

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

UNIVERSIDAD EAN

MAESTRÍA EN GERENCIA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y PROYECTOS
TECNOLÓGICOS

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL ÁREA DE
DIRECCIÓN COMERCIAL DE EMPRESAS PÚBLICAS DE ARMENIA E.S.P.

AUTOR

EDWIN GUILLERMO JURADO GORDILLO

DIRECTOR

EDICSON JAIR GIL ACOSTA

BOGOTÁ, D.C., SEPTIEMBRE DE 2020

DEDICATORIA

Me gustaría dedicar el trabajo de grado a toda mi familia.

Mi esposa Carolina, a ella especialmente quiero dedicarle este trabajo, gracias a ella que me impulso a tomar la decisión de ingresar a esta maestría, hoy en día es un reto cumplido, no fue fácil sé que fueron noches largas, días que casi no terminan, pero de la mano de ella se cumplió el objetivo, colocando un pilar mas a nuestro hogar. Gracias mi vida, por tanto.

Gracias a mi mama luz Mariany gordillo, a mi padre Jorge Enrique Jurado a mi hermano Jhoan Steven Jurado. Por estar siempre apoyando en cada uno de mis proyectos, donde siempre hay una frase de aliento para no desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, hoy en día soy quien soy gracias a ellos.

Mi hija, Analucia. Donde hoy me doy cuenta que los hijos son una bendición de Dios y un impulso de vida. Mejoramos cada día para asegurarles un mejor futuro a ellos, solo ver los ojos de la pequeña Analucia motiva para cada día dar más y más.

AGRADECIMIENTOS

Primero y como más importante, me gustaría agradecer sinceramente a mi director y tutor de proyecto de grado, NAGLES NOFAL, al profesor EDISON JAIR GIL ACOSTA por su esfuerzo y dedicación, por su orientaciones, su manera de trabajar, a LORENA GIRALDO ARISTIZABAL gracias por compartir su persistencia, su paciencia, motivación y experiencia a fin de este proyecto, a cada uno de los profesores por compartir su conocimiento, para forjar mejores profesionales, y por último y no menos importante a EMPRESAS PUBLICAS DE ARMENIA E.S.P que durante 12 años fue mi casa y me brindó la oportunidad de crecer profesionalmente, que hoy en día soy quien soy gracias a esta excelente empresa. Siempre estaré agradecido con la familia EPA.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO-----	8
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN-----	9
1.1 Antecedentes del problema-----	9
1.2 Planteamiento del problema-----	11
1.3 Objetivos-----	13
1.3.1 Objetivo general-----	13
1.3.2 Objetivos específicos-----	13
1.4 Justificación-----	14
CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA-----	16
2.1 Marco teórico-----	16
2.1.1 Gestión del conocimiento-----	16
2.1.2 Capital intelectual-----	36
2.1.3 Cultura organizacional-----	38
2.2 Marco conceptual-----	40
2.3 Marco legal-----	41
2.4 Marco institucional-----	47
CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO-----	50
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS-----	54
4.1 Variables asociadas a la gestión del conocimiento del área de Dirección Comercial de EMPRESAS PÚBLICAS DE ARMENIA E.S.P.-----	54
4.2 Prácticas organizacionales que permiten y facilitan la generación de conocimiento en el área de Dirección Comercial de EMPRESAS PÚBLICAS DE ARMENIA E.S.P.-----	70
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO-----	83
5.1 Modelo de gestión del conocimiento para el área de Dirección Comercial de EMPRESAS PÚBLICAS DE ARMENIA E.S.P.-----	83
5.2 Plan de acción para la propuesta de implementación del modelo de gestión del conocimiento en el área de Dirección Comercial de EMPRESAS PÚBLICAS DE ARMENIA E.S.P.-----	93

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES-----	98
6.1 CONCLUSIONES-----	98
6.2 RECOMENDACIONES-----	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	101
ANEXOS-----	105

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro comparativo de modelos de gestión del conocimiento. -----	32
Tabla 2. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 3. -----	77
Tabla 3. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 4. -----	78
Tabla 4. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 5. -----	78
Tabla 5. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 6. -----	78
Tabla 6. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 7. -----	79
Tabla 7. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 8. -----	79
Tabla 8. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 9. -----	79
Tabla 9. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 10. -----	80
Tabla 10. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 11. -----	80
Tabla 11. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 12. -----	80
Tabla 12. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 13. -----	81
Tabla 13. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 14. -----	81
Tabla 14. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 15. -----	81
Tabla 15. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 16. -----	82
Tabla 16. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 17. -----	82
Tabla 17. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 18. -----	82
Tabla 18. Plan de acción. -----	93

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelos de gestión predominantes. -----	18
Figura 2. Definiciones de gestión del conocimiento -----	19
Figura 3. Etapas estudio de caso-----	52
Figura 4. Gráfica de sedimentación-----	55
Figura 5. Dendograma análisis clúster-----	58
Figura 6. Modelo de gestión del conocimiento para el área de Dirección Comercial de la empresa E.S.P. -----	83

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de investigación tuvo como finalidad proponer un modelo de gestión del conocimiento para el área de Dirección Comercial de EMPRESAS PÚBLICAS DE ARMENIA E.S.P. El diseño metodológico partió de un estudio de tipo cualitativo enfocado en un estudio de caso, donde la técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta, la cual fue aplicada tanto a los colaboradores del área como a los diferentes directores o líderes de área de la empresa, brindando especial importancia al análisis de ésta en términos estadísticos, la investigación se realiza en un solo corte de tiempo; este tipo de estudio busca obtener respuestas a partir de la situación analizada, analizando el ambiente natural de la empresa y específicamente el área caso de estudio para así proponer el modelo de gestión del conocimiento como aporte al mejoramiento de prácticas organizacionales.

Para el procesamiento de información de las encuestas se utilizó el programa estadístico Statgraphics Stratus. Se documentaron las encuestas de manera sistemática, realizando el análisis descriptivo, varianza total, análisis de componentes principales, análisis de clúster, análisis KMO general y particular para los colaboradores y líderes del área, también se realizó la prueba Kruskal Wallis, dando un manejo de la información correcta para que arrojará la información solicitada para el correspondiente análisis.

Como resultado del diagnóstico obtenido se tienen las variables significativas de los 17 componentes analizados del instrumento, así mismo el análisis de clúster arrojó que para ambos grupos de interés y en general para todos los colaboradores de la empresa existe un solo clúster, estadísticamente todos se comportan igual, lo que se quiera o se realice desde la alta dirección, el lenguaje utilizado y la comunicación hacia los colaboradores, va a funcionar de la misma manera para todos. Teniendo en cuenta los componentes y sus variables significativas así como la normatividad pública en el tema estudiado y el análisis teórico se realizó la propuesta de gestión del conocimiento como aporte al mejoramiento de prácticas organizacionales para la empresa caso de estudio.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes del problema

El principal problema con el cual se encuentran los trabajadores de conocimiento y gerentes de conocimiento es cómo hacer que el conocimiento individual se convierta en colectivo-organizacional. Cómo convertir el conocimiento que reside en la mente de las personas en patrimonio intelectual de la organización, con el fin de optimizar el proceso de toma de decisiones, las operaciones, la ejecución de estrategias y el logro de los objetivos. El conocimiento se enfoca como un elemento clave de las organizaciones para romper de cierta manera con el esquema materialista de asociar todo lo valioso a lo tangible.

De acuerdo al tema elegido para desarrollar se hace referencia a investigaciones y aportes realizados anteriormente acerca del presente tema a nivel regional, nacional e internacional que contribuyen a contextualizar la investigación.

TÍTULO: Los factores culturales y la gestión del conocimiento en una empresa de provisión de soluciones de tecnología de la información

OBJETIVO: Consolidar la Cultura Organizacional de la empresa GMD e impulsar los procesos de generación, utilización y desarrollo del conocimiento.

AUTOR: María Inés Nuñez Gorriti y Zoila Lucia Sánchez Castañeda

FECHA: 2018

RESUMEN: Con este estudio se buscó la consolidación de la cultura organizacional de la empresa GMD con el fin de impulsar los procesos de generación, utilización y desarrollo del conocimiento. Se utilizó un documento existente de la empresa y se aplicaron encuestas a los colaboradores de la misma, entrevistas al responsable del proceso de selección y observación del entorno con el fin de determinar si la empresa poseía una cultura de gestión del conocimiento,

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

además de los beneficios que los mecanismos de comunicación y el estilo gerencial generaban para la gestión del conocimiento.

