dentro de las mismas.

La conclusión más importante que se encontró dentro del proyecto de investigación es lo hermético al acceso de la información y el egoísmo de las mismas organizaciones para

accederlas, ya sea por miedo o simplemente porque no les interesa la gestión del cambio, por tanto, algunas empresas que accedieron a colaborar con la información, se estableció que intentan generar actividades de gestión del conocimiento, algunas lo hacen sin saberlo, otras simplemente articulan algunas de las acciones, pero en definitiva en el departamento del Quindío, el modelo de gestión del conocimiento no es un imperativo, por desconocimiento o por falta de gestión de sus gerentes, quienes se encuentran totalmente desactualizados sobre las nuevas gestiones de administración y sobre todo, se encuentran atados a modelo antiguos de empresas proteccionistas que aún no saben cómo enfrentar la competitividad internacional.

### **Título.**

Investigación descriptiva de la Gestión del Conocimiento en las Medianas Empresas del Departamento del Quindío, dedicadas a los negocios internacionales, legalmente constituidas a Junio de 2014.

### **Línea de Investigación.**

Desarrollo empresarial: Línea que debe contribuir al desarrollo de las empresas de la región, generando nuevas estrategias de negocios. Esta línea aglutina investigaciones que contribuyen a la construcción de modelos Empresariales eficientes, sostenibles, generadores de utilidades y de beneficios para la región y el país. Tienen cabida en esta línea los proyectos de

conformación de empresas, generación de ideas empresariales, gestión empresarial, estrategias empresariales innovadoras para una economía globalizada

### **Descripción del problema**

El conocimiento está enfocado en el aprendizaje y la introspección, donde los constantes cambios producidos en la economía mundial estén al nivel de los elementos prioritarios del mercado y las tendencias de la competitividad empresarial.

En este sentido, se han realizado diversas propuestas y metodologías de medición de la gestión humana basados en el capital intelectual, lo cual se diferencia del valor de mercado por la condición contable y los elementos derivados para su valoración.

Por su parte, la gestión de conocimiento(G.C) es el desarrollo en una organización de las capacidades y actividades que le permite diseñar nuevos productos y mejorar los existentes, así como modificar y mejorar sus procesos (administrativos y de producción) con el fin de tomar decisiones eficientes en las diferentes áreas y momentos de las empresas, muchas organizaciones asumen como un reto propio crecer, otras lo hacen de la mano de los programas gubernamentales, que se han convertido en simple ejecución de presupuestos. Que no permiten una planeación estratégica para hacer crecer las medianas empresas y fortalecer las grandes, si



bien no es el único canal existente, seguirá siendo un reto para la economía de los países realizar una triangulación exitosa.

El departamento del Quindío no es lejano a la problemática aquí planteada, debido a que se ignoran las capacidades inmersas en el capital humano presente en este tipo de organizaciones. En los últimos años las instituciones y las entidades dedicadas al fortalecimiento de estas, han dirigido sus esfuerzos a enriquecer organizacionalmente algunas empresas, pero se desconoce la importancia y la relevancia del fortalecimiento del capital humano como motor para mejorar las condiciones de competitividad en estas.

Las organizaciones recuperan el valor de las personas en capital humano y el capital Intelectual que estas generan. Más allá de las tecnologías y de los procesos, son los conocimientos de la organización y el saber de sus colaboradores los que aportan valor añadido a la misma; en este sentido las entidades como la Alcaldía Municipal de Armenia, la Gobernación del Quindío en su vigencia 2012- 2015 y la Cámara de Comercio de Armenia en su vigencia 2016-2020, realizan esfuerzos aislados por mejorar los modelos organizacionales de las pequeñas y medianas empresas y por fortalecer las que están inmersas o incursionando en los negocios internacionales, esto obedece más a la ejecución de proyectos como respuesta a los planes antes mencionados, pero no se evidencia un manejo relevante del capital humano, diferente a ofrecer capacitaciones para ejecutar presupuestos.

Esto sumado a que culturalmente el capital humano en las empresas de la región es “subvalorado” y estas dirigen sus esfuerzos a inversiones de otra índole. En el observatorio laboral de Graduados Colombia (2015), se puede identificar la migración de los profesionales del Departamento del Quindío a otras regiones como Antioquia en un 1.92%, Valle del Cauca es receptor con un 4,2%, Bogotá en un 7,33%, Risaralda con un 2,63% y Caldas con un 0,85%. Los profesionales que se quedan en la región se emplean con remuneraciones bajas pues de las 120 medianas empresas que existen adscritas a Cámara de Comercio de Armenia, de las cuales activas y dedicadas a los negocios internacionales se presume se encuentran 60 medianas empresas, no perciben que el fortalecimiento del capital humano permita el mejoramiento de las condiciones de competitividad, para enfrentar los negocios internacionales.

### **Formulación del problema**

En este sentido, la presente propuesta de investigación pretende ¿Comprender como la implementación de iniciativas de Gestión del Conocimiento - GC -, le aporta a la generación de valor en las medianas empresas legalmente constituidas a junio de 2014 en el departamento del Quindío para enfrentar los negocios internacionales?

### **Objetivo General**

Identificar los impactos que se han generado en la implementación de iniciativas de Gestión del Conocimiento –GC-, específicamente en términos de generación de valor en las medianas

empresas legalmente constituidas y activas a Junio de 2014 en el departamento del Quindío, para enfrentar los negocios internacionales, a través de una investigación descriptiva, que tendrá la encuesta como instrumento de recolección de información.

### **Objetivos Específicos**

Describir las prácticas de Gestión del Conocimiento –GC- que han implementado las medianas empresas legalmente constituidas del departamento del Quindío, que tienen negocios internacionales.

Determinar las formas en que esas prácticas de Gestión del Conocimiento –GC- implementadas en la empresa objeto de estudio de esta investigación, han generado valor al proceso de negociación internacional, aprovechando tratados de libre comercio.

Comprender el potencial de implementar prácticas de Gestión del Conocimiento –GC- en las empresas objeto de estudio, para la generación de valor en sus procesos de negociación internacional, aprovechando los tratados de libre comercio vigentes

### **Hipótesis**

Las medianas empresas del Departamento Quindío dedicadas a los negocios internacionales legalmente constituidos y activos a Junio de 2014, no perciben la Gestión del

Conocimiento –GC-, como generador de valor agregado, por lo cual no se realiza la inversión suficiente para apreciar su beneficio, debido a que lo consideran un intangible inocuo.

## 1. Justificación

Los tratados internacionales tienen una intención capitalista la cual está determinada en convenios y estrategias para fortalecer las economías que hacen parte de él, Se hace necesario pensar en iniciativas regionales que permitan compensar este modelo económico; ya que las condiciones empresariales de la región evidencian falta de información frente a la gestión del conocimiento y esto no permite que las medianas empresas se fortalezcan en las iniciativas para competir en los mercados internacionales, por ello se hace necesario verificar el número de empresas que participan en este tipo de mercados y su problemática real respecto a procesos de GC.

Para ello se tomará como referente a Nonaka y Takeuchi (Citados por: (Vargas, 2000)), los autores descomponen la dimensión tácita del conocimiento en dos elementos constitutivos. El conocimiento cognitivo, que hace referencia a los modelos mentales arraigados en cada persona, consistentes en esquemas, mapas mentales, creencias, percepciones, paradigmas y puntos de vista. El conocimiento técnico, que incluye habilidades y destrezas no formales y difíciles de definir, las cuales se expresan en el *know-how*, el saber cómo llevar a cabo una tarea o un trabajo específico, y que se aplican en un contexto determinado, el cual normalmente se adquiere con la experiencia.

En el departamento del Quindío es pertinente evidenciar el número de empresas que configuran los procesos de GC como relevantes dentro de su cadena de valor, para lo cual se determinaran los siguientes parámetros: inspección a las entidades que las constituyen, se seleccionaran las empresas a las cuales se les aplicara el instrumento para evidenciar la existencia de procesos de GC, posteriormente se procesará la información para dar cuenta de la investigación y se determinará el número exacto de empresas que manejen o no, prácticas de GC.

## **2. Marco de referencia**

### **2.1.Revisión de literatura o estado del arte**

De la implementación de iniciativas y proyectos de GC, específicamente en términos de generación de valor en las medianas empresas legalmente constituidas y activas a Junio de 2014 en el departamento del Quindío, para mitigar los negocios internacionales, no se encuentran investigaciones previas ni en entidades de índole gubernamental como la Gobernación del Quindío y la Alcaldía de Armenia, así como tampoco en la Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío, entidad que aglomera las entidades legalmente constituidas en el departamento. Igualmente, en las universidades asentadas en el departamento de la región local no se registran investigaciones que den cuenta de esta temática específica.

Se realiza el censo en las universidades de la capital Quindiana, buscando conocer las investigaciones realizadas sobre el tema “Gestión de conocimiento y capital intelectual y/o recursos humanos”; del cual se realiza el siguiente consolidado:

- Universidad EAM: En la universidad no se encuentra investigaciones o proyectos acordes al tema, solo algunas aproximaciones de medición del capital intelectual.
- Universidad Alexander Von Humboldt: No poseen esas clases de investigación
- Gobernación del Quindío No han realizado investigaciones de ningún tipo.
- Alcaldía de Armenia: Los entes de entidad territorial no manejan el tipo de investigaciones, esta explicación la brinda la señora Luz Marina Rivera, Líder del proyecto entidad fomentos desarrollo empresarial de la secretaría de desarrollo económico.
- Universidad La Gran Colombia: Se encuentran las siguientes investigaciones:
  - Recursos humanos en los sectores profesionales, económico y contable de Armenia / Zulma Serna García.-- Martha Lucía Rojas Murcia. 1980. 137 h.
  - GIRALDO ARISTIZÁBAL, Ana María. Administración y control del recurso humano en la empresa confecciones Intimas LTDA. Armenia Quindío 2008. 79 h. + CD.
  - ANTÍA HORTÚA, Alexandra y BERMÚDEZ HERNÁNDEZ, Olga Lucía. Diseño de una herramienta de medición del clima laboral del Parque Nacional del Café. Cuya posterior aplicación y resultados sirvan como modelo estratégico en la dirección de los recursos humanos. Armenia. 2009. 110 h. + Cd.
  - GARCIA ORTIZ, María García. Informe práctica empresarial; acompañamiento en la implementación de la gestión por procesos bajo la metodología BMP empresa de energía del Quindío EDEQ S.A. ESP. Tutor: Fernando Ocampo. Armenia-Quindío, 2012, h.26 + Cd.

- Universidad del Quindío: Se encuentran las siguientes investigaciones:
  - Echeverry M., José Fernando; Gestión del conocimiento calidad del capital humano en la Universidad del Quindío / José Fernando Echeverry M.; 2003.
  - Hoyos Walteros, Hernán; Valoración y cuantificación del capital humano en la Universidad del Quindío / Hernán Hoyos Walteros; 2008.

En el ámbito nacional se encuentran algunos aportes así:

“Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado (María de los ángeles Briceño moreno, César agosto Bernal torres), Revista de estudios gerenciales, Universidad ICESI Vol. 26 Nro. 117 Oct-Dic 2010”.

Este artículo sobre estudios de caso muestra que existe un alto grado de coincidencia entre el concepto y el enfoque que tienen las organizaciones sobre la gestión del conocimiento, pero que hay diferencia en la importancia que cada organización da a cada una de las variables constitutivas de esa gestión. Estos resultados se obtuvieron de una investigación realizada en dos fases: una de revisión teórica, relacionada con el concepto y los enfoques de gestión del conocimiento y otra de trabajo de campo, a partir de entrevistas a diez directivos y encuestas a 525 personas de cuatro organizaciones localizadas en la ciudad de Bogotá (Colombia) líderes en penetración del mercado de los sectores manufacturero y de servicios.

Modelo para el desarrollo de la gestión del conocimiento en los centros de investigación de las universidades Públicas colombianas. Caso aplicativo universidad Pedagógica y tecnológica de Colombia (UPTC) “José Javier González Millán Coordinador del Grupo de Investigación Management”, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

“Gestión del conocimiento en una organización intensiva en conocimiento: El caso del Centro de Investigación de Excelencia en Colombia / Knowledge Management in a knowledge-intensive organization: the case of a research center of excellence in Colombia Camilo Andrés Castro Ruíz \*Revista civilizar”

También se configura dentro del estado del arte, el informe final no publicado del proyecto de investigación “impacto de la implementación de proyectos de gestión del conocimiento en algunas empresas en Antioquia”, realizado por los investigadores Jenny Martínez Crespo, José Alfredo Vásquez Paniagua, Carlos Orlando Parra Penagos, Luis Fernando Atehortúa Correa, pertenecientes al Grupo de Investigación: Cultura y Gestión Organizacional CyGO, de la Universidad de Medellín, donde en términos generales, el marco teórico propone una serie de procesos alrededor de la implementación de proyectos de GC. Muchos de ellos en relación con los procesos medulares de la GC: identificación, documentación, comunicación, transferencia, uso y generación de conocimiento. Cada uno de estos subprocesos tiene vinculados métodos, modelos, técnicas y herramientas, que responden a las particularidades de cada organización y a sus necesidades en términos de conocimiento. En la práctica las organizaciones analizadas se enfocan fundamentalmente a la aplicación de algunas herramientas de GC, articuladas en términos generales a la capacitación y formación de personal, a la implementación



de sistemas de información y a la adaptación de nuevas tecnologías (normalmente hard). Estas herramientas no necesariamente responden a un subproceso definido de la GC, en muchos casos, emergen de la dinámica de la organización, sin que sean parte de una planeación organizada de la implementación de un proyecto de GC, articulado a la estrategia organizacional y a la estructura existente.

### **3. Marco teórico**

#### **3.1. Concepción de Gestión del Conocimiento.**

##### El conocimiento

Entendiendo que el conocimiento se genera a partir de la información y esta a su vez por los datos, vale la pena comprender que son conceptos interrelacionados, pero no intercambiables. Lo anterior se explica porque los datos son caracteres, hechos que no permiten generar juicio; mientras que la información es estructurada, da forma, con una intencionalidad, en un contexto; y el conocimiento, por su parte, enjuicia, valora para tomar decisiones.

Diferentes definiciones de conocimiento han aportado y le han dado valor hoy en día para la concepción de su gestión. Por ejemplo la Real Academia Española (2001) define conocimiento como "acción y efecto de conocer", "averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas". Por otro lado, el filósofo Platón, citado en Pávez(2000), lo relaciona con creencias por la verdad. Pávez(2000), a su vez, lo denomina como la parte cognitiva generada por el sujeto en relación con el objeto. También es importante tener en cuenta a Thomas Davenport (1998), quien habla de la combinación entre experiencia, valores

e información para nueva información, la cual es originada y aplicada en la mente, evidenciada en documentos, rutinas, prácticas y normas. Por último, Muñoz Seca y Riverola(1997) hablan del conocimiento como la capacidad de resolver un problema de manera eficiente, a partir de su interiorización racional o irracional.

Nonaka(1991b) diferencia el conocimiento tácito del explícito. El primero se desarrolla en las capacidades, habilidades, destrezas de una persona, en otras palabras, configura un conocimiento que no está permeado por principios científicos, no está teorizado, se encuentra arraigado a una profesión, a un arte, a una acción, a una tecnología en particular en un contexto específico del individuo, lo que comúnmente se denominaría la “dimensión cognoscitiva”, un conocimiento innato a la persona a partir de sus experiencias y actividades, donde este individuo es capaz de crear unas perspectivas que han obedecido al deber ser de las cosas y por ende no se pueden contrariar, pero tampoco es fácil articularlo, pues este conocimiento responde a modelos mentales y creencias, lo que propone pensar como es la forma en que el sujeto percibe el mundo.

Para Leonard y Sensiper (1998) el conocimiento tácito configura la capacidad de la mente humana para dar sentido a la colección de experiencias vividas y a conectar pasadas desde el pasado, al presente y al futuro. Constituye el conocimiento no visible, muy personal y difícil de formalizar, de comunicar, de compartir con otras personas, pues incluye elementos subjetivos como el punto de vista o la intuición. En tal sentido, el conocimiento tácito, afirman Nonaka y Takeuchi(1995), se encuentra arraigado a las acciones y las experiencias en un contexto específico, está profundamente enraizado a la experiencia personal, a los ideales, los valores y las emociones de los sujetos. Desde esta perspectiva, el conocimiento tácito no es fácilmente comunicable a través de las palabras, números o dibujos, requiere personas, equipos de personas, organizaciones, para aplicarlos y transferirlo, afirman Leonard y Sensiper(1998). De ahí que, la

creación de conocimiento tácito organizativo requiera, normalmente, de repetidas interacciones entre las personas a lo largo del tiempo.

Nonaka y Takeuchi (1995) descomponen la dimensión tácita del conocimiento en dos elementos constitutivos. El conocimiento cognitivo, que hace referencia a los modelos mentales arraigados en cada persona, consistentes en esquemas, mapas mentales, creencias, percepciones, paradigmas y puntos de vista. El conocimiento técnico, que incluye habilidades y destrezas no formales y difíciles de definir, las cuales se expresan en el *know-how*, el saber cómo llevar a cabo una tarea o un trabajo específico, y que se aplican en un contexto determinado.

De acuerdo con Popadiuk y Choo (2006) el conocimiento tácito ha sido descuidado en la gestión empresarial, no obstante, hoy configura un elemento vital de atención en la gestión, pues el conocimiento tácito y su *knowhow*, emociones, percepciones, creencias y valores, permiten comprender el paisaje de la aplicación del conocimiento en la gestión empresarial.

Para Nonaka y Takeuchi (1995) el conocimiento explícito o “codificado” es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático. En palabras de Alavi y Leidner(2001), se trata de aquel conocimiento que es articulado, codificado y comunicado en forma simbólica y/o lenguaje natural. Para Alegre Vidal (2004) es aquel que puede ser expresado con palabras y números, puede ser fácilmente comunicado y compartido bajo la forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales. Un buen ejemplo del conocimiento explícito es el manual del usuario que se entrega con un aparato electrónico, el cual contiene el conocimiento sobre el uso apropiado del producto. Finalmente Choo(1998) clasifica la dimensión explícita en dos tipos de conocimientos, uno basado en objetos, cuando se codifica en palabras, números, fórmulas o hechos tangibles como equipos, documentos o

modelos; el otro basado en reglas, cuando se codifica como reglas, rutinas o procedimientos operativos estándares.

La diferencia entre el conocimiento tácito y el explícito es clave para entender la forma diferente en que el mundo occidental y oriental, trabajan con el conocimiento, afirman Nonaka y Takeuchi(1995). Por su parte Alavi y Leidner (2001) llaman la atención sobre un aspecto potencialmente problemático en esta clasificación, la asunción de que el conocimiento tácito es más valioso que el conocimiento explícito. Al respecto Bohn(1994) sugiere que el conocimiento explícito es más valioso que el conocimiento tácito.

En suma, el conocimiento a partir de sus propiedades básicas, previa identificación y comprensión, permite una mejor gestión en cuanto a su contextualización. Para Bueno (1997), tales propiedades obedecen a que: el conocimiento debe ser volátil por su evolución en función de los cambios que se producen, el conocimiento se desarrolla por el aprendizaje y el conocimiento se transforma en acción por el impulso de la motivación. Bajo esta línea, tal como se muestra en la tabla 1 Muñoz y Riverola(1997) proponen que el conocimiento se clasifica en cuanto al origen como: perceptual determinado por la acumulación de experiencias (casuística), abstracto a partir de modelos (pensamiento lógico) que se pueden aprender o transmitir y, experimental, cuando los modelos predictivos no son válidos y requieren de la experiencia (hipótesis). Igualmente, para los autores el conocimiento se clasifica en cuanto al propósito por ser reflexivo (forma de pensar o actuar) u operativo (transformaciones). Por su parte Polanyi(1969) diferencia el conocimiento como explícito y tácito y partir de allí, Nonaka(1991a) plantea la exteriorización, combinación, socialización e interiorización, como subprocesos de transformación de tácito a explícito. (Tabla 1).

