

**Elementos necesarios para la gestión del conocimiento en la administración de
recursos humanos**



Por:

Laura Mercedes Soto Monsalve

Monografía para optar al título de Especialista en Psicología Organizacional

Asesor:

Robinson Cardona Cano

Magister en gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Departamento de Psicología

Medellín, Colombia

2019

“La gestión humana ofrece la posibilidad de encontrar al ser humano que está inmerso en la organización y trabajar con base en él, en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización que la haga más productiva y competitiva”.

“Human management offers the possibility to uncover the human being immerse within the organization so as to work from their basis, potentials, capabilities, sentiments, and emotions, while generating added value and a differentiating facet for each organization, which render it more productive and competitive”.

(Juan Guillermo Saldarriaga Rios, 2008)

Resumen

En este trabajo investigativo se presentan los elementos necesarios para la gestión del conocimiento en la administración de recursos humanos, los cuales se han determinado por medio de un análisis cualitativo y descriptivo que parte de una revisión documental de tipo descriptivo, en la cual es posible conocer la evolución de los conceptos, su valor agregado, forma de operar y la manera en que se conectan. Complementando ello, con el análisis de un caso en la Unidad de Innovación de la Universidad de Antioquia como herramienta para validar la incorporación de los elementos y la posible aplicabilidad desde un modelo conceptual. Esto con el fin de llevar la teoría a la práctica y poder generar lecciones aprendidas del mismo.

Esta monografía parte de la problematización del tema, en donde se muestra la relevancia de su estudio en el mundo actual, presentando con ello su evolución y los principales argumentos que invitan a su análisis y participación desde la administración de recursos humanos. Posteriormente se presenta la teoría organizacional y la planeación estratégica como puntos de partida para comprender el impacto de la gestión del conocimiento y la administración de recursos humanos sobre la organización.

Ahora bien, el desarrollo teórico da lugar a la conceptualización de la gestión del conocimiento, sus principales elementos, características, perspectivas y modelos teóricos, así como la forma en que este se logra configurar en el marco organizacional. Se continúa entonces con la conceptualización de la administración de recursos humanos, características y clasificación en el marco de la gestión del conocimiento. Finalmente, se pasa a establecer la relación existente entre los principales conceptos: gestión del conocimiento y administración de recursos humanos, y se lleva a la realidad con la elección de elementos que permiten una

efectiva gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional. Entre dichos elementos se encuentran: cultura de aprendizaje, prácticas en los procesos de gestión humana que faciliten y motiven a las personas hacia el intercambio y creación de conocimientos, apoyo de la dirección y planeación estratégica, estructura flexible, participación de los procesos, competitividad, aprendizaje organizacional, innovación, mejora continua, liderazgo que estimule el aprendizaje, la infraestructura tecnológica y canales de información adecuados para facilitar la innovación, la responsabilidad social, el contexto organizacional y la comunicación y gestión del cambio como mecanismos transversales para responder a los cambios y exigencias del entorno con agilidad.

Palabras Claves:

Gestión del conocimiento, administración de recursos humanos, aprendizaje organizacional, elementos, modelos, innovación, ventajas competitivas, cultura, liderazgo, planeación estratégica.

Abstract

This research presents some necessary elements for knowledge management in human resources management. These elements have been determined by means of a qualitative and descriptive analysis that starts from a documentary review of a descriptive nature. Thus, this analysis presents an evolution of concepts, their added value, the way of operating, and the way they interrelate. An analysis of a case for Universidad de Antioquia's Innovation Unit acted as a tool to validate the incorporation of the elements and the possible applicability of a conceptual model. This exercise aimed to put theory into practice in order to generate learnings from application.

This monographic work begins with subject problematization, which shows the relevance of its study in the present its evolution and the main arguments that invite its analysis from the human resources management. Subsequently, organizational theory and strategic planning are presented as starting points with the objective of understanding the impact of knowledge management and human resource management in the organization.

Now, the theoretical development leads to the conceptualization of knowledge management, its main elements, characteristics, perspectives, and theoretical models and the way in which this conceptualization is managed in the organizational framework. It continues with the conceptualization of the administration of human resources, characteristics, and classification in the framework of knowledge management. Finally, the relationship between the main concepts is established: knowledge management and human resources management. This is realized by choosing elements that allow effective knowledge management and organizational learning. The main elements are: learning culture, practices in human management processes that facilitate and motivate people towards the exchange and creation

of knowledge, management support and strategic planning, flexible structure, participation of processes, competitiveness, organizational learning, innovation, continuous improvement, leadership that stimulates learning, technological infrastructure and adequate information channels to facilitate innovation, social responsibility, the organizational context and communication. In addition, change management is included as a transversal mechanism to respond to changes and demands of the environment with agility.

Keywords:

Knowledge management, human resources management, organizational learning, elements, models, innovation, competitive advantage, culture, leadership, strategic planning.

Agradecimientos

En primera instancia, agradezco a Dios por la posibilidad de vivir esta experiencia en la cual he cumplido uno de los objetivos que tenía desde mi proyecto de vida y he conocido personas maravillosas que siempre quedaran en mi memoria y corazón.

Agradezco a mi familia por su acompañamiento y confianza brindada desde la elección desde este nuevo aprendizaje hasta su finalización y por las bases previamente brindadas.

También, a mi asesor de monografía, Robinsson Cardona Cano, por su tiempo, orientación y asesoría profesional durante el desarrollo de este trabajo.

Agradezco igual a las personas de la Unidad de Innovación Universidad de Antioquia incluido mi asesor, por permitirme exponer el caso de la organización en esta monografía y permitirme proponer elementos que pueden servir en lo que necesita la organización.

Adicionalmente, agradezco a todos los docentes y también a Verónica Toro, Jesús Palau, Karen Caparoso, David Gómez, Yuleisy Betancur, Fanny Sepulveda, Manuela Toro, Yuly Tobón, Carlos Bustamante, Sandra Cardona, Alejandra Albarracín, por compartir sus conocimientos, experiencias y diferentes puntos de vista en el aula de clase y en otros ámbitos, dado que ello ha enriquecido mi aprendizaje tanto a nivel personal como profesional.

Finalmente, agradezco a Cristian David Londoño y Frank Foronda por su apoyo incondicional y asesoría constante y a las demás personas que cerca de mi apoyaron directa o indirectamente la posibilidad de llevar a cabo este sueño.

Tabla de contenido

1. Introducción	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
2. Justificación	8
3. Objetivo General.....	11
3.1 Objetivo General	11
3.2 Objetivos específicos	11
4. Metodología	12
5. Referente Conceptual	18
5.3 Concepto de Gestión del conocimiento en las organizaciones	24
5.4 Características de la gestión del Conocimiento	33
5.5 Elementos de la Gestión del Conocimiento	36
5.6 Perspectivas y modelos de gestión del conocimiento	41
5.7 Concepto de Administración de recursos humanos en el marco de la gestión del conocimiento.....	47
5.8 Características de la administración de recursos humanos.....	51
5.9 Clasificación de la administración de recursos humanos.	54
6. La gestión del conocimiento y su relación con la administración de recursos humanos.....	55
7. Hallazgos y discusión	61
7.1 Momento Cero: Revisión documental	61

7.2 Momento uno: Descripción del caso proceso fomento, el emprendimiento y la innovación de la Unidad Innovación UdeA.....	67
7.2 Momento dos: Entrevista semiestructurada para conocer el modelo de la Unidad de Innovación.....	77
7.3 Momento tres: Incorporación de lineamientos obtenidos en el momento cero al momento dos.....	86
7.4 Momento cuatro: Definición de un modelo conceptual definitivo teniendo en cuenta el método Delphi	94
8. Conclusiones	100
9. Recomendaciones	105
10. Limitaciones.....	107
11. Bibliografía	108

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Ficha de revisión documental</i>	14
Tabla 2. <i>Otras definiciones sobre Gestión del Conocimiento</i>	27
Tabla 3. <i>Otras definiciones de administración de recursos humanos</i>	50
Tabla 4. <i>Artículos de investigación gestión del conocimiento y/o administración de recursos humanos 2009-2019</i>	62
Tabla 5. <i>Tendencia investigación según idioma y criterios establecidos</i>	65
Tabla 6. <i>Cronología unidad de innovación UdeA</i>	68
Tabla 7. <i>Propuesta proceso gestión del conocimiento (modelo 1)</i>	79
Tabla 8. <i>Propuesta proceso gestión del conocimiento (modelo 2)</i>	86
Tabla 9. <i>Elementos facilitadores de la gestión del conocimiento</i>	88

Índice de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Dimensiones de la gestión del conocimiento.....	37
<i>Figura 2.</i> Elementos de la gestión del conocimiento.....	38
<i>Figura 3.</i> Modelo de las tres dimensiones de administración de recursos humanos y su incidencia en la gestión del conocimiento.....	43
<i>Figura 4.</i> Facilitation of HR practices by KM.....	44
<i>Figura 5.</i> Modelo de gestión del conocimiento y recursos humanos hacia una responsabilidad social.....	45
<i>Figura 6.</i> Modelo de tres niveles de arquitectura.....	46
<i>Figura 7.</i> Procesos de gestión Humana.....	54
<i>Figura 8.</i> Procesos unidad de innovación.....	72
<i>Figura 9.</i> ¿Cómo trabajamos? Proceso de fomento, el emprendimiento y la innovación.....	74
<i>Figura 10.</i> ¿Qué hacemos? Proceso de fomento, el emprendimiento y la innovación.....	74
<i>Figura 11.</i> Modelo de negocios de la Unidad de Emprendimiento Empresarial.....	78
<i>Figura 12.</i> Esquema de gestión del conocimiento.....	83
<i>Figura 13.</i> Modelo conceptual construido con base en entrevista.....	84
<i>Figura 14.</i> Modelo de gestión del conocimiento con tres niveles.....	92
<i>Figura 15.</i> Tercer modelo gestión del conocimiento.....	96
<i>Figura 16.</i> Modelo de creación de conocimiento para la universidad.....	97
<i>Figura 17.</i> Modelo de gestión del conocimiento en una universidad pública.....	98
<i>Figura 18.</i> Ejemplos de herramientas de apoyo a la gestión del conocimiento.....	99

Índice de gráficas

	Pág.
<i>Gráfico 1.</i> Tendencia de investigación (2009-2019).....	66

1. Introducción

1.1 Planteamiento del Problema

La gestión del conocimiento es actualmente un tema de estudio por parte de las organizaciones quienes tienen como reto ser más competitivas en el mercado dado los constantes cambios que ha traído la globalización de los mercados en el nuevo entorno económico, así como la creciente aparición de las tecnologías de la información como lo mencionan Reeves y Deimler, (2011). Es por ello que la mirada se ha centrado en el ser humano quien a través de su experiencia, creencias, y habilidades se convierte en un atractivo diferenciador y posible generador de ventajas competitivas y comparativas de las organizaciones.

Para Nazim & Mukherjee (2016), los monjes fueron uno de los primeros especialistas de la gestión del conocimiento en cuanto a la función que cumplieron en la preservación del mismo y con la apertura de espacios de educación en los monasterios de Europa, no obstante, esta atribución puede ser pensada desde los mismos orígenes de la humanidad bajo la posibilidad de supervivencia que el mismo conocimiento brindó. Sin embargo el siglo XV marca una pauta de crecimiento de conocimiento con la ilustración en el marco de la invención de la imprenta, pasando de un método oral del conocimiento a una forma documentada del mismo, lo que posibilitó la difusión, pero a su vez aumentó el volumen, aspecto que se quedó en datos o información.

Ya para 1970, los investigadores del MIT y la Universidad de Stanford estaban analizando la posibilidad de creación, uso y difusión del conocimiento en las empresas, que en palabras de Nazim & Mukherjee (2016), este fue el primer paso esencial en la evolución del concepto de gestión del conocimiento como se conoce hoy en tanto activo corporativo, no obstante sólo hasta la década de 1980 las empresas realmente comenzaron a valorar el

conocimiento, sin que ello determinara tener claridad de la forma en que se podía recuperar o gestionar.

En 1990 Peter Senge introduce el término “organizaciones que aprenden”, lo cual valora las experiencias pasadas almacenadas en sistemas de memoria corporativos y que a su vez están en posesión del talento humano, este aspecto abre una discusión en dos sentidos, la primera que tiene que ver con la necesidad de gestionar el conocimiento en aras de la posible partida de colaboradores Awad & Ghaziri (2004) y la segundo que corresponde a la forma en que debe ser gestionado, momento en el cual el tema fue pensado por la escuela oriental liderada por Nonaka y Takeuchi (1995), donde el conocimiento es considerado como un proceso en el que se gestiona apropiadamente la información; otro postulado corresponde a la escuela occidental defendida por Davenport y Prusak (1998), en la que el conocimiento es visto como un objeto obtenido a partir de la información, el cual después de aplicado genera valor.

Desde entonces, existe la inquietud sobre qué es la gestión del conocimiento y cómo sus prácticas pueden impactar en el ser humano, la productividad de la organización y la permanencia de las naciones. Incluso Drucker afirma que:

La productividad de los trabajadores del conocimiento es el mayor desafío de la administración del siglo XXI. En los países desarrollados, es su primer requisito de supervivencia. De ninguna otra manera pueden los países desarrollados esperar mantenerse, y mucho menos mantener su liderazgo y sus niveles de vida. (Drucker, 1992, p. 92)

Algunos postulados trascienden la dimensión tácito-explicita que dio origen a la gestión del conocimiento, en ese sentido enfatiza en que se cuenta con una diversidad ampliada de estos, por ejemplo el declarativo (Nolan Norton, 1998) o procesal (conocimiento), causal (conocimiento por qué), condicional (conocimiento cuando) y relacional (conocimiento) (Zack 1998). No obstante, hay un alto enfoque en el uso de herramientas tecnológicas que sólo llevan a

documentar las prácticas empresariales, sin que esto implique la generación de acciones de mejora en procesos o productos de la empresas por parte de colaboradores o que se genere difusión de conocimiento para aumentar la productividad de la organización o aprendizajes de las personas.

En palabras de Alavi & Leidner (2001), hay poca claridad en la apropiación de la gestión del conocimiento por parte de colaboradores en áreas operativas, tácticas y estratégicas, en ese sentido, entre los tipos de conocimiento que las empresas pueden llegar a adquirir, sólo es priorizado el de corte pragmático por efecto de su inmediatez, llevando a que no se incorpore los nuevos conocimiento desde su concepción ampliada a los diferentes procesos de la organización.

En ese sentido las diferentes áreas o líneas de la organización parecen estar sin puntos de articulación para aportar en la gestión del conocimiento, lo que implica una desconexión que dificulta aunar las posibilidades de integrar los nuevos aprendizajes a la organización; de igual manera en cuanto al papel de la persona, siendo esta la principal generadora de conocimiento, las propuestas de gestión no logran integrar las funciones que deben cumplir en tanto la documentación del conocimiento, su análisis, uso y aprendizaje. Es por ello que Este aspecto lleva a que no se compartan aprendizajes que pueden tener puntos en común al interior de la empresa.

Ahora bien, Reeves y Deimler, (2011) recuerdan que las organizaciones actuales cada vez están en entornos turbulentos, inciertos, cambiantes y desafiantes, desde diversos puntos de vista (económico, tecnológico, social, político, ambiental, etc.), aspectos a los que se le suma los fenómenos como la globalización y las nuevas tecnologías que han llenado de inquietud a los altos directivos sobre el rumbo futuro de las empresas, de ese modo, entender la gestión del conocimiento como “un proceso de creación y uso del conocimiento para

mejorar la efectividad de las actividades de la empresa; gestión de la información, el conocimiento y la experiencia disponible en la organización” (Lendzion, 2015, p. 675) imprime la posibilidad de aminorar efectos adversos dado que como menciona Gelabert & Martinez (2012) uno de ellos es que actualmente se desconoce cuál es el sistema y contexto que se requiere para gestionar el conocimiento y cuáles son sus impactos posibles sobre la motivación y desarrollo de capacidades del individuo, y como afirma Choo (2000) & Rivero (2002) tampoco se tiene claridad sobre el tipo de conocimiento que es necesario y estratégico para la organización, en donde es esencial que estas sean inteligentes al identificar el conocimiento que genere valor y así ser entonces competitivas por medio de experiencias pertinentes.. Ello se puede explicar desde el aporte de Nazim & Mukherjee (2016) ,Liberona & Ruiz (2013) quienes resaltan la falencia que hoy se tiene al no tener un concepto comúnmente aceptado de gestión del conocimiento, siendo ello un elemento clave que impacta en la definición de criterios para la creación de programas y análisis de resultados de los mismos Torres & Moreno (2010) y también tiene consecuencias sobre la formulación de políticas, y estrategias de recursos humanos en cada uno de sus procesos y por ende incide en la creación, almacenamiento, socialización y aplicación del conocimiento Kaya & Esen & Esen (2013).

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se destaca un segundo efecto y es la pérdida de innovación en la empresa a causa de lo que Kaya & Esen & Esen (2013) y Gelabert & Martinez (2012) mencionan como la falta de una gestión humana estratégica que fomente la capacidad de conocimiento y como mencionan Todericiu & Serban & Dumitrascu(2013), una gestión humana que gestione las mejores prácticas y se apoye en sus gerentes para conectar e inspirar a los empleados garantizando la continuidad de la organización, no solo con la atracción de los mejores talentos, sino también, con la retención de los mismos. Así mismo Brown & Duguid & Cranfield University & KPMG (1998)

manifiestan que es necesario también dar relevancia a la consolidación de una cultura corporativa que permita el intercambio de ideas y que realmente contribuya a ello, dado que históricamente esto no se ha llevado a cabo y en ocasiones no se facilitan los tiempos a los empleados para el desarrollo de nuevas propuestas e innovación de procesos y/o productos.

Un tercer efecto y sobre el cual influyen todos los antes mencionados previamente es el que Camisón & Forés (2010) destacan como la ventaja competitiva, siendo esta clave para el logro de competitividad frente a los rivales y para la supervivencia en una sociedad del conocimiento. Para esta Spender & Grant, (1996); Teece, Pisano, & Shuen, (1997) reconocen su alcance en la medida en que los recursos sean difíciles de imitar, y con respecto a ello Spender & Grant (1996) identifican una oportunidad de mejora y es que actualmente se da un mayor énfasis en conocer el proceso de anatomía y creación del conocimiento, que comprender el nivel de interacciones humanas y su impacto en la transferencia del conocimiento.

Por ello, frente a las diversas alternativas en lo ya citado, el presente estudio contempla como pregunta de investigación saber ¿cuáles son los elementos necesarios para la gestión del conocimiento en la administración de recursos humanos?, de manera tal, que sea posible dar una orientación de los aspectos necesarios que permitan a organizaciones administrar el conocimiento partiendo del hecho que la persona es la generadora de los mismo. Para ello el proceso investigativo de esta monografía se fundamenta en una revisión documental desde una perspectiva descriptiva, apoyada en un análisis cualitativo, lectura crítica y discriminación de la información suministrada por las diferentes fuentes bibliográficas, tales como artículos científicos de revistas (Journals) y libros digitales hallados en bases de datos electrónicas, entre otras. Al final se espera brindar algunos lineamientos encontrados en la literatura que ayudes a orientar una mejor forma de orientar la gestión del conocimiento en el talento humano de las organizaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior se abren nuevos retos para la gestión del conocimiento en términos de su enfoque, dando paso de la mirada inicial de documentar información a un nuevo enfoque orientado por el aprovechamiento de las experiencias que tienen las personas al interior de la organización, dado que el centro realmente es el individuo y sus interacciones y no la herramienta tecnológica. En ese sentido, se aporta entonces a esta disciplina y a otras ciencias a parte de la informática, a repensar procesos y prácticas que realmente inspiren, motiven, generen aprendizaje y logren la mejora continua y transformación de las organizaciones. Así mismo se pretende dar una reflexión frente a las diferentes conceptualizaciones que tiene la gestión del conocimiento y su incidencia en las decisiones que actualmente se toman en la organización por moda sin tener un criterio definido de su aplicabilidad y contexto.

Para la sociedad, este estudio espera aportar en la comprensión del impacto que la globalización, los avances tecnológicos y la apertura de nuevos mercados genera en una sociedad del conocimiento, donde se deja de lado el trabajo manual y el industrial permite reconocer los siguientes retos: 1). La preparación de las generaciones actuales y las futuras con las herramientas necesarias para ser competitivos. 2). Tomar conciencia de los cambios que están y seguirán apareciendo con más fuerza en las condiciones y formas de trabajo y las posibles consecuencias en caso de no estar preparados para la economía de las familias y su estabilidad. 3). Evaluar desde lo ético cuáles serán los lineamientos claves para prevenir efectos psicosociales y anticiparse en la prevención y preparación de la población y las organizaciones. 4). Finalmente entender la dinámica actual, la historia, y la evolución de la gestión de conocimiento permite autoevaluarse y ver en qué etapa y enfoque se encuentra el país y que garantías está generando para la promoción e implementación de gestión del conocimiento y la innovación como pilar esencial de supervivencia.

Para el caso de las empresas, el principal aporte consiste en reconocer el rol protagónico que tiene la administración del talento humano para la gestión del conocimiento y cómo desde la planeación estratégica esta debe ser visualizada, de manera que se puedan proponer prácticas en coherencia con el desarrollo de las personas, el contexto y las capacidades necesarias para ser competitivos. Ahora bien, es entonces importante reconocer que si bien la administración de recursos humanos es apalancador, el compromiso de todos los procesos es el que impactará en los resultados esperados, y factores como el liderazgo, una cultura flexible e innovadora y unas condiciones de trabajo apropiadas tendrán una incidencia transversal para el logro de la transferencia y generación del conocimiento. Teniendo en cuenta lo anterior, las organizaciones requieren una mirada sistémica para el reconocimiento de los conocimientos críticos que aportan a cada proceso, así como aquellos que es necesario potenciar y fortalecer para diferenciarse de la competencia.

2. Justificación

En la era de la globalización y de constante cambio mundial, el entorno que rodea a las organizaciones es cada vez más dinámico y competitivo debido a los avances tecnológicos y la velocidad en la que llega la información a los clientes, facilitándoles elegir entre diferentes elementos donde prima la ventaja competitiva y comparativa con la que cuenta la organización. La sociedad actual fue definida por Mukherjee & Nazim (2016) como una en la cual su principal base es el conocimiento. Ello ya antes se había predicho por Savage (1996) quien dice que en esta era el 88% de los trabajos serán asociados a conocimiento, superando en gran ventaja el trabajo en la tierra (2%) y en la industria (10%).

Es allí entonces donde las organizaciones se han dado cuenta que uno de los principales elementos diferenciadores con los que cuentan son las personas como poseedoras de conocimientos, experiencias e ideas innovadoras, las cuales finalmente son las que logran que la empresa pueda destacarse en el mercado, no solo por la calidad de sus productos, el costo y la ubicación, sino también, por el servicio, rapidez y por la entrega de todo tipo de valor agregado en cada uno de los productos que es lanzado al mercado.

Entender los elementos necesarios para la gestión del conocimiento en la administración de recursos humanos se vuelve relevante para las organizaciones dado el auge de técnicas, herramientas y modelos enfocados en la documentación de la información que al estar fuera de contexto y sin una mirada estratégica en el ser humano, no logran dar respuesta ni claridad en el actuar para ser efectivos en la creación, transferencia y aplicación del conocimiento, así como tampoco en la forma de aprender e innovar para la mejora de productos y procesos.

Incluso KPMG (Management consulting) (1998) presenta los resultados de una encuesta de empresas europeas realizada donde se encontró que casi la mitad de las empresas reportaron haber sufrido un importante revés al perder personal clave con un 43%, lo que les llevó a experimentar relaciones con clientes o proveedores deteriorados y el 13% enfrenta

una pérdida de ingresos debido a la salida de un solo empleado. En otra encuesta realizada por Cranfield University (1998) permite ver que la mayoría de las organizaciones creían que gran parte del conocimiento que necesitaban existía dentro de la organización, pero que identificarlo, encontrarlo y aprovecharlo siempre les resultó difícil.

Para reforzar la relevancia del tema de estudio Alavi y Leidner (2001) mencionan que actualmente un área importante de investigación de gestión del conocimiento consiste en una la identificación de factores y el desarrollo de prácticas organizativas y sistemas que reduzcan la brecha en la aplicación del conocimiento. Según Oltra (2005) y Thite (2004) el enfoque que dominó en gran parte de la literatura anteriormente obedecía a las herramientas tecnológicas y soluciones prácticas de gestión del conocimiento, pero ello ha resultado insuficiente dada la resistencia de las personas a someterse a sistemas basados en el conocimiento, por lo que no se pudo obtener el beneficio máximo esperado. Es por ello que Collins & Smith (2006), Gloet & Berrell (2003) Storey & Quintas (2001) plantean la necesidad de profundizar en la relación que parece existir entre la gestión del conocimiento y los recursos humanos, ya que como Gelabert & Martínez (2012) complementan:

La gestión de recursos humanos no puede desentenderse de gestionar conocimiento y de re-inventarse a sí misma para adaptar sus sistemas y conceptos en aras de la naturaleza de ese recurso; por otra, la gestión del conocimiento no puede descuidar la gestión efectiva de las personas y su red social interna y externa a la organización (p.141).

Por último, la importancia de explorar este tema en el campo de estudio de la psicología organizacional radica en los elementos que deben considerarse para gestionar el conocimiento dado que como tal, se debe tener una mirada integral de la organización

centrada en las personas, ya que la nueva sociedad del conocimiento implica unos cambios en las formas de trabajar y de moverse rápidamente para dar respuesta a las exigencias del entorno. Ello tendrá impactos en la en las condiciones del trabajo, el desarrollo de la persona, la motivación del individuo y por ende en los posibles riesgos psicosociales. Todos estos fenómenos donde el psicólogo organizacional o especialista en psicología organizacional puede aportar desde su saber y su saber hacer, y contribuir al desarrollo de la organización, sin dejar de lado la responsabilidad que se tiene con las personas y la sociedad misma.

3. Objetivo General

3.1 Objetivo General

Identificar los elementos necesarios para la gestión del conocimiento en la administración de recursos humanos

3.2 Objetivos específicos

- Conceptualizar la gestión del conocimiento, sus características, elementos y modelos teóricos en el ámbito de la administración de recursos humanos.
- Definir el concepto de administración de recursos humanos, su clasificación, características y su relación con la gestión del conocimiento.
- Proponer los elementos que favorecen la gestión del conocimiento en la administración de recursos humanos en el proceso de fomento, emprendimiento e innovación perteneciente a la Unidad de Innovación de la Universidad de Antioquia.

4. Metodología

Esta monografía se apoya en un método de carácter investigativo el cual se fundamenta en una revisión documental abordada desde una perspectiva descriptiva, la cual consiste en un análisis cualitativo, lectura crítica y discriminación de la información suministrada por las diferentes fuentes bibliográficas, tales como artículos de investigación de carácter científico en revistas (*Journals*) y libros digitales hallados en bases de datos electrónicas, entre otras.

El método mencionado anteriormente (revisión documental de literatura científica) implica la consulta de diferentes fuentes bibliográficas para recabar datos y resultados de distintos autores sobre un determinado tema y ver entonces cuál ha sido la evolución del concepto en el tiempo, dando así un fundamento teórico a un problema de investigación a partir del rigor metodológico. En otras palabras, un estudio de esta clase permite ampliar la mirada y explorar un tema que ha sido estudiado previamente pero con un alto enfoque en técnicas y herramientas tecnológicas, dejando brechas en la importancia que tienen las personas y los elementos que de estas deben tenerse en cuenta para poder gestionar su conocimiento. Ello implica entonces familiarizarse con un fenómeno que no ha sido cuestionado a profundidad ante la ausencia de un concepto único de gestión del conocimiento que permita dar línea a la ejecución de políticas y prácticas. Para lo cual se hace relevante identificar conceptos y a partir de ellos establecer tendencias en los últimos años que puedan servir de base para futuras investigaciones dando así mayor claridad para la toma de decisiones en la organización. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

A causa de lo anterior, es importante resaltar la razón de ser de este tipo de investigación, para lo cual Hart (1998) define la revisión documental o bibliográfica como:

La selección de los documentos disponibles sobre el tema, que contienen información, ideas, datos y evidencias por escrito sobre un punto de vista en particular para cumplir ciertos objetivos o expresar determinadas opiniones sobre la naturaleza del tema y la forma en que se va a investigar, así como la evaluación eficaz de estos documentos en relación con la investigación que se propone. (p. 2).

Es por ello que Rodríguez & Valdeoriola (2009) destacan este tipo de investigación como una de las principales herramientas en la investigación educativa ya que permite al investigador “establecer la importancia del estudio que pretende desarrollar y, posteriormente, comparar sus resultados con los de otros estudios similares” (p.18).

Complementando ello con que la elaboración de un marco teórico (o referente conceptual) en la que se parta de una revisión documental con la que se va a permitir delimitar con mayor claridad el objeto de estudio y con ello plasmar el estado de la cuestión y los avances de la misma, a fin de evitar resolver un problema cuya solución ya se ha abordado desde diferentes autores.