TÍTULO: La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de Colombia.

OBJETIVO: La presentación de la relación existente entre la cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de Colombia

AUTOR: Carlos Marulanda, Marcelo López y Fernando López

FECHA: 2017

RESUMEN: Se realiza la aplicación de un modelo de evaluación de gestión del conocimiento, a 321 empresas en Colombia. Se utiliza el método de análisis y síntesis y un tipo de estudio descriptivo exploratorio y correlacional para determinar de qué manera la Cultura Organizacional influye en las competencias para la gestión de conocimiento.

TÍTULO: La cultura organizacional y su influencia en el ciclo de vida de la gestión del conocimiento de las Pymes del sector TI del eje cafetero de Colombia

OBJETIVO: Estudiar la relación existente entre la cultura organizacional y el ciclo de vida para la gestión del conocimiento de las empresas de desarrollo de software del sector TI del triángulo del café de Colombia.

AUTOR: Carlos Eduardo Marulanda Echeverry, Jaime Alberto Giraldo, Héctor Mauricio Serna.

FECHA: 2016

RESUMEN: Se estudia la relación de la cultura organizacional con el ciclo de vida de la GC, para lo cual se toma un modelo de evaluación de GC y se aplica a 110 empresas el impacto que la Cultura Organizacional tiene en el ciclo de vida de la GC y poder formular acciones que permitan potenciar su crecimiento.

TÍTULO: Análisis de Capacidades de Gestión del Conocimiento para la Competitividad de PYMES en Colombia.

AUTOR: Albeiro Hernández, Carlos Marulanda, Marcelo López

FECHA: 2013

RESUMEN: Se aplicó un de un modelo de valoración de la gestión del conocimiento para 321 empresas PYMES de las ciudades de Armenia, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Manizales, Medellín y Pereira, el cual se realizó mediante una evaluación integral y permanente de las siguientes categorías: rasgos organizacionales, competencias, prácticas, procesos y tecnologías de información y comunicaciones TI.

1.2 Planteamiento del problema

Todo el actuar de una organización debe conllevar al logro de objetivos y metas, si se tiene en cuenta una visión estratégica, fortaleciendo el modelo estructural de la misma, todos los recursos en cuanto a talento humano, tiempo, físicos, entre otros, estarán apuntando hacia un mismo fin. Una visión estratégica definida en una organización genera ventajas competitivas en la misma, se diferenciará de manera clara en las acciones que desarrolla y lo anterior logra consolidar una adecuada cultura organizacional que debe interiorizar cada colaborador de la empresa, siendo el talento humano el activo intangible más importante de la organización.

Para Marulanda, López y López (2016) una de las mejores maneras para que una empresa pueda lograr una economía competitiva proviene de la gestión del conocimiento desde la cultura y las competencias de los individuos, tanto individuales como grupales que se ponen al servicio de la organización. La cultura organizacional requiere de una adecuada gestión del conocimiento, la cual puede considerarse como un proceso de aprovechamiento de los conocimientos para lograr la innovación en procesos y productos o servicios, para una efectiva toma de decisiones y también para la adaptación de la organización al mercado, lo anterior fortalece la cultura organizacional.

La gestión del conocimiento juega un papel fundamental en el éxito de actividades y estrategias de una organización, convirtiéndose en uno de los factores más importantes de

cualquier negocio y es ampliamente reconocida como una ventaja competitiva y una estrategia central para mejorar la eficacia organizativa (Marulanda, López y López, 2016). Para los autores la cultura organizacional es el patrón de comportamiento observable de una comunidad u organización que emana de los valores compartidos, creencias y pensamientos. Los valores y comportamientos dan forma al entorno fisiológico y sociológico de la organización de una manera única y tienen fuerte influencia en el proceso de toma de decisiones.

En este sentido Mueller (2014) y De-Castro et al. (2013) en Marulanda, López y López (2016) establecen que la cultura organizacional es una variable moderadora en la consecución de un mejor rendimiento del negocio, ya que promueve las capacidades de los empleados, tolera los riesgos, y apoya el desarrollo personal, constituyéndose en un factor organizacional importante que mejora la base de conocimientos de la empresa, no contar con estos elementos en la cultura organizacional implica que la misma no desarrolla las capacidades y conocimientos del talento humano, impactando en la no productividad y competitividad de la empresa.

EMPRESAS PÚBLICAS DE ARMENIA E.S.P, es la empresa encargada de prestar los servicios públicos domiciliarios acueducto, alcantarillado y aseo de la ciudad. EPA es una organización tradicional sustentada por tener gran cantidad de activos físicos, día tras día la empresa se esfuerza por tener los mejores equipos tecnológicos, equipos operativos, instalaciones para la atención a la ciudadanía, pero no cuenta con la debida identificación del conocimiento que se tiene en la empresa y de la sistematización de los procesos.

Esto está ocasionando que procesos dentro de la empresa están presentando falencias de comunicación y se vea reflejado en la operación, para EMPRESAS PÚBLICAS DE ARMENIA E.S.P, es un problema grande que está ocasionando que los funcionarios que se tienen en la organización no estén sincronizados con la información que cada individuo posee, procesos lentos, procesos que no tiene clasificación de la información y funcionarios no dispuestos a generar un cambio, lo anterior evidencia la problemática con que se cuenta y así mismo la importancia del presente proyecto.

Las organizaciones deben tener claro que es fundamental contar con una visión estratégica en el corto, mediano y largo plazo, debido a que el entorno de cada una de ellas va a estar en constante cambio, la competencia será cada vez más alta, las formas de administrar deben estar en constante innovación y el conocimiento requiere de actualización, con el fin de

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés, así mismo contar con incentivos para sostener un talento humano motivado.

Las empresas deben fortalecer a su interior los procesos de comunicación que garantizan la interactividad del trabajo en equipo para conseguir los objetivos organizacionales, información, la integración, el trabajo en equipo, la delegación y el empoderamiento, la motivación, el reconocimiento, la creatividad, la innovación, la capacidad de toma decisiones, la capacitación, el desarrollo del talento humano y el liderazgo.

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno y externo de la empresa, debido a que integra todas las funciones administrativas para dar a entender y conocer las acciones realizadas por la organización y que todos estén coordinados en el cumplimiento de objetivos organizacionales, la comunicación interna es la clave de la organización y la externa la marca e imagen de la misma.

Por ser una empresa pública está ligada al ámbito político donde existe una alta rotación de funcionarios por prestación de servicios, lo que conlleva a que se pierda en cada momento información valiosa para la organización, el tema de la rotación es difícil de manejar pero si se puede aprovechar la retención del conocimiento para el beneficio de la misma empresa y la eficiencia en el desarrollo de los procesos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Proponer un modelo de gestión del conocimiento para el área de Dirección Comercial de EMPRESAS PÚBLICAS DE ARMENIA E.S.P.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar las variables asociadas a la gestión del conocimiento del área de Dirección Comercial de EMPRESAS PÚBLICAS DE ARMENIA E.S.P.

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

- Seleccionar prácticas organizacionales que permitan y faciliten la generación de conocimiento en el área de Dirección Comercial de EMPRESAS PÚBLICAS DE ARMENIA E.S.P.
- Construir el modelo de gestión del conocimiento de acuerdo con los datos obtenidos para el área de Dirección Comercial de EMPRESAS PÚBLICAS DE ARMENIA E.S.P.
- Diseñar un plan de acción para la propuesta de implementación del modelo de gestión del conocimiento en el área de Dirección Comercial de EMPRESAS PÚBLICAS DE ARMENIA E.S.P.

1.4 Justificación

Para Marulanda, López y López (2016) señalan “Los conocimientos son la base para la competitividad de la empresa. Por lo tanto, los individuos son la clave para poseer dicha competitividad”, por ende, en un ambiente adecuado, con políticas de cultura organizacional definidas y compartidas por los mismos colaboradores, se está adelantando camino hacia la adecuada Gestión del conocimiento y promoción de creatividad de la empresa. Además esta obtendría una mayor efectividad laboral, un mejor desempeño organizacional por parte de sus colaboradores, una mayor rentabilidad y un alto nivel de satisfacción.