**Tabla 1. Clasificación del conocimiento.**

Combinación		EXPLICITO		Interiorización
		CONOCIMIENTO REFLEXIVO	CONOCIMIENTO OPERATIVO	
EXPLICITO	CONOCIMIENTO PERCEPCIONAL	Casos sobre experiencias generales.	Casos sobre experiencias operativas concretas.	TACITO
	CONOCIMIENTO ABSTRACTO	Reglas de pensamiento o acción.	Reglas que se aplican a categorías operativas.	
	CONOCIMIENTO EXPERIMENTAL	Hipótesis sobre formas de pensar o actuar.	Hipótesis sobre experiencias operativas.	
Exteriorización		TACITO		Socialización

Fuente. Martínez, Vásquez, Atehortúa y Parra (2013, p. 87) Informe final proyecto de investigación

### 3.2. La Gestión del Conocimiento GC

Hoy en día la economía se basa en el conocimiento, por lo tanto, su gestión es clave dentro de la estrategia organizacional, a fin de acelerar la velocidad con que la organización maneja los nuevos retos y oportunidades a partir del conocimiento, el talento y las experiencias colectivas. La gestión del conocimiento (GC) ha sido definida tanto por académicos como por consultores de empresas de asesoría reconocidas en el medio. Por ejemplo Bueno (1999) define la GC como “una función desde la planificación hasta el control de los flujos de conocimiento en relación con las actividades y el entorno reflejados en competencias”. Por otro lado, Laurence Prusak (1998), de IBM Consulting Services, propone la GC como “la gestión del entorno que optimiza el conocimiento, donde el conocimiento no se gestiona sino que se generan los espacios”.

La gestión del conocimiento es un método de gestión, que involucra a todos los miembros de la organización, está soportado en el capital intelectual (CI), y sus acciones de apoyo van encaminadas a soportar la toma de decisiones efectivas y aumentar las ventajas competitivas de

la organización, por medio de la creación de valor y el incremento de la efectividad en todas sus áreas, afirma Belly (2003).

Objetivos de la GC.

De lo anterior se infieren algunos objetivos de la GC: la creación de nuevo conocimiento, la creación de una cultura con horizontes compartidos, el desarrollo de competencias individuales y organizacionales sostenibles, la reutilización de experiencias, la vigilancia del cambio, el estimular la innovación, la adaptación al entorno, el desafiar los sistemas de información tradicionales y el valorar económicamente el conocimiento.

### **3.3. Conocimiento Corporativo**

Memoria corporativa.

De acuerdo con Beckett (2000), la memoria corporativa es como un depósito de información y conocimiento que puede beneficiar a la operación futura de la organización; depósito en el cual se representan los procesos, el mapa de conocimiento, las bases de datos, las rutinas, las prácticas, las normas de la organización tanto explícitas (documentada y codificada) como implícitas (prácticas culturales), además de otros aspectos internos (p.e., sistemas de información de la empresa) y externos (p.e., redes de contacto) de la organización y, el conocimiento que poseen las personas (tácito y explícito). En resumen se podría considerar que la memoria corporativa comprende todo aquello que sabe la organización.

Al respecto Davenport y Prusak (1998), reconocen que el conocimiento organizacional no solo se arraiga en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas, y normas institucionales, esto configura en buena medida los cúmulos referenciales de conocimiento que tienen registrado.

De acuerdo con Beckett (2000), un modelo de memoria corporativa sería muy útil para entender dónde podría estar fundado el conocimiento y como los diferentes flujos de conocimiento conducen a la acción en la organización.

Relación con el entorno.

Hoy por hoy la GC configura el epicentro de diversos estudios y análisis de investigadores, académicos y organizaciones, que ven en ella una nueva herramienta de gestión empresarial que propone la maximización del conocimiento del capital intelectual de la organización. Una herramienta que soportada en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación puede aprovechar el conocimiento, a través de la investigación y el desarrollo, factor determinante para convertirse en una organización innovadora. Para ello la organización debe involucrar el conocimiento interno con la información externa a la que puede tener acceso. En la medida en que sea capaz de aprovechar esta interrelación podrá generar ventajas competitivas que le permitan crecer, generar espacios donde pueda exponer sus ideas y facilitar la participación de sus colaboradores en el proceso de toma de decisiones para reducir el riesgo o la incertidumbre.

Al respecto, Nonaka (1991a) afirma que para que una empresa pueda construir una ventaja competitiva sostenible, debe hacerlo a través del conocimiento, por medio de la creación y comunicación amplia del conocimiento en la organización, y su transformación en nuevas tecnologías, productos y servicios.

Comprensión de los conocimientos tácitos y explícitos.

A partir de la diferenciación que Nonaka (1991b) hace del conocimiento tácito y explícito, puede hacerse la siguiente configuración: El conocimiento puede ser explícito cuando

está plasmado en documentos, procedimientos, bases de datos de información, entre otros. O tácito cuando forma parte de la experiencia y construcción de los individuos que trabajan en la organización.

Una empresa con experiencia en la GC debe tener definidos objetivos y estrategias para convertir el conocimiento tácito en explícito, y para ello la organización pone de manera comprensible este conocimiento para todos.

En tal sentido, es importante que la organización reconozca que el conocimiento es mucho más que simples datos e información, constituye un activo de los individuos y grupos que se convierte en un recurso estratégico para la toma de decisiones.

De ahí que, gestionar el conocimiento en una organización implica detectar, organizar y comunicar el conocimiento existente en la organización, disponiéndolo para el uso y transformación de todos en la misma

#### Metodologías.

El objetivo de la GC en la organización es vincular el trabajo conceptual, intelectual y práctico con el mundo de la organización y con las realidades que viven los sujetos en la misma. Entonces un proceso metodológico adecuado desde la perspectiva de GC se basa en la teoría de aprender haciendo, relativo a la teoría dialéctica del conocimiento, según la cual el proceso de aprendizaje es inseparable de la práctica, pues no sólo interesa interpretar la realidad, sino lograr su transformación. En este sentido, es importante que las organizaciones y sus directivos tengan clara la diferencia entre: metodologías, métodos, técnicas, herramientas y prácticas de GC (Tabla 2).



**Tabla 2. Diferenciación entre Metodologías, Métodos y Técnicas de GC**

Metodología	Estudio de los métodos. Posibilita la sistematización de los métodos y de las técnicas necesarias para llevar a cabo la GC. ¿Qué hago?
Método	Procedimiento para alcanzar los objetivos de la GC. Configura un conjunto de pasos ordenados lógicamente encaminados al logro de un objetivo determinado. ¿Cómo lo hago?
Técnica	Están asociadas a la condición del cómo de cada método, para ejecutar, documentar, usar, comunicar y transferir el conocimiento. ¿Con qué lo hago? Las herramientas de orden conceptual y procedimental que usemos para ejecutar el proyecto de GC.
Proceso metodológico	Permite articular el proyecto de GC con los objetivos generales del mismo, las estrategias y los elementos que llevan a la toma de decisiones y por ende al logro de los objetivos del proyecto.

**Fuente:** Martínez, Vásquez, Atehortúa y Parra (2013, pp. 98) informe final proyecto de investigación

### Innovación.

De acuerdo con el Manual de Oslo (OECD, 2005), una Innovación es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización, de un nuevo método organizativo, de prácticas internas de la empresa, de la organización del lugar de trabajo, de las relaciones exteriores y aquello que han adoptado de otras empresas u organizaciones. Para Nonaka y Takeuchi (1995), la innovación permite la creación de nuevo conocimiento y su distribución, considerada parte de un modelo de GC en la organización. Así, desde la perspectiva de la GC, la innovación requiere desarrollar tres acciones fundamentales (Tabla 3):

**Tabla 3. Acciones fundamentales de la Innovación en la Gestión del Conocimiento**

	Acciones fundamentales de la innovación en la GC
11	Identificar oportunidades de innovación
22	Identificar conocimientos relevantes para aprovechar oportunidades de innovación
33	Generar soluciones sostenibles y rentables para la organización

**Fuente:** Nonaka y Takeuchi(1995).

## Auditoría del conocimiento.

Pérez (2009, p.25), define la Auditoría del conocimiento como un proceso a través del cual “se realiza un diagnóstico en una organización para precisar qué conocimiento existe, quién lo posee, cómo se crea, dónde se almacena, cómo fluye entre sus miembros y cómo se utiliza; es decir, hace un estudio del conocimiento organizacional y de cómo se gestiona”. En este sentido, el autor define los objetivos de la auditoría de gestión del conocimiento de la siguiente manera (Tabla 4):

**Tabla 4. Objetivos de la Auditoría de Gestión del Conocimiento**

	Objetivos de la Auditoría de la GC
1	Identificar el conocimiento que requiere la organización para soportar el negocio
2	Identificar donde se encuentra el conocimiento en la organización
3	Determinar la manera como se captura, almacena e intercambia el conocimiento
4	Evaluar el uso de los medios a través de los cuales se a visibilizado el conocimiento
5	Identificar los procesos utilizados para actualizar permanentemente el conocimiento
6	Reconocer la definición de conocimiento que ha construido la organización

Fuente: Martínez, Vásquez, Atehortúa y Parra (2013, pp. 98) informe final proyecto de investigación

Paniagua, López, Martín, y cols. (2007), Consideran que el objetivo principal de una Auditoría del Conocimiento es “seleccionar la estrategia tecnológica y definir los factores clave e indicadores del futuro proyecto de Gestión Tecnológica del Conocimiento que se deberá implantar en la organización”. De esta manera, además de los objetivos propuestos por Pérez (2009), los autores proponen considerar los siguientes objetivos (Tabla 5):

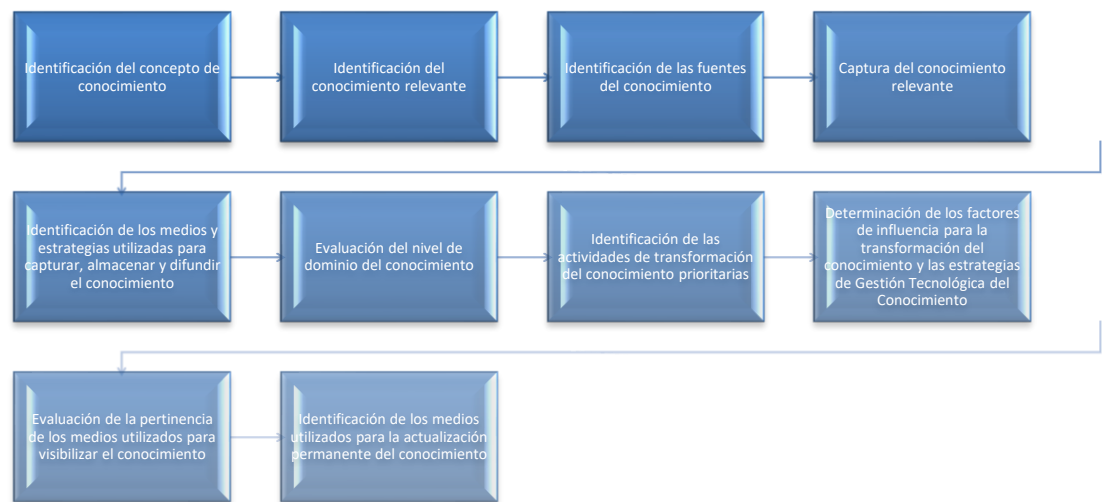
**Tabla 5. Objetivos adicionales de la Auditoría de Gestión del Conocimiento**

	Objetivos adicionales de la Auditoría de GC
7	Identificar las fuentes de conocimiento que generen ventaja competitiva
8	Identificar la transformación del conocimiento prioritario para dichas fuentes
9	Determinar los factores de influencia positivos o negativos para poder llevar a cabo las actividades de transformación del conocimiento y las estrategias de la Gestión Tecnológica del Conocimiento para dicha organización

Fuente: Paniagua, López, Martín y cols. (2007).

En suma, como afirma Pérez (2009), la auditoría del conocimiento constituye la base para el análisis inicial de la definición de una estrategia, a lo largo y ancho de la empresa, en materia de GC; por ello los objetivos del proceso de auditoría deben estar orientados al apoyo de la organización en lo que se refiere al fortalecimiento de su estrategia de GC. De ahí que la auditoría de GC requiera de un proceso que permita alcanzar los objetivos planteados

### Ilustración 1. Proceso de Auditoría del Conocimiento en la Organización.



**Fuente:** Pérez (2009).

Pérez (2009, p.27), menciona algunas de las herramientas que se han desarrollado para la auditoría de gestión del conocimiento: el inventario del conocimiento, los flujos del conocimiento, y el mapa del conocimiento.

**Tabla 6. Herramientas desarrolladas para la Auditoría de GC en la empresa**

Herramienta	Descripción
El inventario del conocimiento	Identificación sistemática del conocimiento de una organización. Identificación de brechas de conocimiento en la organización y posibles alternativas para su tratamiento.
Los flujos de conocimiento.	Nivel con el que se comparten información y conocimiento, los empleados de la organización. El conocimiento que es transferido de una persona a otra, de un lugar a otro.
El mapa de conocimiento.	Identifica fuentes, flujos, restricciones y huecos de conocimiento explícito y tácito, mostrando su importancia y las relaciones existentes entre las fuentes de conocimiento y su dinámica.

**Fuente:** Pérez (2009).

De acuerdo con Pérez (2009, p.27), el inventario permite tener un diagnóstico sobre “¿Qué conocimiento existe?, ¿cuál se utiliza?, ¿dónde se utiliza?, ¿cuándo se utiliza?, ¿qué rol organizacional proporciona?. El “qué” se responde identificando los procesos de negocio; el “cuál” se refiere a los activos de conocimiento que contribuyen al éxito en la ejecución de los procesos; el “dónde” y “cuándo” se capturan por los descriptores de tiempo y localización de un activo de conocimiento, y el “qué rol organizacional” se refiere a los roles abstractos que participan en los procesos en una organización”.

A partir del inventario se puede identificar brechas de conocimiento en la organización y las posibles alternativas para su tratamiento con miras a su reducción, por ejemplo, mediante procesos de capacitación y/o formación. Adicionalmente el inventario permite reconocer el estado actual; aciertos y desaciertos en la gestión del conocimiento en la organización y los posibles retos.

Otra herramienta mencionada por Pérez (2009, p.27), es el flujo del conocimiento que en términos generales se refiere al nivel con el que se comparten información y conocimiento los empleados de la organización. Este flujo está determinado por el grado de confianza que existe entre ellos y el grado con el cual la organización apoya este tipo de intercambios. “El objetivo primario del flujo es permitir la transferencia de capacidad y experiencia, de donde se encuentra

hacia donde se necesita a través del tiempo, el espacio y su distribución geográfica”, afirma el autor. En otras palabras, el flujo del conocimiento se refiere al conocimiento que es transferido de una persona a otra o de un lugar a otro. En este proceso el receptor puede transformar el conocimiento original recibido, de acuerdo a su propio modelo mental.

Para Makosky (2000), citado por Pérez (2009, p.27), el mapa de conocimiento “identifica fuentes, flujos, restricciones y huecos de conocimiento dentro de la organización”, constituye un apoyo que permite “entender cómo se mueve tanto el conocimiento explícito como el tácito, mostrando la importancia y las relaciones entre las fuentes del conocimiento y su dinámica”.

El mapa de conocimiento está compuesto de unidades organizacionales, equipos de proyecto, individuos, artefactos (documentos, informes escritos, herramientas de software). Permite analizar los problemas de la organización considerados en el contexto particular y ayuda a la búsqueda de soluciones pertinentes para problemas en la organización.

Buenas prácticas.

Para Ramabadron, Dean y Evans (1997) las mejores prácticas son maneras óptimas de realizar trabajos con el fin de alcanzar el mejor rendimiento y así poder ayudar al desempeño en los diferentes niveles: bajo como base para mejorar en funcionamiento, medio para interpretar y superior para obtener mayores beneficios. Otros autores redundan en el mismo concepto de mejores prácticas, tal es el caso de Johnson (1997), quien afirma que una buena práctica conduce a un rendimiento superior. Por su parte Heibeler y cols., citado por Dani, Harding, Case, Young, Cochrane, Gao y Baxter (2006), explican que las mejores prácticas son las mejores formas de realizar un proceso de negocio. Finalmente, Hughes y Smart (1994), afirman que son acciones que se realizan a un nivel superior al estándar del resto de las organizaciones. A pesar de la

existencia de diversas apreciaciones, hay una convergencia en cuanto a que la construcción de conocimiento explícito y el pro-posicionamiento de métodos para compartir conocimiento tácito, son elementos claves dentro de los programas de mejores prácticas.

Realmente no existe una única forma de hacer mejor las cosas, es decir una mejor práctica, debido a que lo que es bueno y mejor para uno , no lo es para todos o para otro; en cambio cuando se habla de mejor se refiere a que esa manera de hacer las cosas es la que ha permitido obtener resultados superiores. Así lo confirma el Centro Americano de Calidad y Productividad (Dani y cols., 2006). Con lo anterior, afirman Jarrar y Zairi (2000) se ha hecho necesario defender tres enfoques en relación con la forma de gestionar las mejores prácticas: el primero hace referencia a las buenas ideas, las cuales no han sido probadas; el segundo está en relación con las buenas prácticas, caracterizado por la satisfacción específica que requieran los clientes; el ultimo está enfocado en las mejores prácticas, las cuales ya han sido probadas empíricamente.

#### Gerencia de la información.

La gestión de información se rige fundamentalmente por los principios derivados de las teorías de sistemas y del ciclo de vida de la información. Según Ponjuán Dante (2005), la gestión de la información es inherente a los sistemas de información, los cuales están integrados por un conjunto de componentes que almacenan, procesan y distribuyen información, cuyo propósito es obtener salidas de información relacionadas con los procesos que componen la organización.

Por tanto, si la gestión de información se asocia con el sistema de información de una organización este debe (tabla 7):

**Tabla 7. Proceso de Gestión de la Información**

1	Identificar los tipos de información que maneja la organización
2	Organizar los flujos de información en diagramas, que constituyen los mapas de información en la empresa
3	Identificar el ciclo de vida de la información según los tipos de información
4	Identificar las necesidades de información por procesos en la organización
5	Identificar las necesidades de información personales según categorías (directivos, mandos medios, empleados)
6	Diseñar y estructurar los servicios de información en función de las necesidades
7	Registrar, controlar y almacenar la información producida en la organización
8	Difundir y socializar la información para la generación de nuevos conocimientos

**Fuente:** Fuente: Martínez, Vásquez, Atehortúa y Parra (2013, pp. 98) informe final proyecto de investigación a partir de Ponjuán

Dante (2005)

El problema con la información no es su cantidad sino la calidad y la disponibilidad de la misma. Hoy hay un problema en las organizaciones, existe una dispersión de datos de información que en ocasiones duplica tareas e imposibilita su recuperación por parte de quien la necesita para su uso oportuno.

Hoy es prioritario que las organizaciones estructuren los procesos y procedimientos para la incorporación del conocimiento, el aprovechamiento inteligente de las oportunidades que ofrece el entorno, teniendo como orientación fundamental que la creatividad y la innovación son las únicas fuentes de diferenciación y en grado sumo son factores competitivos por excelencia. Se hace evidente en las actuales circunstancias el valor de la gestión de la información para las organizaciones, siendo este un factor esencial para su éxito. Ya que sus productos son indispensables para aumentar la competitividad, mejorar la calidad de productos y servicios, procurar la satisfacción de los clientes y desarrollar un mercado.

La información puede captarse tanto desde el interior como desde el exterior de la organización. Una organización que aspire a competir con éxito debe ser una organización que estructure los procesos que le permitan incorporar a su actividad, la información pertinente y relevante que posee.

Debe identificar los tipos de información que maneja la organización, organizar flujos de información en diagramas, identificar el ciclo de vida de la información según los tipos de información, identificar necesidades de información, diseñar y estructurar los servicios de información, en función de las necesidades, registrar, controlar y almacenar la información producida en la organización. Difundir y socializar la información para la generación de nuevo conocimiento.