Por otro lado, esta revisión documental se considera de carácter descriptivo, ya que este tipo de estudios se realizan principalmente cuando el objetivo es especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, a través de la medición o recolección de información sobre los conceptos o variables que intervienen. Es por tanto que la investigación de tipo descriptiva lo que permitirá es mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, o situación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), que, en el caso de esta investigación, se busca describir los puntos de encuentro entre los elementos necesarios para gestionar el conocimiento en la administración de recursos humanos. Teniendo en cuenta lo antes mencionado, Amador (1998) indica tres momentos fundamentales que tiene dicha revisión y que a grandes rasgos se han llevado a cabo en la

metodología de esta investigación: La primera, es la consulta documental, en la cual se tiene en cuenta el contexto general y se hace una revisión específica ‘*keywords*’. La segunda es el contraste de la información, en la que se valida el material, se aclaran dudas, y se busca nuevo material, complementando también con un *feedback* y por último, se realiza un análisis histórico del problema en cuestión donde se revisa la evolución de los conocimientos sobre el tema y los principales autores que han abordado el mismo.

Los documentos revisados (sobre el tema Gestión del conocimiento y recursos humanos en la base de datos Science Direct) fueron producidos entre los años 2009 y 2019, de los cuales, el 70%, son en inglés, ya que no hay una gran cantidad de publicaciones recientes sobre el tema de investigación en idioma español. Esta exploración se realizó mediante un rastreo bibliográfico y cibergráfico en fuentes mixtas tales como: artículos de revistas científicas, libros digitales, y páginas Web. A continuación, se presenta la ficha de la revisión documental:

Tabla 1

Ficha de revisión documental

Gran área de conocimiento	Ciencias Sociales y Humanas
Área de conocimiento	Psicología Organizacional
Palabras claves (búsqueda)	“Knowledge management” and “Human Resources Management”, “Knowledge management” and “evolution”, “Gestión del conocimiento” y “recursos humanos”.
Principales bases de datos consultadas	Science Direct, Google Scholar

Nota. Elaboración propia.

Lo que se logró con este proceso fue acercarse al estado actual de los conocimientos generados alrededor del tema, relacionar los distintos postulados y modelos, identificando semejanzas y diferencias, y detectar elementos relacionados que aún no han sido explorados o en los que no se ha profundizado demasiado.

Una vez realizada la exploración temática documental, se pasó a contrastar y analizar los conceptos y modelos más significativos tanto de los estudios de Gestión del Conocimiento como de las administraciones de recursos humanos y a encontrar una conexión entre ambos grupos temáticos a fin de poder hallar elementos que permitan dar respuesta a lo planteado en el problema de investigación.

Gracias a los hallazgos obtenidos en el proceso anterior y con el fin de dar respuesta al tercer objetivo específico, se procede a proponer un modelo de gestión de conocimiento que integra los elementos identificados en el referente conceptual para un caso particular que es la línea de fomento del emprendimiento del Programa Gestión Tecnológica (Unidad de Innovación), dependencia que fue configurada al interior de la Universidad de Antioquia por el acuerdo superior 284 del 2004.

Para dicho fin, teniendo en cuenta la particularidad de la investigación y en vista de la importancia de conocer el fenómeno mismo de estudio bajo una postura aplicada, se apoya en Galeano (2012) para usar como herramientas de trabajo que es el estudio de caso de corte explicativo, desde una perspectiva de estudio particular de la gestión del conocimiento y su relación con el papel del recurso humano en la línea de fomento del Programa Gestión Tecnológica, establece la autora que este proceso implica 1. Identificar y caracterizar el caso, para ello se usará fuentes secundarias y entrevistas 2. Establecer las preguntas que permitan conocer el fenómeno de estudio en el caso, para ello se usará la entrevista abierta como herramienta de recolección de información y 3. Determinar los participantes, analizar la información y socializar los nuevos conocimientos generados. Para este último punto se

realizaron validaciones con expertos, de manera que se logrará tener un modelo conceptual estructurado de manera participativa, estos encuentros implicarán la socialización a los líderes de dicha unidad sobre el modelo con los nuevos elementos incorporados y se incluye una retroalimentación por medio de una entrevista semiestructurada en la cual se puede ver su percepción sobre la propuesta y las recomendaciones que le hacen al mismo.

Para la implementación se tiene en cuenta los siguientes pasos:

Análisis. Se establece un modelo inicial con base en la entrevista semiestructurada a un experto de la organización y sobre dicha información se evalúan los elementos que incorpora y los elementos que le podrían complementar en búsqueda de un mayor impacto. Posteriormente, se presenta a los participantes de la organización y se tienen presentes sus recomendaciones para la construcción de un modelo conceptual definitivo con su respectivo análisis y conclusiones.

Construcción de la herramienta. Se establecen dos herramientas, en el primer momento se aplica una entrevista semiestructurada a un experto de la organización en la cual se plantea las siguientes preguntas ¿Cómo funciona la gestión del conocimiento en la Unidad de Innovación? y ¿Cuál es el papel que tiene la administración de recursos humanos para la gestión de dicho conocimiento?. En el segundo momento se pretende conocer la opinión de los participantes con respecto al modelo conceptual que tiene la organización y el que se propone con nuevos elementos. En este momento se establece la siguiente pregunta de tipo abierta: ¿Qué recomendaciones daría al modelo conceptual propuesto?.

Componente ético. Se hace entrega de un formato de consentimiento informado mediante el cual se establecen las responsabilidades de las partes y la libre voluntad de participar en la investigación.

Participantes. Se establece que las personas idóneas para dar retroalimentación sobre el modelo conceptual son los miembros de la línea de fomento y emprendimiento de la

unidad de innovación. Se toma entonces como referente el método Delphi, mediante el cual se espera una comunicación y construcción conjunta de un modelo conceptual que sea de utilidad para dar respuesta a las necesidades de dicha organización.

Esto permitirá dentro de esta metodología, dar a conocer mejoras en los casos donde se evalúen los elementos encontrados en la construcción conceptual en el marco de la administración de recursos humanos, lo anterior para proponer alternativas a la forma como ha sido abordado este fenómeno en las organizaciones y su impacto en las personas, y en el logro de la estrategia.

5. Referente Conceptual

En este apartado se presentarán los aportes teóricos que se han realizado alrededor del tema de gestión del conocimiento, de la administración de recursos humanos y la relación y elementos claves que se puede encontrar entre ambos conceptos.

5.1 Contexto teoría organizacional

Para la comprensión de este estudio, es fundamental conocer sobre la evolución que ha tenido la teoría organizacional dado que en ella se visualizan los diferentes momentos que han dado paso a la gestión del conocimiento y su relación con la administración de recursos humanos. Desde Tovar (2009) se plantea las teorías más representativas, sus principales líderes y los aportes más significativos. Destacando entonces la participación que tienen las personas, los procesos de gestión humana, el aprendizaje organizacional y su influencia por la gestión del conocimiento, las cuales se describen a continuación:

Teorías clásicas.

En 1900 Frederick Taylor propone la *Teoría científica*, donde se crean los principios de organización del trabajo al igual que los estudios de tiempos y movimientos para optimizar el trabajo y aprovechar el rendimiento individual. Adicional a ello desde la administración de recursos humanos se realizaron procesos de selección científica, es decir con un método ya definido y entrenamiento de acuerdo a técnicas estandarizadas, de igual forma se establecieron planes de incentivos para los trabajadores sujetos a cumplimiento de metas o estándares previamente definidos.

Es de destacar que si bien ayudó a mejorar productividad, el hecho de organizar el trabajo en extremo, generó inconformidad dando lugar a los primeros sindicatos.

Henry Fayol propone la *Teoría funcional en 1916* por medio de la que se establecen los principios para organizar el trabajo teniendo en cuenta las funciones y las divisiones, es decir las áreas a las que pertenecía. Adicionalmente Así se propone la definición de procedimientos esenciales para el funcionamiento de los diferentes puestos de trabajo, de forma que estos tuviesen una estructuración y objetivo claramente definido. Es con base en estos aportes que se determinan las funciones básicas de la organización: seguridad, producción, comercialización, administración y contabilidad.

En 1924 Marx Weber propone la *Teoría burocrática* en la cual se fortalece la mirada de la organización como máquina que debe ser gestionada, y con ello se propone un modelo de administración basado en reglas claramente definidas y racionales, una jerarquía y un mayor número de trámites para llevar a cabo un procedimiento administrativo (burocracia). Ello implica entonces un énfasis más fuerte en la especialización de las tareas y división del trabajo, así como en las construcción de relaciones de carácter formal, donde no hay espacio para amistad y relaciones familiares.

En 1920 Elton Mayo da apertura a la *Teoría de las relaciones humanas* por medio de los aportes realizados en los experimentos de Hawthorne, en los cuales se pudo identificar q los grupos que se conforman en la organización cuentan con una cultura propia y que es necesario considerar sus emociones y su participación para poder mejorar su productividad.

Posteriormente Marry Follet y Abraham Maslow participan de esta teoría en 1954 al complementar tales aportes, con la idea de que la administración debe centrar esfuerzos al considerar los intereses y motivaciones tanto de los individuos como de los grupos que conforman la organización pues ello hace más eficiente las tareas.

Finalmente, Mcgregor en 1957 y Hertzberg en 1966 hacen una contribución de gran impacto dado que se fortalecen el cambio de paradigma mecanicista del ser humano por el de una mirada más humanista de las organizaciones e identifican lo vital que es reconocer las necesidades que tienen los individuos para la implementación de incentivos y acciones que realmente les impacte y empiezan a mostrar la importancia que tiene la autonomía a diferencia de la supervisión en los individuos.

En 1938 Chester Barnard plantea *la Teoría de los sistemas cooperativos* en la que se reconoce a la organización como un sistema cooperativo, en el cual los objetivos son alcanzados a través de las relaciones entre las personas, y no por una sola, por lo cual la administración debe brindar incentivos y condiciones para que se cumplan los objetivos grupales y los de la organización, permitiendo así que se generen relaciones gana-gana donde se encuentre beneficio tanto para las personas como para la empresa.

En 1940 Ludwing von Bertalanffy, James Rosenweig, Kast Freemont desarrollan la *Teoría de los sistemas* cuyo principal postulado es que la organización es un sistema abierto y que está conformado por varios subsistemas. En esta se destaca el hecho de que cada parte de la organización es fundamental y puede afectar el todo sino es bien gestionada. Ahora bien, se reconoce que la organización tiene una relación directa con el ambiente que la rodea, por lo cual se amplía la necesidad de crecer en conocimiento por medio de la robótica, cibernética, y otras tecnologías.

En 1961 March y Simon dan inicio a la *Teoría del comportamiento* en la cual se destaca el hecho de que todos los empleados en la organización son tomadores de decisiones en sus respectivos puestos por lo que sus acciones pueden incidir en el cumplimiento de los objetivos.

A finales de los años cincuenta Burns, Slater, Woodward, Child crean *la Teoría de la contingencia* en la que se plantea la necesidad de diseñar estructuras, modelos, tecnologías a través de las cuales la organización pueda dar respuesta a lo que el entorno necesita, por lo tanto debe evaluar en qué momento le sirve actuar bajo su estructura burocrática y en qué momento es mejor tener flexibilidad y brindar autonomía a su gente.

En 1962 se plantea por Kurt Lewin y Douglas McGregor las ideas que dan luz a la *Teoría del desarrollo organizacional* en la cual se promueve la necesidad de que los directivos que conforman la organización, crean y se comprometan con los cambios, de forma que se implementen acciones y estrategias articuladas para poder intervenir en cada uno de los niveles de la organización (individual, grupal, inter grupal).

Teorías Modernas.

Michael Hannan y Jhon Freeman abordan desde 1977 *La teoría de la población ecológica* en la cual se sostiene la idea de que una organización puede sobrevivir si es capaz de adaptarse a su entorno, para lo cual debe cuestionarse si ante los cambios prefiere ser flexible y movilizar su forma de actuar, organizar y sus recursos, o si prefiere seguir trabajando de la misma manera y como consecuencia desaparecer.

En 1991 Barney presenta la *La teoría de los recursos y capacidades* en la cual se define la importancia que tiene la gestión racional de los recursos y las capacidades para el logro de la estrategia, lo cual implica la búsqueda de ventajas competitivas a través de la diferenciación de los competidores. Para ello Ciborra & Andreu (2001) señalan que para dicha gestión el aprendizaje organizacional debe ser visto como un elemento fundamental, dado que es responsable de la transformación de los recursos y el desarrollo de nuevas capacidades.

El conocer la evolución de la teoría organizacional permite identificar cómo la organización cada vez ha ido descubriendo desafíos que requieren de un aprendizaje continuo, toma de decisiones compartida y flexibilidad para dar respuestas rápidas y oportunas, lo cual requiere una mayor capacidad de modificar comportamientos, percepciones y formas de gestionar sus conocimientos Garvin (1994). Por lo que Cortina & Santisteban (2011) argumentan una necesidad prioritaria por la protección y mejora de capacidades del recurso humano y sus relaciones con el entorno.

5. 2 Contexto planeación estratégica

La planeación estratégica y los factores que la componen son un elemento guía para comprender el enfoque que deben tener cada una de las acciones y estrategias que se definan en los procesos de gestión del conocimiento y administración de recursos humanos, de manera que trabajen de forma articulada para alcanzar los objetivos de la organización.

La planeación estratégica según Morato (2012) se empezó a abordar de cierta forma por Sun Tzu quien se destacó por sus estrategias militares apoyadas en el entendimiento del entorno para tener ventajas en la guerra. Y posteriormente según dicho autor Nicolás Maquiavelo hizo aportes significativos al construir un plan estratégico que permitiera a su gobierno alcanzar los objetivos, por medio del aprovechamiento de las oportunidades y del análisis de la historia, de los fracasos, éxitos de la organización, así como de sus amenazas.

Es después de la segunda guerra mundial según Licham (2005) que las empresas empiezan a reconocer que no funcionan las fórmulas mágicas y las rutinas para ser exitoso, dado que ahora el mercado ya está más informado, es dinámico y exigente. Adicionalmente Ansoff (1965) manifiesta que para esta época se identifica como un problema estratégico el hecho de que se ofertaba más de lo que se demandaba, lo cual implicaba una pérdida de

recursos para la organización, dado que había desconocimiento de lo que el cliente realmente necesitaba y de las capacidades que tiene las organizaciones para ofrecer lo esperado. Lo cual explica la necesidad de minimizar el riesgo de pérdidas a través de lo que Basurto (2016) recuerda y es la planeación general total, planeación directiva total, planeación estratégica, gerencia estratégica; todas ellas diferentes denominaciones que se han tenido del concepto desde los años sesenta y que dan cuenta de los diversos cambios y Perspectivas que ha tenido la organización.

Ahora bien, David (2003) define la planeación estratégica como:

Arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Para lo cual hace una integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. (P. 5).

Por otro lado, Palacio (2011) ha definido esta como:

“Esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos”. (P. 3). De manera tal que como afirma el autor se “desarrollen todos los potenciales de una empresa con el fin de asegurar su supervivencia a largo plazo, y mejorar su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad” (P. 6).

Con respecto a las definiciones presentadas se puede destacar la intención que tiene la organización de tener un norte claro con respecto al que se orientarán sus acciones, y con ello también lograr definir cuáles son los mecanismos y condiciones necesarias para alcanzar lo que se requiere, entre ellas el desarrollo de sus potencialidades como una forma de garantizar su permanencia en el mercado.

Licham (2005) resalta que en la planeación estratégica es necesario tener en cuenta factores como: la capacidad de aprender y adaptarse, las personas y sus relaciones dentro y fuera de la organización, y la evolución de la empresa. Dado que a partir de estos la organización logra conocerse a sí misma, aprender de su historia, y con ello logra anticiparse con estrategias diferenciadoras a través de su gente y demás capacidades. Es por ello que Vega (2006) señala la importancia de que desde la cultura organizacional se promueva el aprendizaje, la innovación y la creatividad con mirada estratégica.

5.3 Concepto de Gestión del conocimiento en las organizaciones

En las últimas seis décadas diversos autores han realizado aportes teóricos sobre el tema de gestión del conocimiento el cual según Nazim & Mukherjee (2016) empezó a florecer con mayor fuerza desde 1960 y continuó en la década de 1970 cuando empresas en los Estados Unidos comenzaron a centrarse en la mejora de desempeño y aplicación de la gestión de la calidad total (P.30). Dichos autores han propuesto varias definiciones para este concepto. Sin embargo, la revisión literaria sugiere que no hay una única definición ampliamente aceptada para el término, aunque se ve un alto enfoque en los resultados de la empresa como factor común entre las mismas. Es por ello que Hlupic, Poulodi & Rzevski, (2002) mencionan que a la fecha no hay una definición acordada entre los profesionales, dado que el tema ha sido abordado por múltiples disciplinas, no obstante también destaca su interés por la efectividad organizacional como elemento esencial.

Se puede encontrar como primeros autores que abordaron el tema desde el campo empresarial y ellos son Nonaka & Takeuchi (1995), quienes relacionan la gestión del conocimiento con “la capacidad organizacional para adquirir, crear, acumular y explotar el conocimiento. El elemento más importante de la estrategia corporativa es conceptualizar una visión

acerca de qué tipo de conocimiento debe desarrollarse.” (p. 84) Dichos autores resaltan la relevancia que tiene este tema para que la organización obtenga ventajas competitivas a futuro. Otros autores importantes como Andreu y Sieber (1999) la definen como “Proceso que busca asegurar el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimiento a las organizaciones con el objeto de mejorar su capacidad de solución de problemas y así contribuirá la sostenibilidad de las ventajas competitivas.” (p. 12). Para lo cual el autor Peter Senge (1990) hace énfasis en la importancia de tener organizaciones que aprenden, en donde las experiencias y el conocimiento con el que cuentan la organización, en especial los individuos y grupos que la conforman, son fundamentales para la mejora continua de los procesos y sus resultados.

Aquí cabe la primera claridad conceptual, y es que gestión del conocimiento es diferente a gestionar la información, dado que esta por sí sola no genera aprendizajes ni permite avanzar en la toma de decisiones, Gandhi (2004) afirma que “la información y la gestión de datos son componentes importantes de la gestión del conocimiento”. (p. 373), pero estas se diferencian según Gandhi (2004) en el aprendizaje colaborativo y el valor agregado que la primera aporta a través de mejores prácticas y minería de datos.

Rescatando algunas de las definiciones más completas, tenemos que Lapiña & Maurānea & Stariñecab (2013) define la gestión del conocimiento como: “Proceso organizativo, que se utiliza para lograr un mejor desempeño debido al intercambio efectivo de conocimientos y aprendizaje organizacional, reconociendo y desarrollando competencias, y ganando diferentes habilidades”. (p. 579).

En esta definición es fundamental el desarrollo de las personas y en para ello se hace énfasis en las competencias que requieren para el logro de un mejor desempeño. Es por ello que el autor Bueno (2004) también las menciona en su definición de gestión del conocimiento resaltando que dichas competencias son condiciones primordiales para que la organización pueda llevar a cabo sus actividades, entendiéndolas en tanto: “Es la función que planifica,

coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales”. (p. 22).

Explorando otras definiciones enfocadas en el ámbito organizacional y administrativo Sousa and Hendriks (2006) las definen como: “Políticas, estrategias y técnicas destinadas a apoyar la competitividad de una organización mediante la optimización de las condiciones necesarias para la mejora de la eficiencia y la colaboración entre los empleados”. (p.318).

Cabe aclarar que la competitividad de la que hablan estos autores se refiere a una necesidad vital que tienen las organizaciones para garantizar su supervivencia, y requiere de unas condiciones especiales en términos de recursos humanos y tecnológicos, así como de un fin claramente definido desde la estrategia y objetivos de la empresa. Para lo cual autores como Yahya & Goh (2002) resaltan la importancia de contar con una toma de decisiones efectiva, en la cual se pueda entender el entorno y dar respuestas adaptativas a partir del proceso de aprovechamiento de conocimiento y de la innovación que la propia empresa genera.

Hasta aquí se han rescatado algunas de las definiciones más completas sobre el tema de gestión del conocimiento. No obstante, diversos autores han planteado otras definiciones desde puntos de vista también válidos. Algunas de ellas se pueden apreciar en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 2

Otras definiciones sobre Gestión del conocimiento.

<i>Autor (es)</i>	<i>Definición</i>
Porter (1985) Ansoff (1990) Roussel, Saad & Erickson (1991)	Estrategia mediante la cual se logra la competitividad organizacional ante la presencia de mercados globales y entornos cambiantes.
Wiig (1994)	Marco conceptual en el cual están inmersas las actividades y perspectivas de la organización, lo cual permite que se logren los resultados esperados y que esta se comporte de una manera inteligente.
Nonaka & Takeuchi (1995)	Es una capacidad que permite llevar a cabo el proceso de gestión del conocimiento (creación, acumulación y explotación), para ello desde la estrategia se debe tener una visión clara del conocimiento a desarrollar de forma que se pueda implementar estrategias para operacionalizar y llevar a la acción.
Brooking (1997)	Es una actividad para gestionar las personas a través de tácticas y estrategias.
Hibbard (1997)	Es el proceso mediante el cual se aprovecha la experiencia colectiva y se distribuye de manera que permita obtener una mayor recompensa.
Baker, Barker, Thorne & Dutnell (1997)	La gestión del conocimiento es lo que se obtiene de la interacción entre la información, destrezas, experiencias y las capacidades de las personas.
Ruggles (1998)	Enfoque que permite aportar o crear valor a través del saber hacer y experiencia que se tiene al interior y exterior de la organización.

Malhotra (1998)	Proceso en el cual interactúan la capacidad creativa e innovadora de las personas, el procesamiento de datos y los sistemas de información.
Andreu & Sieber (1999)	Proceso que pretende garantizar el desarrollo y aplicación de los diferentes tipos de conocimiento que residen en las organizaciones, con el fin de facilitar la solución de problemas y generar ventajas competitivas.
Duffy (2000)	Proceso mediante el cual se busca definir la forma en que se utiliza la información, así como la manera en que esta se debe ubicar, organizar y transferir.
Scarborough & Carter (2000)	Intento de creación, divulgación y explotación del conocimiento como recurso que pertenece a la organización.
Tiwana (2001)	Proceso mediante el cual interaccionan los grupos de interés, creando, comunicando y aplicado conocimiento que genera valor para el negocio, y así mismo favorece la obtención de ventajas competitivas.
Yahya & Goh (2002)	Proceso mediante el cual se logra una toma de decisiones efectiva y adaptación organizativa al mercado, apoyados en un buen uso del conocimiento y por ende en la innovación de productos y servicios.
Bueno (2004)	Es una actividad que permite crear unas competencias diferenciales en respuesta al conocimiento que es necesario para la organización y el entorno. Para ello se incorporan actividades como planificación, coordinación y control de los flujos de conocimiento.
Awad & Ghazari (2004)	Proceso de captura, creación e implementación de la experiencia colectiva obtenida a través intercambio de grupos de interés de una organización.
Gandhi (2004)	Son esfuerzos estratégicos, métodos y pasos para obtener ventajas competitivas a través de los activos de conocimiento que están presentes

	en los productos, clientes y procesos. Adicionalmente implica recopilar, organizar, presentar, almacenar y recuperar información.
Du Pleiss (2006)	Enfoque estructurado y planificado que apoyado en la estrategia de la organización buscar mejorar la capacidad, rapidez y eficacia en la entrega de productos y servicios a través de la creación, intercambio, recolección y aprovechamiento del conocimiento, el cual se reconoce entonces como un activo de la organización.
Sousa & Hendriks (2006)	Conjunto de estrategias, políticas y técnicas que permiten alcanzar la competitividad mediante la implementación de condiciones que garanticen mejora de eficiencia y colaboración entre los empleados.
Armstrong (2006)	Se refiere a la manera en que las personas intercambian y hacen difusión del conocimiento y también de la información.
Du, Ai, & Ren (2007)	Es un conjunto de actividades y acciones asociadas al conocimiento, mediante la cual se hace uso de técnicas y herramientas que permiten que este se encuentre disponible para la toma de decisiones y resolución de problemas.
Serenko & Bontis, Booker (2011)	Disciplina que permite determinar la dirección de la estrategia y el desarrollo de ventajas competitivas al interior de la empresa.
Sumi (2011)	Filosofía gerencial que se apoya en la interacción de los grupos para obtener un mejor rendimiento.
Inga Lapinna Gunta Maurānea Olga Starinecab (2013)	Proceso organizativo, que se utiliza para lograr un mejor desempeño debido al intercambio efectivo de conocimientos y aprendizaje organizacional, reconociendo y desarrollando competencias, y ganando diferentes habilidades.

The University of Texas (2015)	Proceso sistemático que permite la destilación y presentación de información de una forma fácil de comprender para el empleado en cualquier área de su interés.
Loon (2019)	Conjunto de mecanismos en los cuales interactúa la cultura del aprendizaje y de creación de nuevos conocimientos, el modelo de negocio, la capacidad de adaptarse y la atracción de valor para la organización.

Nota. Fuente: Elaboración y traducción propia con base en : Porter (1985), Ansoff (1990), Roussel, Saad & Erickson (1991), Wiig (1994), Nonaka & Takeuchi (1995), Brooking (1997), Hibbard (1997), Baker, Barker, Thorne & Dutnell (1997), Ruggles (1998), Malhotra (1998), Andreu & Sieber (1999), Duffy (2000), Scarborough & Carter (2000), Tiwana (2001), Yahya & Goh (2002), Bueno (2004), Awad & Ghazar (2004), Gandhi (2004), Du Pleiss (2006), Sousa and Hendriks (2006), Armstrong (2006), Du, Ai, & Ren (2007), Serenko & Bontis & Booker (2011), Sumi (2011), Inga Lapiñaa, Gunta Maurānea & Olga Stariņecab (2013), The University of Texas (2015), Loon (2019).

Martins, Rampasso, Anholon, Quelhas & Leal (2019) manifiestan que:

“La gestión del conocimiento es un recurso estratégico fundamental para las organizaciones de todos los tamaños. Dado que el conocimiento es intangible, se caracteriza por ser complejo de entender, enraizar y compartir en toda la organización”. (p. 489). Es por ello que Nisar, Prabhakar & Strakova (2019) argumentan que se puede obtener ganancias estratégicas al compartir este con los grupos de empleados y también por medio de la cooperación entre los diferentes sectores tanto al interior como exterior de la organización. Lo cual para Singh & El Kassar (2019) implica una gran posibilidad de incrementar la innovación.

Ahora bien, todas las definiciones aquí presentadas tienen enfoques diversos en donde se plasma la forma en que se gestiona el conocimiento a partir de elementos tales

como, el método, las prácticas, las políticas, las herramientas, el desarrollo de los empleados, el aprendizaje de la organización y de procesos como la creación, uso y transferencia de la información. Los cuales tienen como puntos en común el interés que la organización obtenga mejores resultados, encuentre solución rápida a los problemas y alcance de ventajas competitivas.

Aquí cabe resaltar que en las definiciones planteadas aún no hay un consenso en su conceptualización, dado que se define indistintamente la gestión del conocimiento como proceso, estrategia, capacidad, filosofía, disciplina, intento, enfoque planeado. No obstante, se encuentra con mayor frecuencia el hecho de reconocerla como un proceso, en el cual de forma estratégica intervienen personas, recursos y estrategias.

La comprensión de lo anterior puede incidir en la forma en que la gestión del conocimiento pueda ser abordada en algunas organizaciones, dado que la diversidad de conceptos puede llevar a que se pierda el enfoque y la mirada estratégica, por lo cual las acciones pueden encaminarse al manejo de información y no al aprendizaje de la propia organización. Así mismo, ello puede influir en que no se tengan en cuenta los principales actores y procesos que tienen impacto en dicha gestión, así como puede afectar las condiciones necesarias para que las personas se sientan motivadas a compartir sus conocimientos y experiencias en la empresa, dejando al azar lo que Ansoff (1990) & Porter & (1985) & Roussel, & Saad y Erickson (1991) mencionan y es la búsqueda de la competitividad en mercados globalizados donde el cambio es una variable constante y la competencia es cada vez menos predecible.

Otro punto común a destacar es el foco de interés que se ha dado en algunas definiciones al aprovechamiento del conocimiento que reside tanto en las personas al interior de la organización como el conocimiento que se encuentra en el exterior, es decir el que proporcionan clientes, proveedores, comunidad, estado, universidades, centros de investigación, empresas de otros sectores, consultores. Ello es relevante, dado que como recuerdan Drucker (1998), Toffler

(1989) y Castells (2005) el principal recursos estratégico que se tiene en la sociedad actual, es el conocimiento, dejando entonces claro que ya no es el trabajo, los recursos naturales, ni el capital. Por lo cual es esencial reconocer que se está visualizando la necesidad de ampliar el panorama, y como mencionan Gasteiz & Monreal & Gils (2000) son los trabajadores del conocimiento y el entendimiento del entorno los que juegan un papel esencial en la innovación y desarrollo de nuevas capacidades, dejando de lado procesos y prácticas que ya son obsoletas y poco productivas.