Por lo tanto, a medida que una organización implementa la gestión del conocimiento su talento humano es más hábil y más competente, además que tiene un conocimiento más integral, pues la información es global por lo que la organización se convierte en una especie de recinto de conocimiento.

Teniendo en cuenta la importancia de la gestión del conocimiento, se logran articular los elementos necesarios para la consecución de unos objetivos organizacionales, teniendo en cuenta un presente y proyectar a un futuro; así mismo fijarse como está la empresa internamente y como se encuentra frente a lo externo y a su vez integrando y complementando conocimientos tácitos con explícitos se lograría una organización enriquecida de conocimiento al lograr articular una organización en todos sus entornos a través de adecuados sistemas de información.

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

La economía del conocimiento, más que una nueva tendencia, es una realidad que ha empezado a partir de la transición de una economía de tangibles (Capital, trabajo, recursos naturales) hacia los intangibles que empiezan a dar valor a la nueva economía desde un factor de competitividad y valor diferencial. Estos intangibles valorados hoy en día se pueden agrupar en cultura, información y conocimiento.

De este modo se puede determinar que este último, el conocimiento, es el motor y factor de que en un entorno específico se dé un crecimiento económico y se den una serie de procesos para la mejora de productividad, siendo así que ambos puntos engranados sean para la economía el elemento diferenciador dentro del entorno.

La comunicación en este sentido juega un papel fundamental, no como gestor instrumental para lograr obtener resultados, sino por el contrario debe estar inmersa en todos los procesos, siendo transversal, con opinión y reconocida para todo el entorno.

Es decir, en este proyecto se logra desde la gestión del conocimiento generar valor a todos los procesos organizacionales desde los intangibles con la idea de la comunicación como un proceso donde el receptor toma gran importancia en el desarrollo del conocimiento y divulgación del mismo, que posteriormente representará resultados a la organización en su modo de hacer las cosas.

CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco teórico

2.1.1 Gestión del conocimiento

Para Mul, Mercado y Ojeda (2013) antes de profundizar en Gestión del Conocimiento es importante diferenciar entre datos, información y conocimiento. Para Davenport y Prusak (2000) los datos están localizados en el mundo y el conocimiento está localizado en agentes de cualquier tipo (animal, máquina, ser humano u organización), mientras que la información adopta un papel mediador entre ambos. El dato es un hecho objetivo sobre algún acontecimiento, al que describe, aunque no dice nada sobre él, por sí mismo tienen poca o ninguna importancia. Es decir, describen sólo una parte de lo que pasa en la realidad y no proporcionan juicios de valor o interpretaciones. Destacan que el receptor, y no el emisor, es quien decide si el mensaje que recibe es verdaderamente información, es decir, le añade significado.

El concepto de GC se ha estudiado desde diversos enfoques. Para Alavi y Leidner (1999) la gestión del conocimiento es un enfoque sistémico y se refieren a él como el proceso para adquirir, organizar y comunicar tanto conocimiento tácito como explícito de los empleados para que otros puedan hacer uso de él y ser más eficaces y productivos en su trabajo. El conocimiento es de valor limitado en la organización si no se comparte. Por tanto, la capacidad de integrar y aplicar los conocimientos especializados de los miembros es fundamental para la capacidad de una empresa para crear y mantener una ventaja competitiva. A través de un estudio identificaron tres grandes perspectivas o enfoques desde los que se entiende la gestión del conocimiento: uno basado en el concepto de información, otro centrado en la tecnología, y un tercero dominado por conceptos próximos a la idea de cultura de empresa (Mul, Mercado y Ojeda, 2013).

Teniendo en cuenta el aporte de CIDEC (2019) Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi fueron quienes comenzaron a hablar de gestión del conocimiento (GC) a partir de los trabajos pioneros de la universidad de Hitotubshi y la universidad de california en Berkeley en los inicios de la década de los noventa. Desde entonces la temática ha sido fuertemente abordada por distintos investigadores y se ha desarrollado una fuerte base teórica al respecto. El conocimiento es el factor fundamental para la dinámica de la economía mundial, es el principal generador de riqueza y factor determinante del desarrollo de las naciones y el bienestar de los pueblos, es por lo tanto indispensable para las organizaciones y las sociedades aprender a gestionarlo efectivamente, y las empresas que no logren gestionar el conocimiento, están condenadas a la pérdida progresiva de competitividad y a la exclusión de los mercados mundiales. Y desde un punto de vista macro puede afirmarse que las naciones que no gestionen adecuadamente su conocimiento, difícilmente lograrán niveles de desarrollo y bienestar aceptables.

Para Aguilera (2017) la gestión del conocimiento (GC) puede ser definida como el conjunto de medidas diseñadas para lograr el aumento de la eficacia de las actividades realizadas en una organización a través del caso en Área de Gestión de Conocimiento, de las Aplicaciones Sociales y de la Convergencia Tecnológica, el término organización toma dos connotaciones: Por una parte, las organizaciones productivas, que deben procurar incrementar el uso del conocimiento como herramienta para innovar y mejorar su competitividad tanto en mercados nacionales como internacionales. Por otro, las organizaciones sociales, en las que diferentes problemáticas existen y cuya solución debe incentivarse, buscando la utilización del conocimiento para beneficio de la sociedad. Así, la GC, de la forma como se entiende en ésta área, va más allá de los límites de las empresas, para ocuparse de organizaciones más amplias: sistemas productivos y sistemas sociales, que presentan problemáticas diferentes, pero igualmente necesitadas de conocimiento como ingrediente fundamental para la proposición de soluciones innovadoras que permitan avanzar en el bienestar social y económico del país.

Por lo tanto, si una organización pretende permanecer competitiva a lo largo del tiempo debe ser capaz de identificar, generar, almacenar, difundir y aplicar eficazmente el conocimiento individual y colectivo de sus trabajadores y el conocimiento incorporado en su infraestructura tecnológica con el fin de resolver problemas, mejorar sus procesos, innovar en productos o servicios y aprovechar oportunidades de negocio.

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

De acuerdo con CIDEK (2019) resultado de un estudio realizado a una empresas japonesas que han sido objeto de análisis por Nonaka sugiere que el proceso de gestión que mejor encaja en la creación de conocimiento organizacional es sustancialmente diferente de dos modelos de gestión predominantes: el modelo top-down (de arriba hacia abajo) y el modelo bottom-up (de abajo hacia arriba) y el que más aplica es el Modelo Middle-Up-Down.

Figura 1. Modelos de gestión predominantes.

		TOP-DOWN	BOTTOM-UP	MIDDLE-UP-DOWN
Quién	Agente de creación de conocimiento	Dirección	Individuo emprendedor	Equipo (con los mandos intermedios como ingenieros del conocimiento)
	Papel de la dirección	Comandantes	Patrocinador, mentor	Catalizador
	Papel de los mandos intermedios	Procesadores de información	Emprendedores autónomos	Jefe de equipo
Qué	Conocimiento acumulado	Explícito	Tácito	Explícito y Tácito
	Conversión del conocimiento	Conversión parcial basada en la asociación y la interiorización	Conversión parcial basada en la socialización y la exteriorización	Espiral de conversión a través de la socialización, la exteriorización, la asociación y la interiorización
Dónde	Almacén de conocimiento	Bases de datos informáticas, manuales...	Enmarcado en los individuos	Base de conocimiento organizacional
Cómo	Organización	Jerárquica	Por proyectos	Jerárquica y equipos específicos: hipertexto
	Comunicación	Ordenes e instrucciones	Principio de auto-organización	Diálogo y uso de metáforas y analogías
	Tolerancia hacia la ambigüedad	El caos y la fluctuación no son permitidos	Caos y fluctuación permitidos	Crea y amplía la fluctuación y el caos
	Debilidades	Alta dependencia de la dirección	Coste de coordinación de individuos	Coste de la redundancia, y capital humano

Fuente: CIDEK, (2019).