Un elemento clave de la GC es una correcta organización de la información, porque ambas actividades se encuentran estrechamente relacionadas, en este sentido, el conocimiento se construye a partir de la información recibida y esta última se manifiesta como conocimiento explícito en el entorno organizacional. Cuando se trata de conocimiento tácito la gestión de la información debe contribuir a la conversión del mismo en explícito, al propiciar el contacto humano entre los que lo poseen y los que necesitan ese conocimiento.

En el contexto empresarial, el análisis de la información debe ir más allá de la simple recopilación y lectura de textos, para llegar a la interpretación proyectiva. Ello significa que el análisis debe constituirse en una actividad intelectual que emplee métodos y procedimientos capaces de discernir, transformar y otorgar calidad a la información.

De acuerdo con Rojas (2004) la implementación de un sistema de gestión del conocimiento en la empresa debería considerar cuatro elementos básicos: (1) la gestión de la documentación interna, normalmente identificada con necesidades de gestión documentada; (2) la arquitectura de contenidos internet/intranet, (3) las estrategias para la gestión de la información y del conocimiento y (4) la gestión de recursos de información externa (Tabla 11).



**Tabla 8. Requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión del Conocimiento.**

Gestión de la documentación interna	<p>Imposibilidad de encontrar los documentos necesarios en el momento oportuno</p> <p>Saturación de espacios físicos con documentos “supuestamente” necesarios</p> <p>Necesidad de un sistema de gestión de documentos electrónicos</p>
Arquitectura de contenidos internet/intranet	<p>La intranet no puede limitarse a un pequeño periódico de anuncios en el que se publican algunas noticias, normas y manuales.</p>
Estrategias para la gestión de la información y del conocimiento	<p>La alta dirección necesita de una visión global de sus sistemas y políticas de información para la toma de decisiones estratégicas en el marco empresarial.</p>
Gestión de recursos de información externa	<p>Suele provenir del gestor de la información.</p> <p>Su objetivo es facilitar un correcto acceso a las fuentes.</p>

Fuente: Rojas (2004).

Para la autora es frecuente encontrar territorialismo en el uso de la información, donde cada departamento consume sus recursos y fuentes de información. Lo anterior multiplica los esfuerzos y los costos para la obtención de la misma. Los servicios de información deberían ayudar al cliente a seleccionar y difundir la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Estas necesidades están condicionadas por un importante cúmulo de información que rodea la empresa, afirma Rojas (2004), de la que no puede aislarse para establecer sus objetivos, metas, mercados, alcances, estrategias. En este sentido propone establecer dos niveles de análisis de la información del entorno, uno social o general, que incluya información ambiental general, y otro para las tareas específicas, que incluya información ambiental específica útil a la empresa.

La información ambiental general afecta a todas las organizaciones por igual, no obstante debe observarse con sistematicidad porque puede incidir en la empresa a mediano o largo plazo (p.e., nuevas normas de comportamiento de la sociedad, el nivel de alfabetización social, las nuevas disposiciones constitucionales, el marco económico general, entre otras). La información

ambiental específica constituye aquella información que la empresa toma o analiza de su entorno más cercano, que hace parte del entorno más cercano de actuación de la organización, afirma Rojas (2004), aquella que incide directamente en la definición de políticas y estrategias. Laudon y Laudon(2004) enumeran seis de estas variables a tener en cuenta: clientes, proveedores, distribuidores, financiadores, reguladores (autoridades públicas) y competidores, las cuales pueden cambiar dependiendo de la organización y sus públicos de interés.

Igualmente importante es la información interna que genera la empresa, afirma Rojas (2004), la cual normalmente se encuentra en las personas y configura parte del conocimiento tácito y explícito de la organización. En este sentido, este flujo constante de información y conocimiento se configura como un recurso intangible, difícil de imitar, difícil de adquirir, que no se puede adquirir en el mercado y que crece con el tiempo, a través de un proceso de acumulación interna en la empresa. Ella puede configurar ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo, en la medida en que es difícil de copiar o de imitar por la competencia. Para Bueno, citado en Paños Álvarez (2000) esta información, según la naturaleza de los datos, puede clasificarse en información interna para la toma de decisiones y para la comunicación y coordinación de los individuos, así como de las actividades de la empresa.

Finalmente, para Rojas (2004) algunos beneficios que pueden esperarse de una adecuada gestión de la información en las organizaciones, tienen que ver con (Tabla 9):

**Tabla 9. Beneficios de una adecuada Gestión de la Información en las organizaciones**

1	Disponer de la información necesaria en el momento oportuno
2	Colocar a disposición de todos los miembros de la empresa recursos de información generados dentro de la propia empresa, necesarios para el desarrollo de las tareas cotidianas
3	Integrar y administrar la información interna y externa como un todo para facilitar la toma de decisiones más eficientes
4	Crear una estructura organizativa que garantice y facilite la comunicación entre sus miembros
5	Desarrollar una cultura empresarial de coordinación entre los individuos en la empresa
6	Reducir los costos de la administración de documentos
7	Mejorar la respuesta a los clientes, suministradores, distribuidores y a quienes financian la empresa
8	Generar productos más innovadores y menos costosos, a partir del aprovechamiento de las experiencias y de la información que reducirá el trabajo

Fuente: Rojas (2004).

### Estrategias de Gestión del Conocimiento.

Para Foss (1997, en Medina Muñoz, 1998, p.77) la aparición de la teoría de la empresa basada en los recursos, constituye un elemento dinamizador de la dirección estratégica en la década de los noventa, que permite la integración de las diversas perspectivas entre estrategia y organización por un lado, y por el otro, renueva el interés por el direccionamiento estratégico

Desde esta perspectiva, el conocimiento se configura como un recurso que genera valor para la organización y es fuente de ventaja competitiva. Como recurso intangible se hace más difícil de imitar. Por ejemplo, las habilidades, destrezas, el *knowhow* del capital intelectual, el *knowhow* tecnológico, el conocimiento organizativo, la investigación, el desarrollo y la innovación, configuran recursos intangibles, fuentes de ventaja competitiva sostenible.

La perspectiva basada en el conocimiento puede ser considerada una ampliación de la teoría de la empresa basada en los recursos, al considerar el conocimiento como un recurso, el recurso más valioso que tiene la empresa. Es importante aclarar que, a diferencia del concepto tradicional de recurso, el conocimiento no se agota con su uso, al contrario se potencializa ya que permite la posibilidad de transformarse, de mejorarse, de retroalimentarse, de utilizarse y

valorarse. En palabras de Grant (1996a, en Medina, 1998, p.81) la literatura sobre el análisis y la dirección del conocimiento sugiere las siguientes características del conocimiento Para Foss(1997, en Medina Muñoz, 1998, p.77)la aparición de la teoría de la empresa basada en los recursos, constituye un elemento dinamizador de la dirección estratégica en la década de los noventa, que permite la integración de las diversas perspectivas entre estrategia y organización por un lado, y por el otro, renueva el interés por el direccionamiento estratégico.

Desde la perspectiva del conocimiento, el reconocimiento de éste, como un recurso estratégico de la organización, propone un campo más amplio de la estrategia de la empresa basada en los recursos. En palabras de Medina (1998, p.77), la perspectiva estratégica del conocimiento va más allá del direccionamiento estratégico, al incluir aspectos tales como la coordinación intra-organizativa, la estructura organizativa, el rol de la dirección, la cultura organizacional y la asignación de los derechos para la toma de decisiones en la empresa. En este sentido, para el autor, la teoría de la empresa basada en los recursos, en la perspectiva del conocimiento y del aprendizaje organizacional, constituyen, desde la década de los noventa, las corrientes de investigación cuyos aportes alimentan el campo de conocimiento del direccionamiento estratégico. Dichos estudios intentan responder una pregunta fundamental en el campo de la estrategia: “explicar el origen y la dinámica de la ventaja competitiva, acudiendo a las características de los recursos y como estas características cambian con el tiempo” (Medina Muñoz, 1998, p.78).

Pero no todos los recursos configuran fuentes de ventaja competitiva sostenible que generen valor para la organización. Al respecto Peteraf(1993, en Medina Muñoz, 1998, p.79) propone cuatro requisitos que debe cumplir un recurso para constituirse en autentica fuente de ventaja competitiva, estos requisitos son los siguientes (Tabla 10):

**Tabla 10. Requisitos que debe cumplir un recurso para constituirse en autentica fuente de ventaja competitiva**

<b>Heterogeneidad</b>	Únicamente las diferencias en eficiencia entre los recursos y capacidades explican la existencia de ventaja competitiva. Para Hill y Jones (1996) estas diferencias permiten la creación de competencias diversificadas, su construcción necesita de recursos únicos y valiosos: humanos, tecnológicos, materiales, financieros y organizacionales de la compañía.
<b>Límites ex ante para la competencia</b>	Debería ser difícil o imposible que la competencia imite o sustituya los recursos y capacidades que generan rentas. Constituye lo que Hill y Jones (1996) denominan estrategias difíciles de imitar por la competencia, entre ellas las barreras de entrada.
<b>Límites ex post a la competencia</b>	Debería ser difícil o imposible que los competidores imiten o sustituyan los recursos y capacidades que generan rentas. Para Hill y Jones (1996, p.108) estos límites estarían definidos por la calidad superior, la innovación superior, la capacidad de satisfacer el servicio al cliente superior y la eficiencia superior.
<b>Movilidad imperfecta</b>	Los recursos y capacidades deberían ser relativamente específicos de la empresa para evitar que los competidores puedan apropiarse de ellos. Para Hill y Jones (1996, p.118) esto está asociado con la dificultad de las barreras para la imitación, la capacidad de los competidores y el dinamismo industrial del ambiente industrial.

Fuente: Peteraf (1993), en Medina (1998, p.79).

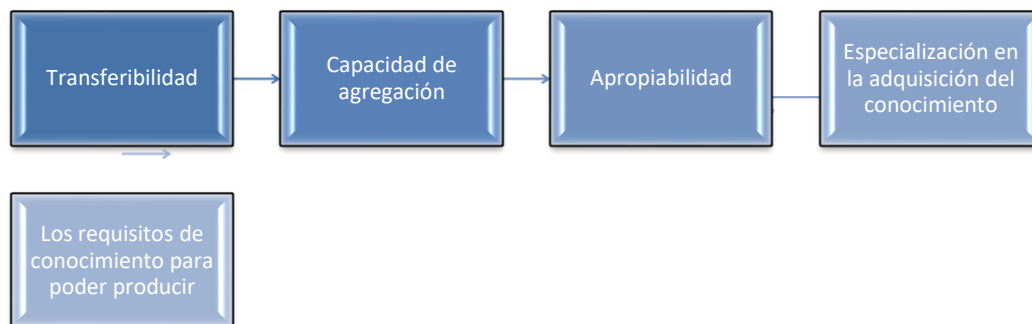
Desde esta perspectiva, el conocimiento se configura como un recurso que genera valor para la organización y es fuente de ventaja competitiva. Como recurso intangible se hace más difícil de imitar. Por ejemplo, las habilidades, destrezas, el know how del capital intelectual, el know how tecnológico, el conocimiento organizativo, la investigación, el desarrollo y la innovación, configuran recursos intangibles, fuentes de ventaja competitiva sostenible.

La perspectiva basada en el conocimiento puede ser considerada una ampliación de la teoría de la empresa basada en los recursos, al considerar el conocimiento como un recurso, el recurso más valioso que tiene la empresa. Es importante aclarar que, a diferencia del concepto tradicional de recurso, el conocimiento no se agota con su uso, al contrario se potencializa ya que permite la posibilidad de transformarse, de mejorarse, de retroalimentarse, de utilizarse y

valorarse. En palabras de Grant (1996a, en Medina, 1998, p.81) la literatura sobre el análisis y la dirección del conocimiento sugiere las siguientes características del conocimiento como clave para la creación de valor (Ilustración 3):

Es importante destacar que dentro de los enfoques de la dirección estratégica basada en los recursos, Riesco (2006, p.77-78) identifica dos corrientes de pensamiento, la primera de tipo estructuralista, y la segunda llamada de procesos. Las dos corrientes están de acuerdo en que el principal objetivo de la empresa es obtener beneficios, sin embargo, entre los dos enfoques hay diferencias sustanciales. Para la escuela estructuralista la ventaja competitiva viene dada por la utilización de recursos valiosos, raros, estables y difícilmente sustituibles; prestando particular atención a identificar y explotar los recursos diferenciados y a prevenir la imitación, a lo que se le suma que considera que los mercados son estables y que la ventaja competitiva puede ser rápidamente erosionada.

### Ilustración 2. Características clave del conocimiento para la creación de valor



**Fuente:** Grant (1996a) en Medina (1998, p.81).

Para la escuela de procesos, los mercados son dinámicos y defiende que los factores determinantes en los resultados del negocio residen en la creación y desarrollo de conocimientos y capacidades al interior de la organización, por lo que su atención se centra en estudiar cómo las

organizaciones pueden adquirir y desarrollar recursos y capacidades propias. Se caracteriza por el enfoque estratégico y dinámico de los procesos organizativos. Desde esta perspectiva, el enfoque de procesos, se convierte en la precursora del enfoque de la teoría del conocimiento en los años noventa, aunque ambos enfoques centran su atención en las capacidades o competencias claves, concibiendo el conocimiento como un recurso de carácter intangible. Sin embargo, una empresa puede tener una gran cantidad de conocimientos valioso, pero no explotables en la realidad; para que adquieran el valor de utilidad y de uso, necesitan ser gestionados adecuadamente, algo que es tarea de la dirección estratégica del conocimiento. En palabras de Riesco (2006, p.78-79), la dirección estratégica del conocimiento permite convertir un recurso intangible en capital intelectual, un recurso corporativo.

Los intangibles, basados en conocimiento, aportan valor a la mayoría de productos y servicios, lo que facilita comprenderlo como un activo corporativo, estratégico. Ya que es casi imposible evitar que la competencia copie o imite el producto, servicio o proceso en un tiempo determinado, trabajar sobre el conocimiento como un recurso capaz de generar un capital intelectual de difícil imitación en el tiempo, se vuelve estratégico.

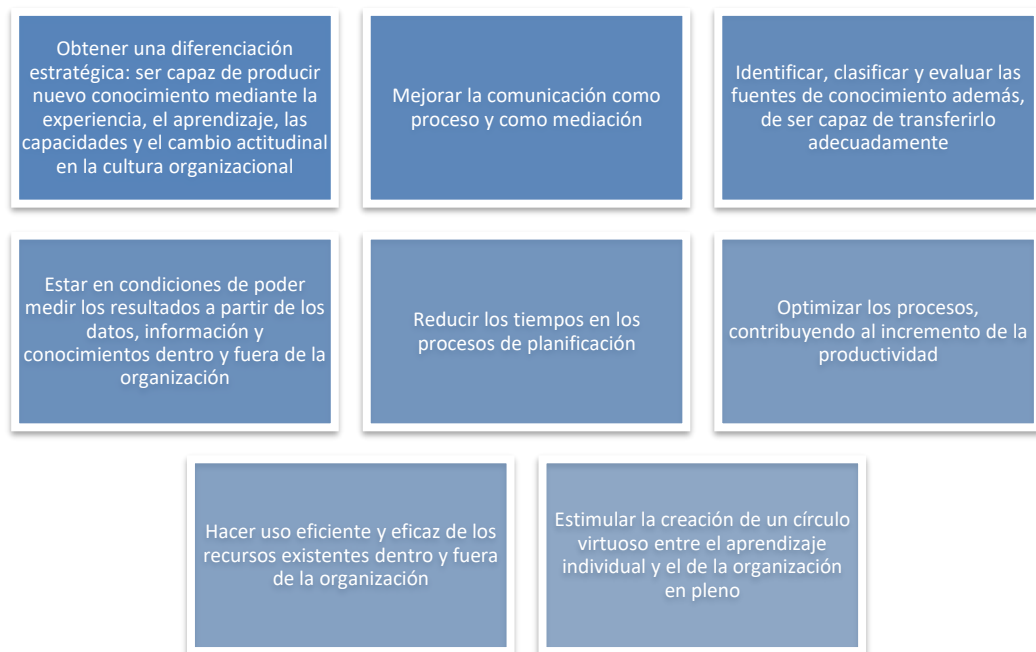
Desde esta perspectiva se derivan las estrategias basadas en el conocimiento, que se concentran más en la capacidad de los expertos para generar ingresos que en la de los gestores para reducir costos. Son difíciles de imitar, pues su desarrollo y potencialidad depende del momento, de la oportunidad, de la organización, del grupo de personas que lo configuran, de condiciones particulares que tienden a ser inimitables. En otras palabras, el conocimiento presenta una función básica en la organización, al ser considerado un activo fundamental para su desempeño, su importancia radica en su capacidad para generar valor agregado, lo que implica que el conocimiento está implícito en todos los procesos del sistema organizacional. Este valor

se materializa en los beneficios que aporta a dicha organización y a su éxito. Al respecto Davenport y Prusak (1998) afirman que el conocimiento organizacional no se encuentra únicamente en los documentos escritos y formalizados en la organización, pues hace parte de sus rutinas diarias.

El recurso valioso puede ser un recurso estratégico individual o colectivo, entendiéndose como una actividad dinámica que proviene básicamente de los procesos de comprensión, absorción, experimentación y reflexión de los grupos de trabajo en la organización.

Desde esta perspectiva, pensar que la empresa trabaje desde una estrategia basada en el conocimiento permite obtener beneficios tales como (Ilustración 3):

### Ilustración 3. Beneficios de trabajar con una Estrategia basada en el Conocimiento



**Fuente:** Adaptado de Davenport y Prusak (1998) y Riesco (2006).



La estrategia centrada en el conocimiento conduce a un alto nivel de personalización, afirma Sveiby (2000, p.212), el conocimiento se puede vender como procedimiento, beneficios crecientes derivados de la eficacia, desventajas por economías de escala en la producción, bajos volúmenes y clientes individuales, inversión en la formación de las personas, los empleados son considerados como una inversión y como un ingreso.

Al respecto, León, Ponjuán y Rodríguez (2006, p.2), afirman que las ventajas competitivas que produce una adecuada gestión del conocimiento no depende de la cantidad de conocimiento que se consiga reunir y documentar, sino del uso que se haga de ellos, por eso es importante que se fomente el intercambio y la colaboración entre los miembros de la organización con el propósito de reflexionar, crear, utilizar individual y colectivamente ese conocimiento.

Una estrategia de GC es un plan que describe como la organización gestionará mejor su conocimiento para el beneficio de su organización y de sus grupos de interés. Una buena estrategia de GC se alinea con la estrategia general de la organización y sus objetivos.

Entre los beneficios que trae implementar una estrategia de conocimiento, López (2011, p.6-7) plantea los siguientes: reducir la dependencia en algunos casos excesiva del conocimiento tácito; minimizar la pérdida de capital intelectual, en la medida que las personas sientan que están aprendiendo se sentirán inclinadas a compartir, estimular la creatividad y la innovación; cada persona se sentirá motivada a aplicar conocimientos nuevos en su labor; brindar mayor flexibilidad a la estructura organizacional, para facilitar ascensos, reemplazos, interacciones, entre otros. Las personas tendrán un guía sobre lo que deben saber si afrontan una nueva responsabilidad en la organización, aumentar la capacidad de respuesta al cambio, incidentes y

potenciales problemas, una organización “que sabe” indudablemente que tiene una mayor capacidad de adaptación y adopción; mejorar la calidad y eficiencia de la gestión, lo que debe contribuir en no desperdiciar recursos en averiguar “cómo se hacen las cosas”; mejorar la vinculación con los grupos de interés externos a la empresa, para compartir datos, información y conocimiento, y facilitar el aprendizaje organizacional.

La estrategia de gestión del conocimiento en una empresa es la estrategia para manejar el capital intelectual, su gestión humana y el comportamiento de las personas que hacen parte de la organización, hace parte del comportamiento estratégico de la empresa. Se lleva a cabo cuando la empresa comprende que todos sus procesos se generan por conocimiento. Altera el desempeño estratégico de la empresa y su crecimiento corporativo a largo plazo.