Hay otros cinco elementos que se pueden identificar en estas definiciones que hacen parte importante de una concepción más completa de gestión del conocimiento, El primero es la innovación, el cual se menciona en la definición de Yahya & Goh (2002), como componente esencial en la mejora de productos, procesos y servicios y en la solución de problemas. El segundo es el aprendizaje organizacional, mencionada en la definición de Inga Lapiñaa, Gunta Maurānea ,Olga Stariņecab (2013) el cual permite el reconocimiento de competencias y habilidades y su desarrollo; este tiene gran incidencia en la innovación. El tercero es la adaptabilidad mencionada por Yahya & Goh (2002) mediante la cual según Simsek (2009) es posible que se adopten nuevas actividades para satisfacer lo que el mercado requiere. El cuarto elemento es la ventaja competitiva mencionada por Serenko & Bontis & Booker (2011), Tiwana (2001), Andreu y Sieber (1999), la cual se cual se convierte en el norte de la gestión del conocimiento, dado que por medio de esta que la organización logra su supervivencia a través de diferenciación de los competidores. El quinto factor es la estrategia, mencionada por Nonaka y Takeuchi (1995), siendo esta la que establece el sentido en que va la organización y el enfoque de sus acciones en los próximos años. En estos factores es de destacar que las personas son uno de los ejes transversales para su consecución Brooking (1997) & Sousa & Hendriks (2006) & Armstrong (2006).

Teniendo en cuenta todos los elementos anteriores, se presenta el aporte de la Universidad de Texas (2015) mediante el cual se complementa la definición de la gestión del

conocimiento dejando explícito que esta ayuda a que la organización aprenda desde su propia experiencia, y es por ello que se debe enfocar en la adquisición, almacenamiento y utilización conocimiento para la resolución de problemas, aprendizaje dinámico, planificación estratégica y toma de decisiones. Así como también debe enfocarse en la protección de los activos intelectuales, evitando que sean obsoletos, inteligencia constante y mayor flexibilidad.

Teniendo en cuenta las definiciones mencionadas anteriormente y los factores identificados, se puede pasar a definir qué caracteriza la gestión del conocimiento en las organizaciones.

5.4 Características de la gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento a grandes rasgos cuenta con las siguientes características, asociadas a su composición y tipología y objetivos. Dichas características hacen referencia a lo que compone a la gestión del conocimiento y lo diferencia de otras tendencias.

- 1) Desde su composición Nonaka y Takeuchi (1995) afirman que al hablar de conocimiento, es importante diferenciar de información en el sentido que ésta constituye una acción en la que están inmersas creencias y compromisos, las cuales están sujetas a contextos específicos y a lo relacional. Así mismo Polanyi (1958) afirma la importancia de tener en cuenta el compromiso para impulsar la mayor creación de conocimiento y afirma además que este se encuentra en lo público y también en lo personal por lo cual incluye aspectos emocionales, principios, y valores del sujeto que deben tenerse en cuenta.

Por otro lado, Davenport & Prusak (1998) recuerdan que la creación del conocimiento es posible a partir de la interacción entre las personas y que este se

puede evidenciar en la estructura social y demás mecanismos tangibles donde se encuentra información, para lo cual este autor manifiesta que es esencial tener presente que las personas, organizaciones y sociedades son sus principales poseedores.

2) Desde su tipología existen diferentes tipos de conocimiento, en primer lugar según Nonaka y Takeuchi (1995) & Polanyi (1958) se encuentran el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. Estos autores explican que el primero se puede explicar cómo el conocimiento difícil de comunicar dado que es basado en la experiencia de la persona y el hecho de formalizarlo y distribuirlo constituye un reto para la organización. El segundo, es el conocimiento explícito, el cual para Becerra Fernández & González & Sabherwal (2004) constituye la información que ha sido codificada o formalizada y que puede ser distribuida de forma sistemática con mayor fluidez.

Según Nonaka & Takeuchi (1995) se requiere de un proceso para lograr pasar del conocimiento tácito al explícito, en este se destacan cuatro pasos fundamentales: El primer paso es la socialización (proceso en el que se logra compartir el conocimiento tácito a través de diferentes técnicas). El segundo paso es la externalización (El conocimiento tácito de un individuo no solo se comparte a otro sino que se logra transferir a otra persona y esta lo incorpora). El tercer paso es la combinación (El conocimiento tácito se logra codificar y distribuir, se convierte en explícito). Y por último se encuentra la internalización (el conocimiento explícito logra una mayor evolución a través de herramientas de sistematización).

Por otro lado, según Rowley (2003) existen dos tipos de conocimiento, el primero es el individual, ya que reside en la mente de los individuos, y el segundo es el organizacional caracterizado por la participación de personas, técnicas y tecnologías. Por otro lado Myers (1996) recuerda que el conocimiento organizacional implica el procesamiento de información de manera que se pueda llevar a acciones, por lo tanto el conocimiento según este autor hace

un enfoque, no solo en el conocimiento que está en la mente de los empleados y en documentos, sino que plantea como el conocimiento también se puede encontrar en rutinas, prácticas, cultura y normas que posee la organización.

Otras clasificaciones son las que presenta Zack (1998), en donde aparecen cuatro tipos de conocimiento: 1) Procesal (se interesa por el know how o saber hacer), 2) Causal (se interesa por la razón de ser, el por qué), 3) Relacional (se interesa por conocer las personas con las que se construye: con quién) y 4) Condicional (se interesa por conocer el momento, el cuándo).

Adicional se presenta otro tipo de conocimiento por parte de KPMG (1998) el cual es de tipo pragmático, este tiene su enfoque en la clasificación de aquellos conocimientos que son considerados útiles para la organización tal y como lo constituyen los proyectos, modelos de negocios, mejores prácticas, experiencias de proyectos, encuestas, listas de chequeo. No obstante, en este tipo de conocimiento parece identificarse una tendencia a actuar de acuerdo a lo que ya ha funcionado y con base a los resultados, dejando un pequeño margen al aporte de la creatividad e innovación de las personas.

3) En las definiciones de gestión del conocimiento se han identificado unos objetivos esenciales del mismo, sin embargo se resaltan otros objetivos claves tanto para la organización como para la gestión de personas. Con respecto a ello Davenport and Prusak (1998) resaltan que esta tiene como objetivo crear cultura y nuevos comportamientos alrededor del conocimiento, así como generar una infraestructura en la que se pueda interactuar y colaborar entre todos. Logrando así lo que Hackbarth (1998) plantea y es que gestionar el conocimiento también permite aumentar la capacidad de respuesta a las exigencias del mercado y promover la innovación.

Por otro lado Dalkin (2005) resalta cinco objetivos claves donde está inmersa las áreas de recursos humanos: el primero facilitar los procesos de gestión de sucesión,

garantizando que el conocimiento se conserve en la organización y también que las personas nuevas en los cargos puedan ejecutarlos sin inconvenientes. El segundo, consiste en conservar la memoria de la organización, dado que por temas de jubilación pueden perderse experiencias y lecciones aprendidas y como menciona Havens y Knapp (1999) ello ayuda a reducir el desgaste del conocimiento. El tercero, consiste en evitar volver a inventar algo que ya existe incluso en los diferentes procesos para lo cual es vital compartir buenas prácticas. El cuarto objetivo corresponde a identificar lo que la organización sabe hacer bien y la forma en que lo hace, reconociendo también los recursos y áreas críticas. Y por último, la gestión del conocimiento permite crear métodos que permitan detener la pérdida del potencial intelectual de su gente, tal y como ocurre ante alta rotación de personal.

Por último Havens y Knapp (1999) & Ruggles y Holtshouse (1999) presentan entre sus objetivos el apoyo para la toma de decisiones y la solución de problemas, así como también la apertura que facilita la colaboración entre los procesos, lo cual tiene impacto en la innovación en productos y servicios, en la productividad y por ende en la reducción de costos. Según Havens y Knapp (1999) ello se puede lograr en gran medida con influencia de la cultura y los incentivos que la organización genere no solo para aprovechar el conocimiento interno sino también el externo.

Aparte de las características antes descritas, la gestión del conocimiento cuenta con una serie de elementos que permitan una mayor efectividad en su implementación, dado que son fuerzas que inciden de una u otra forma para el logro de su objetivo.

5.5 Elementos de la Gestión del Conocimiento

Para exponer los elementos que integran la gestión del conocimiento, varios autores han planteado algunos componentes que deben considerarse teniendo en cuenta el impacto que tienen en el presente para las organizaciones.

Según Cardoso (2007) es necesario considerar cuatro dimensiones en las que aparecen elementos que ayudan a que la organización logre sus objetivos por medio de la gestión del conocimiento: prácticas formales, orientación cultural hacia el conocimiento, prácticas informales, y gestión estratégica del conocimiento. Siendo cada una de estas relevante para movilizar recursos que hagan la empresa más competitiva.

A continuación se ampliará cada uno de ellos.

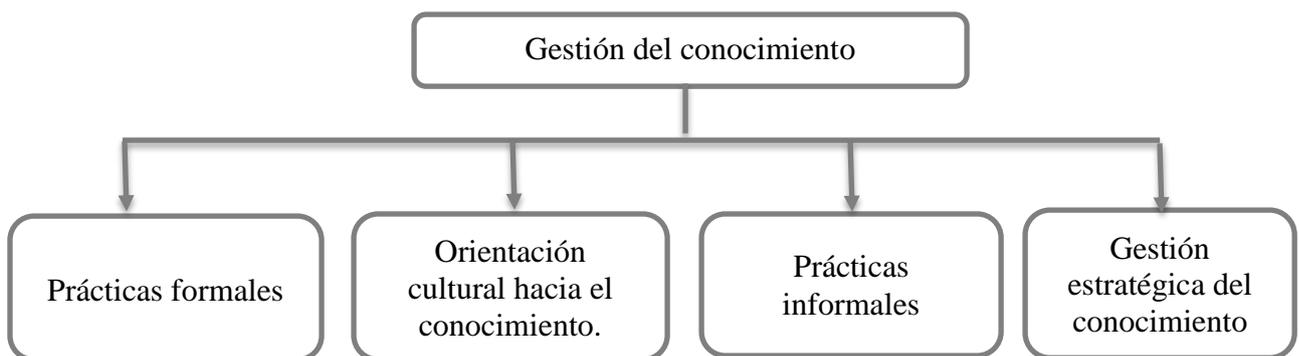


Figura 1. Dimensiones de la gestión del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia con base en Cardoso (2007, P. 195).

Prácticas formales. Constituyen todas aquellas prácticas que la organización implementa para que se pueda crear, compartir y aplicar el conocimiento, en especial el explícito. Están presentes todas aquellas técnicas, herramientas, aplicaciones, sistemas de información y métodos que permiten la distribución y transferencia del conocimiento.

Orientación cultural hacia el conocimiento. Hace referencia a la implementación de diferentes mecanismos que permitan promover la importancia de conocimiento para generar valor, entre estos se encuentran normas, procedimientos y políticas.

Prácticas informales. Son todas aquellas prácticas que promueven la creación de un lenguaje común, en donde a través de las conversaciones e interacción de los individuos se pueda compartir en mayor medida el conocimiento tácito.

Gestión estratégica del conocimiento. Hace referencia a la capacidad que tiene la organización para hacer lectura de su entorno, y por medio de ello establecer estrategias apalancadas en los conocimientos con lo que se cuenta y aquellos que se necesitan para ser competitivos.

Por otro lado, González & Martinz (2014) presentan ocho elementos que consideran esenciales al momento de gestionar el conocimiento. Dichos elementos fueron determinados a partir de encuestas realizadas en el sector automotriz. A continuación se ampliará cada uno de estos elementos.

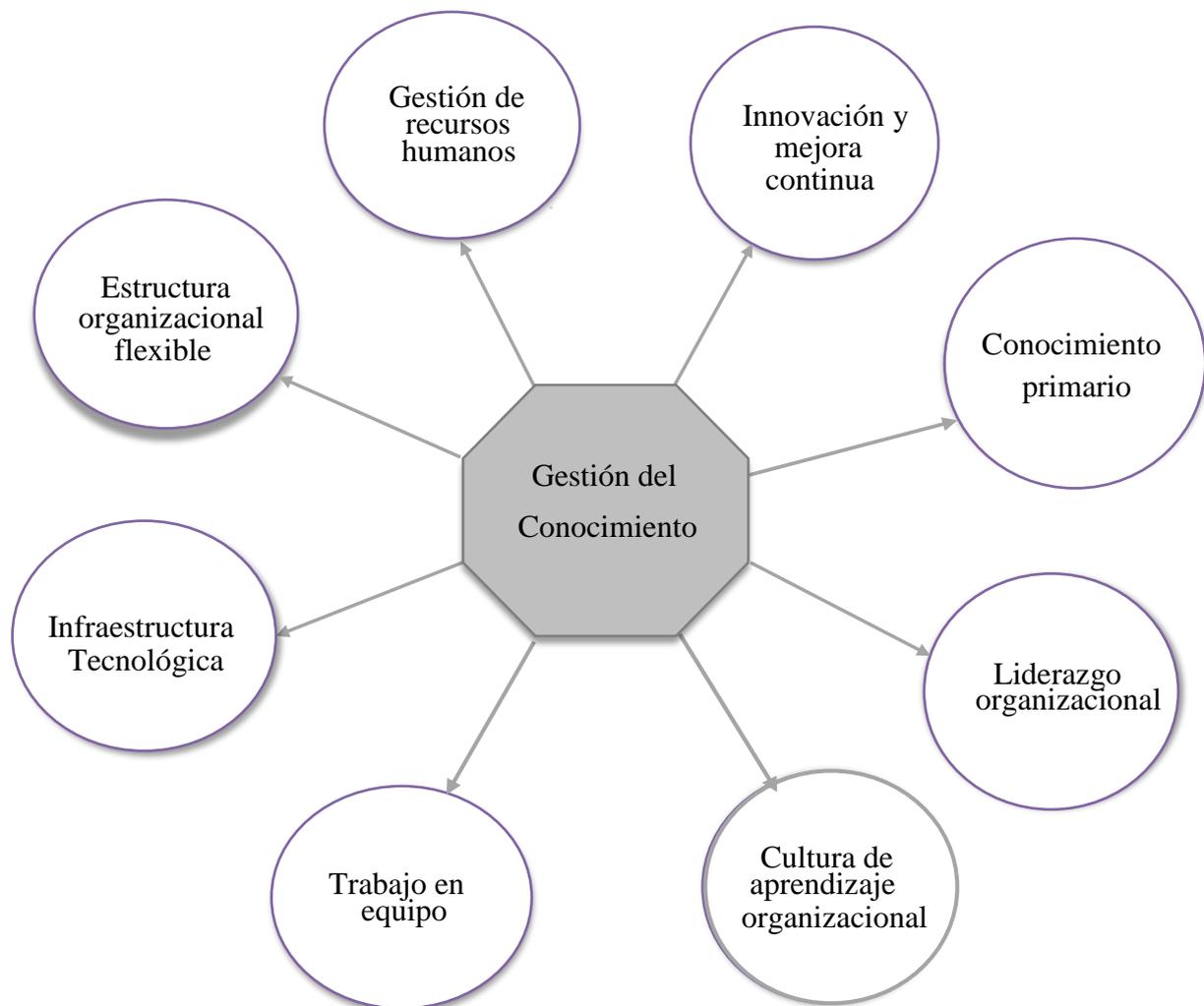


Figura 2. Elementos de la gestión del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia con base en González & Martinz (2014 p.170).

- 1) *Gestión de recursos humanos*. Se refiere al rol que tienen el área de recursos humanos para estimular los procesos creativos y también para que los individuos hagan uso del conocimiento, habilidades y experiencias adquiridas en situaciones que se presenten en la organización. En este aspecto es fundamental el nivel de entrenamiento de los empleados.
- 2) *Infraestructura tecnológica*. Hace referencia a los sistemas de información que son necesarios para distribuir el conocimiento explícito a las diferentes áreas de la organización.
- 3) *Estructura organizacional flexible*. Consiste en tener una estructura organizacional que facilite la comunicación entre sus empleados, permitiendo que estos puedan tomar decisiones de forma proactiva y de esta manera puedan aportar en la solución de problemas apoyados en el conocimiento que tiene la organización.
- 4) *Cultura de aprendizaje organizacional*. Consiste en el desarrollo de un contexto organizacional que facilite la experimentación y promueva la creación de nuevos conocimientos y así mismo fomenta su distribución en los grupos de trabajo.
- 5) *Liderazgo organizacional*. Hace referencia al rol que tienen los líderes para promover la creación y aplicación del conocimiento, ya que a través de la autonomía que den a sus empleados pueden influir en estos de manera proactiva deseen compartir y aplicar su conocimiento para beneficio de la organización, permitiendo entonces que estos experimenten en búsqueda de soluciones y nuevas propuestas.
- 6) *Trabajo en equipo*. Hace referencia a la forma en que se logra que el conocimiento tácito pueda compartirse entre individuos, en donde todos están orientados a un resultado en común. Para facilitar la creación y utilización del conocimiento en los equipos es fundamental la cultura de aprendizaje y los procesos de ensayo-error.
- 7) *Innovación y mejora continua*. Es la manera en que la organización hace uso de su propio conocimiento para mejorar sus competencias y así impactar en los resultados. Se convierte en una estrategia fundamental para que la empresa alcance los objetivos esperados.

- 8) *Conocimiento primario*. Se refiere al conocimiento primario que está en los individuos y que a partir del sentido de identidad entre los mismos, permitirá que este se pueda compartir en la organización. La adquisición y aplicación de este tipo de conocimiento dependen entonces de la forma en que se comuniquen e interactúen las personas.

Otros autores han mencionado elementos que deben ser considerados al momento de gestionar el conocimiento. Con respecto a ello Gold & Malholtra & Segars (2001) señalan la motivación como un elemento a tener en cuenta, dado que incide en el interés del empleado para compartir y crear nuevo conocimiento. De igual forma Lin (2014) resaltan un posible motivador y corresponde a los sistemas de premios como un incentivo que se puede brindar a las personas para que estas se interesen por aportar en sus procesos. De igual forma Lin (2014) plantea la importancia que tienen entender el contexto organizacional para poder decidir qué facilidades tiene la organización y cuáles aún le hacen falta y cómo de acuerdo a su realidad se pueden incorporar determinadas prácticas, técnicas, métodos, sistemas de información. Finalmente, Inga Lapiñaa & Maurãnea & Stariņecab (2014) mencionan a la responsabilidad social, como un elemento que actualmente debe ser estudiado en mayor medida por la organización y el área de recursos humanos al momento de decidir qué prácticas se van a implementar, dado que estas deben buscar, no solo el beneficio de la organización, sino también el de los demás stakeholders; entendiendo por el concepto de stakeholder como “cualquier individuo o grupo que es afectado por la consecución de los objetivos de la organización y que posee expectativas, donde algunas de ellas son universalizables”(González (2007, p.210), y particularmente para el caso de los empleados debe considerarse el bienestar físico y mental, así como su desarrollo.

5.6 Perspectivas y modelos de gestión del conocimiento

A lo largo de las últimas décadas, diferentes autores que han trabajado el tema de la gestión del conocimiento en las organizaciones y han planteado diversas perspectivas teóricas de abordaje y modelos. A continuación, se expondrán los principales modelos teóricos y se hará mención de otros y de algunas perspectivas teóricas sobre el tema.

Para Canals (2002) los modelos se pueden agrupar según cinco perspectivas: La primera corresponde a los modelos de enfoque técnico, en los cuales hay un marcado interés en lo práctico, es decir en los métodos y técnicas para sistematizar el conocimiento. El segundo obedece a un enfoque economicista el cual se encuentra basado en las personas, planteando que estas cuentan con recursos escasos como en el conocimiento, y dado que son individuos económicos con preferencias, buscarán a través de sus recursos maximizar el bienestar. El tercer modelo, es el de enfoque social, en el cual se tienen en cuenta los aspectos sociales como mecanismo para incentivar la creación y distribución del conocimiento. El cuarto modelo, es un modelo de enfoque filosófico, cuyo origen se basa en los desarrollos que ha tenido la filosofía desde diferentes campos. El quinto modelo corresponde a un enfoque sintético, el cual tiene en cuenta diferentes puntos de vista, por lo que recopila y combina los elementos más relevantes de los modelos antes mencionados.

Según McAdam y McCreedy (1999) existen otros modelos basados en tres perspectivas, el primero es un modelo categórico de conocimiento en el cual lo que se busca es abordar de una forma teórica la gestión del conocimiento, de manera que se tenga claridad de sus principales conceptos. El segundo es un modelo de capital intelectual en el que se pretende conocer el nivel y estado de capital intelectual con el que cuenta la organización. El tercer modelo se basa en los procesos de socialización que se generan al interior de la

organización y en el cual a través de sus interacciones permite que se alcance un aprendizaje organizacional.

Briceño & Bernal (2010) afirman que las principales perspectivas de los modelos actuales tienen enfoques principalmente desde lo técnico, comportamental, y económico. En donde se destaca la relevancia que tiene para las organizaciones el enfoque en estos tres elementos, es decir la tecnología como facilitador, las personas como factor estratégico y los objetivos económicos, como herramienta de supervivencia de la organización; ello para poder crear ventajas competitivas de manera que se alcancen los objetivos organizacionales.

Al respecto Beckman (1999) tiene en cuenta las perspectivas conceptual y tecnológica antes mencionadas, pero agrega unas perspectivas adicionales como lo son la perspectiva de modelos enfocados en procesos para la creación y difusión del conocimiento, de manera que todos puedan acceder a este por medio de los diferentes sistemas de información y con ello mejorar el rendimiento, solucionar problemas, entrenar y mejorar procesos. Y también las perspectivas de modelos basados en lo organizacional; la cual se refiere a la organización que se establece al interior de la empresa con el fin de naturalizar el proceso de gestión del conocimiento a través de la cultura, estrategia, entre otros. Y la de modelos basados en la gestión estratégica; en los cuales se pretende rescatar los beneficios que se obtiene al implementar un programa de gestión del conocimiento, y con ello conocer los recursos que serán necesarios para motivar a las personas a participar de él.

Ahora bien, teniendo en cuenta lo antes mencionado, se presenta a continuación dos modelos en los cuales se evidencia un enfoque en el área de gestión humana como apalancador de la gestión del conocimiento.

El primer modelo lo presentan Pérez & Prieto & Martín (2009), en el que se presenta como las prácticas de recursos humanos impactan en el desarrollo de habilidades, motivación y la oportunidad con la que fluye la información. Es allí donde aparecen involucrados

procesos que se vuelven transversales para la transferencia y creación conocimiento, entre ellos se destacan la selección, formación y desarrollo, retribución, evaluación del rendimiento, comunicación y cooperación. Con respecto a ello, Wenger, McDermott & Snyder, (2002), recuerdan que son estos procesos de gestión humana los que contribuyen al aprendizaje y crecimiento continuo y adicional estos impulsan a adquirir nuevo conocimiento.

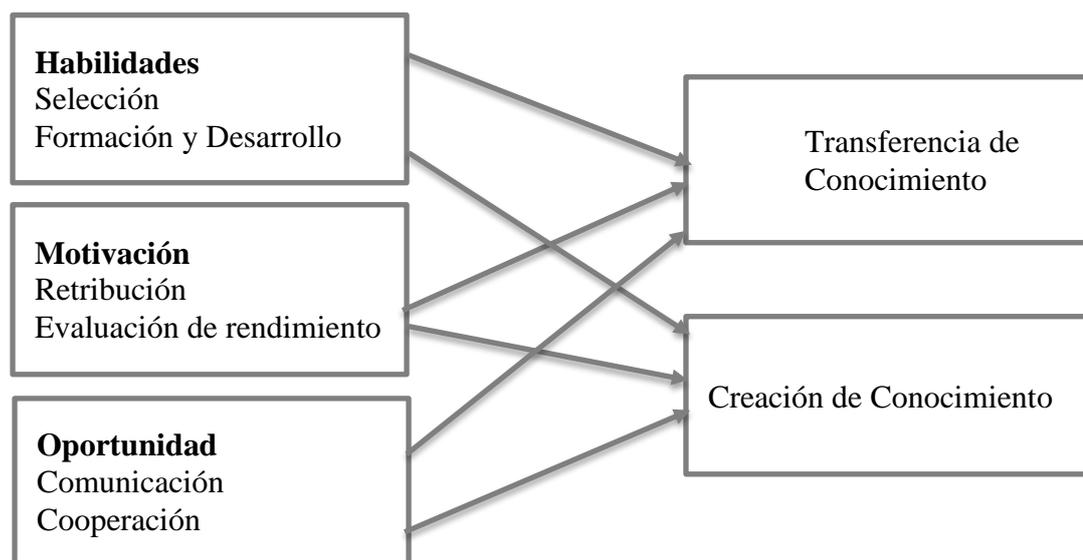


Figura 3: Modelo de las tres dimensiones de administración de recursos humanos y su incidencia en la gestión del conocimiento. **Fuente:** Pérez, Prieto & Martín. Martín, (2009, p. 39).

Así mismo, el modelo de gestión del conocimiento presentado por Sumi (2011) destaca cómo impactan procesos como entrenamiento y desarrollo, selección y compensación, sistema de administración del desempeño y el apoyo de la administración en la innovación, ausentismo, autonomía para proponer y dar solución a los problemas, desempeño y por ende mayor productividad. Ello acompañado de una adecuada retroalimentación, en donde aparece el líder como un elemento esencial, adecuada

comunicación y un flujo de información apropiado y oportuno que facilite la transferencia y creación del conocimiento.

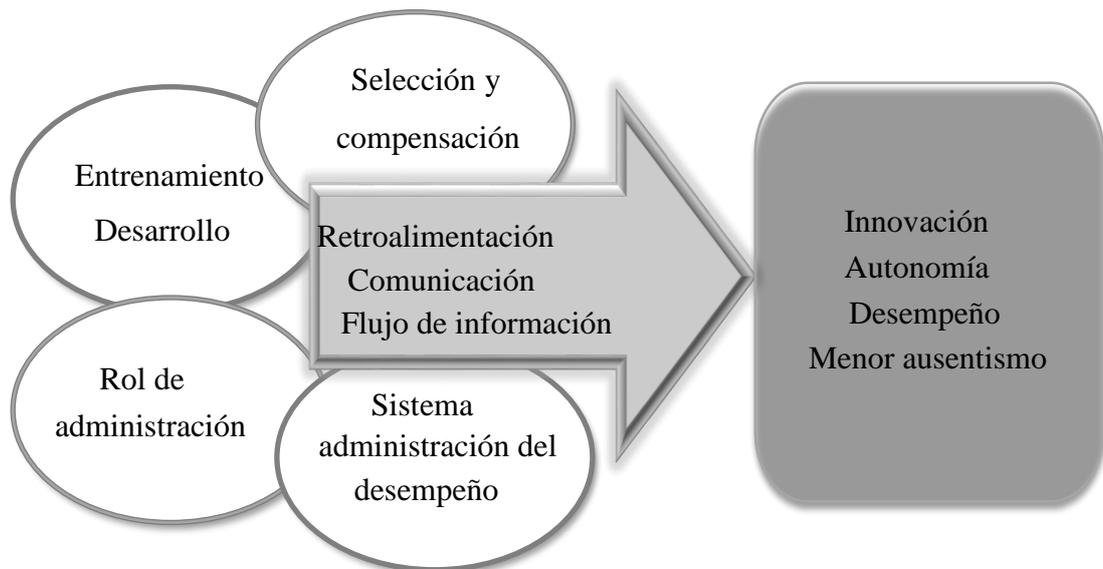


Figura 4. Facilitation of HR practices by KM. **Fuente:** Sumi (2011, p.59)

Nota: Se hace traducción de los elementos del modelo.

Finalmente, Davoudi & Kaur (2012) presentan un modelo sintético como el mencionado por Canals (2002) dado que integra diferentes enfoques como el tecnológico, social, económico, y técnico y al mismo tiempo retoma la perspectivas de los modelos de procesos y organizacional mencionadas por Beckman (1999). En este se pretende evidenciar la sinergia entre el proceso de administración de recursos humanos y el proceso de gestión del conocimiento. Este modelo incluye además elementos internos y externos que deben considerarse para la definición de prácticas, normas, políticas, procedimientos, así como el proceso que se lleva a cabo para gestionar el conocimiento, partiendo de la identificación hasta su desarrollo o aplicación.