El Modelo Middle-Up-Down; Es el que mejor define el proceso interactivo continuo en el cual el conocimiento es creado. Expresando de una forma sencilla los planteamientos de este

modelo, se puede decir que la creación de conocimiento pivota sobre los mandos intermedios. Los mandos intermedios, que normalmente actúan como jefes de proyecto, son quienes poseen la clave para la creación de conocimiento puesto que se encuentran en condiciones de abordar un proceso de conversión que involucra tanto a la dirección como a la base operativa. Por lo tanto, el modelo sitúa a los mandos intermedios, al ubicarlos en la intersección de los flujos de información vertical y horizontal de la empresa, en el mismo corazón de la gestión del conocimiento. De este modo, los mandos intermedios se convierten en el eslabón estratégico que une la dirección con la base operativa. Actuarían como puente que une las ideas de la dirección con la realidad cotidiana a la que se enfrenta la base operativa. Mientras el equipo directivo elabora una visión hacia la cual deben dirigirse los esfuerzos de la empresa, los mandos intermedios se encargan de traducir esa visión en conceptos más asequibles y comprensibles para la base operativa. De esta forma se convierten en los verdaderos ingenieros de la creación de conocimiento.

El modelo de Nonaka y Takeuchi, es por tanto, un modelo dinámico sobre la creación del conocimiento que contextualiza tal proceso en un entorno social, donde se produce la conversión de unos tipos de conocimiento en otros y que, por tanto, necesita de los individuos pero sin circunscribirse a la individualidad, sino como un producto de la interacción entre personas. Como novedad, proponen que la conversión entre conocimiento explícito y tácito no es unidireccional, sino que tienen lugar dentro de una espiral donde la conversión puede ser en cualquier sentido.

Figura 2. Definiciones de gestión del conocimiento

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

Autores	Definición de Gestión del Conocimiento
Andreu y Sieber (1999)	Proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas. Se refiere a un proceso, lo que implica un carácter dinámico, es decir, no es algo que se diseña, se implanta y se utiliza. Por otro lado, incluye el desarrollo de conocimiento, lo cual implica aprendizaje, es decir, se trata también de gestionar los procesos de aprendizaje en la empresa.
Canals (2003)	Es una manera de crear condiciones, de facilitar que los flujos de conocimiento circulen mejor. Sugiere que el conocimiento, cuando se considera como aquello que permite a una organización actuar en función de lo su entorno, es algo más que la simple suma del conocimiento de cada persona por separado.
Nagles (2007)	Proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes.
Albornés (2006)	La empresa del conocimiento es la que gestiona, alienta o promueve los procesos de creación e intercambio mediante la articulación de sistemas organizativos que aprovechan la capacidad y el conocimiento de todas las personas.
Montoro (2008)	Disciplina que se encarga de estudiar el diseño y la implementación de sistemas cuyo principal objetivo es que todo el conocimiento tácito, explícito, individual, interno y externo involucrado en la organización pueda transformarse y convertirse, en conocimiento organizacional o corporativo, de manera que dicho conocimiento, al ser accesible y poder ser compartido, permita que aumente el conocimiento individual de todos sus miembros y que esto redunde directamente en una mejora de la contribución de esos sujetos en la consecución de los objetivos que persigue la propia organización.
Alavi y Leidner (1999)	Procesos para adquirir, organizar y comunicar tanto conocimiento tácito como explícito de los empleados para que otros puedan hacer uso de él y ser más eficaces y productivos en su trabajo.
Nonaka y Takeuchi (1999)	Colección de procesos para gestionar la creación, la diseminación y el apalancamiento del conocimiento en la empresa a fin de cumplir los objetivos de la organización. Su modelo de Proceso de Creación del Conocimiento se caracteriza por la generación del conocimiento a través de la combinación de conocimiento tácito y explícito. Se constituye en una espiral permanente de transformación interna del conocimiento que se desarrolla siguiendo cuatro fases: socialización, exteriorización, combinación e interiorización.
Valhondo (2003)	Los procesos del conocimiento son creación, captura, almacenamiento, clasificación, organización, recuperación y utilización.
Donate y Guadamillas (2010b)	Diseño estratégico de los procesos de creación, archivo, transferencia y aplicación del conocimiento de la organización para el logro de los objetivos competitivos.

Fuente. Mul, Mercado y Ojeda, (2013).

Teniendo en cuenta el aporte de Loggiodice (2010), se relaciona a continuación algunas definiciones de gestión del conocimiento y algunos de sus componentes:

Se afirma que la gestión del conocimiento, es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados Capital de Conocimiento o Capital Intelectual.

Dentro del objeto de estudio de la Gestión del Conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, proveedores y su entorno, y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer a una empresa competitiva.

La Gestión del Conocimiento ha sido alabada como un importante y nuevo enfoque de los problemas relacionados con la competitividad y la innovación a los que las organizaciones tienen que enfrentarse hoy día. El argumento teórico a partir del que se desarrolla la Gestión del Conocimiento se basa en un supuesto cambio de paradigma en el entorno empresarial: el conocimiento es cada vez más imprescindible para el rendimiento organizativo (Drucker, 1999).

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

El conocimiento implícito es aquel que está presente en soportes como libros, escritos, audiovisuales, entre otras. La estrategia para gestionar el conocimiento explícito consiste en conseguir que los poseedores de ese conocimiento accedan a plasmarlo en documentos, de esta manera puede ser almacenado y recuperado por cualquiera que lo necesite en el momento adecuado.

La Gestión del Conocimiento está asociada al proceso sistemático de administración de la información, como lo señala Pavez (2005):

Detectar: es el proceso de localizar modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la organización, el cual radica en las personas.

Seleccionar: es el proceso de evaluación y elección del modelo en torno a un criterio de interés. Los criterios pueden estar basados en criterios organizacionales, comunales o individuales, los cuales estarán divididos en tres grandes grupos: Interés, Práctica y Acción.

Organizar: es el proceso de almacenar de forma estructurada la representación explícita del modelo. Este proceso se divide en las siguientes etapas:

Generación: es la creación de nuevas ideas, el reconocimiento de nuevos patrones, la síntesis de disciplinas separadas, y el desarrollo de nuevos procesos adaptados a la organización.

Codificación: es la representación del conocimiento para que pueda ser accedido y transferido por cualquier miembro de la organización a través de algún lenguaje de representación (palabras, diagramas, estructuras, entre otros).

Transferencia: es establecer el almacenamiento y la apertura que tendrá el conocimiento, ayudado por interfaces de acceso masivo (por ejemplo, la Internet o una Intranet), junto a establecer los criterios de seguridad y acceso.

Filtrar: una vez organizada la fuente, puede ser accedida a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsquedas. Las búsquedas se harán en estructuras de acceso simple y complejo, tales como mapas de conocimientos portales de conocimiento o agentes inteligentes.

Presentar: los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a personas o máquinas. En caso que sean personas, las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana. En el caso que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación.

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

Usar: el uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver.

Existen varios modelos de gestión de conocimiento entre los cuales se detallan los siguientes Loggiodice (2010):

Proceso de Creación del Conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999): uno de los modelos de gestión del conocimiento más conocido es el propuesto por estos autores donde se considera resaltar la importancia de la llama espiral de conocimiento.

Asumir que el conocimiento se crea por la interacción entre conocimiento tácito y explícito permite postular cuatro formas de conversión de conocimiento: 1. de tácito a tácito, que llamamos socialización; 2. de tácito a explícito, o exteriorización; 3. de explícito a explícito, o combinación, y 4. de explícito a tácito, o interiorización. Tres de los cuatro tipos de conversión (socialización, combinación e interiorización) han sido examinados con anterioridad por otras teorías organizacionales. Por ejemplo, la socialización está relacionada con las teorías de procesos grupales y la cultura organizacional; la combinación se origina en el procesamiento de información, y la interiorización se vincula estrechamente con el aprendizaje organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Para estos autores una descripción de los cuatro elementos es:

La Socialización: es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.

La Exteriorización: es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí, difícil de comunicar o transferir, integrándolo en la cultura de la empresa u organización; es la actividad esencial o vital en la creación del conocimiento.

La Combinación: es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito.

La Interiorización: es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Cabe señalar, que luego del desarrollo de diversos estudios en compañías japonesas, los investigadores Nonaka y Takeuchi, justifican y/o apoyan las ideas de Peter Drucker sobre el hecho de que la esencia de la dirección es, cómo se puede aplicar de la mejor forma un conocimiento existente para poder crear otro.

Para Nonaka (1994) el conocimiento tácito inicia desde lo individual en las fases de interiorización y socialización, para llegar a un conocimiento explícito a través de la combinación y la exteriorización, este debe ser el propósito de toda organización convertir el conocimiento tácito en explícito para que esté al servicio de la organización y su buena gestión.

Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting de (Tejedor y Aguirre, 1998): el modelo parte de la siguiente pregunta: ¿qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje? Para responder a esta pregunta KPMG realiza un esfuerzo que produce un modelo cuya finalidad es la exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados.

Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo o en conjunto, no son independientes, sino que están conectados entre sí.

Los Factores Condicionantes del Aprendizaje: los factores que configuran la capacidad de aprender de una empresa han sido estructurados en los tres bloques siguientes, atendiendo a su naturaleza:

Compromiso firme y consciente de toda la empresa: en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles. El primer requisito para el éxito de una iniciativa de gestión del conocimiento es reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y comprometerse con todo tipo de recursos.

Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles: la organización como ente no humano sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo. Disponer de personas y equipos preparados es condición necesaria pero no suficiente para tener una organización capaz de generar y utilizar el conocimiento mejor que las demás.

Para lograr que la organización aprenda es necesario desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y equipos. Los comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas, mecanismos y sistemas de aprendizaje que el modelo considera son: la responsabilidad personal sobre el futuro (proactividad de las personas), la habilidad de cuestionar los supuestos (modelos mentales), la visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo), la capacidad de trabajo en equipo, los procesos de elaboración de visiones compartidas, la capacidad de aprender de la experiencia, el desarrollo de la creatividad, mecanismos de captación de conocimiento exterior y desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.

Desarrollo de las infraestructuras: condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente. Pero no se debe olvidar que las condiciones organizativas pueden actuar como obstáculos al aprendizaje organizacional, bloqueando las posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de relación con el entorno, de creación, entre otros. Las características de las organizaciones tradicionales que dificultan el aprendizaje: estructuras burocráticas, liderazgo autoritario y/o paternalista, cultura de ocultación de errores, búsqueda de homogeneidad, orientación a corto plazo, planificación rígida y continuista e individualismo.

Los resultados del aprendizaje: en esta fase, una vez analizados los factores o indicadores que condicionan el aprendizaje, el modelo refleja los resultados que debería producir ese aprendizaje. La capacidad de la empresa para aprender se debe traducir en: la posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad), una mejora en la calidad de los resultados, la empresa se hace más consciente de su integración en sistemas más amplios y procede una

implicación mayor con su entorno y desarrollo, el desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa.

Modelo Andersen (Andersen, A. 1999): cabe señalar, que Andersen (1999), reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes.

Desde la perspectiva individual, el modelo integra la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización. Mientras que desde la perspectiva organizacional, señala la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento. Se han identificado dos tipos de sistemas necesarios para el propósito fijado:

Ambiente de aprendizaje compartido (Sharing Networks): acceso a personas con un propósito común a una comunidad de práctica. Estas comunidades son foros virtuales sobre los temas de mayor interés de un determinado servicio o industria. Existen más de 80 comunidades de prácticas. Conocimiento “empaquetado”: la espina dorsal de esa infraestructura se denomina “Arthur Andersen Knowledge Space”, que contiene: las mejores prácticas globales, metodologías y herramientas.

Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) o Herramienta de Evaluación Administrativa de Conocimiento: el KMAT es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC (1999). El modelo propone cuatro facilitadores (liderazgo, cultura, tecnología y medición) que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional.

Liderazgo: comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.

Cultura: refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.

Tecnología: se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

Medición: incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.

Procesos: incluyen los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.

Teniendo en cuenta otro punto de vista, a continuación se describe el aporte de Avendaño y Flores (2016) en cuanto a modelos de gestión del conocimiento:

Seaton y Bresó (2001), sustentándose en Drucker (1968), Nonaka (1991) y Garvin (1993), plantean que las distintas definiciones de GC pueden agruparse en dos enfoques: el organizacional y el económico.

El enfoque organizacional establece que el único recurso realmente competitivo de la empresa es el conocimiento; y considera que la primordial tarea de la empresa debe ser la sistematización de los procesos mediante los cuales sus empleados adquieren y generan los conocimientos necesarios para responder a los retos presentes, anticiparse a los retos futuros y adaptarse para enfrentar oportunidades o amenazas que definan sus escenarios de actuación.

El enfoque económico o rentable establece que la GC es un proceso mediante el cual las organizaciones generan riqueza a partir de sus activos intelectuales o de conocimientos para generar ventajas competitivas, y, a su vez, la habilidad para crear mayor valor a partir de pericias medulares de la organización. Este enfoque contribuye a identificar los recursos disponibles por la organización y ayuda a comprender la relación entre los conocimientos, las necesidades, los productos y el valor agregado.

Conceptualización y enfoques de la gestión del conocimiento

Modelos - Avendaño y Flores (2016)

En las últimas décadas se ha escrito un corpus abundante de ensayos sobre la importancia del conocimiento en las organizaciones. Se reconoce su carácter estratégico, su presencia y su valor intangible, pero dada su complejidad e intangibilidad, se dificulta su gestión. De allí el surgimiento de investigadores que intentan, a través de sus propuestas teóricas y de sus

investigaciones de experiencias en empresas, aproximarse a una explicación de cómo debe organizarse, gestionarse y fluir el conocimiento en la organización.

Se presentan algunos de ellos:

Modelo de Wiig

El modelo de GC de Wiig (1993) también en Wiig (2007) se enfoca en el siguiente principio: para que un conocimiento pueda ser útil y valioso, debe ser organizado. Dicho conocimiento debe ordenarse de manera tal que se pueda usar. Además, las organizaciones persiguen diferentes estrategias para gestionar el conocimiento. Según el autor, se deben basar en 5 procesos básicos: creación, captura, renovación, compartir y uso del conocimiento en todas las actividades. En el modelo de Wiig se visualiza el conocimiento y su gestión con una proyección hacia las organizaciones en general, el aprendizaje más que todo formal, el conocimiento explícitamente documentado y proveniente del entorno organizacional. Destaca el uso de tic en el proceso de distribución de conocimiento, mas no en los demás procesos como, por ejemplo, en el de captura.

Modelo de Nonaka y Takeuchi

Para Nonaka y Takeuchi (1999) la GC abarca los siguientes procesos: creación o captación, estructuración, transformación y transferencia de conocimiento, hasta su almacenamiento e incorporación en todos los procesos de la organización. En el modelo de Nonaka y Takeuchi se visualiza el conocimiento tanto individual como colectivo y su gestión con una proyección hacia la empresa, el aprendizaje tanto formal como de persona a persona, el conocimiento explícitamente documentado como tácito y proveniente tanto de los integrantes de la organización como de su entorno. Este modelo enfatiza el que crear conocimiento no es crear información, sino procesarla, hacerla útil para la organización, fusionarla con ideas subjetivas e intuiciones de los individuos que pertenecen a la organización y hacerlas disponibles a todos. Ellos visualizan a la empresa como un organismo vivo (no una máquina) capaz de desarrollarse pero a través de la evolución del conocimiento que se genera por parte de todos sus integrantes. No destacan el uso de las TIC como determinantes en la GC, sino que se enfoca más en los procesos humanos.

Modelo de integración de tecnología de Kerschberg

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

Un modelo representativo de la integración tecnológica es el que sugiere Kerschberg (2001). En este modelo, se reconoce la heterogeneidad de las fuentes del conocimiento y se establecen diferentes componentes que se integran en lo que el autor denomina “capas”: de presentación del conocimiento, de GC y de datos. El modelo establece la necesidad de una arquitectura potenciada con las diferentes tecnologías, orientadas a apoyar el proceso de GC. Propone un alto nivel de integración entre los componentes de cada una de las capas, lo que permite trabajar con estándares y lenguajes comunes un alto nivel de comunicación entre los usuarios, lo que posibilita un gran dinamismo.

Este modelo consiste en definir lo siguiente: 1) ayudar a asegurar la calidad de los datos y la información a los trabajadores de conocimiento; 2) contribuir con la transformación de los datos y la información en conocimiento; 3) permitir el almacenamiento eficiente y la recuperación de metadatos y de conocimiento; 4) promover la promoción a tiempo de la diseminación y la distribución del conocimiento; y, 5) apoyar la presentación adaptada de conocimiento.

Modelo integrado situacional de Riesco

Riesco (2004) describió un modelo de GC desde una doble dimensión, la holística y la particular, y con una perspectiva social y tecnológica. Define los constructos “conocimiento” y “gestión del conocimiento” analizando los diversos modelos de GC integrado y situacional. Propone una arquitectura básica que sustenta la creación y desarrollo del conocimiento en la empresa basada en la cultura y liderazgo, memoria corporativa, tic, redes, equipo de GC y comunidades de práctica colaborativas. Todos relacionados entre sí, estructurados en una rueda que facilite el desarrollo y consolidación del conocimiento.