Por otro lado, Grant (1999b, p.134, citado en Orozco y cols., 2007, p.49) entiende que “el rol primario de la firma y la esencia de la capacidad organizacional es la integración del conocimiento”, en otras palabras, lo entiende como un recurso estratégico que puede ser manejado en las organizaciones. Grant (2001, citado en Orozco y cols., 2007, p.49), al hacer referencia a la distinción de March (1991) entre exploración y explotación del conocimiento, plantea la discusión sobre sus implicaciones en la gestión gerencial, la estructura organizacional y los procesos internos, que permiten aprovechar el conocimiento para la innovación y la competitividad. En otras palabras el papel de la gerencia en la gestión del conocimiento está en función de su articulación a la organización, propiciando nuevas estructuras, espacios para facilitar el relacionamiento de las personas y la comunicación, para utilizarlo en rutinas de trabajo colectivo.

Krogh, Nonaka y Aben (2001), definen la estrategia de gestión del conocimiento como la aplicación de una serie de procesos de conocimientos enfocados a un dominio actual o nuevo para lograr metas estratégicas.

Al considerar el conocimiento como el recurso estratégico más importante para competir, Grant (1996), afirma que la empresa lo integra y lo coordina para la producción de bienes y servicios. Para el autor, el conocimiento reside en las mentes de las personas quienes son sus propietarias, de ahí que la empresa deba concentrarse en aplicar el conocimiento de los especialistas al servicio de la organización, en vez de desgastarse en crearlo. En consecuencia la dirección de la empresa debe tener la capacidad de integrar el conocimiento de los individuos y coordinarlo en la estructura de la organización para crear su ventaja competitiva. Direccionar el conocimiento como fuente de ventaja competitiva sostenible, implica utilizar el conocimiento individual y colectivo existente en la organización, como elemento que favorece el desarrollo de la competitividad de dichas organizaciones.

Para Orozco (2007) es importante que en el proceso de integración y coordinación, la dirección de la empresa, defina una estrategia de desarrollo del talento humano y de incorporación del conocimiento al colectivo, a la organización, para el uso generalizado del mismo en toda la organización y en sus relaciones con los agentes con los que interactúa. Desde esta perspectiva la gestión del conocimiento, permite enfocar los esfuerzos en la comunicación entre las personas, facilitando la creación de canales y los medios de comunicación que faciliten la transmisión del conocimiento. De esta manera, para el autor la comunicación del conocimiento es de vital importancia para crear y valorar el capital intelectual de la organización.

Tissen y Andriessen (2000), reconocen que el desarrollo de una estrategia de gestión del conocimiento debe contribuir a identificar el conocimiento y crear valor a partir de él. Para ello, los autores proponen un ciclo de GC en la organización, centrado en la identificación, transferencia, estructura y relaciones que generan valor.

La estrategia de GC debe facilitar una actitud proactiva al cambio de la organización, centrada en esquemas de pensar-hacer, facilitando una disposición al desarrollo profesional de los colaboradores, en coherencia con la estrategia, para la solución de problemas, la toma de decisiones y el mejoramiento continuo.

En palabras de Takeuchi (2001), se debe trascender el eficientísimo y el control de la administración industrial, puesto que el conocimiento no se reduce a datos o información para almacenar, transmitir o manipular, sino que hace parte de la esencia de las personas, ya que involucra emociones, valores y necesidades. Un control eficientista genera desgaste organizacional y no garantiza el logro de los objetivos. Al respecto Nonaka (en Orozco, 2007) sugiere que la organización no debe administrar conocimiento en una tensión entre tácito y codificado, sino considerarlo como una propiedad común, cuyo valor depende de su articulación y aprovechamiento. En relación con lo anterior, Nonaka y Takeuchi consideran el conocimiento como un proceso humano y dinámico, configurado por creencias y compromisos, es acción, significa y depende de contextos específicos, temporales y relacionales. Grant (2001) complementa esta visión al afirmar que una labor fundamental de la GC es articular el conocimiento a la organización, facilitando el relacionamiento y la comunicación entre las personas, para potencializarlo en rutinas de interacción de trabajo colectivo y colaborativo.

#### Ilustración 4. Ciclo de Gestión del Conocimiento en la organización.



**Fuente:** Tissen y Andriessen (2000)

Finalmente, Drucker (2000) reconoce que el individuo está ligado a la empresa por medio de un contrato, el cual acepta de forma voluntaria, no obstante, su conocimiento no le pertenece a la empresa, es de aquel que lo ejecuta. Por ello enfatiza en la creatividad, como una forma de estimular el desempeño de su valor, de la creación de valor y de la creación de nuevo conocimiento. En este sentido, propone que la GC debe crear relaciones personales de lealtad, bajo un ambiente de trabajo agradable y placentero.

La estrategia debe reconocer que las organizaciones configuran espacios complejos, donde la dimensión participativa y colectiva es fundamental para la gestión de los procesos de la GC.

Es posible que las organizaciones asuman que los modelos conceptuales son igualmente aplicables a todas las organizaciones, pero en la realidad, cada organización deberá resolver estratégicamente su proceso de GC, entendiendo que hay unos factores socio-culturales que

influyen las formas y los procedimientos. Entender la diferencia existente entre sectores de la economía, condiciones macroeconómicas de las regiones; características culturales, identitarias, comunicacionales y de lenguaje de cada país, región, organización; condiciones geográficas; condiciones logísticas de transporte de mercancías y productos terminados; desarrollos tecnológicos; entre otras. A partir del reconocimiento de las particularidades de la organización, la estrategia no debería derivarse de un símil de casos exitosos de GC, o de propuestas de la misma empresa en épocas pasadas, más bien podría a lo sumo, ser el resultado de procesos de adaptación de modelos, casos, estrategias pasadas o exitosas de otros contextos.

Igualmente, sería recomendable que la estrategia emergiera de la base de la organización, donde se encuentra el conocimiento, en lugar de ser impuesta por la dirección a través de procesos externos de consultoría, asesoría, benchmarking, investigación o similares.

Una organización debe tener una estrategia centrada en el conocimiento que le permita encontrar elementos diferenciadores además de ser capaz de producir nuevo conocimiento mediante la experiencia, las actitudes y el cambio actitudinal en la cultura organizacional. A lo anterior se le suma la importancia de que la estrategia oriente la identificación y calificación de las fuentes de conocimiento y ser capaz de transferirlo eficazmente.

La estrategia debe estar articulada a la visión y la misión de la organización, de donde se haga la suficiente claridad de la política, los objetivos, las metas y las estrategias. Visualizado desde este punto, debe haber un direccionamiento estratégico para la GC que ubique las responsabilidades pertinentes en el nivel corporativo del negocio, y de la operación del mismo. Esto debe estar asociado a que las organizaciones estratégicamente no pueden perder de vista la naturaleza del conocimiento propio, evitando que la GC se convierta en sí misma en un fin, en

vez de una forma de posibilitar la generación de valor, la identificación de los recursos y capacidades y por lo tanto, de la ventaja competitiva de dicha organización.

Procesos estratégicos de Gestión del Conocimiento.

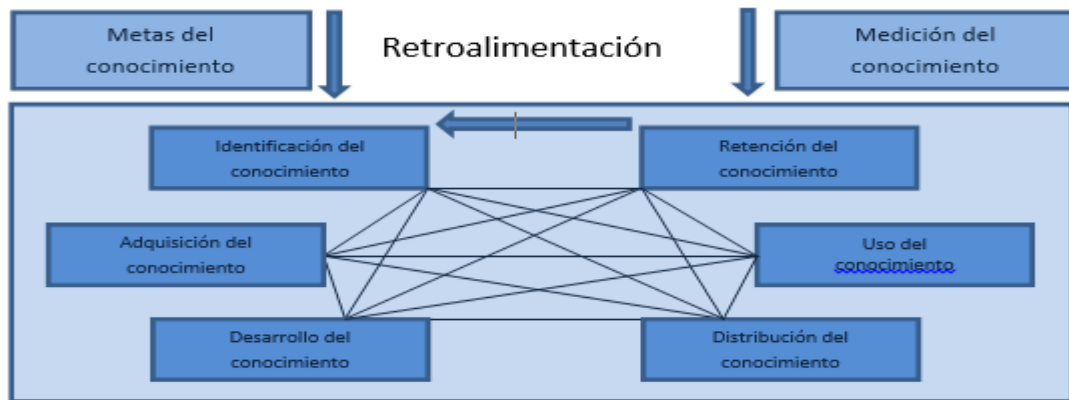
De acuerdo con León, Ponjuán y Rodríguez (2006, p.3), los factores de la Ilustración 6, configuran los procesos estratégicos de la GC.

El primer factor de este proceso es la *identificación del conocimiento*, que toma mayor relevancia porque se propone la eliminación de las jerarquías y se adoptan estilos horizontales. Es decir los superiores ya no son una barrera para la transmisión del conocimiento y los expertos se comunican entre ellos.

Del mismo modo todos los esfuerzos van enfocados a la generación de redes internas donde los empleados expliciten sus conocimientos, que luego se convierte en información para la organización y que posteriormente se convertirá en un documento, que puede ser un directorio, páginas amarillas, mapas del conocimiento, las topografías del conocimiento, los mapas de activos del conocimiento, los mapas de fuentes del conocimiento, por ultimo ya evidenciado el conocimiento las organizaciones proceden a diseñar estrategias que posibiliten su uso (León, Ponjuán, & Rodríguez, 2006, p. 3).

La *adquisición del conocimiento*, hace referencia a la manera como las organizaciones luego de haber identificado el conocimiento, lo multiplican en la medida que este es utilizado, lo que propone que las organizaciones estén en un proceso de transformación, con la finalidad de renovar y retroalimentar el conocimiento. De acuerdo con el autor (León, Ponjuán, & Rodríguez, 2006, p.3) que manifiesta que la gestión del conocimiento no puede considerarse como un proceso aislado en la organización sino alineado a sus estrategias.

### Ilustración 5. Procesos Estratégicos de la Gestión del Conocimiento



El proceso de *desarrollo del conocimiento* permite a las organizaciones que no poseen un conocimiento en particular, desarrollar estrategias que permitan crearlo a partir de las competencias y habilidades de los miembros de la empresa, procurando por la creación de espacios donde se generen ideas que permitan innovar y plantear soluciones a problemas determinados que conlleven a la mejora de las condiciones de una sociedad en general (León, Ponjuán, & Rodríguez, 2006, p. 4).

La *distribución del conocimiento* se puede dar de varias maneras en la organizaciones después de que se ha identificado y localizado, partiendo de que el conocimiento puede hallarse por medio de fuentes internas o externas a la empresa, este se puede compartir o distribuir mediante acciones personales, es decir puede compartirse hacia uno o varios grupos de individuos, las organizaciones soportan este proceso en las herramientas tecnológicas como plataformas, software que facilitan el distribuir conocimiento (León, Ponjuán, & Rodríguez, 2006, p.4 ).

Por otro lado el conocimiento se puede compartir mediante la reproducción del mismo, es decir por el proceso de capacitación, donde se emplean herramientas como los eventos, los fórum-debate, entre otros. El beneficio de estas actividades es que ayudan a conservar el



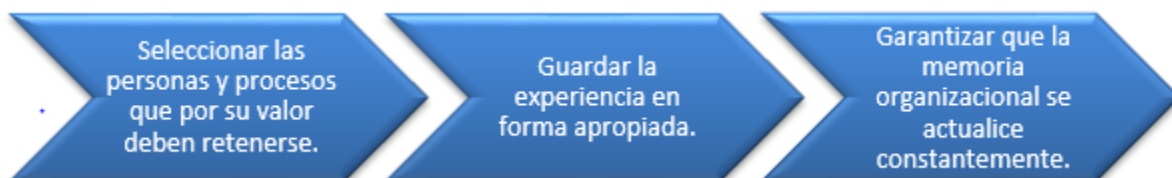
conocimiento y en caso de ausencia de un individuo, la empresa no se prive del conocimiento que necesita (León, Ponjuán, & Rodríguez, 2006, p. 4).

El *uso del conocimiento*, propone que se genere una gestión efectiva a partir de la creación de intranets, portales, escenarios, con la finalidad de que los miembros de la organizaciones utilicen la información e incrementen su conocimiento (León, Ponjuán, & Rodríguez, 2006, p. 5). El uso del conocimiento en una organización conlleva a obtener grandes beneficios.

De acuerdo con el autor (León, Ponjuán, & Rodríguez, 2006, p. 5), la *retención del conocimiento* significa conservar la información y los conocimientos utilizados por medio de un sistema de gestión documental que respalde la acción de la organización y que facilite su consulta en el momento necesario.

Por otro lado lo importante de este proceso es permitir la transferencia de conocimiento a cada uno de los miembros de la organización, podría hacerse un símil, es decir que los miembros que poseen más experiencias y habilidades para responder a las actividades laborales y que por ende tienen más tiempo en la empresa, expresen sus conocimientos, experiencias y habilidades a los que tiene menos tiempo. Igualmente, los autores proponen tres subprocesos fundamentales para la retención del conocimiento (Ilustración 6):

#### **Ilustración 6. Subprocesos fundamentales para la Retención del Conocimiento**

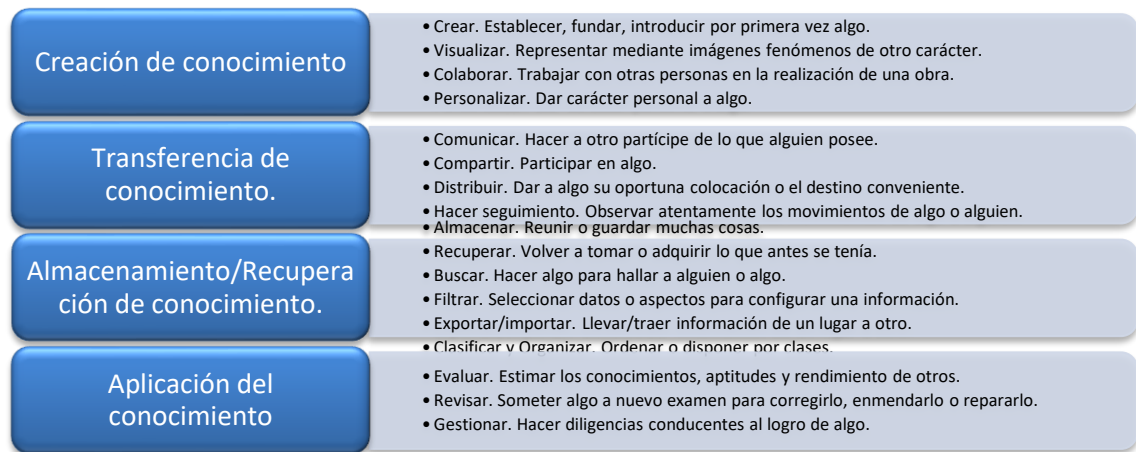


**Fuente:** León, Ponjuán y Rodríguez, (2006, p.6).

Por último, la medición del conocimiento, para León, Ponjuán, y Rodríguez (2006, p.6), significa “evaluar en qué medida se cumplen o no los propósitos del conocimiento en la organización y expone que el proceso de evaluación y medición puede dividirse en dos fases: La primera, donde se observan los cambios en la base del conocimiento organizacional, y la segunda, donde se interpretan estos cambios en relación con los objetivos de dicho conocimiento”.

La definición de Gestión del Conocimiento de Alavi y Leidner (2001) determina que la GC se basa en los procesos de creación de conocimiento, almacenamiento/recuperación, transferencia y aplicación. A cada uno de estos procesos están asociados una serie de subprocesos que los caracterizan (Ilustración 7)

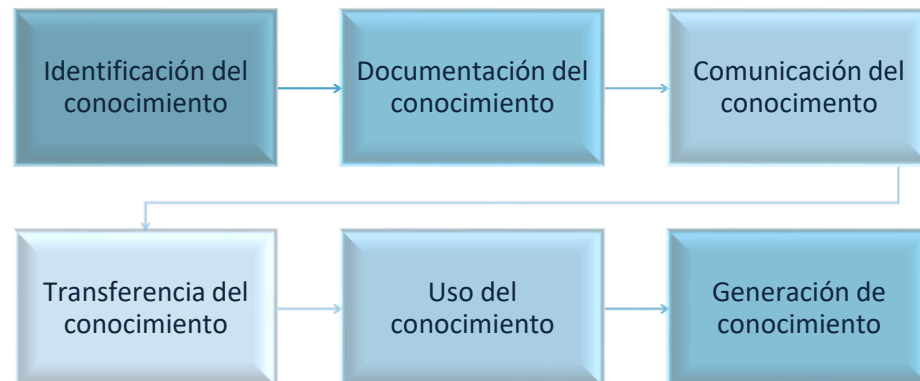
### Ilustración 7. Conceptos asociados a las funciones del proceso de GC



**Fuente:** Alavi y Leidner (2001).

Otros autores caracterizan los procesos de la GC en 6 subprocesos fundamentales: generación, identificación, documentación, transferencia, comunicación y uso del conocimiento

### Ilustración 8. Subprocesos fundamentales de la Gestión del Conocimiento



**Fuente:** Carl Wiig (1999); Sveiby (2000); Liebowitz y Beckman (1998); Davenport y Prusak (1997); Nonaka y Takeuchi (1995); Kaplan y Norton (1996); Edvisson y Malone (1997); Brooking (1996); Bueno (2002); Borghoff y Pareschi (1998).

#### ***Identificación del conocimiento.***

Es importante saber qué es la empresa, qué hace, cómo lo hace, con qué lo hace, para qué lo hace. Ello implica que la organización piense en que quiere lograr y el conocimiento que necesita para ello. Esto implica que se haga un análisis pormenorizado de las brechas para identificar el estado del conocimiento con que se cuenta o no, (tácito o explícito), a todos los niveles de la organización, implicando por lo tanto una valoración del estado, calidad y pertinencia del conocimiento que se posee o no.

Así mismo se hace necesario desarrollar estrategias para lograr que los empleados hagan transformación de sus conocimientos tácitos en explícitos y se convierta en información que esté registrada en diferentes medios para que se tenga acceso a dicha información. Entendiendo que esta información es vital para la toma de decisiones para el mejoramiento y perfeccionamiento de los procesos, lo cual demanda que desde la GC se disponga de herramientas para identificar el conocimiento como: mapas de conocimiento, mapas de activos de conocimiento, mapas de

fuentes de conocimiento, lecciones aprendidas, actas de retroalimentación con clientes y proveedores, documentación de experiencias en proyectos realizados, vigilancia tecnológica y topografías del conocimiento.

### ***Documentación del conocimiento.***

Es un proceso esencial en la GC y la construcción de los activos de conocimiento. Esto implica que el conocimiento debe incorporarse a la organización para su reutilización y así mismo adquiere mayor relevancia en la organización, al disponerse en formas lógicas y medios para que más empleados puedan acceder a dicho conocimiento. Si no es posible documentar el conocimiento en la organización, se perderán los esfuerzos realizados en los procesos anteriores.

Para que este efecto sea menor, la empresa tiene que ser capaz de almacenar el conocimiento y preservarlo para que se facilite la transferencia al interior de ella.

La retención del conocimiento significa conservar la información y los conocimientos utilizados por medio de un sistema de gestión documental que respalde la acción de la organización y facilite su consulta en un momento necesario.

Tres subprocesos fundamentales de la retención son: seleccionar a partir de los múltiples sucesos que vive la organización, las personas y procesos; guardar la experiencia en forma apropiada y, garantizar la actualización de la memoria organizacional.

Las técnicas asociadas a la retención son las siguientes: gestión de bases de datos, repositorios de conocimiento, sistemas de preguntas más frecuentes, protocolos de aprendizaje, actas de reuniones, manuales de procedimientos, manuales de procesos, cartas descriptivas de los procesos, cartas descriptivas de competencias y habilidades, entre otros.