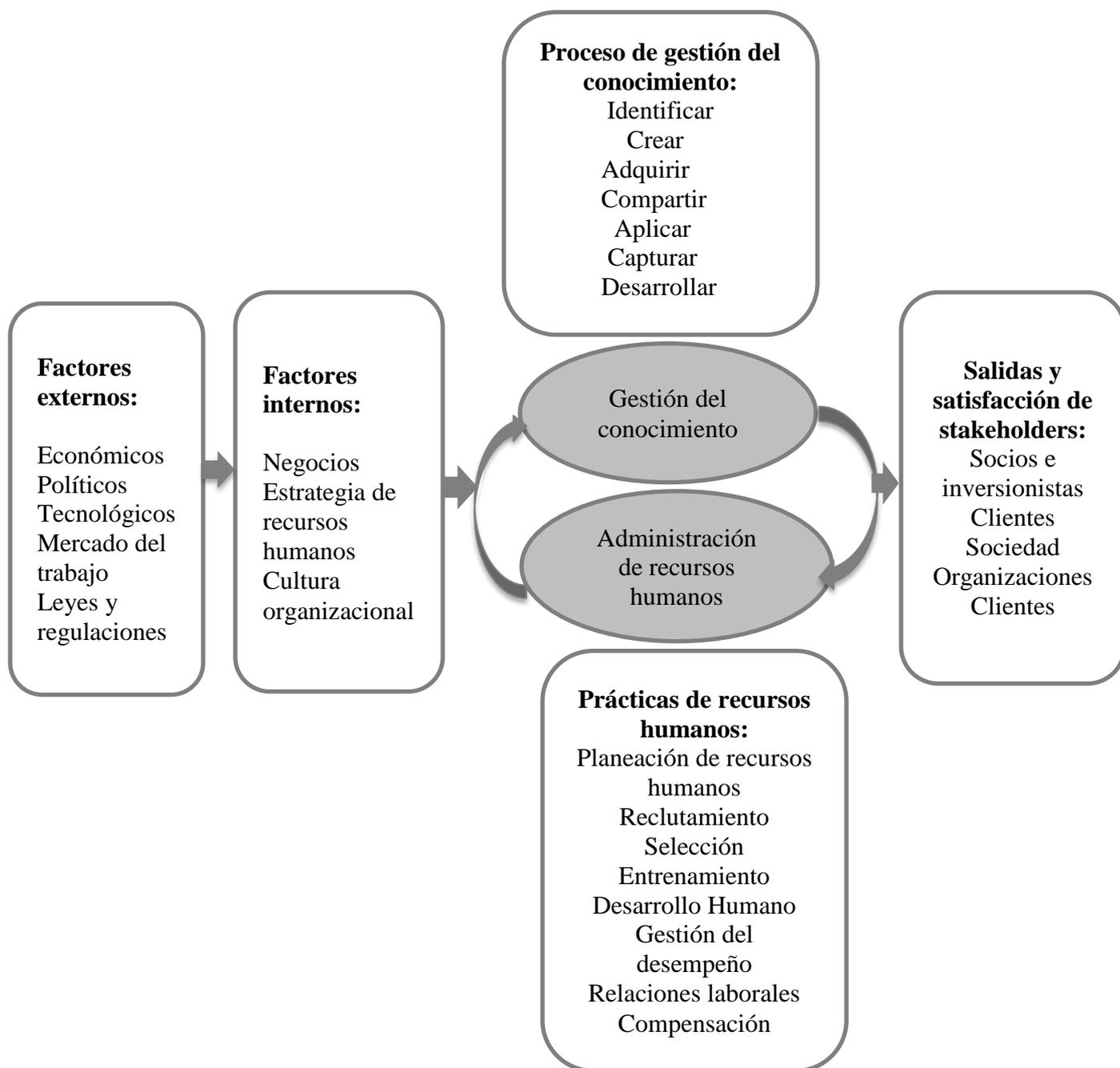


Figura 5: Modelo de gestión del conocimiento y recursos humanos hacia una responsabilidad social

Fuente: Davoudi, S. M. M., & Kaur, R. (2012, p.26).

Nota: Se hace traducción de los elementos del modelo.

Adicionalmente, este modelo tiene entre sus objetivos mostrar la incidencia de los recursos humanos para que la organización tenga un mejor desempeño, y el segundo es mostrar los stakeholders quienes también deben considerarse al momento de definir prácticas para gestionar el conocimiento. En este modelo nuevamente aparecen las personas en un eje

central en el cual los elementos internos, externos, y stakeholders tienen influencia. Y es que como Blanco (2004) recuerda es fundamental que en un modelo de gestión del conocimiento siempre tenga recursos, capacidades y alianzas estratégicas que para este caso pueden estar dadas por las organizaciones y otros inversionistas.

Kamhawi (2010) plantea un modelo de tres niveles en los cuales aparecen recursos que inciden en el proceso de creación del conocimiento y por ende tienen influencia en el alcance de la innovación y logro de la estrategia (Ver figura 6).

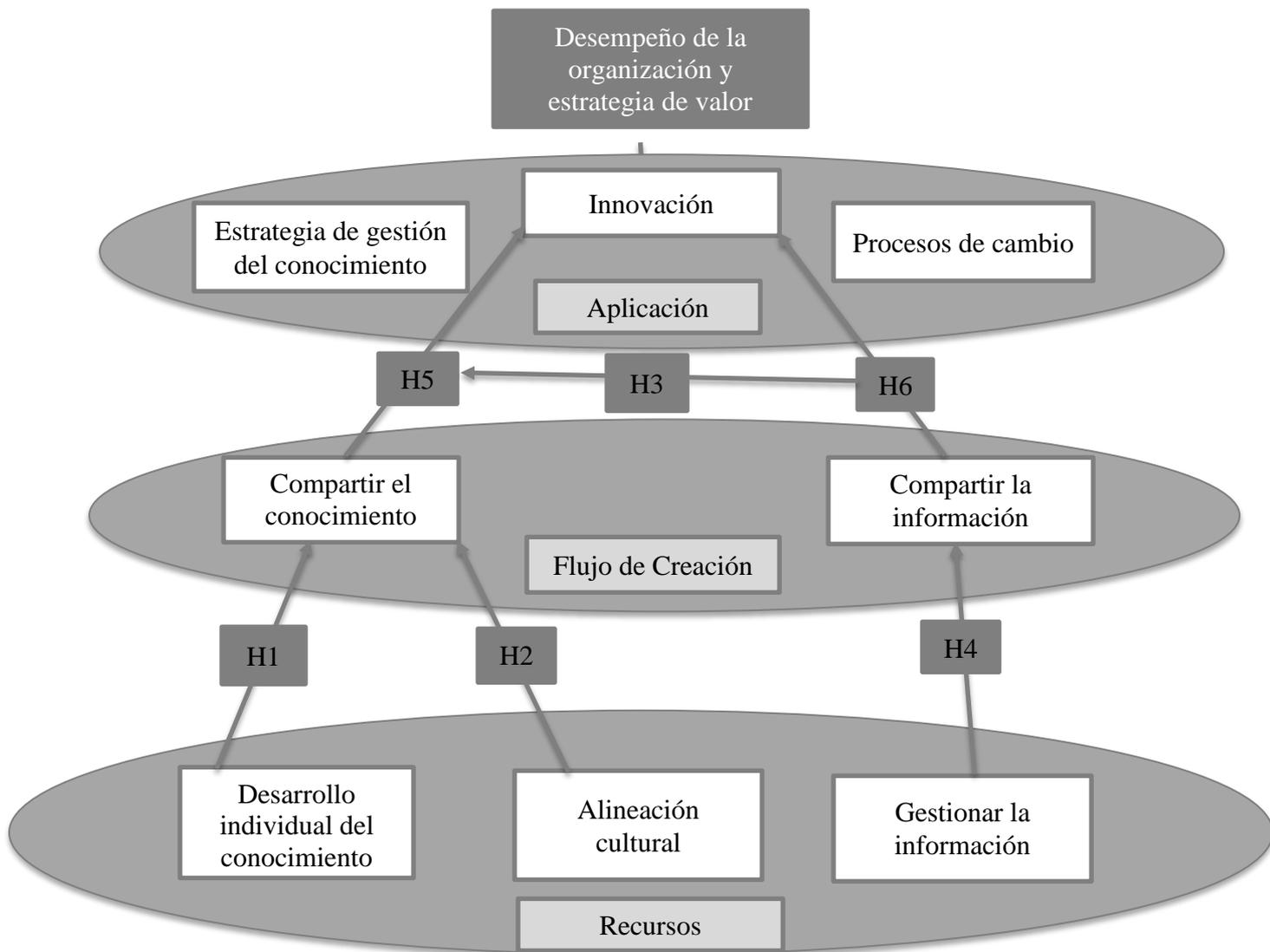


Figura 6: Modelo de tres niveles de arquitectura

Fuente: Emad M. Kamhawi. (2010, p.175)

Nota: Se hace traducción de los elementos del modelo.

En dicho modelo aparecen tres niveles en los cuales se puede ver cómo individuos, grupos y organización intercambian, crean y combinan recursos de conocimiento e información, haciendo uso de tres recursos fundamentales para compartir conocimiento e información, estos son: el desarrollo individual del conocimiento, la alineación cultural y la gestión de la información, los cuales implican el desarrollo de habilidades para el desarrollo del personal (H1), aprovechamiento de las relaciones sociales e individuales (H2) y fortalecimiento del intercambio de información así como desarrollo de capacidades de acuerdo a la estrategia (H4). Así como también se apoyan de una estrategia de gestión del conocimiento y de gestión del cambio las cuales dependen tanto de H1, H2, H4 como de H3 (desarrollo de una arquitectura que permita efectividad del intercambio de información y conocimiento), H5 (desarrollo de habilidades asociadas a la innovación a partir del conocimiento compartido), H6 (desarrollo de habilidades de innovación asociadas a la información compartida).

Este listado nos da cuenta de que se han propuesto diversidad de modelos y perspectivas teóricas que hablan directa o indirectamente de la gestión del conocimiento en las organizaciones en donde se puede ver los diferentes enfoques, elementos y recursos que deben tenerse en cuenta.

5.7 Concepto de Administración de recursos humanos en el marco de la gestión del conocimiento.

De acuerdo con Gelabert & Martínez (2012) el tema de la administración de recursos humanos ha sido abordado desde diferentes enfoques por lo que es difícil establecer una definición única, pues ello depende de la perspectiva adoptada. Dicho autor manifiesta que el tema de gestión de recursos humanos empezó a verse de una forma estratégica a partir de los años noventa ya que se reconoció a las personas como un elemento influyente en el

desempeño de la organización y por ende en la creación de ventajas competitivas; anteriormente se veía como una tarea netamente administrativa que daba soporte a otros procesos financieros (Beer, 1997). No obstante Gelabert & Martinez (2012) afirma que es “en el período 1980-1990 cuando se establecen importantes fundamentos teóricos y conceptuales, y se comprobó la existencia de múltiples sistemas de recursos humanos dentro de una misma organización” (P. 136).

Es por ello que Chiavenato (2009) plantea que dentro de los constantes cambios que han tenido las organizaciones ha estado su denominación ya que en algunas empresas se reconoce el cómo administración de recursos humanos, pero en otras han adoptado los siguientes nombres: gestión del talento humano, administración de asociados a colaboradores, administración del capital intelectual, administración con las personas, entre otros.

Desde la contextualización brindada es posible destacar las aportaciones que se realizaron desde la *teoría de recursos y capacidades*, *la teoría de las relaciones humanas* y *la teoría de la contingencia* dado que presentan diversos conceptos y modelos que ayudan a entender las organizaciones en la actualidad y le permiten tener una orientación para ser más competitivas.

Ahora bien, desde la teoría de recursos y capacidades según Ibarra y Suarez (2002) se define a los recursos como “los activos disponibles y controlables por la empresa, tanto físicos, tecnológicos, humanos como organizativos” (P. 68), y que según Porter (1991) “al ser utilizados para establecer una acción, pueden considerarse como una ventaja competitiva” (p. 95-117). Así mismo, desde la teoría de las relaciones humanas se define a los recursos como “el elemento más valioso que tiene cualquier organización” (Cabuya, 1999, p 140). No obstante Chiavenato (2009) resalta la importancia de ver a las personas no como un recurso que debe ser administrado, sino como ser humano, asociado, talento proveedor de competencias, dado que es el principal capital intelectual de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, Chiavenato (2009) menciona la siguiente definición para la administración de recursos humanos: “Es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito”. (p. 9). En otras palabras, la administración de recursos humanos se puede definir como:

Ocho actividades necesarias para proveer personal a la organización y mantener un nivel alto de desempeño de empleados, las primeras tres (planeación estratégica de recursos humanos, selección, reclutamiento) permiten que se identifiquen y contraten empleados competentes, las dos actividades siguientes (orientación y capacitación) consisten en proporcionar a los empleados conocimientos y destrezas actualizados, y las tres actividades finales (gestión del desempeño, compensación y prestaciones, desarrollo de carreras) implican garantizar que la organización retenga empleados competentes. (Robbins & Coulter, 2005, p.285)

En otro trabajo, Razouk, Bayad, & Wannemacher (2009) sostienen que la administración de recursos humanos se puede entender como un conjunto de prácticas que se apoyan en políticas y/o sistemas, para influir en el comportamiento, desempeño y actitudes de las persona que conforman la organización, con el fin de incrementar la capacidad de aprender en los equipos, y así mismo lograr una cultura que promueva el aprendizaje. Dichas prácticas deben estar soportadas en un enfoque estratégico para su gestión según Armstrong, 2006; Mathis & Jackson, 2008; Snell & Bohlander (2011).

Se puede entender entonces la administración de recursos humanos como el conjunto de prácticas, políticas, procesos, que permite a la organización alcanzar sus objetivos y mejorar su desempeño a través de su talento humano o capital intelectual. Para lo cual es fundamental según Chiavenato (1999) tener una planeación estratégica definida para dicha área, de manera que se tenga una comprensión del entorno en el cual se encuentra la

organización, sus retos, sus recursos, sus necesidades y los objetivos estratégicos que se tienen definidos, así como las competencias innovadoras con las que se cuenta para dar respuesta a las necesidades del mercado. Zahra y Covin, (1993); Christensen (1996).

A lo largo de los años, diferentes autores han propuesto definiciones para el concepto de administración de recursos humanos. En la Tabla 3 que a continuación se presenta, se pueden apreciar varias de ellas.

Tabla 3

Otras definiciones de Administración de Recursos Humanos

<i>Autor (es)</i>	<i>Definición</i>
Perrow (1991)	Estrategia que permite legitimar el control sobre los empleados de la organización con el fin de obtener mayor eficiencia.
García & Casanueva (1999)	Conjunto de prácticas que se apoyan en métodos y /o políticas para lograr la integración de los empleados de manera que se logre un mejor desempeño, y por ende se alcancen los objetivos definidos por la organización.
Chiavenato (2002)	Son las prácticas y políticas que se requieren para dirigir aspectos relacionados con las personas, a través de procesos como el reclutamiento, la selección, la formación y/o entrenamiento, el plan de bienestar e incentivos y evaluación de su desempeño.
Bédard (2003)	Consiste en gestionar el personal por medio de diferentes procesos, desde su ingreso hasta su egreso de la organización. En dicha definición se destaca falta de humanidad, dado el enfoque instrumental.
Razouk, Bayad, & Wannemacher (2009)	Conjunto de prácticas que se apoyan en políticas y/o sistemas, para influir en el comportamiento, desempeño y actitudes de las persona que conforman la organización, con el fin de incrementar la capacidad de aprender en los equipos, y así mismo lograr una cultura que promueva el aprendizaje.

Paauwe(2004) Price (2007)	Se refiere a los procesos de atraer, seleccionar, retener, y desarrollar los recursos humanos con el fin de obtener los objetivos del individuo y de la organización.
Armstrong, (2006) Mathis & Jackson (2008) Snell & Bohlander, (2011)	Enfoque estratégico que funciona en coherencia con las personas como recurso valioso de la empresa y que por medio de estar contribuye al logro de los objetivos de la organización.
Capelli y Keller (2014)	Proceso mediante el cual las organizaciones identifican con anterioridad las necesidades de recursos humanos, de manera que puedan cubrir satisfactoriamente, teniendo en cuenta aquellos cargos que son estratégicos para la compañía.

Fuente: Perrow (1991), García & Casanueva (1999), Chiavenato (2002), Bedard (2003), Razouk, Bayad & Wannemacher (2009), Paauwe (2004) & Price (2007), Armstrong (2006); Mathis & Jackson (2008); Snell & Bohlander (2011), Capelli y Keller (2014).

Las distintas definiciones presentadas dan cuenta de los múltiples puntos de vista desde los cuales se puede abordar la administración de recursos humanos y a su vez, la diversidad de factores que influyen en ésta., tales como estrategia, comportamientos y actitudes de las personas, cultura, capacidad de aprendizaje, control y eficiencia organizativa.

5.8 Características de la administración de recursos humanos.

En las definiciones previamente presentadas se encuentran tres características claves de la administración de recursos humanos: La primera es el enfoque en la estrategia, la segunda es el reconocimiento de las personas como fuente de ventaja competitiva y la tercera es potenciar la capacidad de aprendizaje de la organización.

En primer lugar, Armstrong (2002) plantea que la administración de recursos humanos debe estar alineada a los objetivos de la organización, para lo cual debe desarrollar estrategias para adquirir el mejor talento, desarrollarlo y tenerlo altamente motivado. Por otro lado, Svetlik & Stavrou-Costea (2007) manifiestan que es importante además para esta área generar ventajas competitivas a través de acciones que permitan gestionar las personas y con ello aprovechar sus características interpersonales, de forma tal que estas sean valiosas, únicas, difíciles de imitar y que estén organizadas (Chiavenato, 1999).

Drucker (1999) & Saldarriaga (2008) mencionan la relevancia que tiene para la administración de recursos humanos el hecho de aprovechar el conocimiento con el que cuenta la organización, el cual se encuentra presente en las competencias laborales, y con este hacer que la organización desarrolle su capacidad de aprender de forma constante para alcanzar los resultados que espera.

Ahora bien, al momento de resaltar las características de la administración de recursos humanos (RH) es importante reconocer que es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes. (Chiavenato, 2009 p, 8). Sin embargo, dicho autor destaca seis procesos fundamentales que se tienen a cargo:

- 1) *Procesos para la integración de personas.* Son los procesos que permiten la incorporación de nuevas personas dentro de la organización de acuerdo a las necesidades de la misma.
- 2) *Procesos para la organización de personas.* Son los procesos que facilitan la comprensión de las tareas y/o actividades que tienen las personas en sus puestos de

trabajo, así como el desempeño que se espera de estos y el valor que se agrega a los diferentes procesos de la organización.

- 3) *Procesos para la compensación de personas.* Son los procesos mediante los que se generan incentivos que permitan satisfacer las necesidades y objetivos individuales.
- 4) *Procesos para el desarrollo de las personas.* Son los procesos que permiten la formación y crecimiento de la persona dentro de la organización a través de la entrega de nuevo conocimiento, nuevos retos y desarrollo de habilidades que dan lugar a mayor aprendizaje, reconocimiento y mejor desempeño.
- 5) *Procesos para la retención de las personas.* Son los procesos que velan por unas condiciones de trabajo óptimas para el desempeño de la labor y adicional generan mayor compromiso y sentido de pertenencia con la organización.
- 6) *Procesos para auditar el personal.* Son los procesos que permiten hacer seguimiento y control a las actividades que tiene el personal a cargo, incluida su información y los resultados esperados.

A continuación se presenta un esquema que permite conocer en mayor detalle cada uno de los procesos de la administración de recursos humanos con sus respectivos procesos. En estos es posible evidenciar la gestión del conocimiento como un subproceso del proceso de Desarrollo, no obstante ello no implica que los demás procesos no puedan implementar prácticas para dicha gestión. Se destaca además el proceso de auditar personas donde los sistemas de información son de utilidad para aportar a la toma de decisiones de la organización.

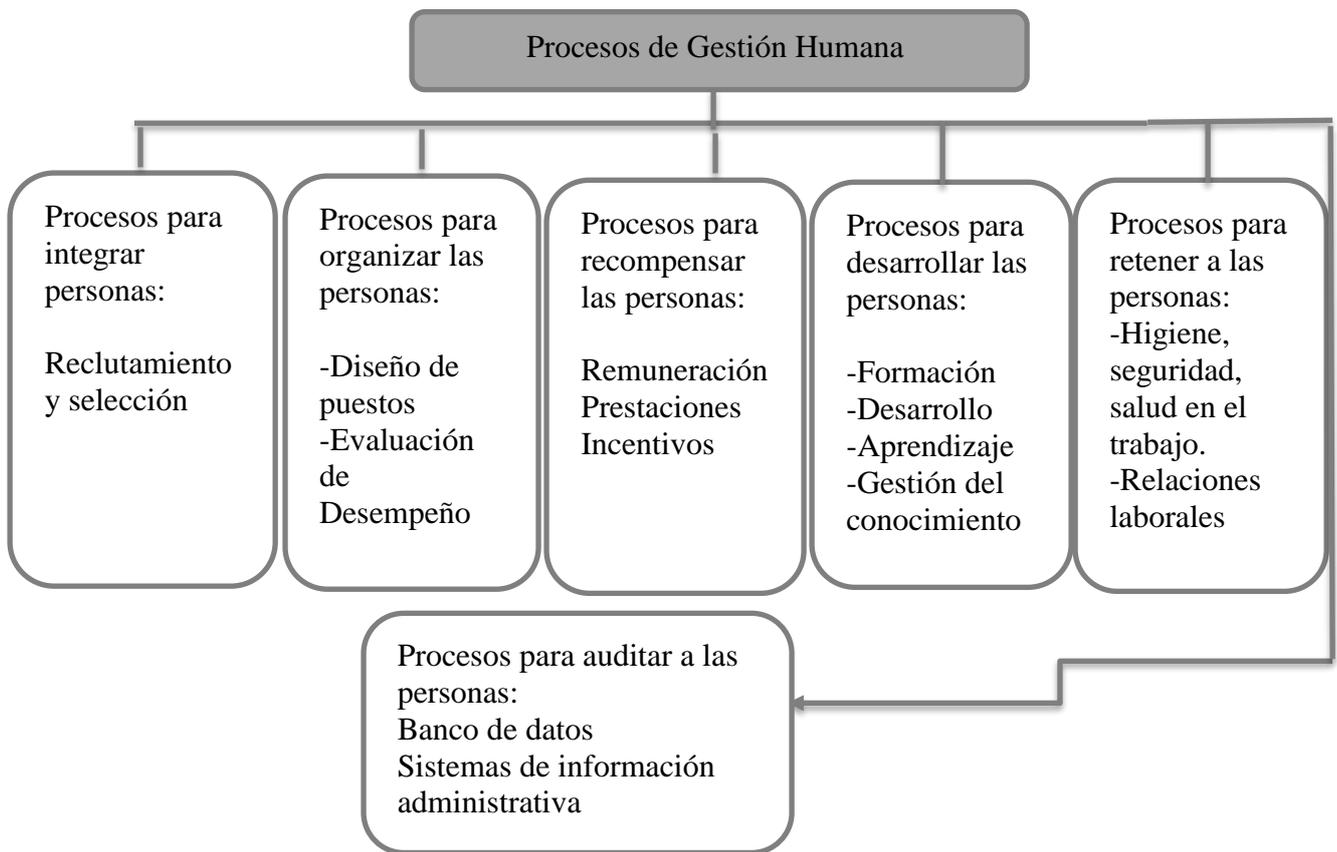


Figura 7: Procesos de Gestión Humana.

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato (2009,p.17).

5.9 Clasificación de la administración de recursos humanos.

Según Cabuya (1999) se pueden identificar diferentes clasificaciones que ha tenido la administración de recursos humanos, de acuerdo a la forma en que ha llevado a cabo su hacer en la organización y el papel que ha desempeñado históricamente.

El primero es la administración de recursos humanos vista como un proceso administrativo, en el cual se realizan actividades de forma mecánica para dar soporte a otros procesos, en este caso su rol es de apoyo y aún no se reconoce el valor que tienen las personas para generar impacto en el desempeño de la organización.

El segundo es la administración de recursos humanos como un sistema organizacional, la cual se formulan prácticas y estrategias que ayuden a la organización a alcanzar sus objetivos organizacionales, en esta se puede visualizar a las personas como la principal fuente de ventaja competitiva, por lo cual desarrollarlos y motivarlos se convierte en un reto para el proceso.

En este sentido, Saldarriaga (2008) permite concluir una evolución en la cual se ve un cambio de paradigma en la gestión humana, dado que este afirma:

Los problemas y tópicos del quehacer de la gestión humana (desde lo teórico y no necesariamente desde lo práctico) han cambiado a lo largo del tiempo, centrándose hoy más en apoyar el desarrollo de las capacidades de los empleados, realizar una gestión por competencias y gestión del conocimiento y dirigir de forma adecuada el talento humano, más que controlar, supervisar y simplemente administrar el personal con miras a obtener su rendimiento en detrimento de las condiciones laborales. (p. 147).

Sin embargo Calderón & Alvarez (2006), destaca que aún existen organizaciones que conciben al ser humano como un recurso para la productividad, dejando de lado la mirada humana sobre este.

6. La gestión del conocimiento y su relación con la administración de recursos humanos.

En este apartado se establecerá la relación que se puede encontrar entre la gestión del conocimiento y la administración de recursos humanos, es decir, explicar cómo impactan los procesos de gestión humana en las diferentes estrategias que la organización define para gestionar el conocimiento y por consiguiente como ello puede incidir en el logro de las ventajas competitivas.

En primera instancia, es importante retomar ambos conceptos de manera breve y clara para tenerlos presentes en este análisis la gestión del conocimiento es entendida según Martínez (2009) como la encargada de “proporcionar el conocimiento apropiado a las personas apropiadas en el momento apropiado para que puedan tomar las mejores decisiones usándolo de forma efectiva y evitando repetir errores o duplicaciones del trabajo” (p.30). Por otro lado, la administración de recursos humanos se define como “Proceso a través del cual las organizaciones anticipan y satisfacen sus necesidades de recursos humanos, especialmente de talentos en puestos de trabajo estratégicos” (Capelli y Keller, 2014, p. 307).

Según lo anterior, es posible afirmar que la administración de recursos humanos, puede desde su proceso anticiparse para brindar a la organización los talentos con las habilidades y conocimientos que se necesitan para ser competitivos, ello a partir de la claridad estratégica que tenga de su proceso y de los estímulos y prácticas que desarrolle con las personas en busca de un mayor aprendizaje organizacional. Es por ello que Cabuya (1999) recuerda:

Las nuevas realidades exigen que la organización moderna emprenda procesos de aprendizaje permanente, convirtiéndose en espacios educativos donde el quehacer cotidiano, las experiencias, el conocimiento y los valores de sus miembros interactúan posibilitando su crecimiento personal y el desarrollo de la organización. Es éste otro de los desafíos del gerente de recursos humanos, y es ésta otra dimensión de su responsabilidad social. (p.149).

En este sentido Capelli (2000) comparte la visión de que dado el contexto actual y los cambios del entorno, las organizaciones deben visualizar con mayor cuidado la gestión de sus recursos humanos, dado que de ello dependerá la atracción, desarrollo y retención de quienes son considerados su recurso más valioso. Por lo cual la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo (1996) plantea que “Los líderes de las nuevas organizaciones se convierten en

forjadores de una cultura organizacional favorable al cambio y en guías, educadores y facilitadores del trabajo de la gente” (p.112).

Scarborough & Carter (2000) plantean algunas direcciones en los cuales evidencian relación entre administración de recursos humanos y la gestión del conocimiento:

- 1) *Mejores prácticas*. Consiste en lograr la distribución del conocimiento a partir de la creación de iniciativas en las cuales todas las personas se comprometan y puedan participar.
- 2) *Trabajo basado en el conocimiento*. Se refiere a la forma en que se organiza el trabajo en la organización y como se identifican y gestionan los trabajadores del conocimiento. En este sentido es necesario que la organización ya tenga identificado los conocimientos claves que necesita y desea potencializar.
- 3) *Congruencia*. Se refiere a la forma en que la organización logra elevar su desempeño por medio de prácticas en las que se incremente tanto capital humano como el capital social de sí misma y por ende el desarrollo constante de estos.
- 4) *Aprendizaje*. Consiste en que la organización debe comprometerse con las comunidades de práctica en las que se busca la difusión del conocimiento tácito, y así mismo debe hacer seguimiento a la forma en que este se convierte en aprendizaje por medio de rutinas, procesos.

Adicionalmente, algunos autores plantean que cualquier organización que quiera desarrollar gestionar el conocimiento apoyados en la administración de sus recursos humanos tendrá los siguientes desafíos:

Peter Senge (1995) plantea que el principal desafío es crear organizaciones inteligentes las cuales desarrollan a las personas y minimizan sus errores, no solo con el objetivo de sobrevivir en el mercado, sino con el objetivo de que las personas puedan crear y

descubrir constantemente su realidad, de forma que logren su crecimiento personal y también unos mejores resultados para la organización. En este sentido Cabuya (1999) reconoce que el desafío implica “cambiar la concepción tradicional del trabajo y diseñar organizaciones capaces no solamente de producir bienes materiales, sino ante todo de generar oportunidades de humanización de la sociedad, de dignificación y de potencializarían del desarrollo humano”. (p.149).

Por otro lado, Mintzberg (1997) plantea como desafío la ruptura de patrones preestablecidos para poder innovar, por lo cual es necesario que la organización sea flexible en su estructura y forma de actuar, de manera tal que con una comunicación rápida y fluida se permita una mayor construcción de conocimiento y solución de problemas.

Pintos & García & Piñeiro (2009) afirman que la adecuada planeación estratégica de los recursos humanos es otro desafíos que se tiene actualmente, y es que en ella debe estar involucrada prácticas que promuevan la transferencia de conocimiento desde los diferentes procesos que tiene a cargo. Dado que estos pueden dar información de lo dispuesta que puede estar una persona a compartir su conocimiento y ello puede ahorrar esfuerzos, ello se puede ver incluso desde el proceso de selección y en las evaluaciones de desempeño. De igual forma, puede evaluarse los incentivos monetarios y no monetarios que pueden impulsar a compartir el conocimiento, al igual que los puestos de trabajo que son más estratégicos y sobre los cuales se requiere un mayor esfuerzo para tener el personal altamente comprometido Rivero & Dabos (2017).