Este modelo tiene la particularidad de establecer alcances más allá del aspecto tecnológico ya que involucra variables organizacionales, culturales, sociales y políticas. Con este modelo se une la dimensión general, motivada en los principios, enfoques y componentes de los proyectos de GC; y la práctica, visualizada en la dimensión particular, enfocada en el perfil del negocio y el tipo de trabajo a realizar. Además, el modelo permite diagnosticar el conocimiento valioso, su desarrollo, el aporte tanto del tácito como del explícito a la organización y establecer criterios sobre estrategias indicadas dependiendo del tipo de empresa.

Modelo de gestión tecnológica del conocimiento de Paniagua y López

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

El modelo de Paniagua y López (2007) se compone de: recursos de conocimiento, actividades de transformación del conocimiento y factores de influencia en la GC.

Paniagua y López señalan que las dimensiones de su modelo se relacionan permanente e inevitablemente. Si observamos nuevamente el cuadro, los componentes y elementos correspondientes a cada dimensión del modelo son de naturaleza diversa, pero que deben funcionar juntos para que el modelo de GC pueda ser implementado con éxito. Podemos observar desde elementos como el liderazgo, el cual es fundamental, hasta sistemas de información y la cultura de la organización. Pero lo más interesante es que prepondera la presencia de elementos asociados a procesos humanos, introduce lo creativo y humano del modelo de Nonaka y Takeuchi dándole complementariedad y globalidad en su aplicación en las organizaciones, al contrario del modelo de Kerschberg (2001) cuyo énfasis es en las TIC para la implementación de su modelo de GC. Los recursos de conocimiento (agentes y sistemas físicos), interactúan, a través de la socialización, exteriorización, combinación e interiorización para ejecutar la gestión efectiva del conocimiento.

Modelo holístico de Angulo y Negrón

El modelo que proponen Angulo y Negrón (2008) se considera “holístico” porque toma en cuenta la integralidad del individuo, tanto su fuero interior como el contexto que lo rodea. Al mismo tiempo tiene una concepción de la GC como una actividad inagotable. El modelo que se propone tiene los siguientes procesos: socialización, creación, modelado y difusión.

Este modelo también integra aspectos del modelo de Nonaka y Takeuchi.

Modelo monitor de activos intangibles de Sveiby

Este modelo desarrollado por Sveiby (1997) basa su argumentación en la importancia de los activos intangibles, sostenido por la gran diferencia que el autor observa entre el valor de las acciones en el mercado y su valor en los libros contables. Considera que esta diferencia se debe a que los inversionistas desarrollan sus propias expectativas en la generación de los flujos de caja futuros, debido a la existencia de los activos intangibles. En consecuencia, Sveiby indica que las personas son el único agente verdadero en las organizaciones y las encargadas de crear la estructura interna (organización) y externa (imagen). Ambas estructuras son de conocimiento y permanecen en la empresa incluso tras la marcha de un alto número de trabajadores. El “monitor de activos intangibles” es un método de medición y una forma de presentación que muestra un número de indicadores para la medición de los intangibles o categorías de activos intangibles

planteadas que describimos anteriormente en este artículo (competencias, estructura interna y estructura externa). Para ellos propone sus respectivos grupos de indicadores de medición. La elección de los indicadores dependerá de la estrategia de la empresa.

Modelo de Bustelo y Amarilla

Este modelo se basa en que la gestión de la documentación tiene un nexo cercano con la gestión de la información, distribuida en bases de datos corporativas y aplicaciones informáticas. Bustelo y Amarilla (2001) señalan que sin una adecuada gestión de la información, es imposible llegar a la GC. Las propuestas de la GC representan el modelo de gestión que se basa en gran parte en gestionar adecuadamente la información. El paso previo que cualquier organización debe dar antes de tratar de implantar un sistema de GC es la informatización de la organización.

La gestión de la información tiene la finalidad de controlar, almacenar y recuperar la información que se produce para el desarrollo de actividades. Como un subproceso de la gestión de la información está la gestión de la documentación, la cual a su vez se clasifica en tres tipos: 1) Interna: documentación que genera la organización en sus actividades rutinarias. 2) Externa: toda la documentación de interés para la organización que proviene del entorno de la organización (libros, revistas, internet, etc.). 3) Pública: documentación que la organización produce para ofrecer a proveedores, clientes y a la comunidad interesada. Para garantizar y tener éxito en la implementación de una GC, Bustelo y Amarilla recomienda enfatizar los esfuerzos en tres frentes:

- En la gestión de la información: Deben establecerse sistemas gráficos y documentales que permitan compartir la información que se produce en la organización.

- En la gestión de recursos humanos: Estableciendo políticas que incentiven al personal a compartir sus conocimientos. Talleres dirigidos a facilitar el intercambio, charlas técnicas que estimulen nuevas ideas y nuevas maneras de realizar las cosas y jornadas de intercambio con el entorno organizativo.

- En la medición de los activos intangibles: Esto con la finalidad de establecer metas y poder controlar los resultados de la evolución del capital intelectual.

Teniendo en cuenta las fuentes consultadas, se relaciona el aporte de Correa, Benjumea y Valencia (2019) en cuanto a modelos de gestión del conocimiento, donde menciona los modelos anteriormente expuestos como el de Nonaka y Takeuchi (1999) donde el enfoque de este modelo

está basado en la capacidad de crear nuevo conocimiento y por ende, nuevos productos, servicios y sistemas. El modelo de KPMG consulting de Tejedor y Aguirre (1998) enfocado en estudiar las condiciones del aprendizaje y los resultados de este, además se caracteriza por propiciar el trabajo en equipo. El modelo de Andersen (1996) de Knowledge management tool (KMAT) el modelo de herramientas para la evaluación de la GC utiliza el método de evaluación y diagnóstico que afianza la innovación y mide el capital intelectual. El modelo se basa en seis procesos: la creación, identificación, colección, adaptación, aplicación y difusión del conocimiento.

Así mismo otro modelo de este mismo autor (1999) sobre modelo de administración de conocimiento organizacional, el cual se enfoca en la transmisión de flujos de información y valor de los individuos hacia la organización. El conocimiento debe hacerse explícito y compartirse en espacios físicos o virtuales.

Hay otros modelos que se relacionan por parte de estos autores como el modelo de aprendizaje organizativo de Bueno (2000) que propone una tríada conceptual: capital intelectual, gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo para incrementar la competitividad de las organizaciones. Otro es el *The 10-Step Road Map de Tiwana (2002)* El modelo implementa una iniciativa de gestión del conocimiento que genera impacto en el negocio al articular conocimiento y estrategia y diferencia entre conocimiento tácito y explícito en cuatro fases: 1. Evaluación de la infraestructura, 2. Análisis de sistemas, 3. Despliegue de sistemas y 4. Evaluación del desempeño. Así mismo el modelo de la GC desde una visión humanista de Tena (2004, citado en Rodríguez, 2009) el modelo promueve el compromiso de las personas hacia la compartición del conocimiento y sobre todo el aprendizaje continuo.

Otro aporte es el de Valdés, Díaz y Dolores (2019) donde relaciona los modelos anteriormente citados y otros adicionales que es importante tenerlos en cuenta, iniciando por el modelo de Wiig (1993) el cual tiene como objetivo reforzar el uso del conocimiento, describe el contenido del conocimiento, su localización, su proceso de recolección, su distribución y su utilización y los medios son a través de recoger, formalizar y codificar el conocimiento. La creación de una estructura organizativa del conocimiento. El modelo de Nonaka y Takeuchi (1999) donde el objetivo es informar sobre cómo la organización puede crear y promover conocimiento. Distingue dos tipos de conocimiento: tácito (dimensión técnica y cognitiva) y explícito. En la dimensión ontológica que incluye los niveles individual, grupal, organizativo e

inter organizativo y registra la presencia del conocimiento organizativo diferente en naturaleza al conocimiento individual. Este modelo se convierte en referencia de la mayoría de los modelos mencionados. El modelo de KPMG y Andersen (1999) tiene como propósito Incrementar la capacidad de aprendizaje de las organizaciones. Conseguir una cultura organizativa orientada al aprendizaje. También el modelo KMAT de este autor (2006) que tiene como objetivo Alcanzar una cultura organizativa orientada al aprendizaje que parte de la definición de una estrategia organizacional.