### ***Comunicación del conocimiento.***

Una vez identificado, documentado, y valorado el conocimiento, y al tener conocimiento y ubicación de las fuentes internas y externas del mismo, este se puede compartir o distribuir mediante acciones personales. Teniendo clara entonces la dimensión ontológica del mismo, éste proceso de comunicación, se establece bajo la estructura de mensajes individuales o colectivos, y por lo tanto, las organizaciones podrían hacer uso para la comunicación mediante estrategias de intercambio presencial o utilizando herramientas tecnológicas soportadas en herramientas web 2.0 como son blogs, wikis, intranet, bases de datos, foros de discusión, compartir archivos en la nube, chat, videoconferencias, correo electrónico, entre otros.

### ***Transferencia del conocimiento.***

El objetivo es transferir el conocimiento a las personas que lo requieren para el mejoramiento de sus competencias y habilidades pero también para la solución de problemas y la aplicación necesaria en el momento adecuado y con la calidad requerida. Si no se puede compartir el conocimiento no tiene sentido identificarlo, documentarlo o crearlo.

Hay acciones formales e informales para hacer la transferencia. En la parte formal la tradición lo ha asignado con la formación, capacitación y entrenamiento o la formación académica especializada para adquirir o perfeccionar competencias por fuera de la organización (asistencia a cursos de capacitación, diplomados, formación específica o postgradual).

La informal está asociada a la interacción intra y extra a la organización reflejada en grupos de estudio, comunidades de aprendizaje, reuniones con asesores y consultores, charlas informales, cafés de conocimiento, y todas aquellas acciones que permitan compartir e

interactuar sobre situaciones específicas y generales de los conocimientos propios a las circunstancias funcionales y estratégicas de la organización.

***Uso del conocimiento.***

El conocimiento añade valor solamente cuando se lo utiliza en la organización. El uso del conocimiento determina las necesidades de la empresa a este respecto, y debe servir para la creación, almacenamiento y las formas de compartir conocimiento. En alguna medida es conocimiento sobre el conocimiento de la organización.

El uso del conocimiento en la organización implica que aquellas personas que lo empleen entiendan su significado y comprendan el mismo. En otras palabras, darle una función inteligente definida como el acceso a tiempo, al conocimiento y a la información relevante en las distintas fases de planificación, dirección, selección y aplicación del conocimiento.

El uso efectivo del conocimiento, sugiere la creación de intranet, portales, escenarios, con la finalidad de que los miembros de la organización accedan y utilicen la información del conocimiento para incrementar su propio conocimiento.

Es una verdad reconocida que entre más se utiliza el conocimiento, este tiene un crecimiento de manera exponencial, lo cual implica hacer una adecuada gestión de la clasificación, identificación y documentación para tenerlo disponible para su uso.

Algunas de las técnicas asociadas al uso del conocimiento para la generación de valor pueden ser las siguientes: resolución de problemas, diseño de productos, formulación de técnicas, métodos para estructurar procedimientos, protocolos para orientar actividades, mapas de procesos, aprendizaje organizacional, entre otras.

***Generación de conocimiento.***

Desarrollar el conocimiento. Para ello se debe contar con una clara determinación del conocimiento que posee o no posee la organización. Por lo tanto, ella deberá crear condiciones para invertir en su obtención o desarrollo, que deberá llevar al perfeccionamiento de las competencias y habilidades de los empleados. Dependiendo del contexto organizacional la organización puede crear o facilitar condiciones particulares para dicha generación. A la generación están asociadas algunas prácticas tales como: comunidades de práctica, directorio de páginas amarillas, seminarios, ferias de conocimiento, entre otros.

**4. Negocios internacionales**

Con base en plan departamental de competitividad<sup>1</sup>, cuya visión está enmarcada así: *“En el 2.032 el Quindío será un Departamento ambientalmente sostenible y sustentable, equitativo, justo e incluyente socialmente, modelo de integración regional y asociatividad, con un nivel de ingreso medio alto per cápita; y en los cinco primeros lugares de competitividad nacional, basado en el aumento de la diversificación de la productividad agro exportadora, un turismo y otros servicios con alto valor agregado; mediante el desarrollo de competencias educativas, formación laboral, investigación y tecnología avanzada, y en conectividad con el mundo globalizado”*. Y su artículo f, define lo siguiente: “Fundamentado en el aumento y diversificación de la productividad exportadora. Una de las estrategias esenciales para poder alcanzar los propósitos anteriores es la vinculación del sector productivo del Departamento a los mercados internacionales. Para tal efecto, es necesario identificar, seleccionar y promover los

---

<sup>1</sup><http://quindiocompite.uniquindio.edu.co/doc/Informedefinitivocompetitividad%20.pdf>

productos, bienes y servicios exportables capaces de integrarse al mercado mundial, gracias a su gran poder competitivo producto de la incorporación de un mayor valor agregado a los mismos, la mejora permanente de su relación costo-beneficio y la consecución de nuevos mercados internacionales”.

Es por lo anterior, que los negocios internacionales deben ser acordes al plan departamental de competitividad, a través de la política pública encausado en los modelos económicos de desarrollo.

Se encontraron algunas estadísticas en los documentos de competitividad que se encuentran relacionados en el pie de página número 2, donde dice que “Las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) colombianas, al igual que en la mayoría de los países, son el motor de la economía. Generan más del 50% del empleo nacional, significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento (al comparar su participación en el PIB y el número de establecimientos) pero, a diferencia de lo fundamentales que han sido en el notable crecimiento de los países del sudoeste asiático y europeos como Italia y España por su destacada participación en su comercio exterior, el aporte de las PYMES a la balanza comercial del país ha sido muy reducida”.

Aunque no es objeto de esta investigación determinar el valor de las exportaciones pero si la implementación de iniciativas de gestión del conocimiento en las PYMES del Departamento del Quindío, es importante revisar algunas cifras que en otrora se referenciaron en el manual de competitividad del Departamento del Quindío y máxime la situación que vive Colombia actualmente.



El documento establece que para duplicar y diversificar las exportaciones de productos no tradicionales, el Gobierno elaboró el Plan Estratégico Exportador, en el cual incluyó el Programa Expopyme, diseñado y coordinado por Proexport Colombia, dirigido a promover la posición exitosa y permanente de las exportaciones de las PYMES y su adaptación a las exigencias de la economía mundial. “Al terminar el año 2001 Proexport había invertido más de \$6000 millones en su desarrollo y 1650 MIPYMES habían participado, de las cuales más de 600 realizaron exportaciones por valor de US\$110.700.029 en ese año. Sin embargo, Colombia sigue representado tan solo el 0.2% del total de las exportaciones mundiales de mercancías, con un ingreso per capita de exportaciones de US\$270 en el año 2000 frente al promedio mundial de US\$600 en ese año”<sup>2</sup>.

Y en cuanto a las PYMES, en el año 2000, las exportaciones como porcentaje de las ventas brutas (medidas en pesos) solo alcanzaron el 14%, siendo el sector de envases y cajas de cartón con el 37.6% el de mayor coeficiente exportador y el de muebles con el 10.5% el de menor coeficiente, lo que demuestra que nuestras PYMES han nacido y crecido considerando, básicamente el mercado local y sólo cuando la demanda nacional se ha reducido han buscado el mercado mundial<sup>2</sup>.

Frente a lo anterior, el documento de competitividad regional establece que una de las mayores dificultades que se les presenta a las Pymes Colombianas es su baja capacidad administrativa para vincularse con el sector externo, la falta de información sobre oportunidades de exportaciones competitivas y sostenibles, con altos niveles de valor agregado local, como resultado de una mínima capacitación y gestión gerencial en el área internacional y su limitado

---

<sup>2</sup> <http://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/>

acceso a tecnologías, especialmente las referentes al comercio exterior, pues como lo ha demostrado el reciente trabajo desarrollado en la Universidad de los Andes al respecto, los mayores obstáculos al proceso exportador de las Pymes nacionales se refiere a factores relacionados con el marketing como son la adecuación del producto a los requerimientos del mercado externo, la falta de información (conocimiento) de los mercados, el acceso a adecuados canales de distribución y la falta de capacitación en marketing internacional.

Con base en lo anterior, es necesario que las PYMES tanto a nivel nacional como local, brindarles el apoyo suficiente para que puedan obtener beneficios a través de la implementación de estrategias, como son, la gestión del conocimiento.

Así, las empresas tendrán herramientas de gestión que les permita desarrollarse exitosamente en campos tan competitivos como los internacionales, brindándoles apoyos en este sentido.

Ahora bien, es importante para los autores del presente proyecto de investigación, que se establezcan procesos de gestión del conocimiento aliados a las estrategias institucionales de las empresas que actualmente establecen negocios internacionales en el Departamento del Quindío.

## **5. Metodología**

### **5.1. Método y tipo de investigación.**

La presente investigación corresponde a una investigación de tipo descriptiva, con un método de investigación inductivo-deductivo. El acercamiento al objeto de observación implica identificar unas características previas definidas, asociadas a los fundamentos de las categorías

que se emplearon como base para el análisis aquí presentado. En este sentido el primer ejercicio metodológico tuvo que ver con la definición de las unidades de análisis, dado su carácter cualitativo, para lo cual se emplea la Matriz Problematizadora (Ver Anexo No 1)

## **5.2. Población objeto de estudio**

Una vez, construida la matriz Problematizadora de la investigación, que da cuenta de las unidades de análisis y de los instrumentos de recolección de información que se utilizaran, se definen los criterios de selección de la población a estudiar. Inicialmente los criterios definidos por el equipo de investigación son los siguientes: medianas empresas ubicadas en el departamento del Quindío, dedicadas a los negocios internacionales, adscritos y activos en la cámara de comercio de Armenia y del Quindío.

## **5.3. Marco muestral**

El marco muestral corresponde al listado de empresas registradas en la base de datos de la cámara de Comercio de Armenia y del Quindío, bajo el criterio de mediana empresa, en total 120 organizaciones. (Ver Anexo N 5)

## **5.4. Diseño muestral:**

Dados los criterios se contempla un **muestreo aleatorio estratificado**, donde cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionada.

Con un marco muestral, se procede a seleccionar mediante un **muestreo aleatorio simple** el tamaño de muestra.

El cálculo del tamaño de muestra se realiza mediante la siguiente expresión:

$$n = \frac{Nzpq}{(N-1)e^2 + zpq}$$

**n** = Tamaño de muestra.

**N** = Tamaño población base de datos Cámara de Comercio de Armenia.

**z** = Coeficiente para el nivel de confianza (Tabla de distribución normal).

**p** = Proporción de aciertos.

**q = (1 - p)**: Proporción de no aciertos

**e** = Error de estimación aceptado.

Tamaño de muestra Estrato 1. (Base de datos N° 1 Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío).

$$N = 120$$

Nivel de confianza del 95%: **z = 1,96**

**p = 0,5** Dado que no hay estudios anteriores que ratifiquen el valor de la varianza, se toma  $p = 0,5$ , garantizando así, el tamaño de muestra máximo posible.

$$q = (1 - p) = 0,5$$

$$e = 0,1 (10\%)$$

$$n_1 = \frac{120 * 1,96 * 0,5 * 0,5}{(120 - 1) * (0,1)^2 + 1,96 * 0,5 * 0,5}$$

$$n_1 = 58$$

### 5.5 Determinación de la Población real de estudio

Inicialmente para efectos de la investigación de las Medianas Empresas que reúnen las condiciones de aplicabilidad de la encuesta, se contactó a la cámara de comercio de Armenia y del Quindío, para poder identificarlas, de manera más fácil y adecuada.

Esta primera base de datos contenía 120 empresas que se toman en el anterior diseño muestral, pero se encontró que la mayoría de estas, no cumplen con esta actividad de comercio internacional, porque dentro de sus posibles funciones pretendían exportar o importar, esto al momento de su registro, porque solo es una proyección, datos que se verifican al realizar los primeros contactos para la aplicación del instrumento.

En un segundo análisis realizado, debido a las dificultades presentadas con la primera base de datos, se tuvo acceso a una nueva base de datos, suministrada por Natalia Alejandra Villegas Ramírez, Coordinadora de Gestión Internacional de la cámara de comercio de Armenia y el Quindío (Ver Anexo N°5), que contenía un total de 37 empresas que acuden a esta dependencia por asesoría para realizar sus transacciones, de las cuales 16 son personas naturales, que realizan actividades esporádicas no representativas (la periodicidad de los negocios internacionales que realizan no son superiores a dos transacciones anuales, siendo excluidas de la investigación, esto como criterio de los investigadores) ,por lo que se toma de esta **segunda base de datos 21 muestras** formadas por empresas que están realizando la actividad.

Sin embargo esta base de datos suministrada en segunda instancia por la Cámara de comercio, presento un número reducido de empresas; por tanto esta información no era suficiente para la aplicación de la encuesta, por este motivo se determinó involucrar una **tercera base de datos de empresas** que realizan comercio internacional, suministrada por el profesor

Magister Nolberto Gutiérrez Posada, docente negocios internacionales de la Universidad del Quindío y E.A.M, a través de la base de *datos virtual Legiscomex (Ver Anexo N°5)*, que contenía un total de 144 empresas, de las cuales 58 son personas naturales, que se depuraron para efectos prácticos de la investigación , arrojando un total de **86 empresas en desarrollo de su actividad comercial (Ver TABLA 11)**.

Realizado el contraste de la segunda base de datos de la Cámara de Comercio, con la base de datos proveniente de Legiscomex, *se encontró que 12 empresas aparecían en ambas bases de datos*, cabe resaltar que todas las empresas suministradas por la base de datos de Legiscomex, se encuentran registradas en la cámara de comercio, legalmente establecidas.

**Tabla 11. Depuración Bases de Datos**

Bases de datos	Base Inicial	Depuración Personas Naturales - Empresas Inactivas	Total
Cama de Comercio del Quindío)	120	99	21
Legiscomex- Base virtual	144	58	86
(-) Empresa duplicadas en amabas bases			12
Total Población			<b>95</b>

Fuente: Los autores

Esto hace evidente la necesidad de realizar el rediseño muestral de la investigación tomando los mismos parámetros establecidos inicialmente y que faciliten la veracidad de la información.

### **5.6 Rediseño Muestral**

Dadas las condiciones anteriores se contempla un **muestreo aleatorio estratificado**, donde cada elemento de la población (empresa) tiene una probabilidad conocida de ser seleccionada.

Tamaño de muestra, este resulta de: la base de datos N°2 de Cámara de Comercio de Armenia depurada, es decir sin personas naturales e incluidas las empresas de que se tiene registro de la actividad comercial real, con cruce de base de datos de Legiscomex, igualmente depurada de personas naturales.

$$N = 95$$

Nivel de confianza del 95%:  **$z = 1,96$**

**$p = 0,5$**  Dado que no hay estudios anteriores que ratifiquen el valor de la varianza, se toma  $p = 0,5$ , garantizando así, el tamaño de muestra máximo posible.

$$q = (1 - p) = 0,5$$

$$e = 0,1 (10\%)$$

$$n_1 = \frac{95 * 1,96 * 0,5 * 0,5}{(95 - 1) * (0,1)^2 + 1,96 * 0,5 * 0,5} \quad n_1 = 50$$

Procedimiento de selección:

Una vez realizado este análisis a las bases de datos, y rediseñada la muestra cual se seleccionaron 50 medianas empresas aleatoriamente del total de 95, para la aplicación de la investigación; de estas 50 empresas, a 32 no fue posible aplicarles la encuesta, representando un 64%, y a 18 empresas se les aplico el instrumento, representando un 36% del total de empresas contactadas, como se evidencia en las tablas 11 y 12 de la presente investigación.

### Técnicas de recolección de información

En trabajo previo, se construyó una matriz problematizadora (Ver Anexo N°1), la cual dio las bases para la construcción de un cuestionario estructurado (Ver Anexo N°7) que ha de ser validado mediante dos métodos: evaluación de expertos (Ver 3 Anexo) y fiabilidad del instrumento mediante el alfa de cronbach, con un cuestionario inicial que consta de 44 preguntas aplicado a 17 empresas enviado vía electrónica (Ver Anexo N° 6).

### Análisis prueba piloto

La prueba piloto se realizó a 17 medianas empresas, se analizaron las 16 preguntas dicotómicas que contienen la encuesta, no se analizan al total de los resultados de los 44 ítem contenidos en la encuesta ya que solo las preguntas con estas características son sujeto a dicho análisis.

### Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems del instrumento de medida

El método de consistencia interna basado en el Alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir.

Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la



muestra concreta de investigación.

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach: -Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre- Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable

**Tabla 12. Resumen Información Obtenida en prueba piloto**

	Pruebapiloto
Número de casos	14
Número de ítems	16
Alfa de Cronbach	0,8729
Dos mitades	
Primera mitad	8 ítems Alpha 0,8247
Segunda mitad	8 ítems Alpha 0,7433
Correlación entre formas	0,7183
Coefficiente de Spearman-Brown	0,8360

Alfa de Cronbach: Según Burns y Grove, proponen que 0,70 es aceptable, pero modesto para un instrumento en las primeras etapas de desarrollo, pero que 0,80 es deseable para un instrumento más desarrollado y que su propósito sea comparar grupos.

El Alfa Cronbach de la investigación es de 0.87929 dando como resultado un coeficiente en escala de bueno, asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados

Valores bajos sugieren que la escala es poco homogénea, que puede estar evaluando diferentes fenómenos y que no muestra consistencia ante diferentes condiciones de aplicación.

Análisis de resultados Validación Expertos

**Los resultados obtenidos de la validación de los 4 expertos una vez procesada la información da cuenta de: (Ver anexo 4 tabulaciones de resultados de Pertinencia y Adecuación).**

Una vez analizada la calificación se determina que 7 de los 44 ítem no son pertinentes y 15 de los 44 ítem requieren Adecuación y solo 2 preguntas no son ni pertinentes ni adecuadas porque según parámetros antes establecidos, se deben omitir del cuestionario, otros resultados arrojados de esta fase de evaluación del cuestionario son: Se debe mejorar la redacción de los ítem planteados, recomendación de 3 de los 4 expertos, reducir por operatividad el cuestionario sujeto de estudio en cuanto al número de ítem y reducir el número de variables por ítem , estas últimas recomendación de 2 de los 4 evaluadores.

La revisión y ajustes del cuestionario, se realizaron con visto bueno de la directora de la investigación y teniendo en cuenta los parámetros de la matriz problematizadora de la investigación, que da soporte a la formulación del cuestionario.