Ahora bien, Saldarriaga (2008) rescata la importancia de que tanto la organización como la administración de recursos humanos reconozcan a las personas como fuente de ventaja competitiva dado su significativo aporte para la solución de problemas y ello debe ser reconocido desde la propia cultura. De igual forma Jaramillo (2001) recuerda que el trabajador es el constructor esencial del conocimiento, y por ende la empresa debe

comprometerse con comprender los aportes de cada sistema de gestión humana y su incidencia en el aprendizaje de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede evidenciar unos retos importantes que tiene la administración de recursos humanos con respecto a la gestión del conocimiento, partiendo entonces del entendimiento de la estrategia y del rol que toma esta para fomentar una cultura de constante colaboración, participación y aprendizaje. En términos de Beer (1998) la administración de recursos humanos actual, debe dejar de lado las actividades mecanicistas y rutinarias, para pasar a la formulación y políticas que realmente ayuden al desarrollo del ser humano y crecimiento de la organización. Para lo cual Saldarriaga (2008) destaca la necesidad de reconocer el ser humano que está presente en la organización, entendiendo sus potencialidades, emociones, sentimientos, y a partir de ello poder proponer iniciativas mediante las cuales se logre encontrar elementos diferenciadores de la competencia. Ello conlleva entonces según dicho autor a que la administración de recursos humanos y la organización reflexionen sobre las prácticas que aplican a la organización; teniendo en cuenta lo que menciona Bedard (1995) y Chanlat, Echeverri, Dávila y Zapata (1998) y es que hay que cada organización tiene sus particularidades, por lo que tener un conocimiento del contexto, las personas y los impactos para todos los actores antes de su implementación puede ser la mejor estrategia.

Finalmente, Ivancevich, Gibson y Donnelly (2003) manifiestan que desde el área de gestión humana se debe actuar en la búsqueda de solución de problemas que permitan el logro de los objetivos organizacionales, así como en el desarrollo y satisfacción de los empleados, ello implica entonces trascender sobre el paradigma que se tiene de los seres humanos como recursos y pasar a ver su valor, sus motivaciones y su potencial. Así mismo Afiouni, (2007); Haesli y Boxall (2005); Kang & Morris & Snell (2007); Pérez, Prieto & Martín, (2009) resaltan que hoy es necesario que existan más publicaciones que permitan reconocer la

dimensión humana como un elemento con mayor efectividad que las TIC's para gestionar el conocimiento. Lo que permite deducir que el éxito de dicha gestión depende en gran medida del entendimiento que la gestión humana tiene de los individuos que conforman la organización y de los estímulos que esta genera para propiciar el aprendizaje e innovación en la misma.

7. Hallazgos y discusión

7.1 Momento Cero: Revisión documental

Para el presente estudio se realizó una investigación en la base de datos Science Direct con las palabras claves “Knowledge Management” and “human resources management” y también Gestión del conocimiento y recursos humanos. Por otro lado en Google Scholar se hizo la ecuación de búsqueda “knowledge management” and “evolution” con la intención de conocer su origen, avances y retos.

Ahora bien, en dicha investigación se establecieron unos criterios de selección y entre ellos estaba el rango de años desde 2009 hasta 2019, en el cual se pretendía retomar los artículos de investigación cuyas palabras contenían: gestión del conocimiento, knowledge management, innovation, human resources management, administración de recursos humanos, modelos de gestión del conocimiento, técnicas de gestión del conocimiento, prácticas de recursos humanos, compartir y/o transferir el conocimiento, elementos (cultura, liderazgo, motivación, entre otras).

Teniendo en cuenta lo anterior, se destaca que la búsqueda inicial permitió encontrar 286 artículos en el rango anteriormente. Posteriormente se realizó un filtro con las palabras claves y lectura del abstract o resumen, lo cual permitió elegir 41 artículos que aportaron de una forma directa o indirecta en la construcción de este escrito. No obstante, para dicha construcción se realizaron aportes de teoría organizacional, planificación estratégica, conceptualización de administración de recursos humanos con libros y artículos de apoyo, diferentes a los antes mencionados.

A continuación se presenta un cuadro que permite plasmar los artículos seleccionados, sus autores, rango de estudio, e idioma.

Tabla 4

Artículos de investigación gestión del conocimiento y/o administración de recursos humanos 2009-2019.

<i>Nombre Artículo de Investigación</i>	<i>Autores</i>	<i>Base de Datos</i>	<i>Año</i>
Estrategia de gestión del conocimiento y actitud innovadora en empresas de castilla-la mancha. Un Estudio exploratorio.	Donate Manzanares, M.J. Guadamillas Gómez, F.	Science Direct	2009
Incidencia de las políticas de recursos humanos en la transferencia de conocimiento y su efecto sobre la Innovación.	García-Pintos Escuder, A. García Vásquez, J. M. Piñeiro García, P.	Science Direct	
Estudio de Caso sobre la gestión del conocimiento en organizaciones colombianas líderes en penetración del mercado.	Maria de los Angeles Briceño Moreno Cesar Augusto Bernal Torres	Science Direct	2010
Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement.	Cesar Camisón Beatriz Forés	Science Direct	
The three tiers architecture of knowledge flow and management activities.	Emad M.Kamhawi	Science Direct	
Examining the Impact of KM Enablers on Knowledge Management Processes.	Sayyed Mohsen Allameh Sayyed MohsenZare Sayyed Mohammad Rezadavoodi	Science Direct	2011
Strategic knowledge management, innovation and performance.	Carolina López Nicolás Ángel L.Meroño- Cerdán	Science Direct	
The role of organizational learning and knowledge transfer in building strategic alliances: A case study.	Nurullah GençN. Öykü İyigün	Science Direct	
Approach to Competence Modelling for Enterprise Knowledge Management.	P.Rázquezski B.Małachowski	Science Direct	2012
Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento.	Carlos Macías Gelabert Allan Aguilera Martinez	Science Direct	
Es rentable pensar por pensar.	Ana I. Martínez-Senra* María A. Quintás Antonio Sartal	Science Direct	

	Xosé H. Vázquez		
Functionality and Feasibility of Knowledge Management in Enterprises.	Anastasia J. Chournazidis	Science Direct	2013
Knowledge Creating and Sharing Corporate Culture Framework.	Judit Hernández Sánchez Yolanda Hernández Sánchez Daniel Collado-Ruiz David Cebrián-Tarrasón	Science Direct	
Particularities of knowledge worker's motivation strategies in Romanian organizations.	Ramona Todericiu Anca Șerban Oana Dumitrașcu	Science Direct	
The Impact of HRM Capabilities on Innovation Mediated by Knowledge Management Capability.	Gönül Kaya Özbağa Murat Esen Dilek Esen	Science Direct	
Análisis de la implementación de programas de gestión de conocimiento en empresas Chilenas.	Dario Liberona Manuel Ruiz	Science Direct	
Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana.	Juan Guillermo Saldarriaga Rios	Science Direct	
Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility.	Inga Lapiņa Gunta Maurāne Olga Stariņeca	Science Direct	2014
Condiciones para el aprendizaje organizacional.	Delio Ignacio Castañeda	Science Direct	
Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica.	Cesar Augusto Bernal Torres José Salomón Frost Gonzalez Hernan Dario Sierra	Science Direct	
La habilidad de los directivos y su papel mediador entre formación e innovación.	Maria Isabel Barba Aragón	Science Direct	
Learning culture and knowledge management processes: To what extent are they effectively related?.	Susana Schmitza,b, Teresa Rebeloa Francisco J. Graciac Inés Tomásc	Science Direct	
Human resources management in the system of organizational knowledge management.	Jarosław Piotr Lendzion	Science Direct	
Knowledge Management Embedment in Company, Knowledge Repositories, Knowledge Management Significance and Usage in Company.	Ivan Litvaj Dana Stancekova	Science Direct	

The impact of knowledge sharing culture on job satisfaction in accounting firms. The mediating effect of general competencies.	Panagiotis Trivellas Zoe Akrivouli Evdokia Tsifora Paraskevi Tsoutsa	Science Direct	2015
The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance.	Antonio Aragón Sánchez Gregorio Sánchez Marín Arleen Mueses Morales	Science Direct	
The role of the tacit knowledge in developing the human resources: Critical analytical study of the knowledge centre in the industrial commercial chamber in Jeddah, the Kingdom of Saudi Arabia.	Othman Mousa Alageeli Abdullah Mohamed Abdullah Aalyateem	Science Direct	
A framework for the implementation of knowledge management in supply chain management.	Hamed Shakerian Hasan Dehghan Dehnavi Fatemeh Shateri	Science Direct	
Cultura y compromiso afectivo: ¿influyen sobre la transferencia interna del conocimiento?.	Aurora Irma Máynez Guaderrama	Science Direct	
An introduction to knowledge management.	Mohammad Nazim Bhaskar Mukherjee	Google Scholar	2016
History and evolution of knowledge Management Systems.	Mohammad Nazim Bhaskar Mukherjee	Google Scholar	
Gestión diferencial de recursos humanos: Una revisión e integración de la literatura.	Andera Gabriela Rivero Enrique Dabos	Science Direct	
A psychological empowerment approach to online knowledge sharing*.	YJ Kang, JY Lee, HW Kim	Science Direct	
Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital.	Chih-Hsing Liu	Science Direct	2017
Corporate knowledge management in Ramp-up conditions: The stakeholder interests account, the responsibility centers allocation.	Julia Y. Yeleneva Alexander A. Kharin Konstantin S. Yelenev	Science Direct	
Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths.	Yuen Lam Bavika Pok Man Tang Ruodan Shao Long Wai Lam	Science Direct	2018
Knowledge transfer and organizational innovation: Impacts of quality and environmental management.	Mohamed Hamdoun Charbel Jose Chiappetta Jabbour Hanan Ben Othman	Science Direct	
The effects of organization context on knowledge exploration and exploitation.	Rodrigo Valio Dominguez	Science Direct	

	Tatiana Massarolide Melo		
Role of HM in knowledge integration towards a conceptual framework.	Ashish Malik Fabian Jintae Froese Piyush Sharma	Science Direct	2019
Knowledge management, a global examination based on a bibliometric analysis.	Magaly Gaviria-Marina José M. Merigó Hugo Baier-Fuentes	Science Direct	
Explaining growth differences across firms: The interplay between innovation and management practices.	Livio Romano	Science Direct	

Fuente: Elaboración propia con base en artículos seleccionados de la base de datos Science Direct & Google Scholar.

En los artículos seleccionados se logra identificar varios elementos, en primer lugar se evidencia mayor investigación en el idioma inglés, con un 70% de los artículos que cumplían con los criterios. Mientras que en el idioma español el resultado es del 29%. (Ver tabla 5) Complementario a ello, es posible observar tendencia a investigar la relación o impacto que tienen temas como cultura, liderazgo, motivación, responsabilidad social, empoderamiento, innovación, y la forma en que desde la administración de recursos se puede contribuir para una gestión del conocimiento efectiva.

Tabla 5

Tendencia investigación según idioma y criterios establecidos

<i>Base de Datos</i>	<i>Google Scholar</i>	<i>Science Direct</i>	<i>Total general</i>
Español	0	12	12
Inglés	2	27	29
Total general	2	39	41

Fuente: Elaboración propia con base en artículos seleccionados de la base de datos

Science Direct & Google Scholar.

Por otro lado, se presenta a continuación el *Gráfico 1* permite identificar la producción investigativa año a año en los artículos seleccionados según los criterios establecidos. En dicho gráfico es posible evidenciar una tendencia de crecimiento en investigación en los primeros años desde el año 2009 hasta el año 2013, lo cual muestra un interés por el tema. No obstante el abordaje de este tema ha decrecido en investigación en los últimos seis años.

Gráfico 1:

Tendencia de investigación (2009-2019)



Fuente: Elaboración propia con base en artículos seleccionados de la base de datos Science Direct & Google Scholar.

7.2 Momento uno: Descripción del caso proceso fomento, el emprendimiento y la innovación de la Unidad Innovación UdeA.

“Una universidad innovadora para la transformación de los territorios”



La Unidad de Innovación de la Universidad de Antioquia es la encargada de liderar temas relacionados con innovación social, transferencia de conocimiento, creatividad y emprendimiento y la articulación de la CUEE (Universidad, Empresa, Estado). Ello con el fin de generar mayor desarrollo a nivel social y económico tanto en la región como en el país.

Dicha Unidad hace parte de la Vicerrectoría de Extensión de la Universidad de Antioquia, y tuvo su origen en 1997 momento en que fue formalizada la unidad de emprendimiento y gestión tecnológica dentro de la Universidad. A continuación se presentará una breve cronología en la cual se puede identificar 1) Aportes significativos a empresas como Familia y Sumicol. 2) Aliados estratégicos como Tecnova, Ruta N, Young American Business. 3) Reconocimientos recibidos por su propuesta innovadora, empleadora e incluyente.

Tabla 6

Cronología Unidad de Innovación UdeA

<i>Año</i>	<i>Sucesos</i>
1997	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se formalizan la gestión tecnológica y el emprendimiento como formas de extensión de la Universidad
2002	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se crea el Programa Gestión Tecnológica con sus unidades de transferencia de tecnología y emprendimiento empresarial. ➤ Se firma el primer contrato de comercialización.
2003	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se crea el Comité Universidad Empresa Estado con la secretaría técnica en la UdeA. ➤ Se radica la primera patente.
2004	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se firman los convenios I+D+i con Sofasa, Familia y Andercol.
2005	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inicio de la alianza UdeA-Alcaldía de Medellín para el diseño y construcción del Parque del Emprendimiento.
2006	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se conceden las dos primeras patentes.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingreso de las primeras regalías para la UdeA por comercialización. ➤ Inauguración del Parque del Emprendimiento.
2007	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La UdeA se vincula como socia fundadora de la Corporación Tecnova.
2008	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se concede una patente. ➤ La Mesa de CTI de la OEA sesiona en el Parque E
2009	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se conceden dos nuevas patentes. ➤ Se activan los Comités Universidad Empresa Estado en Urabá y Oriente.
2010	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se crea la primera <i>spin-off</i> de la universidad pública: Conoser. ➤ Se conceden dos nuevas patentes. ➤ Firma de un contrato comercial con Sumicol. ➤ El Young Americas Business Trust (YATB) certifica al Parque del Emprendimiento como miembro de la Red Nexlinks.
2011	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Segunda <i>spin-off</i> de la UdeA: Bioinnco. ➤ Se conceden tres nuevas patentes.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se logran seis nuevos contratos de comercialización.
2012	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se conceden siete nuevas patentes.
2013	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tercera <i>spin-off</i>: Nexentia, en alianza con Sumicol. ➤ Se conceden ocho nuevas patentes. ➤ La Universidad es anfitriona del Comité Técnico de RedEmprendia. ➤ Surgen 24 nuevos proyectos de I+D+i con empresas.
2014	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se concede dos nuevas patentes. ➤ Se conforma la mesa universitaria de emprendimiento. ➤ Ruta N nuevo aliado del Parque del Emprendimiento. ➤ Se fomenta el emprendimiento cultural y la innovación social en el país, articulados con la Facultad de Artes de la Institución y en alianza con el Ministerio de Cultura y Colciencias - diversos proyectos que facilitan la estrategia.
2015	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se conceden nueve patentes.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se logran quince nuevos proyectos de I+D+i con empresas. ➤ Se pone en marcha un nuevo modelo para el Parque E.
2016	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se conceden cuatro patentes.
2017	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se crea la Unidad de Innovación como suma de capacidades del PGT y el Parque E. ➤ Se logra la consolidación del CUEE 2.0. ➤ Inauguración del Parque E en Urabá. ➤ Creación del proceso de innovación social. ➤ Diez nuevas patentes. ➤ Cuarta <i>spin-off</i> de Universidad Pública: Tech Life Saving (TLS). ➤ Reconocimiento al Parque E como incubadora universitaria de alto impacto (UBI Global). ➤ Reconocimiento a Innovación UdeA con cinco estrellas en el índice QS (QS Stars Rating System).
2018	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se conceden nueve patentes: Cinco estrellas en innovación, enseñanza,

	<p>empleabilidad e inclusión son otorgadas a la Universidad de Antioquia en la auditoría internacional QS Stars, que además ubicó a la institución en el puesto 15 entre las mejores universidades latinoamericanas.</p>
--	--

Fuente: Informe estrategias de innovación UdeA (2018, p.6).

Por medio de la Unidad de Innovación se busca formar, asesorar y acompañar a estudiantes, docentes, investigadores, egresados y redes de conocimiento que hacen parte del sistema Nacional de Ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento, por lo cual se han generado cuatro procesos que permiten su adecuado funcionamiento (*Ver figura 8*).

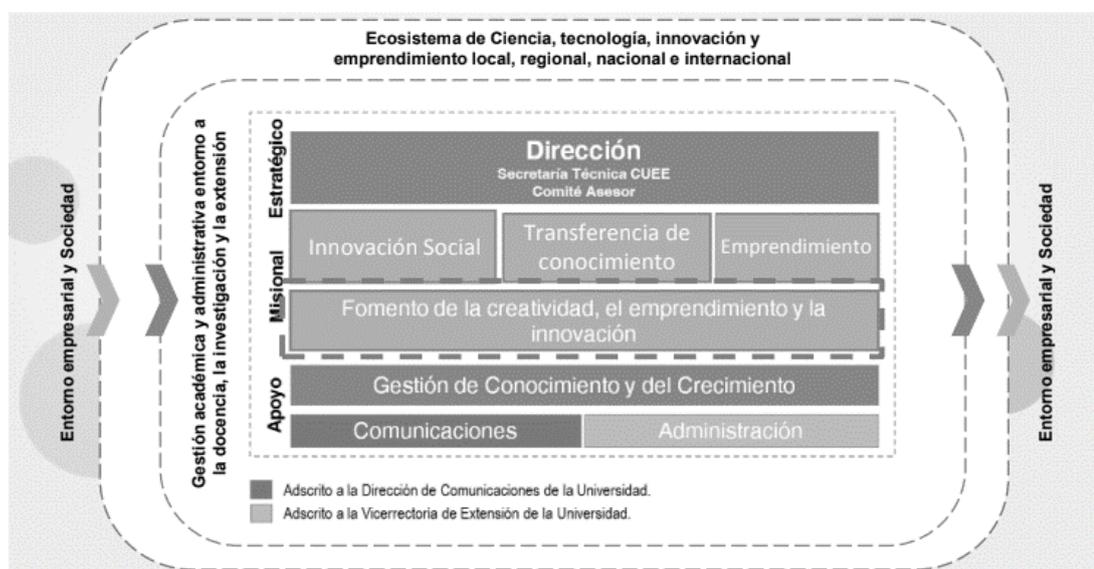


Figura 8. Procesos unidad de innovación Udea.

Fuente: Sistema universitario de innovación (2018, p.4).

El primer proceso y sobre el cual se abordara el análisis de caso, corresponde al de *fomento de la creatividad, el emprendimiento y la innovación*, en este se busca promover la creatividad, innovación y emprendimiento tanto para la comunidad universitaria como para organizaciones externas, ello lo logran por medio de tres estrategias fundamentales:

- 1) *Actividades de sensibilización*. Se dan a través de talleres, charlas y encuentros en los cuales se crean comunidades de conocimiento, emprendimiento y transferencia tecnológica.
- 2) *Rutas formativas*. En las cuales se fomenta el aprendizaje, la dinamización de la innovación y los valores en el ser.
- 3) *Desarrollo de contenidos a la medida y curriculares*. Corresponde a estrategias pedagógicas que permiten desarrollar capacidades para los públicos de interés en temas de innovación, creatividad y emprendimiento.

En la siguientes *figuras 9 y 10* se puede visualizar la forma en que se trabaja desde este proceso, lo que se busca desde la unidad y el rol que el diseño de experiencias educativas y soluciones de conocimiento con enfoque social, empresarial y de intraemprendimiento y sus principales articuladores en la generación de capacidades y sostenibilidad, así como también es necesario visualizar su principal reto en el cual la visión sistémica de la innovación es necesaria para poder generar transformaciones sociales y económicas dentro del territorio. Adicional a ello es posible evidenciar como hay un desarrollo de capacidades en las unidades académicas lo cual permite mayor dinamización, gestión de saberes, perfilamiento de iniciativas, educación de públicos internos y externos.

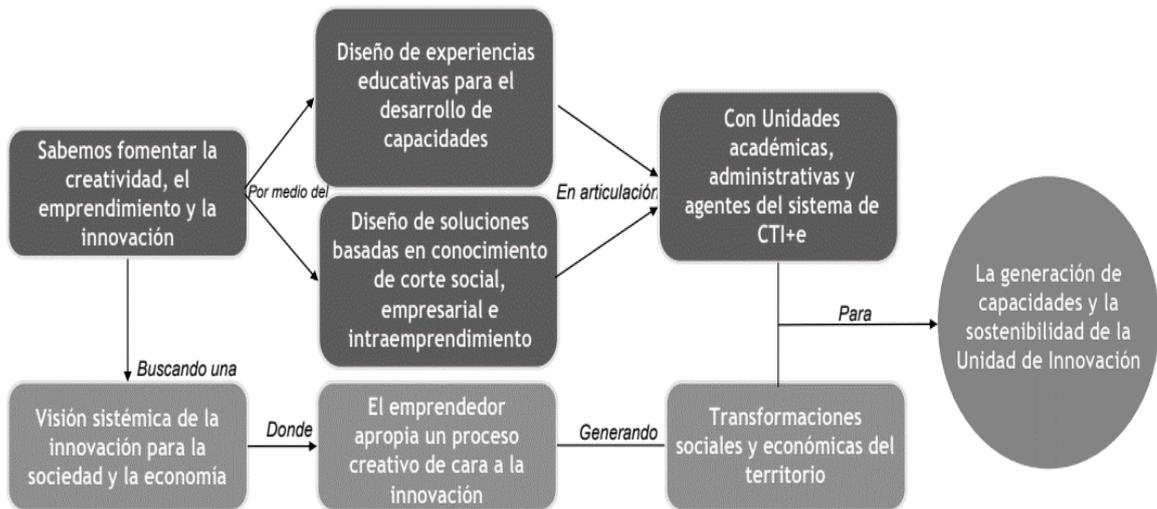


Figura 9: ¿Cómo trabajamos? Proceso de fomento, el emprendimiento y la innovación.

Fuente: Sistema universitario de innovación (No publicado).

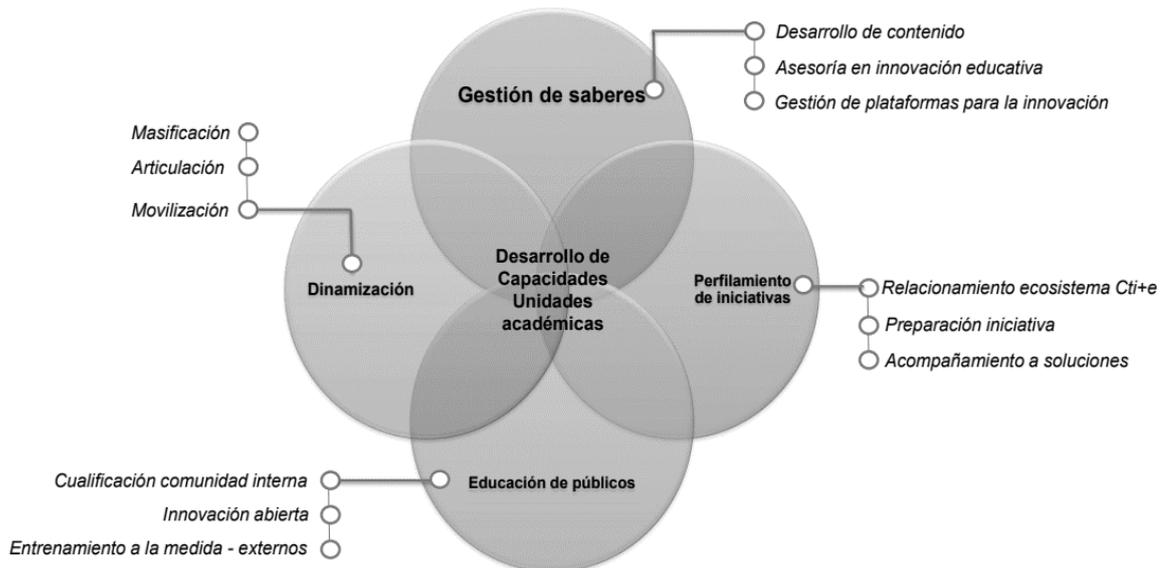


Figura 10: ¿Qué hacemos? Proceso de fomento, el emprendimiento y la innovación.

Fuente: Sistema universitario de innovación (No publicado).

El segundo proceso corresponde a la *transferencia tecnológica* el cual busca propiciar intercambio de conocimiento de acuerdo a las necesidades de la sociedad, por medio de estrategias como:

- 1) Proyectos de Investigación y Desarrollo aplicados con fondos público privados.
- 2) Valorización de resultados obtenidos por la investigación de la universidad.
- 3) Protección de la propiedad intelectual
- 4) Contratos de licencia y creación de Spin off.

El tercer proceso corresponde a *innovación social* el cual tiene por objetivo articular el conocimiento que se genera dentro de la universidad para resolver problemas de las comunidades, de manera que se pueda generar mayor calidad de vida en las mismas. Para su funcionamiento se apoya en la cooperación como estrategia vital, dado que es entre las comunidades e investigadores que se construyen iniciativas que permiten apropiación del conocimiento y adicional son sostenibles.

El cuarto proceso corresponde a *Emprendimiento Parque E*, el cual facilita la estructuración de proyectos empresariales que generen valor agregado por medio de oportunidades de negocio y las actividades académicas que realiza la universidad. Es por medio de este proceso que se apoyan a las unidades académicas de la institución, a los emprendedores de la comunidad universitaria para que se generen iniciativas de negocio y también para que se generen nuevas oportunidades laborales.

Adicionalmente, desde este proceso es creado el CUEE en el año 2003, con el fin de generar mayor sinergia entre la academia, el sector productivo y el Estado, de forma tal que se puedan realizar trabajos apoyados en la ciencia, tecnología e innovación para mejorar la productividad y competitividad de sectores productivos claves en el país.

Con base en lo anteriormente mencionado es de destacar que la unidad de innovación de la Universidad de Antioquia tiene en su misión el desarrollo de capacidades a través del fomento de una cultura emprendedora, y la identificación de nuevas iniciativas de emprendimiento y los procesos de innovación constante. Para ello dicha unidad requiere apoyo de las unidades académicas y administrativas, quienes son las que ayudan a generar transformaciones positivas en el país. Ello también implica el aporte en metodologías que permitan crear cultura de innovación en la comunidad y poder transferir el conocimiento y sus beneficios a sus principales clientes (Universidad, Empresa, Estado), de forma tal que al brindarles herramientas estos puedan aplicar lo aprendido y desarrollar sus iniciativas y nuevos proyectos.

Ahora bien, para alcanzar la misión se requiere un análisis de los elementos que faciliten el aprendizaje en sus clientes potenciales, los recursos y capacidades necesarios para el funcionamiento constante y la mejora continua, así como el tipo de organización que se requiere desde su estructura, cultura y estilo de liderazgo. Es complementario a ello el conocimiento del proceso de gestión del conocimiento y su rol en uno o todos los procesos de la empresa, así como la influencia que pueden tener factores externos en la implementación de determinadas actividades.

Según Cardona (2015):

Es menester la creación de un modelo que permita gestionar de manera adecuada el conocimiento generado en la unidad de fomento y emprendimiento, realizando consideraciones que vayan más allá de la gestión de la información y permita la toma de decisiones en ámbitos de planeación operativa, táctica y estratégica; y favorezcan, impulsen, catalizan y capitalicen el desarrollo y gestión de capacidades en temas de creatividad, emprendimiento e innovación por parte de las dependencias de la Universidad de Antioquia y de sus integrantes; considerando el

impacto transformador que tienen los anteriores en el desarrollo territorial sostenible. Por otro lado, deberá responder a las preguntas ¿Qué se sabe?, ¿quién lo sabe?, ¿Que se debería saber que no se sabe?, ¿Quién necesita saber qué?, ¿Se dispone de conocimientos del entorno y contexto? y por último ¿Se mide y valora el conocimiento? (p.6).

7.2 Momento dos: Entrevista semiestructurada para conocer el modelo de la Unidad de Innovación.

El 17 de Mayo de 2019 a la 1:00 pm se realiza una entrevista semiestructurada al coordinador del proceso de fomento, el emprendimiento y la innovación Robinsson Cardona Cano, con el fin de proponer un modelo de gestión de conocimiento en la unidad de fomento, el emprendimiento que favorezca la planeación y el trabajo de generación y gestión de capacidades tanto de manera interna como en las unidades académicas.

Se aborda entonces las siguientes preguntas:

¿Cómo funciona la gestión del conocimiento en la Unidad de Innovación? y ¿Cuál es el papel que tiene la administración de recursos humanos para la gestión de dicho conocimiento?

El experto da inicio a la entrevista con la explicación del proceso de fomento y emprendimiento y sus objetivos y explica cuáles son las principales actividades, segmentos de clientes, canales, actividades y recursos clave para su implementación, así como su propuesta de valor (*Ver figura 11*).