Otro de los modelos planteados es el de Choo KM Model tiene como objetivo conducir a las organizaciones a un estado superior, denominado organización inteligente. El modelo de Kaplan y Norton (2004) el cual se enfoca en Medir resultados con indicadores financieros y no financieros, indicadores driver (factores condicionantes de otros) e indicadores output (indicadores de resultados). Identifica estratégicamente misión, visión y objetivos estratégicos. Proponen el Balanced Score Card o cuadro de mando integral. Visión integral de los sistemas de medición y creación de valor. Otro modelo es el de Von Krogh y Roos (1995) donde reafirma la importancia de la gestión del conocimiento en las personas al punto que cuenten las emociones, fomenta las relaciones y comunicaciones entre las empresas. Modelos de Nick Bontis, Universidad West Ontario (1996) tiene como enfoque analizar la relación causa efecto y medir las relaciones entre elementos del capital intelectual y los resultados de la organización.

Tabla 1. Cuadro comparativo de modelos de gestión del conocimiento.

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

Modelo	Autores	Procesos	Motor de la GC	Actores que intervienen	Tipo de conocimiento	Cultura organizacional
Proceso de Creación del Conocimiento	(Nonaka y Takeuchi, 1999)	Exteriorización (conocimiento conceptual), combinación (conocimiento sistémico), socialización (conocimiento armonizado) e interiorización (conocimiento operacional). Creación o captación, estructuración, transformación y transferencia de conocimiento, hasta su almacenamiento e incorporación en todos los procesos de la organización.	Procesos humanos	Colaboradores Equipos de trabajo	Tácito Explícito	Abierta al aprendizaje colaborativo
Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting	Tejedor y Aguirre, 1998	Compromiso con la visión de la organización, perfil de la organización, capacidades de aprendizaje.	Procesos humanos	Equipos de trabajo	Aprendizaje experiencial	Aprendizaje colaborativo
Modelo Andersen	Andersen, A. 1999	Creatividad, cooperar, valorar, aplicar, capturar, innovar, distribuir experiencia para llegar a un aprendizaje desde lo personal a lo organizacional.	Ambiente de aprendizaje compartido Procesos humanos	Equipos de trabajo	Explícito	Aprendizaje compartido

Fuente. Elaboración propia a partir de los autores citados

Tabla 1. Cuadro comparativo de modelos de gestión del conocimiento (continuación)

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

Modelo	Autores	Procesos	Motor de la GC	Actores que intervienen	Tipo de conocimiento	Cultura organizacional
Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) o Herramienta de Evaluación Administrativa de Conocimiento	Anderser (1999)	Liderazgo, cultura, tecnología y medición	Procesos humanos TIC	Líder de la organización Equipos de trabajo	Explícito	Conocimiento organizacional
El modelo de GC de Wiig	Wiig (1993)	Creación, captura, renovación, compartir y uso del conocimiento	TIC	Miembros de la organización Expertos	Factual, conceptual, explicativo y metodológico	Abierta al aprendizaje colaborativo
Modelo de integración de tecnología de Kerschberg	Kerschberg (2001)	Adquisición, refinamiento, almacenamiento y recuperación, distribución y presentación. 1) Ayudar a asegurar la calidad de los datos y la información a los trabajadores de conocimiento; 2) contribuir con la transformación de los datos y la información en conocimiento; 3) permitir el almacenamiento eficiente y la recuperación de metadatos y de conocimiento; 4) promover la promoción a tiempo de la diseminación y la distribución del conocimiento; y, 5) apoyar la presentación adaptada de conocimiento.	TIC	Ingenieros de conocimiento Expertos Usuarios de las TIC Grupos de discusión	Tácito Explícito	Comunicativo colaborativo

Fuente. Elaboración propia a partir de los autores citados

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

Tabla 1. Cuadro comparativo de modelos de gestión del conocimiento (continuación)

Modelo	Autores	Procesos	Motor de la GC	Actores que intervienen	Tipo de conocimiento	Cultura organizacional
Modelo integrado o situacional de Riesco	Riesco (2004)	Adquisición Almacenamiento Transformación Distribución Utilización Impacto en la cultura organización, memoria corporativa, TIC y redes y comunidades colaborativas	TIC Procesos humanos	Comunidades de prácticas Equipos de gestión de conocimiento	Formal Experiencias	Colaborativo
Modelo de gestión tecnológica del conocimiento	Paniagua y López (2007)	Recursos de conocimiento, actividades de transformación del conocimiento y factores de influencia en la GC. Creación, estructuración, transformación, transferencia, almacenamiento, incorporación.	TIC Procesos humanos	Miembros de la organización Expertos Líder de la organización	Tácito Explícito	Colaborativo
Modelo holístico de Angulo y Negrón	Angulo y Negrón (2008)	Socialización, creación, modelado, difusión y aplicación.	TIC Procesos humanos	Individuos Grupos	Tácito Explícito	Comunicativo colaborativo

Fuente. Elaboración propia a partir de los autores citados

Tabla 1. Cuadro comparativo de modelos de gestión del conocimiento (continuación)

Modelo	Autores	Procesos	Motor de la GC	Actores que intervienen	Tipo de conocimiento	Cultura organizacional
Modelo monitor de activos intangibles de Sveiby	Sveiby (1997)	Se basa a través de indicadores enfocados en: Medición de indicadores de crecimiento e innovación y medición de indicadores de eficiencia y estabilidad.	Procesos humanos	Miembros de la organización Clientes proveedores	Formal	Participativo
Modelo de Bustelo y Amarilla	Bustelo y Amarilla (2001)	Gestión de la documentación, gestión de la información, de recursos humanos y medición de los activos intangibles.	Procesos humanos TIC	Miembros de la organización Expertos en informática	formal	Participativo

Fuente. Elaboración propia a partir de los autores citados

2.1.2 Capital intelectual

González y Rodríguez (2010) aportan que el economista Kenneth Galbraith denomina por primera vez en 1969 como “Capital Intelectual” aquellas variables internas que generan valor y que no se encuentran plenamente identificadas en los balances como calidad, reputación y cumplimiento, denominando el Capital Intelectual (CI) como el mecanismo generador de plus valor entre el valor de la empresa y el valor técnicamente contable.

De este concepto se derivan dos principales corrientes que reafirman el aporte del CI. La primera presentada por los autores Von (2000) y Díaz (2003) resaltan la existencia del CI en el contexto de la Gestión del Conocimiento (GC) como la disciplina de la administración que trata el capital intelectual de la empresa, que a pesar de no estar discriminado en un estado contable es

generadora de valor. La segunda presentada por Bueno (2001) definiendo el CI como el conjunto de capacidades, destrezas y conocimientos de las personas que generan valor a las diferentes organizaciones sean con o sin ánimo de lucro, instituciones educativas entre otras.

Sin importar que tipo de organización sea, contar con colaboradores articulados y alineados a los objetivos y metas organizacionales, poniendo en práctica las habilidades, capacidades y competencias para llegar a alcanzar altos niveles de productividad y rentabilidad, constituye el ideal común y el deseado ambiente empresarial.

Para que las organizaciones hoy en día lleguen a diferenciarse y obtener ventaja competitiva se logra a través del talento humano que la integra. El activo intangible más importante de la organización es el conocimiento de las personas, las organizaciones reciben valor agregado de conocimiento, capacidades, habilidades y experiencia del colaborador, es de resaltar que para Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) el talento humano de una organización y su conocimiento son la fuente de obtener una ventaja competitiva. De acuerdo con Edvinsson y Malone (1997 en Nevado 2000) el capital intelectual es el conocimiento y la experiencia aplicada que poseen las empresas, este capital intangible, ha existido desde siempre, pero en la última década ha tomado gran importancia, ya que no es suficiente con ofrecer productos o servicios que suplan necesidades sino ofrecer al mercado valor agregado e innovación. Este valor agregado que las empresas deben ofrecer como generador de bienestar en la sociedad solo se da gracias al conocimiento del talento humano de las organizaciones y su relación con los clientes:

Hoy en día, tener instalaciones modernas no garantiza a las entidades una posición competitiva en los mercados, puesto que en la actualidad es necesario contar además con procesos de innovación permanente, disponer de un personal con las competencias adecuadas, poseer una fidelidad de los clientes, la credibilidad de los directivos, su habilidad para retener y atraer a los mejores profesionales (Nevado, 2000; 2).