Las pruebas antes mencionadas arrojan como resultado la necesidad de reformular el instrumento, por el extenso de sus ítem, la no pertinencia y complejidad de las preguntas, obteniendo como resultado un nuevo formulario, esto como recomendación de 3 de 4 expertos, (Ver Anexo N°2 Instrumento Final a Aplicar )

Análisis de datos Instrumento final

En primer lugar se realizó la tabulación de los resultados de las encuestas para facilitar el posterior análisis de la información, En un segundo momento se analizaron los datos a partir de

una correlación con las categorías definidas en la matriz problematizadora. De esta manera se analizaron dos grandes unidades de análisis, iniciativas de GC y sus impactos. Finalmente, se analizaron los resultados a la luz de los tres objetivos específicos de análisis, relacionados con las prácticas de GC implementadas por las organizaciones, las formas en que las organizaciones han implementado estas iniciativas o proyectos de GC y finalmente, las prácticas de implementación de iniciativas y proyectos de GC en algunas empresas del departamento del Quindío

**Tabla 13. Empresas que No Acceden a la Entrevista**

<b>Empresas que Acceden a Conceder Entrevista</b>	
Export And Import Logistic SAS	Estaba en auditoria
Centralquipos S.A	Gerente fuera del país
Decomark SAS	Gerente fuera de la ciudad
Mega Free Zone	Gerente fuera de la ciudad zona franca
Transarmenia Carga SAS	No tienen autorización para dar esa información zona franca
Opalo Internacional SAS	Proceso de liquidación zona franca
BoysToys SAS	No nos recibieron
Printex SAS	No había quien nos atendiera
Atyshop SAS	Nos pidieron un correo pero no respondieron
Espar SA	No nos recibieron
Euroagro LTDA	Nos pidieron un correo pero no respondieron
Importadora Jt Partes SAS	Nos pidieron un correo pero no respondieron
Ingeniería De Cables Quindío SA	Nos pidieron un correo pero no respondieron
Inyecplasticos SAS	No nos recibieron
Kindy SAS	Nos pidieron un correo pero no respondieron
Optima Grafica S.A	Nos pidieron un correo pero no respondieron
Rodar Y Girar SAS	Nos pidieron un correo pero no respondieron
Tornillería Y FerreteriaVelasquez SAS	Nos pidieron un correo pero no respondieron
Aliagro SAS	No nos contestaron
Citel SAS	No nos contestaron
Dermoquin SAS	No nos contestaron

## GESTION DEL CONOCIMIENTO DE MEDIANAS EMPRESAS

Don Pollo SAS	Llevamos carta y no hubo respuesta
Importing 2u Y Ula SA	No nos contestaron
Industria Promar SA	No nos contestaron
Productos Avícolas Don Felipe SAS	No nos contestaron
Sociedad La Cacharrería La Fortuna De La 17 SAS	No nos contestaron
Yahweh Importaciones SAS	No nos contestaron
Curtiembre Perez Sierra Y Cia	Llevamos carta y no hubo respuesta
A Y A Radiocomunicaciones SAS	No nos contestaron
Ayacu Digital Solution SAS	Apartamento residencial, no nos pudimos comunicar
Brokers Internacional SAS	No nos contestaron
FramerConstructionMaterials SAS	No nos contestaron

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 14. Listado De Empresas Que Respondieron El Instrumento**

Empresas encuestadas						
Nombre de la empresa	Actividad comercial	Sede principal	Genero	Nivel de educación	Vinculación con la empresa	Cargo actual
Banaplast S.A.S	Exportador de cubiertas plásticas con químicos para racimos	Quindío	M	Profesional en ingeniería industrial	1 año	Jefe de planta y director comercial
Free Zone Services S.A.S	Importadora y comercializadora de autos para Nissa	Cota, Cundinamarca	F	Estudiante de negocios internacionales	2 años y 6 meses	Auxiliar administrativa
Gr ImportGroup Y Co S.A.S	Logística internacional	Quindío	M	Posgrado en derecho contractual	5 años	Gerente
Halovi S.A.	Exportador de café	Mosquera Cundinamarca	M	Profesional ingeniero civil	5 años	Gerente
Industria Comercial Andina	Fabricador y exportador de aceites	Quindío	M	Tecnólogo en mantenimiento	2 años y 6 meses	Coordinador de calidad y despacho
Magnetron S.A.S	Exportador de transformadores de electricidad	Bogotá	M	Técnico en comercio internacional	7 años	Coordinador de exportaciones
Max Trade Colombia LTDA	Importador de mármol	Quindío	F	Posgrado en administración	4 años y 6 meses	Gerente
Multilogística Carga Y Servicios S.A.S	Logística internacional	Quindío	F	Profesional contadora	5 años	Administradora
National Inter Trade S.A.S	Importador de productos varios	Quindío	F	Administradora de negocios	1 año y 6 meses	Administradora

Silo T Y T	Importadora de materiales textiles	Quindío	F	Administradora de negocios internacionales	2 meses	Auxiliar administrativa
Sin S.A.S	Logística internacional	Quindío	M	Especialización en gerencia logística	2 años y 6 meses	Director de operaciones
Soluteq S.A.S	Exportador de soluciones químicas	Quindío	M	Tecnólogo químico	4 años	Asistente de producción
Viva Operador Logístico S.A.S	Logística internacional	Quindío	F	Administradora de empresas	3 años	Directora administrativa y finanzas
Industrias Eva LTDA	Exportador de sandalias	Quindío	F	Administradora de empresas	2 años	Administradora
Bioplast S.A	Exportador de asientos y cojinería para buses de transporte público y privado. Importador de motor	Medellín	M	Ingeniero industrial	1 año	Jefe de planta
Emo Materiales S.A.S	Importador de cerámica	Manizales	F	Administradora de empresas	1 año y 6 meses	Directora comercial
Gold Chips S.A.S	Exportador de productos derivados del plátano	Quindío	M	Ingeniero de alimentos	12 años	Jefe de producción
Café Quindío S.A.S	Exportador de productos derivados del café	Quindío	M	Profesional en administración de negocios	1 año y 6 meses	Auxiliar de exportaciones

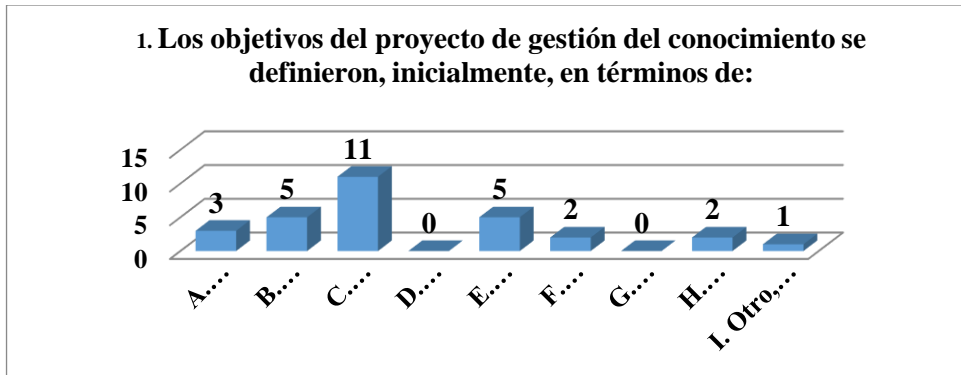
Fuente: Elaboración Propia

### 5.7 Tabulación, gráficas y análisis del cuestionario (ver anexo 8)

Se realizó una investigación descriptiva, por medio de un cuestionario de 20 preguntas, la metodología del instrumento es la siguiente, las preguntas 1,2,3,4,5,6,7,11,13,14,17,20, son de selección múltiple y las preguntas: 8,9,10,12,15,16,18,19, son dicotómicas; la encuesta se aplicó por medio del método de encuesta dirigida, donde los representantes de cada empresa establecían un dialogo con los encuestadores, y respondían según su criterio; para efectos de la investigación se tienen documentadas de forma física las cartas institucionales recibidas por cada representante de cada empresa, y para efectos prácticos existen grabaciones de algunos de los encuentros sostenidos con los representantes de las empresas. (De requerirse revisar evidencias físicas)

<b>1. Los objetivos del proyecto de gestión del conocimiento se definieron, inicialmente, en términos de:</b>		
A. Gestionar procesos de innovación	3	17%
B. Gestionar el conocimiento de las personas	5	28%
C. Generación de ventaja competitiva	11	61%
D. Gestionar las formas en que la persona conoce	0	0%
E. Internacionalización de la empresa	5	28%

F. Apropiación del conocimiento de los trabajadores	2	11%
G. Gestionar la información de la empresa	0	0%
H. Gestionar espacios donde las personas gestionen sus formas de conocimiento	2	11%
I. Otro, cuál?	1	6%



De las 50 empresas contactadas, 18 de estas accedieron a la aplicación de la encuesta, que representan el 36% del total de las empresas contactadas; las opciones que generaron más impacto en esta pregunta fueron: en primer lugar la generación de ventaja competitiva, con el 61%, seguida por la internacionalización de la empresa, con el 28% y luego la opción de gestionar el conocimiento de las personas, que representa también 28%.

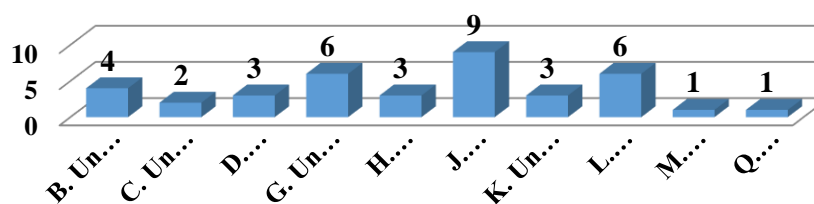
La principal estrategia implementada por las empresas es la generación de una ventaja competitiva que las diferencie de las demás competidoras, y más en el campo de la globalización donde las empresas deben estar en constante innovación; por otro lado deben tener a todo su personal capacitado y con los conocimientos necesarios para afrontar estos nuevos retos.

**2. Hoy la empresa concibe la gestión del conocimiento y el conocimiento como:**

A. Un gasto	0	0%
B. Un recurso	4	22%
C. Un intangible	2	11%
D. Una forma de generación de valor	3	17%
E. Un activo	0	0%

F. Un producto	0	0%
G. Un proceso de aprendizaje	6	33%
H. Una forma de capital intelectual	3	17%
I. Un pasivo	0	0%
J. Una inversión	9	50%
K. Un paso para la innovación	3	17%
L. Una ventaja competitiva y diferenciadora	6	33%
M. Generación de ventaja competitiva	1	6%
N. Gestión del conocimiento de las personas	0	0%
Ñ. Internacionalización de la empresa	0	0%
O. Gestión las formas en que la persona conocen	0	0%
P. Gestión la información de la empresa	0	0%
Q. Apropiación del conocimiento de los trabajadores	1	6%
R. Gestión de los procesos de innovación	0	0%
S. Gestionar los espacios, para que las personas gestionen sus formas de conocimiento	0	0%
Otro, cuál?	0	0%

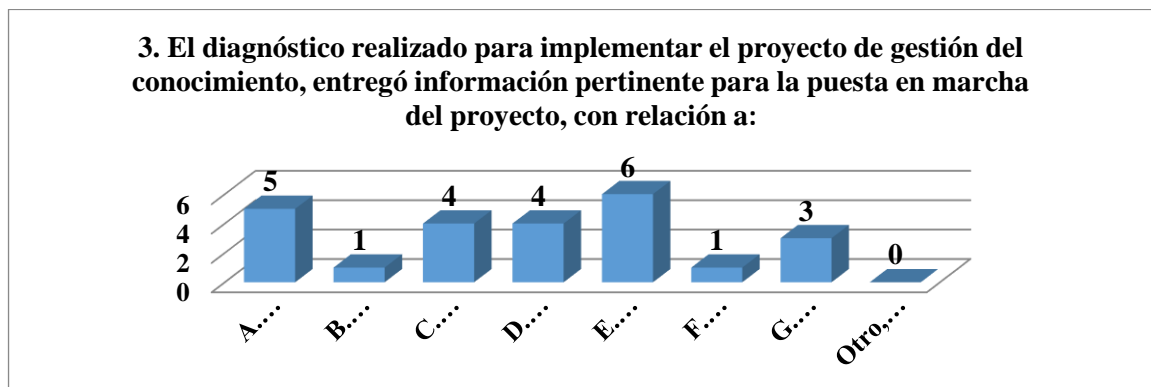
## 2. Hoy la empresa concibe la gestión del conocimiento y el conocimiento como:



El 50% de las empresas contactadas eligieron que la gestión del conocimiento y el conocimiento es considerada una inversión representando esto evidencia que su talento humano está capacitado y con fuentes confiables de conocimiento, en segundo lugar se encuentran una ventaja competitiva y diferenciadora, con el 33%, que representa el proceso que los hace destacarse frente a los demás y por consiguiente se convierte en una herramienta fundamental de

la empresa. También en esta misma posición se encuentra un proceso de aprendizaje, también con el 33%, entendiendo por éste, el paso que conlleva a la organización a ser más productiva en cuanto a la capacitación y formación que a su personal se refiere.

<b>3. El diagnóstico realizado para implementar el proyecto de gestión del conocimiento, entregó información pertinente para la puesta en marcha del proyecto, con relación a:</b>		
A. Necesidades de conocimiento de la organización	5	28%
B. Necesidades de gestión del conocimiento de la organización	1	6%
C. Estado actual del desarrollo de conocimiento en la organización	4	22%
D. Disponibilidad de medios de apoyo para la gestión del conocimiento	4	22%
E. Documentación de lo que venía haciendo la organización con el conocimiento	6	33%
F. Relación de acciones de GC que no se conocían y no se habían relacionado antes	1	6%
G. Concepción del conocimiento y de la gestión del conocimiento en la organización	3	17%
Otro, cuál?	0	0%

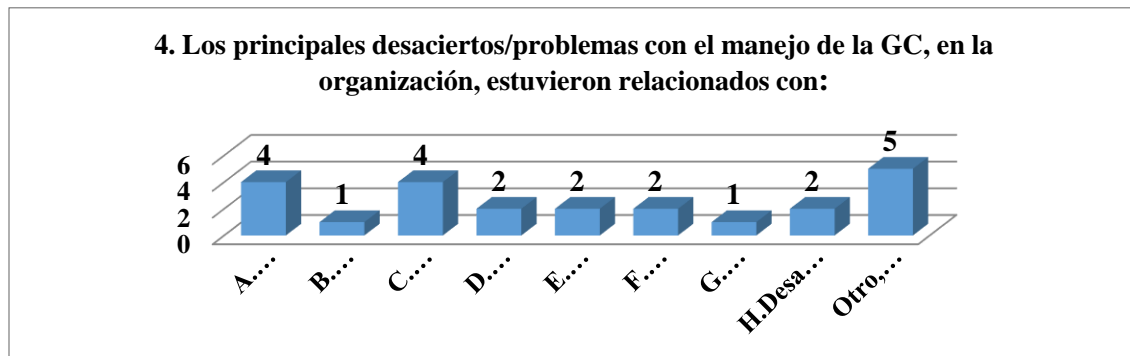


De las 50 empresas contactadas, solo 18 de estas accedieron a la aplicación de la encuesta, que representan el 36%; la mayoría hace referencia a la documentación de lo que se venía haciendo con el conocimiento en la organización, con un 33%, que hace referencia al mejoramiento continuo de los procesos que se están realizando en la empresa, seguida de la opción, las necesidades de conocimiento de la organización con el 28%, que referencia las nuevas necesidades que la empresa puede tener dependiendo del entorno que la rodea y el tipo de organización que sea, por otra parte la siguiente opción más destacada es la disponibilidad de



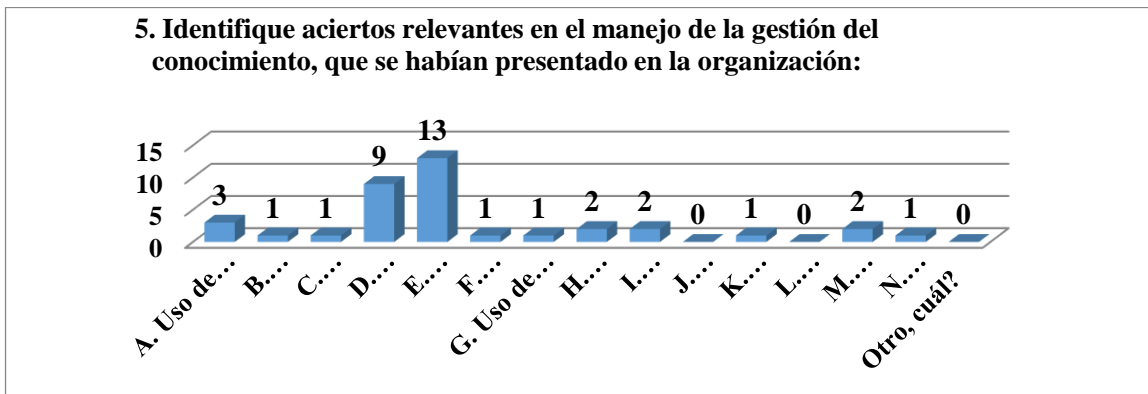
medios de apoyo, referenciada con un 22%, ya que es importante saber con qué elementos cuenta la empresa para afrontar un nuevo proceso de gestión del conocimiento.

4. Los principales desaciertos/problemas con el manejo de la GC, en la organización, estuvieron relacionados con:		
A. Temores a compartir conocimiento entre colegas	4	22%
B. Nivel de aprehensión del conocimiento en la organización	1	6%
C. Dificultades en la comunicación del conocimiento	4	22%
D. Temores relacionados con la transferencia de conocimiento	2	11%
E. Predominio de una cultura de trabajo individualizado	2	11%
F. Temores a compartir conocimiento entre jefe y subordinados	2	11%
G. Nivel de participación de los empleados en la solución de problemas	1	6%
H. Desaciertos en los programas de capacitación y formación en la empresa	2	11%
Otro, cuál?	5	28%



La mayoría de las organizaciones coinciden en que los principales problemas en el proceso de gestión del conocimiento, se concentran en los problemas aislados que cada organización puede tener, representados por la opción otro cual, con un 28%, algunos de los cuales son los niveles de educación y capacitación del personal, que impiden de cierta manera que el proceso se desarrolle con normalidad, en otro aspecto, las dificultades en la comunicación del conocimiento, que representa un 22%, hacen que el proceso sea repetitivo y aburrido, también los temores a compartir el conocimiento entre colegas, con un 22%, no permiten la libre movilización de la información entorpeciendo el proceso.

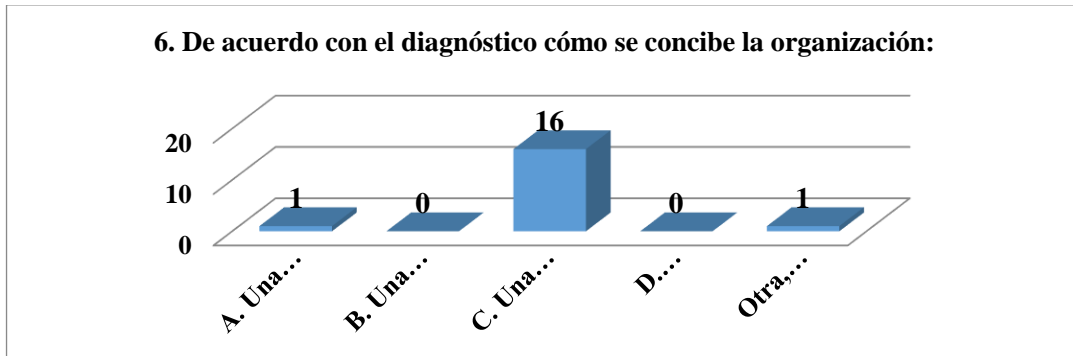
5. Identifique aciertos relevantes en el manejo de la gestión del conocimiento, que se habían presentado en la organización:		
A. Uso de conocimiento	3	17%
B. Aprendizaje organizacional	1	6%
C. Transformación de conocimiento	1	6%
D. Aprendizaje colectivo	9	50%
E. Cultura de trabajo en equipo	13	72%
F. Transformación de la información	1	6%
G. Uso de la información	1	6%
H. Transferencia de conocimiento	2	11%
I. Almacenamiento de la información	2	11%
J. Aprendizaje individual	0	0%
K. Transferencia de la información	1	6%
L. Almacenamiento del conocimiento	0	0%
M. Creación de conocimiento	2	11%
N. Aprendizaje inter-organizacional	1	6%
Otro, cuál?	0	0%



De las organizaciones a quienes se les aplicó el instrumento, la mayoría coincidió en que el acierto más relevante del proceso de gestión del conocimiento, ha sido el predominio de la cultura de trabajo en equipo, con un 72%, que representa el logro máximo de las organizaciones, ya que alcanza que todos sus trabajadores estén enfocados en miras de conseguir los objetivos de la organización, en segundo lugar se presenta el aprendizaje colectivo, con el 50%, muestra la

cohesión entre organización y trabajadores, y en tercer lugar el uso del conocimiento, con 17%, referenciado en el proceso diario de operación de la empresa.