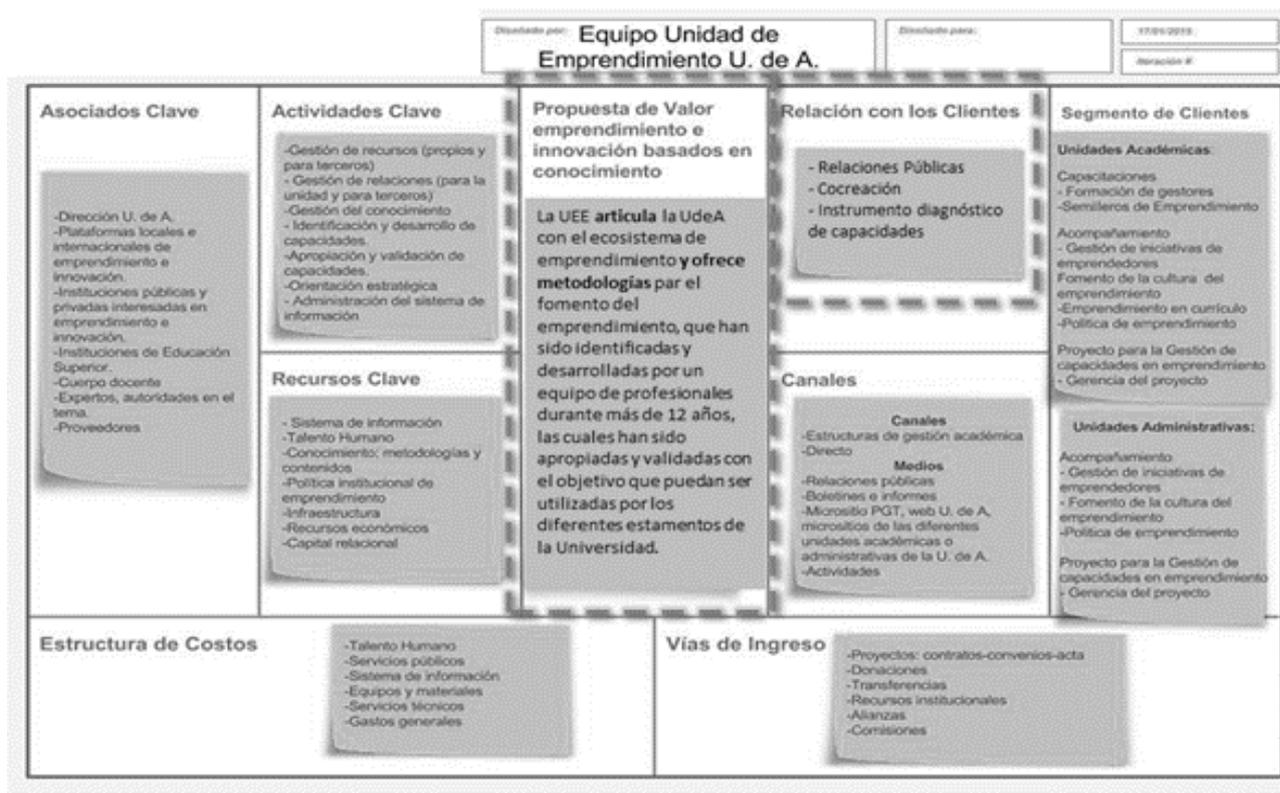


Figura 11. Modelo de negocios de la Unidad de Emprendimiento Empresarial del Programa Gestión tecnológica de la Universidad de Antioquia.

Fuente. Documento sin publicación. Cardona (2015)

Frente a ello el experto destaca los elementos de la propuesta de valor ya que delimitan la razón de ser con un claro enfoque hacia el cliente; y se destaca el *conocimiento* como el direccionador de la propuesta. En esta son destacables tres aspectos; el primero, es el desarrollo de metodologías e instrumentos para el fomento del emprendimiento; y por otro lado la forma como estas se capturan, gestionan y preparan para ser transferidas (identificación, adaptación, desarrollo, validación y apropiación) y finalmente el papel de la articulación de la Universidad de Antioquia con el ecosistema del emprendimiento y la innovación tanto a nivel nacional como internacional para la gestión y transferencia de capacidades en creatividad, innovación y emprendimiento. Sin embargo, si bien se puede ver la relevancia del tema aún no se cuenta con un modelo conceptual estructurado que permita dar mayor claridad a la manera en que se capitaliza el conocimiento y la forma en que intervienen las personas y los líderes de la organización.

Se manifiesta la necesidad de contar con *metodologías que permitan capitalizar las experiencias con miras a mejorar la forma de tomar decisiones estratégicas*; y afirma que es en este punto donde se hace necesario contar con un modelo flexible de gestión del conocimiento, es decir que no funcione de forma lineal pero que tenga en cuenta los elementos necesarios y un alto enfoque en la forma en que se crea, adapta ,distribuye y aplica el conocimiento de forma estratégica para poder dar resultados satisfactorios a los clientes.

Se expresa además la relevancia que tiene el desarrollo de capacidades y la adaptación de las mismas, para lo cual se hace énfasis en la necesidad de liderar la identificación, desarrollo y validación de herramientas en las estructuras institucionales para el fomento de la cultura del emprendimiento y también promover el uso y apropiación de estas por parte de los clientes (unidades académicas y administrativas) y por parte de los aliados estratégicos.

A continuación el experto destaca el posible objetivo del modelo, actividades, entradas y salidas.

Tabla 7

Propuesta proceso de gestión del conocimiento (Modelo 1).

Objetivo	Orientar la gestión del conocimiento mediante el análisis de información para la toma de decisiones que permita el cumplimiento de la gestión y apropiación de capacidades en emprendimiento.	
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar los lineamientos para la gestión de la información. 2. Procesar y analizar la información. 3. Establecer los lineamientos para la toma de decisiones 4. Identificar los aliados estratégicos que generen conocimiento para el desarrollo de capacidades internas. 5. Evaluar y analizar los procedimientos empleados para la gestión de la información. 	
	➤ Documento con necesidades y capacidades.	

<p>Entradas y proveedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Caja de herramientas para la apropiación ➤ Perfil de proyectos ➤ Informes del nivel de apropiación ➤ Documento de identificación de nuevas necesidades. ➤ Alianzas estratégicas y recursos gestionados ➤ Orientación y planeación estratégica. ➤ Resultados de evaluaciones de satisfacción y acciones de mejora. ➤ Consolidación de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proceso de Gestión y Desarrollo de Capacidades. ➤ Proceso de Apoyo para la Apropiación de Capacidades. ➤ Unidades administrativas y académicas. ➤ Proceso Gestión de Recursos. ➤ Proceso Orientación Estratégica. ➤ Proceso Administrativo.
<p>Salidas y Clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informe con lineamientos para la toma de decisiones. ➤ Lineamientos para la gestión de la información. ➤ Matriz de referentes para la gestión de capacidades. ➤ Proceso de Gestión y Desarrollo de Capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proceso de Apoyo para la Apropiación de Capacidades. ➤ Proceso de Orientación Estratégica. ➤ Proceso Gestión Administrativa.

Fuente. Documento sin publicación Cardona (2015, p.21).

Con base en la información proporcionada se construye el siguiente modelo conceptual que permite explicar lo previamente expuesto, con el flujo de conocimiento y los elementos que intervienen desde la entrada hasta la salida en coherencia con la misión, visión y planeación estratégica.

Para la construcción se tiene en cuenta las siguientes bases conceptuales:

- 1) El pivote de esta sociedad es el conocimiento, el aprendizaje, el capital intelectual y la innovación (Butnariu & Milosan, 2012).

- 2) La sociedad actual afronta una serie de retos que cada vez son de mayor complejidad debido a los nuevos desafíos que surgen de las nuevas demandas sociales y a fenómenos como la globalización, las crisis y la complejidad de los cambios, y con ella asociada la incertidumbre (González, 2012).
- 3) El contexto de la información está cambiando asociado a los efectos del auge de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) (Moro, 2004).
- 4) Los sistemas educativos contemporáneos están orientando su misión formativa con la asignación de una nueva responsabilidad de dinamización socioeconómica palpable en la canalización de las futuras generaciones de población activa hacia propósitos emprendedores acordes con las nuevas necesidades de los sectores productivos; cobrando especial relevancia la respuesta que a tal finalidad puedan proporcionar las universidades, como principales agentes de generación y transmisión de conocimientos especializados en el contexto de una realidad social (Lanero, 2011).
- 5) Se requieren organizaciones conocedoras de sí mismas y del entorno, capaces de responder a los nuevos retos mediante un adecuado aprovechamiento de sus recursos y potencialidades (Bernal, Frost & Sierra, 2014).

Se hace necesario entonces responder a las preguntas ¿Qué se sabe?, ¿quién lo sabe?, ¿Que se debería saber que no se sabe?, ¿Quién necesita saber qué?, ¿Se dispone de conocimientos del entorno y contexto? y por último ¿Se mide y valora el conocimiento?.

- 6) La ventaja competitiva se alcanza si se sabe cómo ampliar, difundir y explotar el conocimiento interno de la organización; si además, se sabe cómo proteger los conocimientos de la expropiación y la imitación por competidores; y si se sabe cómo compartir la información con los aliados (Shullz & Jobe, 2001).
- 7) La adopción de modelos de gestión de conocimiento es una vía para incrementar la capacidad innovadora y la ventaja competitiva (Bernal, Frost & Sierra, 2014).

- 8) Para gestionar el conocimiento como nuevo recurso buscando generar mayor valor agregado para satisfacer con efectividad las necesidades cambiantes de clientes y usuarios (Correa, Jiménez & Jiménez, 2008) se requiere el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión (Rodríguez, 2006)
- 9) Según Ramírez (2005), en la Universidad Pública, la relación causa – efecto del modelo puede finalizar en la perspectiva de clientes, ya que la satisfacción y utilidad recibida por los stakeholders indica el cumplimiento de la expectativas del modelo. Sin embargo, los impactos del mismo pueden generar nuevos recursos monetarios para ampliar capital estructural
- 10) El análisis debe trascender a los aspectos de naturaleza del conocimiento y rol de la gestión del conocimiento hacia aspectos prácticos (Grant and Grant, 2008).
- 11) El desarrollo y creación de un modelo de gestión de conocimiento no responde a una moda. Como regla se puede sugerir que sea considerado práctica organizacional hasta luego de cinco años de implementación (Ponzi & Koenig, 2002).
- 12) Se requiere considerar la cultura organizacional, políticas, actitudes hacia el conocimiento, incertidumbre (Storey & Barnett, 2000), estructura organizacional, Infraestructura en tecnología, estrategia y liderazgo, talento humano (Ansari, Youshanloue & Mood, 2012).
- 13) Las clasificaciones y modelos que soportan la gestión del conocimiento, como por ejemplo el de Nonaka (Conversión tácito/explicito) ayudan a comprender la naturaleza del conocimiento, más no el uso efectivo del conocimiento; o son muy transaccionales enfatizando en la captura y codificación, lo que no corresponde a un enfoque Ale, Toledo, Chiotii & Galli 2014).
- 14) Los factores de éxito podrían relacionar en términos de Bernal, Frost Sierra (2014): 1) identificar a tiempo disponibilidad y necesidad de conocimientos para

lograr objetivos de manera efectiva, 2) sociabilizar conocimiento para desarrollar ventaja competitiva, 3) favorecer la protección y valoración del capital intelectual para el óptimo aprovechamiento, 4) contribuir la generación de capacidades de innovación regional y nacional.

- 15) El enfoque dado por parte de los estudiosos de los sistemas de información, (40% de los estudios entre 1990-2000) limita la efectividad de la gestión del conocimiento ya que aspectos como la usabilidad de los sistemas, la conectividad, y los costos de mantenimiento de plataforma son aspectos de crucial consideración; además algunos autores han encontrado que la gestión del conocimiento no requiere uso de software, ya que sólo es realmente necesario en la implementación

Ahora bien, para la arquitectura el modelo se toma como referente a Schwartz (2006) dado que en este es posible ver el proceso de gestión del conocimiento y su interacción con la estrategia, entorno, procesos, los demás elementos sociales y de soporte, así como las diferentes perspectivas teóricas y filosóficas.

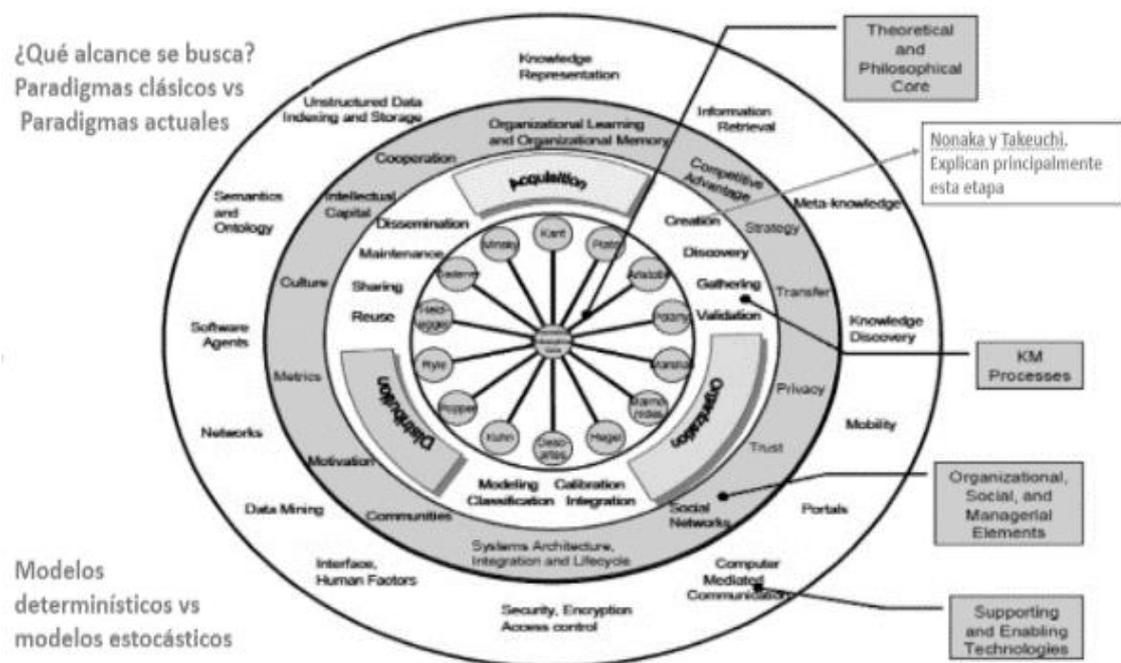


Figura 12: Esquema de gestión del conocimiento (Schwartz, 2006)

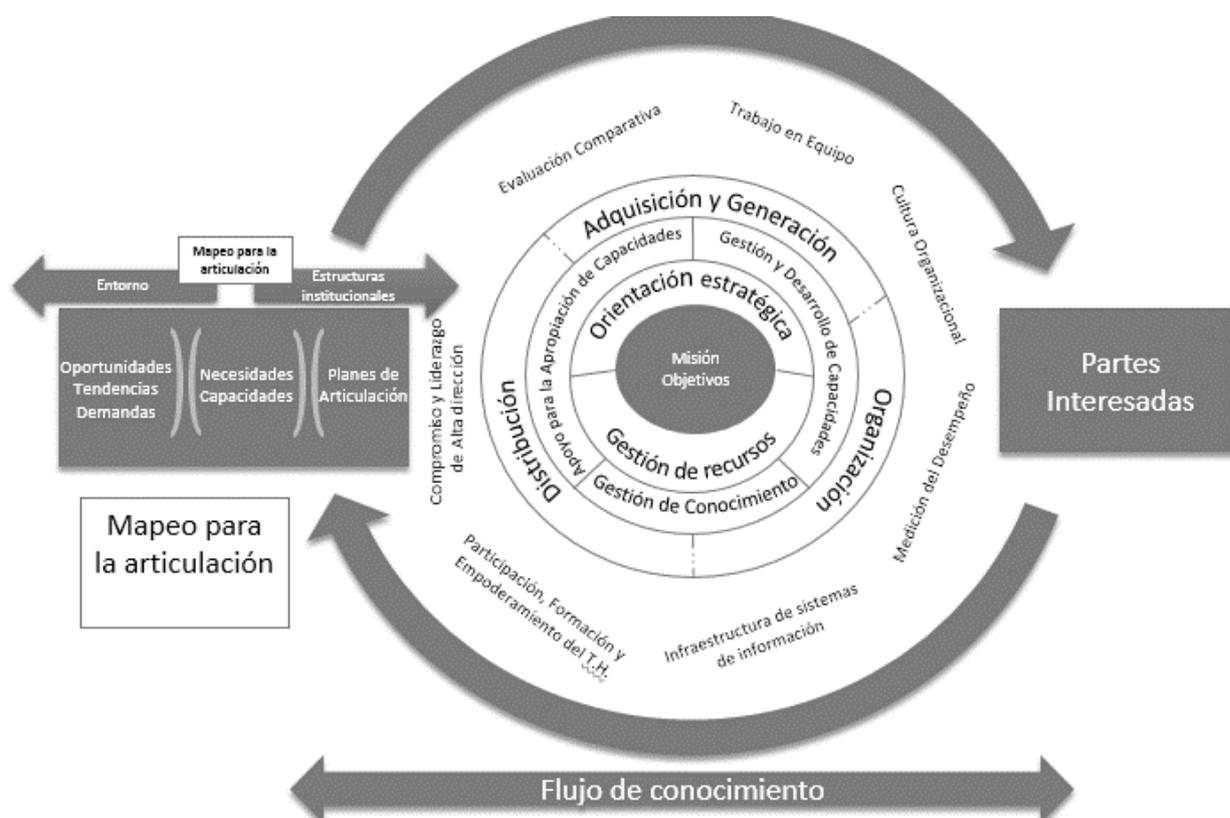


Figura 13: Modelo conceptual construido con base en entrevista (Elaboración propia).

Se hace la propuesta de un modelo versión uno, en la que se destaca 1) Entradas 2) Fin organizacional 3) Procesos estratégicos 4) Procesos misionales 5) Proceso gestión del conocimiento 6) Procesos para la gestión del conocimiento 6) Factores críticos de éxito 7) Salidas.

En primer lugar, las entradas hacen referencia a las necesidades, oportunidades tendencias y demandas desde los procesos, clientes y aliados estratégicos. En segundo lugar, se encuentra el fin organizacional que corresponde a la misión y objetivos estratégicos desde los cuales se debe visualizar la importancia de gestionar el conocimiento. En tercer lugar, se encuentran los procesos estratégicos que buscan el apoyo para la apropiación de capacidades. En cuarto lugar se encuentran los procesos misionales en el cual se requiere la gestión y

desarrollo de dichas capacidades. En quinto lugar, se encuentra los procesos para la gestión del conocimiento, como garantizadores del funcionamiento del sistema.

En sexto lugar, se encuentra el proceso de gestión del conocimiento (adquisición, organización y distribución), el cual es transversal a toda la organización, y ello obedece a que de forma cíclica y continua se está poniendo en práctica en cada uno de los procesos, prácticas, métodos, y formas de actuar de la institución. Este corresponde al ideal del funcionamiento del sistema, de manera tal que la organización al aplicar sus conocimientos también pueda ofrecer sus productos y servicios nuevos a la comunidad.

En séptimo lugar, se encuentran los factores críticos de éxito, en el cual se pueden ver elementos necesarios para la implementación según para la implementación. En este caso son: Evaluación comparativa (mejora continua) trabajo en equipo, cultura organizacional, compromiso y liderazgo de la dirección, participación, formación y empoderamiento del talento humano, infraestructura de sistemas de información, medición del desempeño (en términos de impactos) Davenport & Prusak (1998), Ansari, Youshanloue & Mood (2012).

Finalmente se plantean las salidas como resultado de la transferencia adecuada de conocimiento que se dio al interior de la organización después de haber identificado los requerimientos de los clientes y aliados. Se espera además que en esta etapa el resultado sea que las unidades y aliados estratégicos tengan introyectadas y aplicadas las herramientas brindadas que faciliten la toma de decisiones.

Se debe considerar que el alcance de este modelo cubre el conocimiento e información (en temas de emprendimiento, creatividad e innovación) catalogado por una parte como científico, tecnológico, empírico, resultado de generación y/o transferencia de capacidades, productos de investigación y productos de proyectos; y por otra como conocimiento que surge de los procesos organizacionales; en esta catalogación el proceso base será la conversión del

conocimiento tácito en otras formas de conocimiento, considerando los procesos de adquisición, generación, organización y distribución con todos sus subprocesos asociados.

7.3 Momento tres: Incorporación de lineamientos obtenidos en el momento cero al momento dos.

Se presenta una segunda propuesta del modelo conceptual incorporando nuevos elementos o factores críticos que se han planteado desde el referente conceptual y se conserva en cierta forma la arquitectura del modelo anteriormente expuesto, con la diferencia de que los elementos han sido agrupados por niveles (organizacional, personas, infraestructura). Adicional a ello se presenta el objetivo, entradas, actividades y salidas correspondientes.

Tabla 8

Propuesta proceso de gestión del conocimiento (Modelo 2).

Objetivo	Orientar la gestión del conocimiento mediante el análisis de información para la toma de decisiones que permita el cumplimiento de la gestión, apropiación de capacidades en emprendimiento y la incorporación de nuevos aprendizajes en la organización.	
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar los lineamientos para la gestión de la información. 2. Procesar y analizar la información. 3. Establecer los lineamientos para la toma de decisiones 4. Identificar los aliados estratégicos que generen conocimiento para el desarrollo de capacidades internas. 5. Evaluar y analizar los procedimientos empleados para la gestión de la información. 6. Evaluación de necesidades de todos los procesos de la unidad. 7. Diagnóstico de necesidades del personal e incorporación de los procesos de gestión humana con sus respectivas prácticas para estimular el intercambio de conocimientos e innovación. 8. Generación de compromiso y cultura de aprendizaje. 	
Entradas y proveedores	➤ Entorno (Leyes, regulaciones, factores	➤ Estrategia, cultura, estrategia de Gestión

	<p>económicos, políticos, mercado del trabajo, tipos de contratación).</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Necesidades u oportunidades de clientes y aliados. ➤ Necesidades u oportunidades de procesos de la unidad de fomento ➤ Necesidades las personas de la organización: motivaciones e intereses. 	<p>Humana, brechas en capacidades personal y líderes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Necesidades u oportunidades de infraestructura. ➤ Necesidades de los otros procesos de la Unidad de Innovación.
<p>Salidas y Clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Metodologías capitalizadas para la toma de decisiones. ➤ Clientes y aliados estratégicos satisfechos. ➤ Mayor desarrollo para la sociedad y el país. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Generación de aprendizajes entre todos los procesos de la unidad de innovación. ➤ Personal altamente motivado por aprender, compartir sus conocimientos y con propuestas innovadoras.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevista semiestructurada y referente conceptual.

Previo al modelo se recuerda algunos de los factores o elementos necesarios para gestionar el conocimiento desde la mirada de diferentes autores, ello atendiendo a la importancia de seguir fortaleciendo las bases conceptuales. (Ver tabla 9)

Tabla 9

Elementos facilitadores de la gestión del conocimiento.

Categoría	Elementos	Definición	Autores
Relacionados con la organización	Cultura organizacional	<p>Conjunto de creencias y valores que promueven el intercambio de conocimiento y aprendizaje constante.</p> <p>Ello se logra por medio de participación activa de los empleados en la resolución de problemas, confianza, colaboración por parte de los miembros de la organización, promoción de la creatividad.</p>	<p>González, Castro, Roncayo. (2004), Nonaka (1994), Jarosław Piotr Lendzion (2015) González & Martins (2014), Gold, Malholtra, Segars (2001), Lin (2014), APQC (2003), Heisig (2009), Syed-Ikhsan y Rowland (2004)</p>
	Autonomía	Facilidad que tienen las personas para organizar su trabajo, ello puede motivarlas a aprender nuevas formas de hacer las cosas y mejorar sus procesos.	Gold, Malholtra, Segars (2001) Heisig (2009)
	Contexto organizacional	Corresponde a la comprensión del entorno en el que se mueve la organización con el fin de establecer prácticas y estrategias en coherencia con los medios y recursos con los que se cuenta.	Lin (2014)
	Estructura flexible	<p>Es la forma en que se definen las relaciones dentro de una organización y que puede facilitar o no la comunicación y actuación en la misma.</p> <p>La estructura flexible facilita la toma de decisiones y la colaboración entre los miembros de la empresa para construir conocimiento.</p>	<p>Gold, Malholtra, Segars (2001) González y Martins (2014), Syed-Ikhsan y Rowland (2004)</p>

	Estrategia	Se refiere a la planificación de acciones que garantizan la supervivencia de la organización. Por medio de esta la organización debe visualizar y establecer objetivos en los que se vea la gestión del conocimiento como la manera en que puede ser competitiva.	APQC (2003)
	Competitividad	Es la ventaja competitiva que logra la organización al conocer e investigar a sus competidores, las tendencias del mercado, tecnologías, y nuevas cambios en la forma de ejecutar los procesos.	Murillo (2009)
	Innovación	Proceso mediante el cual es posible la creación de nuevos productos, mejora de procesos, y establecimiento de nuevos métodos. Esto se hace posible a través de la aplicabilidad que se le da al conocimiento con los que se cuenta en la organización y a la posibilidad que tienen las personas que lo conforman de proponer.	González y Martins (2014)
	Mejora continua	Consiste en la revisión de la forma en que funcionan los procesos y con base en ello establecer mediciones y retroalimentaciones que permitan hacer las cosas de una mejor manera y por ende ser más productivos.	González y Martins (2014)
	Conocimiento primario	Hace referencia a la identificación de conocimientos que son claves para el funcionamiento de la organización.	González and Martins (2014)

	Toma de decisiones	Es el análisis de la información desde los diferentes procesos para poder aportar a la solución de problemas. Una adecuada gestión de la información permite entonces comprensión de la situación, evaluación de impactos y también permite la creación de nuevos conocimientos y aprendizajes.	González, Castro, Roncayo. (2004),
Relacionados con las personas	Liderazgo	Consiste en la capacidad de influenciar y/o motivar en pro del intercambio de conocimientos y de los beneficios que trae tanto para la organización como para las personas. Por medio de este se busca proporcionar un ambiente de confianza y autonomía mediante el cual las personas puedan experimentar nuevas formas de hacer su trabajo.	Davenport, De Long, y Beers (1998); Reychav y Weisberg, (2009), Nonaka (1994), APQC (2003), Heisig (2009), Chourides, Longbottom, Murphy (2003), Lakshman (2007), Politis (2001)
	Incentivos	Consiste en el uso de mecanismos monetarios y no monetarios por los cuales las personas se pueden movilizar a compartir sus conocimientos y a aportar en el desarrollo de productos, mejora de procesos, etc.	Lin (2014)
	Responsabilidad social	Hace referencia a la elección de prácticas que tengan en cuenta las motivaciones, beneficios e impactos para las personas de la organización y también para el entorno y ambiente que la rodea.	Inga Lapiņa, Gunta Maurāne Olga Stariņeca (2014) Saldarriaga (2013)
	Prácticas de motivación	Se refiere a las acciones que se establecen para conocer los intereses y expectativas de las personas y con base en ello promover el intercambio de conocimientos.	Davenport, De Long, y Beers (1998), Gold, Malholtra, Segars (2001)

	Prácticas de recursos humanos	Hace referencia a las actividades, políticas, normas, métodos, que el área de recursos humanos debe tener en cuenta desde la incorporación de las personas hasta su retiro para estimular la transferencia de conocimientos. Adicionalmente estas prácticas deben generar unas condiciones que faciliten el aprendizaje y la innovación.	Lin (2014), Heisig (2009), APQC (2003), Gonzalez y martins (2014), Nonaka (1994), Gold, Malholtra, Segars (2001)), Syed-Ikhsan y Rowland (2004)
	Desarrollo de empleados	Consiste en la adquisición de nuevos conocimientos y/o habilidades que le permiten a los empleados alcanzar los objetivos de la organización dado que les permite obtener un mejor desempeño en el trabajo que realizan y también puede dar la posibilidad de alcanzar objetivos individuales, por medio de planes de carrera o planes de sucesión, donde tendrán la posibilidad de afrontar nuevos retos e implementar el conocimiento que han adquirido en la organización.	APQC (2003), Lin (2014), González y Martins (2014), Gold, Malholtra, Segars (2001)
Relacionados con los Sistemas Informáticos	Infraestructura, sistemas informáticos, tecnología	Se refiere a las condiciones en términos tecnológicos que permiten almacenar y compartir el conocimiento en la organización. Por medio de estas se logra obtener de forma más rápida las ideas de los diferentes procesos y se puede favorecer en mayor medida la innovación.	Heisig (2009), APQC (2003), Lin (2014), Gonzalez y martins (2014), Davenport, De Long, y Beers (1998), Chourides, Longbottom, y Murphy (2003), Syed-Ikhsan y Rowland (2004)

Fuente: Definiciones elaboración propia con base en: González, Castro, Roncayo. (2004), Nonaka (1994), Jarosław Piotr Lendzion (2015) González & Martins (2014), Murillo (2009) Gold, Malholtra, Segars (2001), Lin (2014), APQC (2003), Heisig (2009), Syed-Ikhsan y Rowland (2004), Syed-Ikhsan y Rowland (2004), Inga Lapiña, Gunta Maurāne Olga Stariņeca (2014) Saldarriaga (2013) Davenport, De Long, y Beers (1998), Chourides, Longbottom, y Murphy (2003).

Ahora bien, teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto es posible identificar el interés que existe por una gestión del conocimiento en la cual el principal factor diferenciador son las personas que conforman la organización. Es por ello que el siguiente modelo tiene como complemento elementos adicionales tanto a nivel organizacional, como a nivel de las personas.