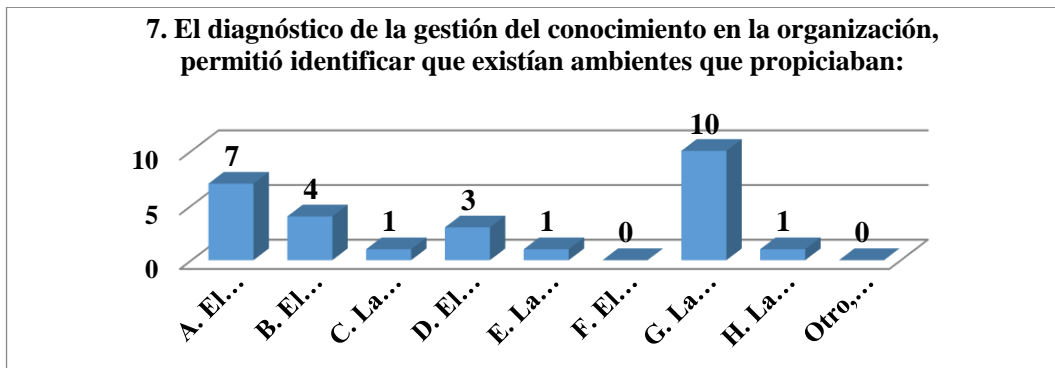
<b>6. De acuerdo con el diagnóstico cómo se concibe la organización:</b>		
A. Una organización mixta, que explora y explota el conocimiento	1	6%
B. Una organización que explota el conocimiento: lo adquiere, trabaja con franquicias	0	0%
C. Una organización que explora el conocimiento: desarrolla una estructura o una estrategia de investigación, de I&D, ó de I&D+i, una estrategia de aprendizaje organizacional	16	89%
D. Ninguna de las anteriores	0	0%
Otra, explique.	1	6%



La mayoría de estas se conciben como organizaciones que exploran el conocimiento y desarrollan una estrategia de investigación, innovación y desarrollo, representando el 89%, esto es importante para las organizaciones porque aseguran que están en constante cambio a las necesidades del entorno, son flexibles por medio de su adaptabilidad y su búsqueda de mejorar, y no desisten de la exploración de nuevos objetivos que aumenten sus operaciones.

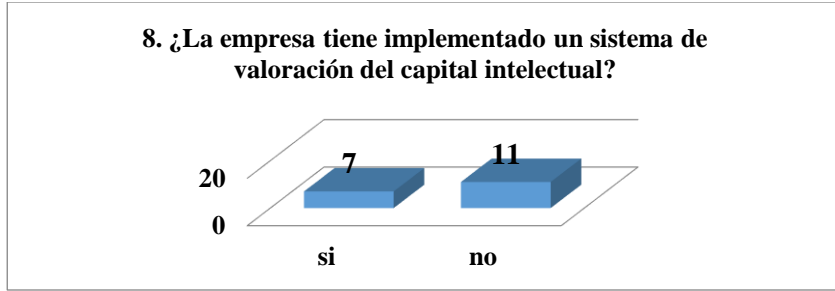
<b>7. El diagnóstico de la gestión del conocimiento en la organización, permitió identificar que existían ambientes que propiciaban:</b>		
A. El trabajo colectivo	7	39%
B. El aprendizaje organizacional	4	22%
C. La transformación de conocimiento	1	6%
D. El uso del conocimiento	3	17%

E. La creación de conocimiento	1	6%
F. El almacenamiento de conocimiento	0	0%
G. La solución de problemas	10	56%
H. La transferencia de conocimiento	1	6%
Otro, ¿cuál?	0	0%



Los ambientes que propician la solución de problemas son los principales, con el 56%, ya que los trabajadores deben ser capaces de dar solución a los inconvenientes presentados sin necesidad de tener la autorización de sus superiores, siempre y cuando estos no comprometan la integridad y las operaciones de la empresa en general, por otra parte el trabajo colectivo, con el 39%, que demuestra que las empresas son capaces de crear ambientes de trabajo adecuados para sus necesidades, finalmente como otra opción destacada se encuentra el aprendizaje organizacional, con un 22%, que representa la forma en que la organización crea fuentes de conocimiento integral para todos sus niveles.

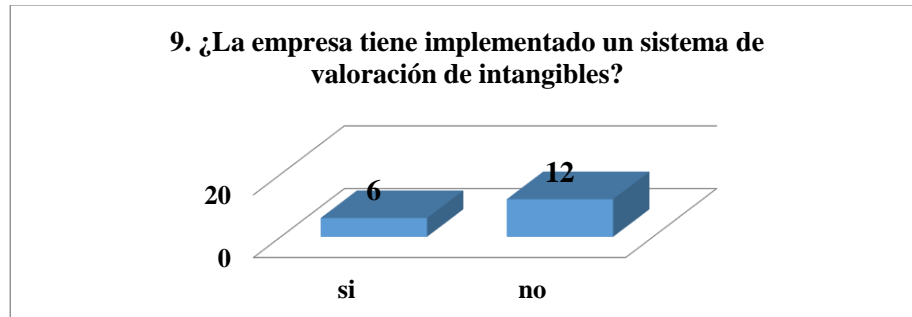
<b>8. ¿La empresa tiene implementado un sistema de valoración del capital intelectual?</b>		
si	7	39%
no	11	61%



La mayoría de las empresas objeto de estudio, no tienen implementado un sistema de valoración del capital intelectual, representado en el 61%, ya que nunca han visto la necesidad de realizarlo, o simplemente no le han dedicado el suficiente tiempo a esta valoración, sin embargo la empresas que si lo han realizado, representadas en el 39%, tienen la facultad de conocer cuál es el valor de su capital intelectual, que está representado por su fuerza de trabajo.

**9. ¿La empresa tiene implementado un sistema de valoración de intangibles?**

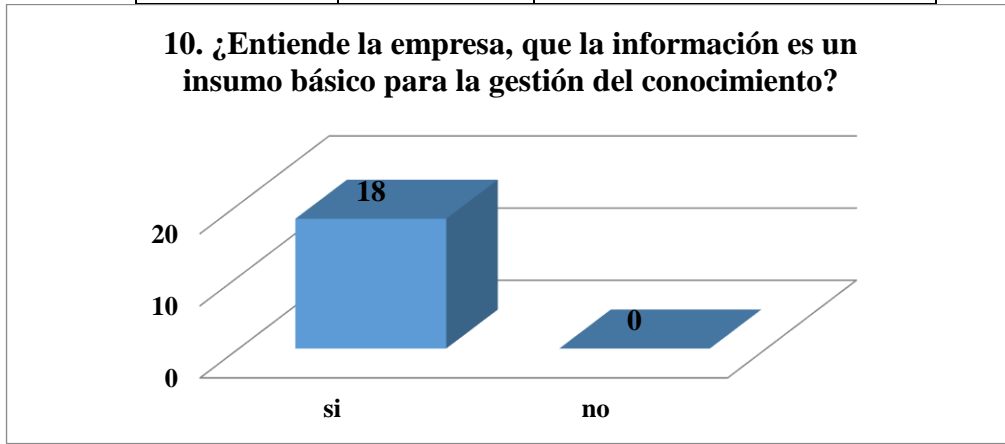
si	6	33%
no	12	67%



El 67% de las organizaciones no ha realizado una valoración de intangibles, en muchos casos porque no creen que este represente un gran interés en los objetivos organizacionales, y además no tienen la suficiente experiencia para realizar esta valoración porque no le han dado la importancia necesaria, por el contrario, las empresas que si lo han realizado, el 33%, saben de

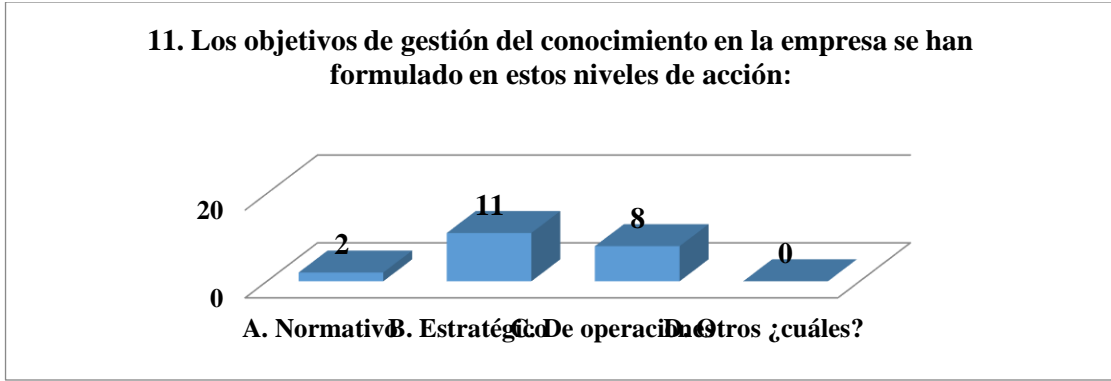
primera mano a cuanto equivale este rubro en la organización, y conocen la importancia que estos intangibles pueden generarle.

10. ¿Entiende la empresa, que la información es un insumo básico para la gestión del conocimiento?		
Si	18	100%
No	0	0%



El 100% de las organizaciones coinciden en que la información es un insumo básico para la gestión del conocimiento, ya que entienden que las principales necesidades de este tipo de proyectos se desarrollan a partir de la comunicación y el conocimiento que toda la organización pueda tener o generar, y esto solo se logra si hay un flujo de información rápido, efectivo y de calidad.

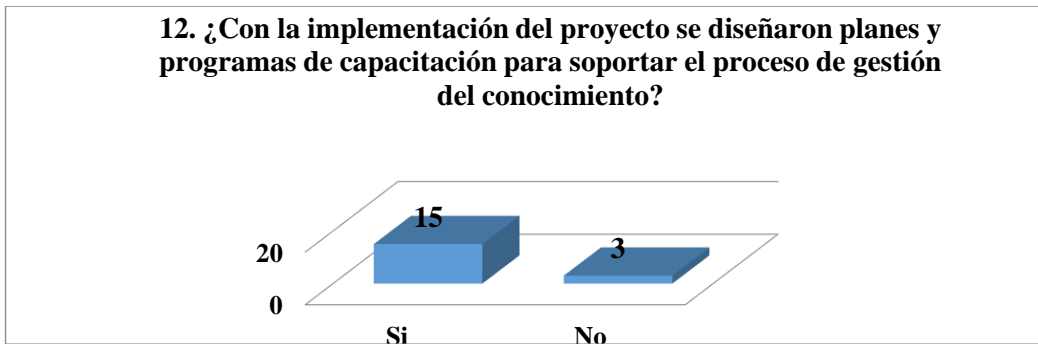
11. Los objetivos de gestión del conocimiento en la empresa se han formulado en estos niveles de acción:		
A. Normativo	2	11%
B. Estratégico	11	61%
C. De operaciones	8	44%
D. Otros ¿cuáles?	0	0%



Los objetivos de gestión de conocimiento en el nivel estratégico son los más formulados, con un 61%, seguido de los objetivos de operaciones, con el 44% y finalizando con los normativos, con 11%. Las empresas aclararon que por tener actividades comerciales internacionales, están enfocados a fortalecer más los objetivos que estén relacionados con estrategias que puedan generar una ventaja diferenciadora. Cabe aclarar que las empresas seleccionaron dos niveles de objetivos (estratégicos y de operaciones) ya que encontraban una estrecha relación entre estos y servían de apoyo para llevar a cabo los mismos.

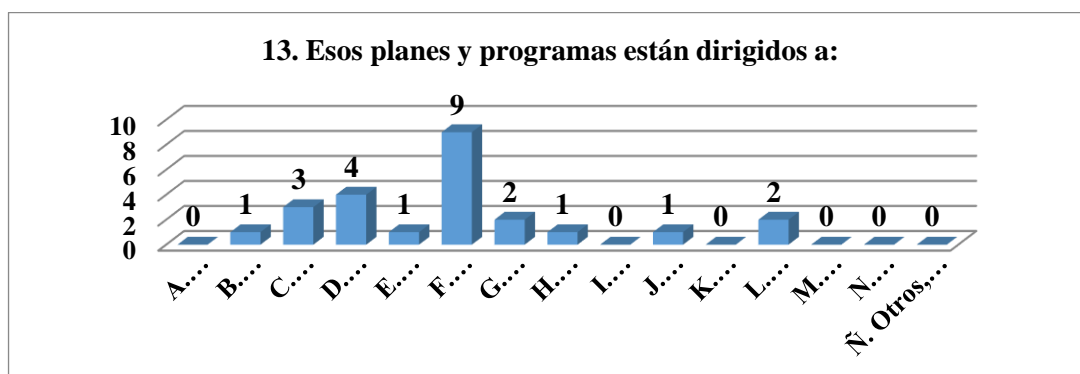
**12. ¿Con la implementación del proyecto se diseñaron planes y programas de capacitación para soportar el proceso de gestión del conocimiento?**

Si	15	83%
No	3	17%



La mayoría de ellas respondieron positivamente a esta pregunta, representando el 83%, ya que aclaraban la importancia de la gestión del conocimiento dentro de la empresa y para lo cual desarrollaban con más frecuencia programas de capacitación para transferir conocimiento a los subordinados y poder absorber el potencial del capital intelectual de las personas en pro del crecimiento de la empresa.

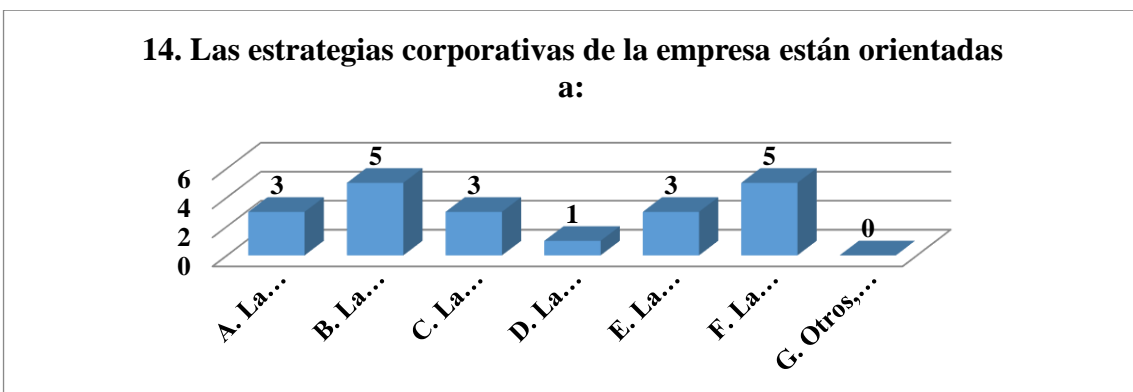
13. Esos planes y programas están dirigidos a:		
A. Formación profesional	0	0%
B. Desarrollo de conocimiento experto	1	6%
C. Formación técnica o tecnológica	3	17%
D. Desarrollo de conocimiento general	4	22%
E. Formación de postgrado: Maestría	1	6%
F. Desarrollo de habilidades específicas	9	50%
G. Desarrollo de habilidades genéricas	2	11%
H. Desarrollo de aptitudes para asegurar el conocimiento	1	6%
I. Desarrollo de conocimiento maestro	0	0%
J. Desarrollo de aptitudes hacia la creación del conocimiento	1	6%
K. Formación de postgrado: Doctorado	0	0%
L. Desarrollo de aptitudes hacia la transferencia de conocimiento	2	11%
M. Formación de postgrado: Especialización	0	0%
N. Desarrollo de aptitudes hacia la transformación del conocimiento	0	0%
Ñ. Otros, cuáles?	0	0%





El 50% de las organizaciones enfocan sus planes y sus programas de capacitación al desarrollo de habilidades específicas, ya que para ellos es importante que cada empleado conozca en su totalidad las funciones que debe de realizar y genere resultados productivos en estas, cabe destacar que seguido de esta opción las empresas también se inclinaron por que sus empleados desarrollen un conocimiento general de la empresa, con el 22%, con el fin de mantener el personal actualizado de lo que se realiza en esta, y en algunos casos ofrecen una formación técnica o tecnológica, con un 17%, para que los conocimientos adquiridos por estas personas sean aplicados para beneficio de la empresa.

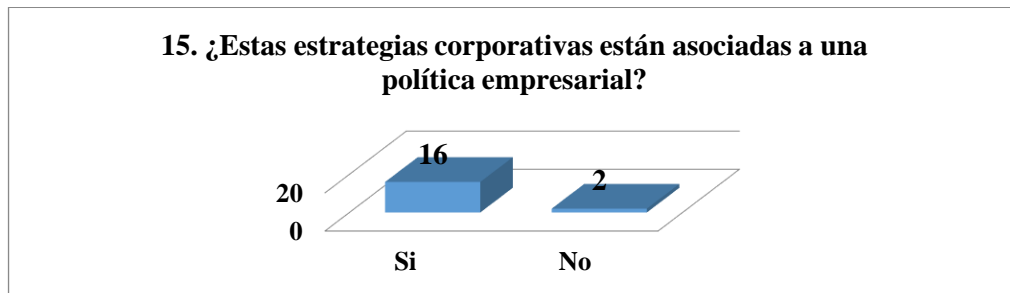
<b>14. Las estrategias corporativas de la empresa están orientadas a:</b>		
A. La promoción de conocimiento	3	17%
B. La estimulación de ambientes colaborativos	5	28%
C. La divulgación de conocimiento	3	17%
D. La estimulación de ambientes de transferencia de conocimiento	1	6%
E. La estimulación de ambientes de aprendizaje	3	17%
F. La estimulación de ambientes de intercambio de conocimiento	5	28%
G. Otros, cuáles?	0	0%



Las estrategias corporativas que mayor impacto tienen son la estimulación de ambientes colaborativos y la estimulación de ambientes de intercambio de conocimiento, con el 28%, ya

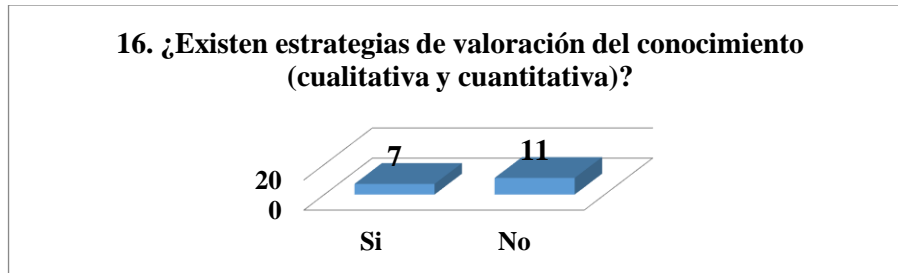
que estos tipos de ambiente pueden llegar a generar equipos de trabajo donde se de intercambio y transferencia de conocimiento. Seguido de esto también se destacaron estrategias como la promoción y divulgación de conocimiento y la estimulación de ambientes de aprendizaje, con un 17%, con el fin de establecer canales de información, para que esta pueda llegar fácilmente a los diferentes niveles organizacionales.

<b>15. ¿Estas estrategias corporativas están asociadas a una política empresarial?</b>		
Si	16	89%
No	2	11%



El 89% de las empresas coincidió que las estrategias corporativas tienen una estrecha relación con la política empresarial, donde se complementan para maximizar los beneficios de la empresa y buscar que los empleados sean partícipes del proceso de implementación de la gestión del conocimiento en la empresa.

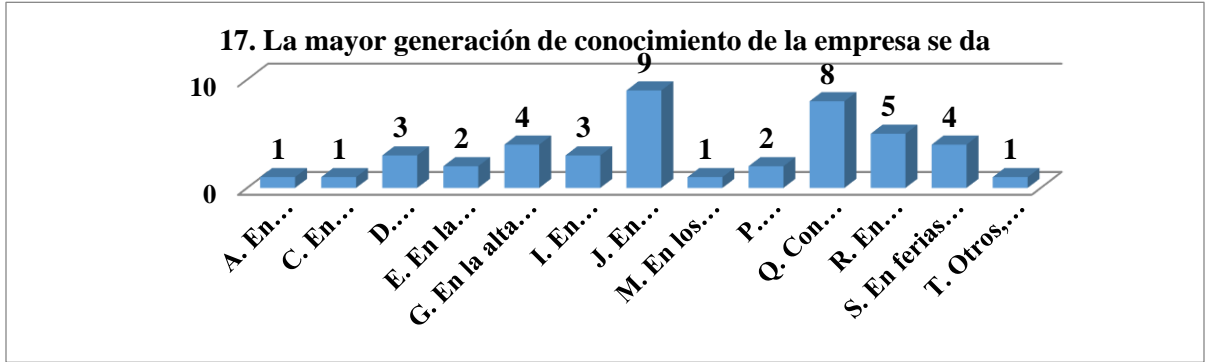
<b>16. ¿Existen estrategias de valoración del conocimiento (cualitativa y cuantitativa)?</b>		
Si	7	39%
No	11	61%



11 de las 18 organizaciones respondieron negativamente frente a esta pregunta, correspondiente a un 61%, a pesar de que la mayoría está implementando un sistema de gestión de conocimiento, no poseen las suficientes estrategias para *valorar el capital intelectual* del personal ni cualitativo ni cuantitativamente. Por otra parte las empresas que si poseen estas estrategias para valorar el conocimiento, un 39%, tienen claridad a la hora de diferenciar el conocimiento grupal e individual de toda su fuerza de trabajo.

<b>17. La mayor generación de conocimiento de la empresa se da</b>		
A. En pasantías	1	6%
B. En el manejo de conflictos	0	0%
C. En procesos de offshoring	1	6%
D. Individualmente	3	17%
E. En la solución de problemas	2	11%
F. Con formación profesional	0	0%
G. En la alta dirección	4	22%
H. En la base de la organización	0	0%
I. En procesos de Outsourcing	3	17%
J. En trabajos colectivos	9	50%
K. En grupos informales de trabajo	0	0%
L. En procesos de bodyshoping	0	0%
M. En los mandos medios	1	6%
N. En espacios informales de acción	0	0%
Ñ. Con formación de postgrado	0	0%
O. En los grupos de staff	0	0%
P. Asistiendo a eventos académicos	2	11%
Q. Con procesos de capacitación	8	44%

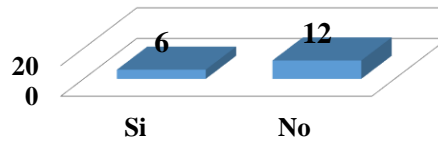
R. En reuniones de trabajo	5	28%
S. En ferias nacionales o internacionales	4	22%
T. Otros, ¿cuáles?	1	6%



La mayor generación de conocimiento de la empresa se da en los trabajos colectivos, con un 50%, ya que se puede transferir información y conocimiento con el fin de establecer premisas básicas y nuevos conocimientos que aporten a los saberes generales de la empresa, seguida de esta se encuentra, los procesos de capacitación, con el 44%, los cuales son muy importantes para la generación de nuevo conocimiento, y contribuyen al mejoramiento de los procesos de esta. Luego, las empresas coincidieron que las reuniones de trabajo, con un 28%, también se generan conocimiento que beneficia el proyecto de gestión de conocimiento.

18. ¿Se tiene una estimación económica del valor que representa implementar la gestión del conocimiento en la empresa?		
Si	6	33%
No	12	67%

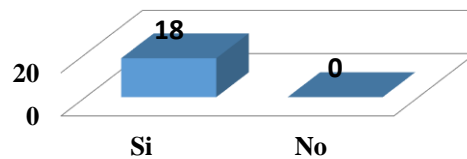
**18. ¿Se tiene una estimación económica del valor que representa implementar la gestión del conocimiento en la empresa?**



El 67% de las organizaciones no tienen una estimación económica que representa la implementación de la gestión del conocimiento, lo que evidencia que no existe un interés general por implementar formalmente un proyecto tendiente a la Gestión del Conocimiento en la empresa.

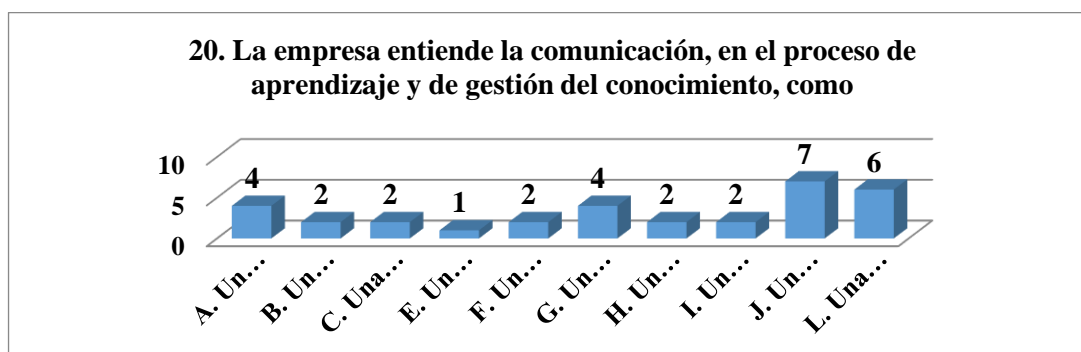
19. ¿La empresa es consciente de los beneficios intangibles que ha generado la implementación del proyecto de gestión del conocimiento?		
Si	18	100%
No	0	0%

**19. ¿La empresa es consciente de los beneficios intangibles que ha generado la implementación del proyecto de gestión del conocimiento?**



El 100% de las organizaciones afirman que son conscientes de los beneficios intangibles que pueden generar para la empresa, la implementación de la gestión del conocimiento, porque representa una fuente importante de respaldo de la empresa frente al entorno interno y externo.

<b>20. La empresa entiende la comunicación, en el proceso de aprendizaje y de gestión del conocimiento, como</b>		
A. Un proceso	4	22%
B. Un proceso de control	2	11%
C. Una forma de control de información	2	11%
D. Una rutina	0	0%
E. Un espacio para la acción	1	6%
F. Un medio de difusión de información	2	11%
G. Un recurso	4	22%
H. Un intercambio de información	2	11%
I. Un medio de difusión de conocimiento	2	11%
J. Un canal	7	39%
K. Un elemento generador de conflictos	0	0%
L. Una forma de verificación de resultados	6	33%
M. Un elemento esencial para la construcción de relaciones	0	0%
N. ¿Otro, cuál?	0	0%



El 39%, las empresas en su mayoría entienden la comunicación como un canal, donde pueden transferir de forma clara la información, seguido de esta opción el 33%, las empresas también entienden la comunicación como una forma de verificación de resultados, porque para ellas es de relevancia que cada empleado o equipo de trabajo entregue resultados positivos a la empresa según las funciones que desempeñen, y en tercer lugar tuvo impacto la opción que describe la comunicación como un recurso con 22%, ya que esta es una herramienta para el almacenamiento, transferencia e intercambio de los conocimientos en la empresa.

## Conclusiones

De las Organizaciones del departamento del Quindío, dedicadas a los negocios internacionales, contactadas para aplicar el instrumento que da cuenta de esta investigación se resalta, la apatía a permitir que la academia o entidades de promoción y desarrollo empresarial obtenga información, que para éstas, es de su “Core Business”, de allí se deriva la dificultad para realizar el trabajo de campo que permita obtener información relevante, debido a la falta de actualización de la información básica empresarial de cada una de las organizaciones, tales como la actividad real que ejercen, tendientes a mapear el estado de las mismas., de igual manera, la responsabilidad de mantener actualizada las bases de datos es de la entidad gremial, pero también de las empresas y es por esto que concluimos que deben existir más estrategias que permitan la actualización permanente de dicha información.

Otra situación metodológica, es la usencia de un sistema de cuentas departamentales, las cuales proveerían una información sobre la balanza cambiaria del Departamento del Quindío, no posee un sistema de cuentas regionales que permite establecer en tiempo real los datos estadísticos de manera fiel y oportuna de las empresas dedicadas en este caso al renglón de los negocios internacionales.

El divorcio empresarial que no permite el trabajo en equipo es evidente en este sector, debido a que cada uno trabaja de manera autónoma y no existe el fortalecimiento gremial que facilite la gestión del conocimiento.

Los niveles de formación de los directivos de las empresas analizadas son en su mayoría profesionales en administración (39%), dos en negocios internacionales (11.76%) y solo hay uno

con nivel de post grado (especialización) que representa el 5.8%, los demás son profesionales y técnicos en áreas específicas de cada organización, donde se concluye que estos directivos carecen de formación en áreas administrativas que tal vez se vean reflejados en la planificación estratégica y por ende puesta en marcha de iniciativas de GC.

El promedio de rotación de los directivos es de 3.42 años, lo cual es significativo de acuerdo al grado de permanencia. Por tanto no existe una alta rotación de los mismos, lo cual es posible, que la mayoría de ellos, no esté preocupado por aumentar su nivel educativo.

De los niveles jerárquicos de la organización el 55.55% hacen parte de la alta gerencia y el restante 44.44% hacen parte de niveles operativos de la estructura, los cuales manifiestan haber pertenecido a la implementación de iniciativas de GC dentro sus empresas, no obstante se evidencia un desconocimiento de algunas de ellas, acerca de la Gestión del Conocimiento, que solo desglosando el cuestionario en términos corrientes, dieron respuestas a este instrumento de investigación.

Según la hipótesis planteada la cual se ratifica y teniendo en cuenta que el concepto de gestión del conocimiento es antiguo, se evidencia que muy pocas empresas (33%) comprenden la importancia de llevar a cabo un proceso formal de GC dentro de la organización, por ende no todas tienen presente una estimación económica de la inversión que se requiere para implementarlo, ni un sistema de medición del impacto que puede generar la implementación, y mucho menos de la valoración de intangibles.

Se destaca que dentro del grupo de empresas encuestadas, se evidencian carencias en la estructuración de manera formal de proyecto de GC donde les es posible medir los beneficios y pueden aprovechar eficientemente el capital intelectual vinculado en sus organizaciones.



De allí, que los objetivos de gestión sean en su orden de prioridad estratégicos y de operaciones, de alguna manera estos impactos han generado procesos de innovación que son reconocidos por las empresas objeto de estudio, ello explicaría el valor que asignan a la implementación de este tipo de proyectos a la organización.

Las organizaciones ven en los objetivos de GC una ventaja competitiva y una forma de gestionar conocimiento de las personas y como valor agregado de este modelo, una herramienta a la internacionalización. Pese a esto, las empresas manifiestan que exploran el conocimiento a través de estrategias de I+D+i, esto por necesidades del entorno que les permitan aumentar las operaciones y no por una valoración real del conocimiento y por ende no hay una valoración del capital intelectual y valoración de intangibles. Por lo cual, la recolección y análisis de la información concluye que las medianas empresas del Departamento del Quindío no perciben en su totalidad la generación de GC como valor agregado, es decir, algunas la perciben pero no realizan una inversión representativa, pues la consideran intangibles inocuos.

Con base en los objetivos específicos la investigación aporta una serie de herramientas que permiten conocer de manera general las prácticas y formas tradicionales que las organizaciones implementan con respecto a la Gestión del Conocimiento y muestran un indicio de aplicación según sus necesidades, más no evidencia una política concreta para todas las organizaciones.

Las practicas identificadas en las medianas empresas del departamento del Quindío dedicada a los negocios internacionales, están representadas por la capacitación tradicional (50%), donde se realza el conocimiento de la empresa y el desarrollo de las habilidades.

El restante que no se encuentra haciendo capacitación permanente o casual, se encuentra solucionando el día a día, en el que hacer de cada una de sus organizaciones.

La orientación estratégica está enmarcada en ambientes colaborativos que estimulan contextos de intercambio de información donde se genere promoción y divulgación del conocimiento, sin que exista una planeación estratégica frente a iniciativas de proyectos de GC.

Aunque el 33% las empresas objeto de estudio manifiestan tener en la documentación de lo que hacen, herramientas para continuar con sus iniciativas de GC, tampoco se evidencia claramente que estos documentos este estrechamente ligados a la estructura organizacional y que permitan mitigar el impacto de las ausencias del capital intelectual.

Las formas en que se ha generado valor a través de las prácticas de GC mediante el proceso son el trabajo en equipo, el aprendizaje colectivo y el uso del conocimiento, que para nuestro caso de estudio, son las vivencias y para esta situación los aciertos.

Es decir que estas organizaciones hacen algún tipo de conocimiento, de uso del conocimiento, de desarrollo de conocimiento gracias al trabajo grupal, pero no tiene unas metas claras frente a la adquisición, a la retención y al desarrollo del conocimiento, según Loen Ponjuán y Rodríguez (2006), quien manifiesta que la gestión del conocimiento no puede considerarse como un proceso aislado en la organización sino alineado a su estrategia.

Manifiestan como principales desaciertos en las iniciativas que ha tenido la empresa, como factor primordial la baja educación y la capacitación del personal, las dificultades de comunicación del conocimiento y resaltan los temores de las personas a hacer transferencia del mismo, esto lo logra mitigar a través del trabajo en equipo, generando aprendizaje colectivo que facilite el uso del mismo.

Al parecer, entre las empresas encuestadas hay plena claridad en el concepto de recursos tangibles e intangibles. La intangibilidad no se observa como algo etéreo, y es de fácil aprehensión, pero en oposición a esto no realizan mayores inversiones en intangibles.

La puesta en marcha de un proyecto de GC debería tener el soporte de procesos estratégicos que lo sustente en los diferentes componentes de análisis, para dejar de verlo como un grupo de acciones aisladas que en algún momento podrían generar abandono sino alcanzar los logros propuestos.

La explotación de las potencialidades que genera el conocimiento y su gestión en la organización, para el tratamiento del entorno, en relación con el aprovechamiento de oportunidades tecnológicas, competitivas, de innovación, desarrollo, no se está cristalizando en la organización. Las empresas del departamento del Quindío carecen de redes de comunicación que conecten los Stakeholders y que generen confianza fundamentalmente para el desarrollo de la misma donde se pueda desarrollar un modelo de gestión del conocimiento que beneficie varios actores y reduzca el costo de implementación.

Desde esta perspectiva, pensar que la empresa trabaje en una estrategia basada en el conocimiento permite obtener beneficios tales como: Obtener una diferenciación estratégica (ser capaces de producir nuevos conocimientos mediante la experiencia, las capacidades y el cambio actitudinal en la cultura organizacional) esto se ha logrado medianamente en las empresas del Departamento del Quindío, gracias a los ambiente colaborativos de trabajo, colectivo y estímulos de ambiente de intercambio, mejorando la comunicación. Según Davenport y Prusak (1998) y Riasco (2006) los beneficios de trabajar en una estrategia del conocimiento en sus dos primeras fases generan valor, pero no se está dando en clasificar y evaluar las fuentes de conocimiento,

además de ser capaces de transferirlo adecuadamente. La evidencia se ve en el temor de las personas de transferir conocimiento como se evidencio en el trabajo de campo.

Las empresas no evidencian generadores de valor agregado pues estas se dan en función de cuatro factores, los cuales de acuerdo a Arbonres y Aldazabal (2005), los generadores de valor agregado son cuatro, la memoria organizacional, las capacidades, la cultura, actitudes y comportamiento y las perspectivas internas (productos, procesos y colaboradores) y externas (mercados, competidores, proveedores y clientes).

Como conclusión general se puede evidenciar que no existen impactos significativos que se hayan generado desde la implementación de iniciativas de GC, máxime cuando se trata de organizaciones dedicadas a los negocios internacionales de características PYME.

Tampoco se evidencia la implantación de patentes ni registros de capital intelectual que permita a las organizaciones del Departamento tener una ventaja competitiva.

No se evidencia inteligencia competitiva, que interprete la información para la toma de decisiones frente a los procesos de GC.

En el tema de las innovaciones se requiere desarrollar tres acciones fundamentales, desde la perspectiva de GC, identificar oportunidades de innovación, identificar conocimientos relevantes para aprovechar oportunidades de innovación y generar innovaciones generales y sostenibles para la organización. Nonaka y Takeuchi (1995). Es posible que las empresas no están haciendo una lectura real de los mercados internacionales que evidencien la ventaja competitiva y por ende se piensa que se están quedando relegados un mercado global y ampliamente competitivo, y no están generando soluciones sostenibles y rentables para la organización a través de la implementación de iniciativas de proyectos de GC.

## Recomendaciones

Producto de esta investigación se recomienda a las organizaciones abran sus puertas a la academia y entidades de promoción y desarrollo con el fin de poder articular la triple hélice y así poder emitir estrategias tendientes a mejorar la información respecto a las actualizaciones de bases de datos, investigación y desarrollo para mejorar productos y procesos; de igual forma tendientes a actualizar conocimientos de directivos y colaboradores para desarrollar en ellos competencias y habilidades en beneficio de generar valor agregado en proyectos de GC; esta interacción permitirá trabajar en economías de escala que propendan en la toma de decisiones y reducción de costos al trabajar mancomunadamente con proyectos e investigaciones o estudios que lo soporten .

Es pertinente resaltar que el Departamento del Quindío tenga un sistema de cuentas departamentales aunado a las cuentas nacionales con el fin de poder contabilizar la productividad de las organizaciones, y así de esta manera poder tomar decisiones, tanto de inversión como de gasto.

Se recomienda por tanto, aunado a lo anterior aplicar la concepción de auditoria del conocimiento enmarcada en la presente investigación, donde se identifique el conocimiento que requiere la organización para soportar el negocio, determinar cómo se captura, almacena e intercambia el conocimiento, evaluar el uso a través de los cuales se ha visualizado el conocimiento, identificar los procesos utilizados para actualizar permanentemente el conocimiento. Martínez Vásquez Atehortúa Parra (2013, página 98).

Por último, las empresas deben migrar dentro de su estructura organizacional a las gerencias de proyectos de GC, con el fin de valorar intangibles y hacer uso adecuado de la información, plantear objetivos claros de GC, ligar la estrategia de I+D+i a la generación de valor y del conocimiento como fuente o motor de innovación y generador de proyectos de GC, para lo cual es necesario realizar una inversión representativa para que se vea reflejado en el largo plazo en su rentabilidad.

### **Bibliografía Básica**

Barragán, A. (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. *Intangible Capital.*, 5(1), 65-101.

Belly, K. (2003). Primer Programa Latinoamericano de Posgrado en Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual desde una Perspectiva Humana.

Bueno Campos, E. (1999). Gestión del Conocimiento, aprendizaje y capital intelectual. *Boletín del Club Intelect.*

Bueno Campos, E., Aragón Correa, A., y García Morales, V. (1997). El capital intangible frenet al capital intelectual de la empresa desde la perspectiva de las capacidades dinámicas. España: ACEDE.

Campos, P., Cruz, C., Gajardo, P., y Sepúlveda, E. (2009). ¿Cómo se mide el aporte del conocimiento de las personas a los resultados financieros de la empresa? Un estudio exploratorio de empresas auditoras – Consultoras. Magíster Maestría en Control de Gestión, Universidad de Chile, Santiago de Chile.

Graduados Colombia. (2015). *Observatorio laboral para la educacion*. Recuperado el 2015, de <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/w3-article-156927.html>

Vargas, M. A. (2000). Reseña Bibliografica de la Organizacion Creadora de Conocimiento. *Contaduria y Administracion*.

Koulopoulos, T., y Frappaolo, C. (2000). SMART. Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento. . Santa Fé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Morin, J., y Seurat, R. (1989). Le management des ressources technologiques. Paris: Les Editions d'Organisations.

Nonaka, I. (1991a). The knowledge creating company. H. B. Review (Ed.)

Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). La empresa creadora de conocimiento. México D.F.: Oxford University Press.

OECD. (2005). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de información de datos sobre innovación. OECD (Ed.) Retrieved from [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

Porter, M. (2001). Strategy and the internet. Ramabadron, R., Dean, J., y Evans, J. (1997). Benchmarking and project management: a review and organizational model. Benchmarking for Qual. Management and Technology(4), 47-.

Rodríguez Calvo, M., y León Santos, M. (2006). Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento.

Ventura, V., y Ordoñez de Pablos, P. (2003). Capital Intelectual y aprendizaje organizativo: Nuevos desafíos para la empresa. España: Editorial AENOR.

Martínez, Jenny (2013) y otros. Informe final de investigación. Impacto de la implementación de proyectos de Gestión del conocimiento en algunas empresas en Antioquia