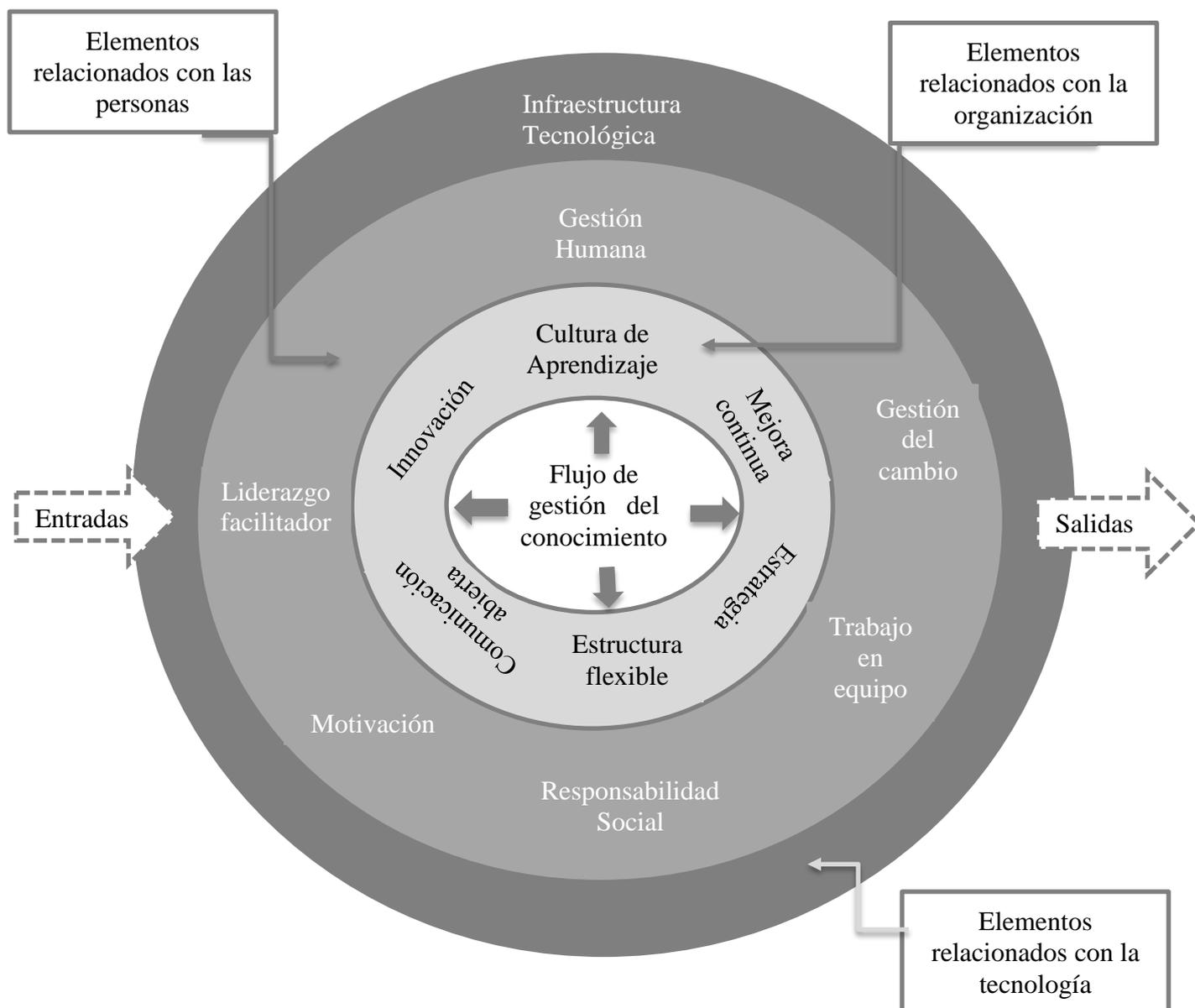


Figura 14: Elaboración propia con base en referente conceptual. Modelo de gestión del conocimiento con tres niveles (Organización, personas, infraestructura).

Se destaca entonces en este modelo tres niveles en los cuales el proceso de conocimiento continúa siendo transversal y centro del sistema. El primer nivel corresponde a los elementos de la organización que son necesarios para garantizar una adecuada gestión del conocimiento, se destacan entonces la cultura de aprendizaje, la estrategia, la estructura flexible, la comunicación abierta, innovación y mejora continua. Por otro lado, se encuentran también como componentes nuevos los múltiples canales para transferir el conocimiento y la gestión del cambio ya que son vitales al momento de incorporar nuevos conocimientos y tecnologías en la organización.

El segundo nivel corresponde a los elementos que tienen que ver con las personas, en donde aparece de forma significativa la cultura organizacional, las prácticas de recursos humanos en las que se tiene en cuenta no solo el proceso de desarrollo humano, sino que también están procesos que van desde la selección, bienestar, compensación, evaluación de desempeño, relaciones laborales ya que desde estos también se deben establecer prácticas que estimulen la creación, distribución y aplicación de nuevos conocimientos. Adicionalmente, aparecen la gestión del cambio, las motivaciones, la responsabilidad social y el liderazgo como elementos a tener en cuenta dado que del entendimiento de estos y sus impactos dependerá la efectividad de las prácticas a implementar.

Finalmente se encuentra el nivel de infraestructura tecnológica como condición necesaria para el intercambio de conocimientos e ideas que promuevan el aprendizaje e innovación en la organización. Ello es posible a través de los sistemas de información y Múltiples canales de comunicación.

Permanecen constantes en el modelo la forma en que se identifican las necesidades definidas por factores externos (entradas) y la satisfacción de los stakeholders por medio de lineamientos y metodologías para facilitar la toma de decisiones (salidas). Sin embargo, en las entradas se retoman las necesidades que tienen las personas en la organización y sus

motivaciones, de igual forma en las salidas se debe ver reflejado el impacto en términos de innovación y nuevas propuestas que están hayan brindado para la mejora del proceso y también el desarrollo y sentido de pertenencia con el que están las personas de la institución.

7.4 Momento cuatro: Definición de un modelo conceptual definitivo teniendo en cuenta el método Delphi

Posterior a la construcción de la propuesta del modelo dos, se realizó la socialización a seis expertos de la unidad de innovación, especialmente personas que acompañan el proceso de fomento, el emprendimiento y la innovación. Ello con el fin de proporcionar nuevas miradas y recomendaciones al modelo que servirán para incorporar mejoras al modelo previo y también para dar nuevas orientaciones y oportunidades de investigación en la construcción de dicho modelo.

En la socialización se realizaron las siguientes *recomendaciones* para mejorar el modelo:

- 1). Síntesis en los conceptos claves, de forma que se agrupen de forma general.
- 2) Incorporación de la comunicación como un mecanismo transversal.
- 3) Visualización de los procesos como nivel o elemento adicional en lo organizacional.
- 4) Propuesta de posibles herramientas a utilizar en la operacionalización del modelo.
- 5) Investigación de modelos de universidades del sector público que sirvan de referente.
- 6) Medición de indicadores para valorar el impacto de la gestión del conocimiento.
- 7) El modelo debe tener tres fases: identificación de los conocimientos, caracterización y valoración.
- 8) El modelo teniendo en cuenta el contexto y su estructura debe ser:
 - a) *Sistémico*. En el cual se que ofrezca una estructura interrelacionada y completa.

“protección de la propiedad intelectual, y la gestión comercial de dichos resultados vía contratos de licencia y la creación de spin-off.”

b) Abierto. En el que la estructura tenga un conjunto de relaciones al interior con las personas que la componen y que esté relacionada con los agentes o sujetos de conocimiento que integran el entorno de la organización. Que se evidencie el trabajo de la organización “en red”.

“Facilitando su transferencia a través de proyectos de I+D con fondos público-privados” la puesta en valor de resultados de investigación de la Universidad”

c) Dinámico: El cual ofrezca un conjunto de elementos, variables, indicadores y relaciones que permiten la observación de su evolución temporal y se evidencie el “factor multiplicador”.

d) Flexible: En donde los elementos y variables propuestas pueden ser ordenados y aplicados de forma diferenciada según las necesidades de la organización.

e) Adaptativo: Que se relacione con el principio de flexibilidad, obligando a que la organización, tenga en cuenta en su estrategia y en el modelo de gestión de intangibles, la adaptación de la propuesta actual a sus requerimientos tanto en lo que se refiere a sus elementos y variables como a sus indicadores.

f) Innovador: Con carácter novedoso al compararlo con otros modelos conocidos y aplicados en el ámbito internacional.

g) Lógica interna: Que permita su adaptación a las necesidades y contingencias de la organización, en función de sus características productivas y su finalidad.

Con base en lo anteriormente expuesto se presenta un tercer modelo que pretende de forma concisa recopilar elementos generales y los principales niveles. Se incorporan unas fases que pueden ser útiles en la operalización del modelo tales como la identificación, caracterización y valoración de los conocimientos como actividades esenciales, lo cual permite

reconocer lo que las personas tienen a cargo y los proyectos o habilidades con los que cuenta la organización, adicional se pueden identificar conocimientos críticos que impliquen desarrollo de planes de sucesión.

Al interior de estos niveles se encuentran los elementos mencionados en el modelo 2 según cada nivel, sin embargo se incorpora el elemento *procesos* dentro del nivel organizacional, dado que es fundamental la alineación y entendimiento de los mismos para la transferencia de conocimiento.

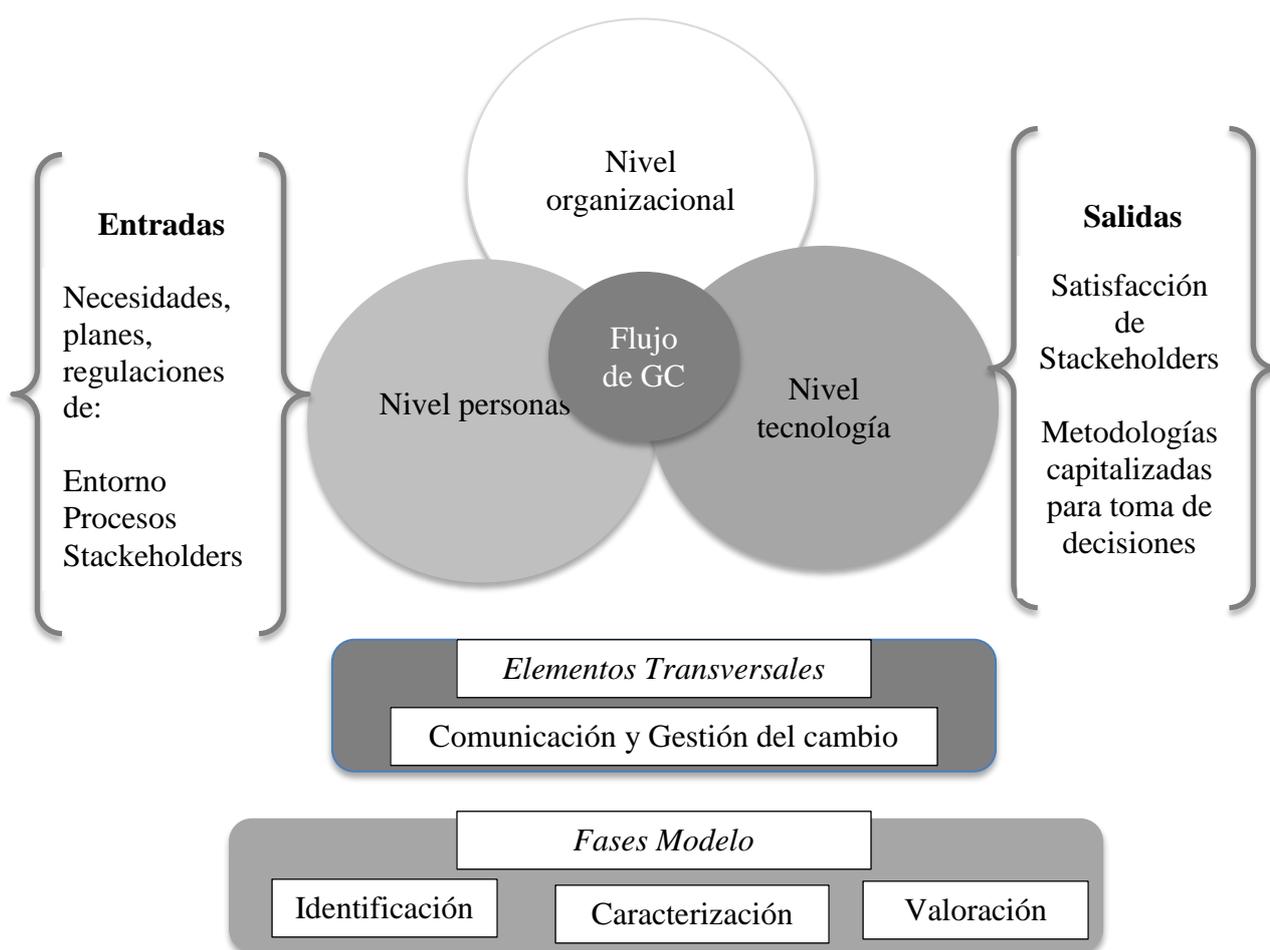


Figura 15: Tercer modelo gestión del conocimiento con base en recomendaciones método Delphi.

Fuente: Elaboración propia.

Para dar cierre, se toma como referente para futuras investigaciones el siguiente modelo de creación de conocimiento realizado por Concha, Mitma & Pinzas (2010) el cual se

presenta como apertura para su análisis y comparación con otros modelos ya existentes de universidades públicas. Adicionalmente se presenta un esquema de los mismos autores para una posible planeación de tiempos, actividades requeridas en la construcción de un modelo de gestión del conocimiento en organizaciones educativas del sector público.

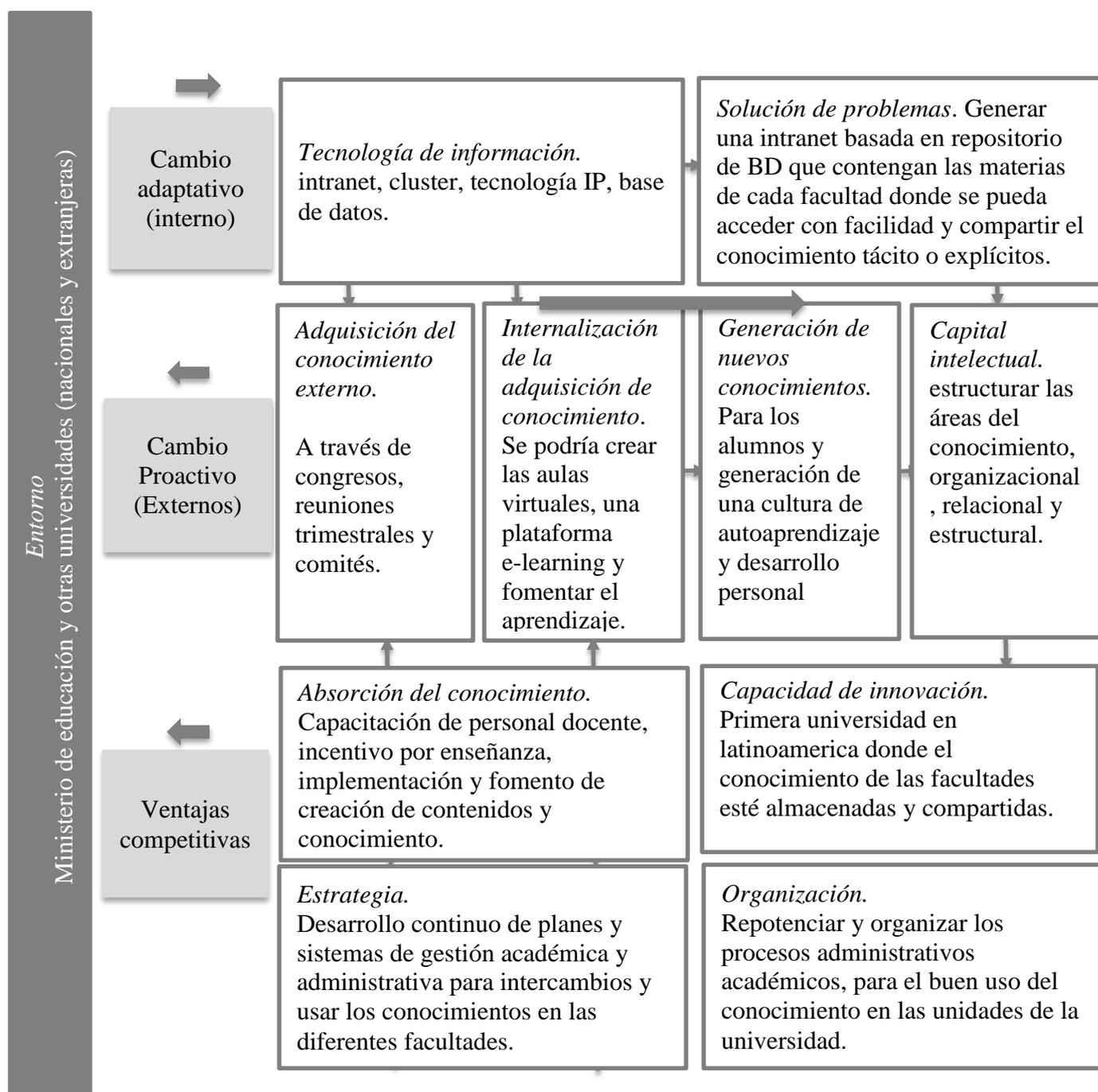


Figura 16: Modelo de creación de conocimiento para la universidad.

Fuente: Concha, Mitma & Pinzas (2010, p. 70)

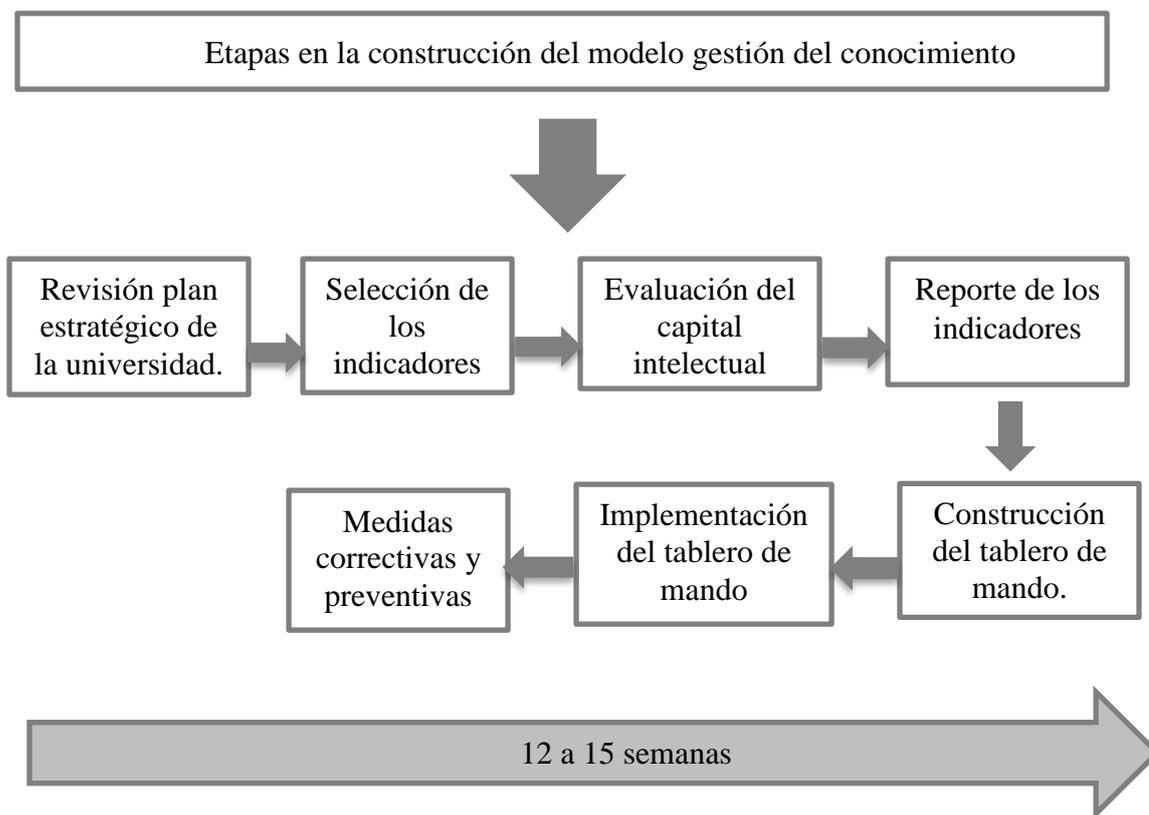


Figura 17: Modelo de gestión del conocimiento en una universidad pública.

Fuente: Elaboración propia con base en Concha, Mitma & Pinzas (2010, p. 71).

Se brinda además un ejemplo de herramientas de apoyo a la gestión del conocimiento que pueden ser de utilidad para las prácticas a implementar teniendo en cuenta que es necesario conocer el contexto de la organización, su cultura, la intencionalidad de la herramienta y los resultados que se espera obtener de la misma para su aplicación.

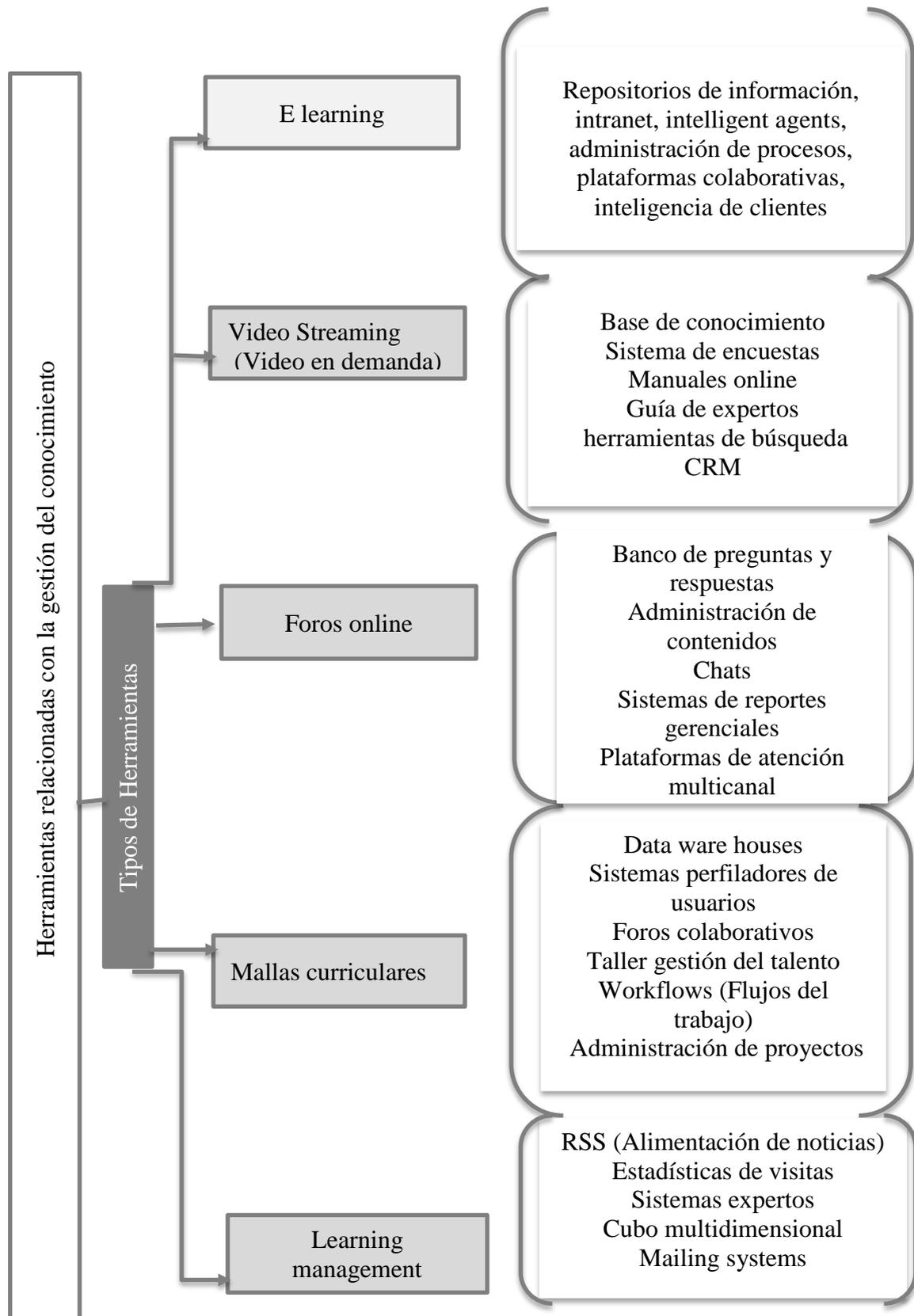


Figura 18: Ejemplos de herramientas de apoyo a la gestión del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia con base en Liberona & Ruiz (2013, p.154)

8. Conclusiones

1. La gestión del conocimiento cuenta con múltiples definiciones en las cuales es reconocida como filosofía, práctica, estrategia, conjunto de prácticas y métodos para que la organización sea más competitiva. Sin embargo la conceptualización más constante es la de reconocerla como un proceso, en el cual intervienen la estrategia, las personas y la tecnología para obtener ventajas competitivas. Es fundamental para las organizaciones tener una conceptualización claramente definida y que se ajuste a las necesidades que estas tienen para competir en mercados altamente competitivos.
2. La gestión del conocimiento trasciende la mirada de manejo de información que en algunos casos es adoptada por las organizaciones, esta implica aprovechar dicha información para la toma de decisiones, solución de problemas e innovación en productos y servicios, conlleva entonces un verdadero aprendizaje para la organización.
3. Al momento de pensar en gestionar el conocimiento, las organizaciones deben reconocer que es un tema que involucra a todo el sistema y que las estrategias deben pensarse no solo al interior de la organización, sino también al exterior ya que la comunidad, la competencia, los centros de investigación, las universidades, también son fuentes de conocimiento que permiten a la organización seguir evolucionando.
4. En la sociedad del conocimiento las personas son las principales generadoras de valor en la organización, es por ello que el área de administración de recursos humanos juega un papel esencial, dado que las prácticas que se implementen en cada uno de sus procesos no solo facilitara el intercambio de conocimientos, sino que también estimulara la innovación y aprendizaje constante.
5. La administración de recursos humanos ha evolucionado en sus procesos y desde la teoría organizacional es posible ver como el ser humano ha pasado de verse como una

máquina o parte de la misma, para ser considerado un ser social que tiene necesidades y motivaciones, así como elementos diferenciadores que le permiten a la organización obtener ventajas competitivas frente a sus competidores.

6. La gestión del conocimiento y la administración de recursos humanos debe trabajar de forma articulada con la planeación estratégica de la organización, dado que por medio de esta es que se movilizan sus fortalezas a corto y largo plazo para aprovechar las oportunidades que el entorno brinda y tener herramientas para superar las posibles amenazas del mismo.
7. La cultura organizacional es uno de los elementos más representativos al momento de gestionar el conocimiento, dado que de este depende el interés de las personas por compartir sus experiencias, habilidades y por crear nuevas formas de hacer el trabajo, es allí donde se hace necesario identificar los valores y creencias que poseen las personas, pues de ello dependerá el compromiso e interés por crear su conocimiento. Dicha cultura debe facilitar las condiciones para que el aprendizaje fluya en la organización.
8. El contexto de la organización es esencial al momento de definir la forma en que se gestionara el conocimiento, pues las condiciones son distintas, la cultura, los recursos, la historia de la organización, las regulaciones, las creencias, pueden incidir en la efectividad o no de determinadas prácticas. Es por ello que se invita a analizar la propia organización y adoptar estrategias con criterio de acuerdo a la realidad de la misma, y no a una moda o estilo de otra organización, pues ello mostrara un nuevo proceso dentro de la empresa, pero no lo resultados que se esperan para sobrevivir en el mercado.
9. El estilo de liderazgo es un elemento estratégico que debe tenerse en cuenta desde la administración de recursos humanos, y debe analizarse en el sentido de que este puede

favorecer o afectar el interés de las personas por compartir sus conocimientos o por generar propuestas nuevas. Es de destacar que estos líderes deben destacarse por su confianza, autonomía, comunicación asertiva, reconocimiento de los aportes del equipo y el desarrollo de personas.

- 10.** La motivación es un tema que actualmente está empezando a cobrar relevancia en las investigaciones de gestión del conocimiento dado el impacto que tiene en las acciones de gestión del conocimiento, dado que conocer estas permiten dar mayor enfoque en las estrategias según los intereses de las personas y los intereses de la organización. Adicional a ello pueden generarse nuevas formas de promover la innovación partiendo desde lo que mueve a la gente dentro y fuera de la organización.
- 11.** La gestión del conocimiento es un tema tendencia en las organizaciones de hoy pero al igual que las administración de recursos humanos tiene como reto ampliar su mirada desde una perspectiva realmente humana, reconociendo verdaderamente al individuo que conforma la organización, sus particularidades, sus diferencias, sus motivaciones, sus temores, sus oportunidades, sus fortalezas, y en coherencia con ello poder proponer acciones que si bien generan beneficio para la empresa, también lo tengan para las personas que la conforman, para su familia y la comunidad. Es necesario entonces que las acciones sean pensadas teniendo como principio la ética y responsabilidad social, ya que establecer políticas, estrategias, métodos, culturas, nuevas condiciones de trabajo sin pensar en los impactos que trae a la persona, puede ser contraproducente para la organización, para la sociedad y para la calidad de vida y compromiso de quienes la conforman.
- 12.** La construcción de un modelo implica el análisis de múltiples variables: el entorno, las entradas, las salidas, los elementos que inciden en la gestión del conocimiento y la forma en que este mismo se da dentro de la organización. De igual forma implica

reconocer cual es el conocimiento sobre el cual se va a dar enfoque y cuales se pueden ir desarrollando.

13. La organización actual requiere modelos de gestión del conocimiento que sean flexibles, innovadores, abiertos al entorno, dinámicos. En los cuales sea posible dar respuesta adaptativa de acuerdo a las necesidades de la organización, las personas, tecnología, stakeholders y sociedad.
14. El trabajo investigativo logra dar respuesta al objetivo previamente definido el cual plantea la necesidad de identificar los elementos necesarios para la gestión del conocimiento en la administración de recursos humanos, dado que a través del desarrollo de sus objetivos específicos se logra observar tanto en los conceptos y características de la gestión del conocimiento y administración de recursos humanos elementos que son significativos para su articulación y gestión. Ello como herramienta de utilidad para las organizaciones que actualmente están en la construcción de sus propios modelos dado que amplía su panorama brindando no solo unas luces por la efectividad de su actuar, sino que genera una reflexión sobre los diferentes actores que intervienen, los impactos sobre estos y los beneficios que tienen los interesados en la organización. Así como también invita al análisis del contexto, intencionalidad y efectos previo al uso de técnicas y/o herramientas de cualquier índole.

Ahora bien, la presentación del caso como uno de sus objetivos complementa la propuesta dado que permite ver como desde la realidad de una organización se debe pensar en la forma en que se incluirán los elementos y su razón de ser dentro de la organización y como estos ayudan no solo a gestionar el conocimiento sino también al cumplimiento de sus objetivos. Se presenta además la necesidad de identificar los conocimientos claves de la organización y la necesidad de asignar un tiempo prudente

para la construcción del modelo de forma que sea sencillo, fácil de entender, retador pero ajustado a la realidad de la organización.

9. Recomendaciones

- Las organizaciones actuales han centrado sus acciones en el conocimiento que consideran útil, pero ello puede sesgar la mirada a otros tipos de conocimiento que finalmente pueden hacer más enriquecedora su estrategia logrando así la diferencia entre sus competidores. Es por ello que se invita a crear las condiciones para que la diversidad de paso a la creatividad y nuevas formas de entender el mundo.
- La gestión del cambio y la comunicación deben incluirse en la gestión del conocimiento como elementos transversales, dado que por medio de estos es posible reconocer la participación e importancia que tienen todos en la organización y su aporte en la toma de decisiones.
- La gestión del conocimiento debe ser vista no como una moda que requiere una operacionalización inmediata como una muestra de resultados y de estar a la vanguardia con las empresas del sector, su entendimiento va más allá de la propia organización, tiene en cuenta al entorno, a los stakeholders, a los elementos que le permiten configurarse, a la estrategia, al mercado global, al verdadero sentido de aprender en equipo, a las ventajas competitivas.
- Las áreas de administración de recursos humanos deben empezar a cuestionarse en la forma en que se ha naturalizado su trabajo, la operacionalización de las actividades y el espacio que se da para pensar, proponer cosas distintas, y mostrar el verdadero impacto de sus acciones. Es fundamental que estas áreas conozcan a fondo el negocio, la estrategia, la forma de hacer las cosas, los procesos core, el diferenciador, las

nuevas habilidades requeridas para el futuro, las tendencias del mercado, el comportamiento del ser humano, sus motivaciones y necesidades, y que de esta manera puedan aportar de una forma crítica en la toma de decisiones de la organización.

- Se requiere mayor investigación en los impactos que la administración de recursos humanos tiene para la gestión del conocimiento, por lo cual es importante compartir experiencias, prácticas, herramientas, modelos, indicadores, impactos, que tanto para el sector público y privado sirvan de luz y orientación para sus propias construcciones.
- El modelo del proceso de fomento, el emprendimiento y la innovación tiene como reto continuar en la investigación de otros modelos de universidades del mismo sector en las que a partir de su realidad pueda encontrar puntos en común que le permitan articularse y poder definir las mejores prácticas y tiempos para su operacionalización.

10. Limitaciones

- La propuesta y construcción de un modelo requiere participación de todos los procesos de la organización, en los cuales sea posible identificar necesidades de conocimiento, potencialidades con las que ya se cuenta, recursos disponibles o brechas por cerrar. De igual forma este acercamiento también permite una mayor comprensión y entendimiento de la organización, su historia, sus procesos, y las oportunidades de cambio que se requiere desde los líderes y la cultura.
- La construcción del modelo implica investigar el entorno, las empresas del mismo sector, la arquitectura de modelos que se ajusten a lo que la organización necesita, levantar diagnóstico y necesidades desde los procesos, identificar los conocimientos claves que se tienen y que se requieren desarrollar a la luz de la estrategia.
- Aún se encuentra oportunidad en tema de investigación en idioma español para las tendencias de gestión del conocimiento y su relación con la administración de recursos humanos, lo cual puede limitar las acciones para las organizaciones que aún no acceden al conocimiento en otra lengua como el inglés, en donde están la mayoría de casos e investigaciones.
- Se evidencia una evolución limitada en el concepto de administración de recursos humanos, donde se le da un mayor enfoque desde le da un mayor enfoque a sus procesos que al propio ser humano y sus potencialidades. En el el ejercicio ha sido complejo encontrar una definición actualizada y evolucionada del concepto.

11. Bibliografía

- Afiouni, F. (2007). Human resource management and knowledge management: a road map toward improving organizational performance. *Journal of American Academy of Business*, 11, (2), 124-130.
- Alavi, M., Ledner D. (2001). Knowledge Management and knowledge Management Systems: conceptual foundations and research issues. *Mis Quartely*, 25, (1), 107-136.
- Ale, M. A., Toledo, C. M., Chiotti, O., & Galli, M. R. (2014). A conceptual model and technological support for organizational knowledge management. *Science of Computer Programming*, 95, 73-92.
- Amador, M. (1998). *Redes telemáticas y educación*. Máster en Multimedia y Educación (Documento policopiado).
- Andreu, R. y Sieber, S. (1999). La gestión integral del conocimiento y el aprendizaje. *Economía industrial*, 326, 63-72.
- Ansari, M., Youshanlouei, H. R., & Mood, M. M. (2012). A Conceptual model for success in implementing knowledge management: A case study in Tehran municipality.
- Ansoff, I. (1990). *La dirección estratégica en la empresa en la práctica empresarial*. Buenos Aires, Argentina: Adison -Wesley Iberoamericana, 27-99
- Ansoff I. (1965). *La estrategia de la empresa*. Ed. Universidad de Navarra, España
- Armstrong, M. (2002). The name has changed but has the game remained the same? *Employee Relations*, 22, (6), 576-593.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). London/Philadelphia: Kogan, P. 982
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). London/Philadelphia: Kogan, Page. 982

- APQC (2003). *Knowledge management: Executive summary. Consortium benchmarking study best-practice report American Productivity & Quality Center*. Recuperado de: www.apqc.org.
- Awad, M., & Ghaziri, H. (2004). *Knowledge Management*. Pearson Education International, Upper Saddle River, NJ, P. 456.
- Awad, M. y Ghazari, M. (2004). *Knowledge Management*. New Jersey, NJ: Prentice Hall. P. 456.
- Baker, M., Barker, M., Thorne, J. y Dutnell, M. (1997). Leveraging Human Capital. *Journal of Knowledge Management*, 1, (1), 63 - 74.
- Basurto, A. (2016). Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias. *Revista dominio de las ciencias*, 2, (3), 3-14.
- Beckman, T.J. (1999). The current state of knowledge management. In: Liebowitz, J. (Ed.), *Knowledge Management Handbook*. New York; CRC Press, 1.1-1.22
- Becerra, I., González, A. & Sabherwal, R. (2004). *Knowledge management: challenges, solutions and technologies*. Londres. Prentice Hall. P. 386.
- Bedard, R. (1995). *Los fundamentos filosóficos del Management*. Tesis no publicada del Doctorado en Administración, HEC de Montreal, Montreal, Canadá.
- Bedard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: el rombo y la cuatro dimensiones filosóficas. *Revista Administer*, 3, 68-88.
- Beer, M. (1998). *La transformación de la función de los recursos humanos: eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo papel estratégico*. Barcelona, España: Gestión 2000. P. 97-108
- Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36, (1), 49-56.

- Bernal Torres, C. A., Frost González, J. S., & Sierra Arango, H. D. (2014). Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica. *Estudios Gerenciales*, 30, (130), 65-72.
- Blanco, C. (2004). La Gestión del Conocimiento en las empresas intensivas en tecnología en los parques tecnológicos vascos y el impacto en el rendimiento [tesis doctoral en Economía]. In *Universidad de Deusto. España: Deusto*.
- Briceño, M., Bernal, C. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Revista estudios gerenciales*, Vol 26, 117, 173-193.
- Brooking, A. (1997). The management of intellectual capital. *Long Range Plan*, 30 (3), 364–365.
- Brown, J., & Duguid, P. (1998) Organizing Knowledge. *California Management Review* (40:3), 90-111.
- Bueno, E. (2003). *Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual*. Madrid: Club, QWHOOHFW
- Butnariu, M., & Milosan, I. (2012). Best practices to increase progress in knowledge management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 739-743.
- Cabuya, L. A. (1999). La gestión humana: algunos elementos para su análisis. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Universidad Nacional de Colombia*, (14), 137-151.
- Calderón, G. & Álvarez, C. M. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT. Medellín*, 42, (142), 26-45.
- Camisón, C., Forés, B (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Elsevier*. Vol 63, 707-715.

- Canals, A. (2002). ¿Quo Vadis, KM? La complejidad como nuevo paradigma para la gestión de conocimiento. Recuperado el 23 de abril de 2009, de <http://www.uoc.edu/in3/dt/20006/index.html>, 1-30.
- Canals, A. (2002). ¿Quo Vadis, KM? La complejidad como nuevo paradigma para la gestión del conocimiento. Recuperado el 23 de abril de 2009, de <http://www.uoc.edu/in3/dt/20006/index.html>, 1-30.
- Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78, (1), 103-111.
- Cappelli, P., Keller, J (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, (1), 305-331. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Peter_Cappelli/publication/275071133_Talent_Management_Conceptual_Approaches_and_Practical_Challenges/links/569f84a008ae2c638eb7a91c.pdf
- Cardoso, L. (2007). Gerir conhecimento e gerar competitividade [Managing knowledge and creating competitiveness]. *Revista COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO*, 13, (2), 191-211.
- Cardona, R. (2015). Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento en la unidad de emprendimiento empresarial del programa de gestión tecnológica de la vicerrectoría de extensión de la Universidad de Antioquia. (No publicado).
- Castells, M. (2005). *La era de la información. La sociedad red* (Vol. 1). Madrid: Alianza editorial. P. 565.
- Chanlat, A., Echeverri, R., Dávila, C. y Zapata, A. (1998). En busca de una Administración para América Latina: experiencias y desafíos. *Cali, Colombia: Universidad del Valle*, 13-32.

- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: McGraw- Hill. P. 699.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Editorial McGraw-hill .Mexico. P. 578.
- Chiavenato, I (2009). *Gestión del talento humano*. Editorial McGrawhill. Tercera edición. México. P. 1-577.
- Choo, W. (2000). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México D.F.: Oxford University. P. 346.
- Chourides, P., Longbottom, D., & Murphy, W. (2003). Excellence in knowledge management: An empirical study to identify critical factors and performance measures. *Measuring Business Excellence*, 7, (2), 29–45.
- Christensen, J. (1996): Innovative Assets and Inter-Asset Linkages –A Resource-Based Approach to Innovation. *Economics of Innovation and New Technology*, 4, 193-209.
- Ciborra, C., & Andreu, Y. (2001). Sharing Knowledge Across Boundaries. *Journal of Information Technology*, 73-81.
- Collins, C. & Smith, K. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49, (3), 544-560.
- Concha, U., Mitma, J., Pinzas, R (2010). Un modelo de gestión del conocimiento en la universidad pública. *Revista de investigación de sistemas e informática*, 7, (1), 65-75.
- Correa Uribe, G., Rosero Jiménez, S. L., & Segura Jiménez, H. (2008). Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Escuela Interamericana de Bibliotecología. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 31, (1), 85-108.

- Cortina, J., Santisteban, D. (2011). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista ciencias estratégicas*, 11, (26) 247-266.
- Cranfield University. (1998). *The Cranfield/Information Strategy Knowledge Survey: Europe's State of the Art in Knowledge Management*, The Economist Group.
- Dalkir, K., (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier ButterworthHeinemann, Burlington, MA. P. 357.
- Davenport and Prusak, (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- David, F. (2003). *Conceptos de administracion estrategica* (9a. ed.). Mexico: Pearson Educacion, P. 336.
- Davoudi, S. M. M., & Kaur, R. (2012). The Mutual Linkage between Human Resource Management and Knowledge Management. *Arth Prabhand: A Journal of Economics and Management*, 1, 13–29.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39, (2), 43–57.
- Drucker, P. (1999). Knowledge–worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41, (2), 79–94.
- Drucker, P. (1998). *La sociedad postcapitalista*. Bogotá: Norma. P. 185.
- Du, R., Ai, S., & Ren, Y. (2007). Relationship between knowledge sharing and performance: A survey in Xi'an, China. *Expert Systems with Applications*, 32, 38-46.
- Du Plessis, M., (2006). *The Impact of Organizational Culture on Knowledge Management*. Chandos Publishing, Oxford. P. 180.

- Duffy, J., (2000). Knowledge management: what every information professional should know. *Inf. Manag. J*, 34, (3), 10–16.
- Dumitrascu, O., Serban, A., Todericiu, R. (2013). Particularities of Knowledge Worker's Motivation Strategies in Romanian Organizations. *Elsevier*, 6, 405-413.
- Galeano, M. & Eumelia, M. (2002). *Estrategias de investigación social cualitativa*. El giro en la mirada. Editorial: La Carreta Editores. Colombia. P. 239.
- Gandhi, S. (2004). Knowledge management and reference services. *J. Acad. Libr*, 30, (5), 368–381.
- García, J. & Casanueva, C. (1999). *La Gestión del Conocimiento y el Factor Humano. Pasos para equilibrar sus funciones en el logro del aprendizaje organizacional*. México D.F.: Thomson.
- Garvin, D. (1994). Building a learning organization. *Business Credit*, 78-91.
- Gasteiz, V & Monreal, J & Gils, J. (2000). *Gestión del conocimiento y capital intelectual*. San Sebastian, España. Editorial CIDEC, P. 115.
- Gelabert, C., Martinez, A. (2012). La contribución de los recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Revista universidad ICES*, 28, (123), 133-148.
- Gloet, M. & Berrel, M. (2003). The dual paradigm nature of knowledge management: implications for achieving quality outcomes in human resource management. *Journal of Knowledge Management*, 7, (1), 78-89.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18, (1), 184–214.
- Gonzalez, E (2007). La teoría de los stakeholders un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Revista Veritas*, 2, (17), 205-224.

- Gonzalez, R., & Martins, M. (2014). Mapping the organizational factors that support knowledge management in the Brazilian automotive industry. *Journal of Knowledge Management*, 18, (1), 611–630.
- González, L. (2012). La cultura en la Sociedad del Conocimiento. IV Coloquio de Humanidades: Diálogo sobre cultura, arte y sociedad. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- González, A., Castro, J., Roncayo, M. (2004). Diagnóstico de la gestión del conocimiento en una empresa grande en la ciudad de Barranquilla (Colombia): una actividad de vinculación cooperativa universidad – sector público. *Revista Ingeniería y Desarrollo*, 16, 70-103. Recuperado el 23 de junio de 2008, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2508538>
- Grant, K and Grant, C. (2008). Developing a model of next generation knowledge management, *Issues Informing Sci.Inf.Technol.Edu.* 5, 571–590.
- Hackbarth, G. (1998) The Impact of Organizational Memory on IT Systems, in *Proceedings of the Fourth Americas Conference on Information Systems*, E. Hoadley and I Benbasat (eds.), August, pp. 588-590.
- Haesli, A. & Boxall, P. (2005). When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization retention and codification-recruitment configurations. *International Journal of Human Resource Management*, 16, (11), 1955-1975.
- Hart, C. (1998). *Doing a literature review*. London: Sage Publications.
- Havens, C., Knapp, E. (1999). Easing into knowledge management. *Strateg. Leadersh*, 27, (2), 4–10.
- Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management: Comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13, (4), 4–31.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Education. P. 592.
- Hibbard, J., (1997). Knowing what we know. *Information Week*. October, 46 - 64.
- Hlupic, V., Poulodi, A., & Rzevski, G. (2002). Towards an Integrated Approach to Knowledge Management: “Hard”, “Soft” and “Abstract” Issues. *Knowledge and Process Management*, 9, 90–102. <http://dx.doi.org/10.1002/kpm.134>
- Ibarra, S. y Suárez, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, (15), 63-89.
- Informe de la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo, Consejería para el desarrollo institucional, (1996). Presidencia de la República de Colombia, Colciencias y Tercer Mundo Editores, Tomo I. p. 112.
- Ivancevich, J., Gibson, J. y Donnelly, J. (2003). *Las Organizaciones*. México: McGraw – Hill. P. 536
- Jaramillo, J. (2001). *Los componentes del sistema de gestión humana*. En ASCORT (Organizadores), *Gestión humana: más allá de las organizaciones*. 7o Simposio ASCORT, Medellín, Colombia.
- Kang, S., Morris, S. & Snell, S. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 3, (1), 236-256.
- Kamhawi, E. (2010). The three tiers architecture of knowledge flow and management activities. *Revista Elsevier*, 20, (Issues 3-4), 169-186.
- Kaya, G., Esen, M., Esen, D. (2013). The impact of HRM Capabilities on innovation Mediated by Knowledge Management Capability. *Revista Elsevier*, 99, 784-793.
- KPMG Management Consulting. (1998). *Knowledge Management: Research Report*. 1-20.

- Lakshman, C. (2007). Organizational knowledge leadership: A grounded theory approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 28, (1), 51–75.
- Lanero Carrizo, Ana. (2011). *Factores sociocognitivos en el desarrollo de la iniciativa emprendedora en la educación superior universitaria*. [Tesis Doctoral]. Universidad Complutense de Madrid
- Lapiņa I, Maurāne G, Starīnecab O. (2013). Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility. *Revista Elsevier*, 110, 577-586.
- Lenzion, J. (2015). Human Resources Management System of Organizational Knowledge Management. *Revista Elsevier*, 3, 674-680.
- Liberona, D. y Ruiz, M. Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en empresas chilenas. *Revista estudios gerenciales*, Vol 29, Pág. 151-160.
- Lin, H. F. (2014). Contextual factors affecting knowledge management diffusion in SMEs. *Industrial Management & Data Systems*, 114, (9), 1415–1437.
- Licham, L (2005). La planificación estratégica como aprendizaje. *Revista Médica Herediana*, 16, (1), 46-57.
- Loon, M. (2019). Knowledge management practice system: Theorising from an international meta-standard. *Journal of Business Research*, 94, 432-441.
- Malhotra, Y. (1998). Deciphering the knowledge management hype. *Journal for Quality and Participation*, 21, (4), 58-60.
- Martínez, C. (2009). La gestión del conocimiento a través de e-learning. Un enfoque basado en escenarios. *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y economía de la empresa*, 115, (1), 29-44. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60076-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60076-8)

- Martins, V., Rampasso, I., Anholon, R., Quelhas, O., Leal, W. (2019). Knowledge management in the context of sustainability: Literature review and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, 229, 489-500.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.354>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource management* (12th ed). South-Western: Thomson. P. 592.
- McAdam, R. y McCreedy, S. (1999). A critical review of knowledge management models. *The Learning Organization*, 6, (3), 91-100.
- Mitzberg, H & Voyer (1997), *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*, Prentice-Hall, México, p. 323.
- Mitzberg, H & Voyer (1997) *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*, Prentice-Hall, México, p. 323.
- Moreno, M., Torres, C (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Revista estudios gerenciales*, 26, (117), 173-196.
- Morato, D. (2016). I. *Concepto e Historia de Planeación estratégica*. Eumed.net [online]. 2012 [citado 2016-07-28] Recuperado de:
<http://indiradelgado.blogspot.com/2012/03/indiradelgadamorato.html1>
- Moro Cabero, Manuela. (2004). Interpretando la cartografía de la gestión de documentos en las organizaciones [en línea]. "*Hipertext.net*", núm. 2. <<http://www.hipertext.net>>
- Mukherjee, M., Nazim, B. (2016). An introduction to knowledge Management. *Chandos publishing*, 1-26.
- Murillo G. (2009). Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: El caso de las organizaciones bancarias en Colombia. *Revista de Estudios Gerenciales*, 25, (112), pp. 71-100.

de http://bibliotecadigital.Icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/2098/1/4Conocimiento.pdf.

Myers, S.P. (1996). *Knowledge Management and Organizational Design*.

ButterworthHeinemann, Boston, MA. P. 237

Nisar, T.M., Prabhakar, G., Strakova, L. (2019). Social media information benefits, knowledge management and smart organizations. *Journal of Business Research*, 94, 264-272. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.005>

Nolan Norton Institute. (1998). Putting the Knowing Organization to Value. *White Paper*, 1-16

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, (1), 14-37.

Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovations*. Oxford University Press, New York, NY. P. 284.

Oltra, V. (2005). Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM. *Journal of Knowledge Management*, 9, (4), 70-86.

Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press. P. 270.

Palacio, A. (2011). Dirección estratégica. Segunda edición. Ediciones Ecoe. P. 207.

Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199273904.001.0001>

Perrow, C. (1991). Sociología de las Organizaciones. *Madrid: McGraw-Hill*, 20-55.

Pérez, M., Prieto, I. & Martín, C. (2009). Gestionando el conocimiento a través de la gestión de recursos humanos: análisis empírico en el sector de automoción. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 42, 34-56.

- Pérez, M., Prieto, I. & Martín, C. (2009). Gestionando el conocimiento a través de la gestión de recursos humanos: análisis empírico en el sector de automoción. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 42, 34-56.
- Pintos, A., García., Piñeiro, P. (2009). Incidencia de las políticas de recursos humanos en la transferencia de conocimiento y su efecto sobre la innovación. *Revista Investigaciones Europeas y Economía de la Empresa*, 16, (1), 149-163.
[https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60007-0](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60007-0).
- Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge. Towards a post-critical philosophy*. S.l.: The University of Chicago press. P. 493
- Politis, J. D. (2001). The relationship of various leadership styles to knowledge management. *Leadership and Organization Development Journal*, 22, (8), 354–364.
- Ponzi, L and Koenig, M. (2002) Knowledge management: another management fad, *Inform.Res*, 8, 1–8.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Nueva York, NY: Free Press. P. 557
- Poter, M. (1991). Towards a dynamic theory or strategy. *Management Journal*. 12: 95-117
practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, (1), 305–331.
- Programa Unidad de Innovación UdeA (2018). *Estrategia de Innovación Udea*. Universidad de Antioquia. Colombia, 5-56.
- Programa gestión tecnológica (SF). *Fomento de la creatividad, el emprendimiento y la innovación*. (No publicado).
- Ramírez, Y. (2005). *Cómo gestionar el Capital Intelectual en las universidades públicas españolas: el cuadro de mando integral*. España: Universidad de Castilla-La Mancha.
- Razouk, A., Bayad, M., & Wannemacher, D. (2009). Strategic HRM and tacit knowledge transfer: A case study. *Human Systems Management*, 28(1/2), 77–82.

- Razouk, A., Bayad, M., & Wannemacher, D. (2009). Strategic HRM and tacit knowledge transfer: A case study. *Human Systems Management*, 28(1/2), 77–82
- Reeves, M y Deimler, M. (2011). *Adaptability, the new competitive advantage*. *Harvard business review*. July-Agugust Issue. Recuperado de:
<https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage>
- Reychav, I. y J. Weisberg (2009). Good for Workers, Good for Companies: How Knowledge Sharing Benefits Individual Employees. *Knowledge and Management Process*, 16, (4), 186-197.
- Rivero, S. (2002). *Claves y pautas para comprender e implantar la gestión del conocimiento*. Madrid: Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao-Socintec.
- Rivero, G. y Dabos, G. (2017) Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Revista Estudios Gerenciales*, 33, (142), 39-51.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.003>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Editorial Pearson Prentice Hall. Octava edición. México.
- Rodríguez-Gómez, D. (2006). *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*. Educar, 37.
- Rodríguez, D. y Valldeoriola, J. (2009). *Metodología de la Investigación*. Universitat Oberta de Catalunya (UOC): Barcelona, España.
- Roussel, P.A .,Saad, K. N, y Erickson, T.J. (1991). *Third generation R&D: managing the link to corporate strategy*. Boston, MA: Harvard Business School. P. 224
- Rowley, J. (2003). Knowledge management-the new librarianship? From custodians of history to gatekeepers to the future. *Libr. Manag.* 24, (8/9), 433–440.
- Ruggles, R., Holtshouse, D. (1999). *The Knowledge Advantage*. Capstone Publishers, Dover, NH.

- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40, 80-89.
- Saldarriaga, J. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Revista estudios gerenciales*, 24, 107, 137-159.
- Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Revista de estudios gerenciales*, 29, (126), 110-117.
- Savage, C. (1996). *Fifth Generation Management: Dynamic Teaming, Virtual Enterprising and Knowledge Networking*, second rev. ed. Butterworth-Heinemann, Boston, MA. P. 341
- Scarborough, H., & Carter, C. (2000) *Investigating Knowledge Management*, CIPD, London. P. 81.
- Schulz, M., & Jobe, L. A. (2001). Codification and tacitness as knowledge management strategies: an empirical exploration. *The Journal of High Technology Management Research*, 12, (1), 139-165.
- Schwartz, D. (2006). *Encyclopedia of Knowledge Management*. Idea Group Reference (an imprint of Idea Group Inc.) 701 E. Chocolate Avenue, Suite 200 Hershey PA 17033.
- Scarborough, H. & Carter, C. (2000). *Investigating knowledge management*. Londres:CIPD.
- Senge, P. (1995) *La quinta disciplina*, Editorial Grenica, Barcelona, España, 1995, p. 24.
- Senge, Peter M. (1990). *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*. New York :Doubleday/Currency. P. 445.
- Serenko, A., Cox, R., Bontis, N., & Booker, L., (2011). The superstar phenomenon in the knowledge management and intellectual capital academic discipline. *J. Inf. Secur*, 5, 333–345.
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46, (4), 597-624.

- Singh, K. y. El-Kassar, A. (2019). Role of big data analytics in developing sustainable capabilities. *Journal of Cleaner Production*, 213, 1264-1273.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.199>
- Snell, S., & Bohlander, G. (2011). *Managing Human resources* (16th ed.). New York: South-Western, Cengage Learning. P. 832.
- Sousa, C. & Hendriks, P. (2006). The diving bell and the butterfly: the need for grounded theory in developing a knowledge-based view of organizations. *Organizational Research Methods*, 9, (3), 315-335.
- Sousa, C., & Hendriks, P., (2006). *The diving bell and the butterfly: the need for grounded theory in developing a knowledge-based view of organizations*. Organ. Res. Methods 9, 315.
- Spender, J. C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17, 5–9.
- Storey, J. & Quintas, P. (2001). Knowledge management and HRM. Human resource management: A critical text. *Londres: Thompson Learning*, 339-363.
- Sumi, J. (2011). Human Resource Management and Knowledge Management: Revisiting Challenges of Integration. *International Journal of Management & Business studies*, 1, 56–60.
- Svetlik, I., & Stavrou-Costea, E. (2007). Connecting human resources management and knowledge management. *International Journal of Manpower*, 28, 197–206.
<http://dx.doi.org/10.1108/01437720710755209>
- Syed-Ikhsan, S. O. S, & Rowland, F. (2004). Knowledge management in public organization: A study on the relationship between organization elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8, (2), 95-111.

- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.
- Tiwana, A. (2001). *The Essential Guide to Knowledge Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. P. 352.
- Thite, M. (2004). Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. *The Learning Organization*, 11, (1), 28-44.
- Toffler, A (1989). *Cambio de poder*. Bogotá: Plaza y Janés. P. 672
- Tovar, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Redalyc*, 11, (17), 11-32.
- University of Texas, (2015). *Knowledge management*. Available at:
<http://www.bus.utexas.edu/kman/answers.htm#how> (accessed 29.04.19).
- Vega, L (2006). La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional. *Revista Acimed*, 14, (6), 1-12.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press. P. 283
- Wiig, K.M., (1994). *Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligentacting Organizations*. Schema Press, Arlington, TX. P. 298.
- Yahya, S., & Goh, W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6, 457-468.
- Zack, M. (1998). Developing a Knowledge Strategy. *Working Paper, Northeastern University*, September, 125-145.
- Zahra, S.A. & Covin, J.G. (1993). Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 16, 451-478.