Es fundamental que las organizaciones modernas y la gerencia contemporánea apliquen el conocimiento de sus colaboradores como capital necesario para su funcionamiento; muchas personas dudan de la efectividad de esta herramienta puesto que todavía se centran en capitales tangibles, pero como comenta Peter Drucker, “nos estamos adentrando en la sociedad de los conocimientos donde el recurso económico básico ya no es capital, ni los recursos materiales, ni la mano de obra, sino que es y será el saber, y donde los empleados de conocimientos desempeñarán un papel central” (Nevado, 2000; 3). Es importante conocer la definición de

capital intelectual en una organización "El capital intelectual se define como un conjunto de conocimientos que posee una organización, la experiencia aplicada, relaciones con los clientes y todas aquellas destrezas que le dan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado" Edvinsson y Malone (1997 en Nevado 2000).

Este Capital Intelectual se convierte entonces en fuente de riqueza para las empresas, un valor que aunque oculto, tiene alta relevancia por su valor determinado en el tiempo y sus aplicaciones en el intelecto.

El CI está basado en los individuos involucrados en la toma de decisiones diarias de una organización, estas decisiones están encaminadas a mejorar los flujos de datos, mejorar la efectividad de la organización a través de innovaciones, maximizar rendimientos y minimizar costos.

2.1.3 Cultura organizacional

Para Londoño (2016) aunque el estudio de la cultura organizacional es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial, el concepto se remonta a Elton Mayo y sus colaboradores en los años 20, cuando frente al Management Científico de Taylor, hicieron énfasis en las normas, los sentimientos y los valores de los grupos que componen una organización, y sus repercusiones en el funcionamiento organizacional. Por lo anterior se hace presente en el entorno laboral y empresarial, hablar de cultura organizacional, la cual para este autor es un conjunto de normas, valores y hábitos que caracterizan a un determinado grupo organizacional y/o empresarial.

La cultura organizacional se convierte en factor estratégico para las organizaciones, siendo un eje fundamental para generar identidad, competitividad, diferenciación, entre otras características importantes que deben tener en cuenta las organizaciones para competir en mercados tan cambiantes.

Es a partir de los años 80, que el concepto de cultura empieza a ser asociado al de las organizaciones. Este se desarrolla en EE.UU durante la crisis económica, como estrategia utilizada por los empresarios en su intento de obtener la identificación y la adhesión de los trabajadores a los objetivos de la empresa por medio de un discurso humanista, en donde los valores y normas de trabajo de los grupos juegan un papel importante en el desempeño de los

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

trabajadores. De esta forma la cultura organizacional comienza a tener importancia en el análisis del comportamiento de las empresas, convirtiéndose en un elemento de importancia estratégica (Gardey y Stempels, 2019).

La reflexión sobre la cultura organizacional se inició en el anonimato absoluto, hace más de cuarenta años, por investigadores como Elliot Jaques, Erving Goffman, Chester Barnard y Paul Selznik, quienes estudiaron aspectos como los valores y el estilo de dirección; sin embargo, el tema se encuentra en primer plano hoy en día en razón de su relación con los problemas sociales, culturales, organizacionales e individuales, lo que ha permitido que este concepto adquiere mayor autonomía y sea estudiado con rigurosidad (Amado, 1986 en Murillo, Zapata, Martínez, Ávila, Salas y López, 2007).

La perspectiva cultural de las organizaciones se afianza en los años 70, cuando el concepto de empresa adquiere mayor complejidad: así de una concepción de empresa basada estrictamente en criterios económicos se ve en los 70's que la empresa también es una entidad social, por lo cual se le adjudican nuevas responsabilidades hacia su personal y hacia su entorno, a la vez que se hace más claro que la cotidianidad de las empresas tiene la complejidad propia de los fenómenos sociales (Thévenett, 1992).

Conforme se avanzó en esta línea se hizo claro que no existía un método maestro para manejar a todas las empresas de manera que las condujera al éxito; dado que, cada empresa tenía una herencia, un entorno, una historia, es decir una cultura única y particular (Thévenett, 1992 en Murillo, Zapata, Martínez, Ávila, Salas y López, 2007).

La cultura organizacional es un esquema de referencia para patrones de información, comportamientos y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus otros entornos (Murillo, Zapata, Martínez, Ávila, Salas y López, 2007).

Se debe propender por generar las condiciones adecuadas desde la organización para que el talento humano se sienta motivado, acogido, respetado, como aporte en toma de decisiones, puntos de vista, opiniones, con el fin de garantizar una calidad de vida a los colaboradores, esto impacta directamente en la productividad de la organización.

Cada organización tiene características distintivas, como su estilo de vida, comportamiento, mentalidad, presencia y personalidad. Además, cada una tiene rasgos distintivos

que no son tangibles o mensurables. Muchos fenómenos que ocurren en una organización se derivan de su cultura, que es como su código genético. Entender la cultura organizacional es indispensable para conocer el comportamiento organizacional. En realidad, la cultura organizacional constituye el ADN de las organizaciones (Chiavenato, 2009).

Diferentes autores han abordado este tema como, la programación colectiva de la mente y la manera en que las cosas se hacen dentro de la empresa. En opinión de los autores, la cultura organizacional es el conjunto de características y costumbres compartidas entre los trabajadores de una entidad determinada; y los conceptos que más elementos abordan en la cultura son los que plantean que es algo propio de las empresas que diferencian a una de otra, y que a su vez se logra entre sus miembros. Estas definiciones manifiestan coincidencia en aspectos tales como (López y Martínez, 2014): conjunto de normas, valores y creencias compartidas por los miembros de la organización, lo cual se manifiesta a través del conocimiento, se forma y desarrolla con la interacción entre sus miembros, lo que caracteriza y diferencia unas organizaciones de otras.

2.2 Marco conceptual

Capital intelectual: De acuerdo con (Edvinsson y Malone, 1997 en Nevado 2000) el capital intelectual es el conocimiento y la experiencia aplicada que poseen las empresas, este capital intangible, ha existido desde siempre, pero en la última década ha tomado gran importancia, ya que no es suficiente con ofrecer productos o servicios que suplan necesidades sino ofrecer al mercado valor agregado e innovación. Este valor agregado que las empresas deben ofrecer como generador de bienestar en la sociedad solo se da gracias al conocimiento del talento humano de las organizaciones y su relación con los clientes.

Cultura organizacional: La cultura organizacional es el patrón de comportamiento observable de una comunidad u organización que emana de los valores compartidos, creencias y pensamiento. Los valores y comportamientos dan forma al entorno fisiológico y sociológico de una organización de una manera única y tienen una fuerte influencia en el proceso de toma de decisiones. La cultura organizacional se observa como un patrón de supuestos compartidos y aprendidos por un grupo (Chidambaranathan y RaniKumaresan, 2015b). En este sentido Mueller (2014) y De-Castro et al. (2013), establecen que la cultura corporativa es una variable moderadora en la consecución de un mejor rendimiento del negocio, ya que promueve las

capacidades de los empleados, tolera los riesgos, y apoya el desarrollo personal, constituyéndose en un factor organizacional importante que mejora la base de conocimientos de la empresa.

La cultura organizacional se puede definir en el marco de las creencias colectivas, valores compartidos, valores culturales y la motivación entre otros (Marulanda, López y López).

Gestión: el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo, por consiguiente, la gestión es “Hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos” (Ramírez, 2009, p.24). Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. De otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. La noción de gestión, por lo tanto, se extiende desde el diseño hasta el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, desarrollar una organización, o concretar un proyecto. De igual manera, la gestión es también la dirección y/o administración de una compañía o de un negocio (Castro, 2017).

Gestión del conocimiento: La gestión del conocimiento GC, puede considerarse como un proceso de aprovechamiento de los conocimientos para lograr la innovación en procesos y productos o servicios, para una efectiva toma de decisiones y también para la adaptación de la organización al mercado.

Es el conjunto de procesos sistémicos que tienen como propósito capturar, propiciar, compartir, conservar y actualizar el conocimiento para el desarrollo organizacional y/o personal mediante el uso de políticas, estrategias, actividades, herramientas y mecanismos asociados, con miras a que se conviertan en un activo que genere valor y que refuerce las ventajas competitivas. (Rodríguez, 2006) “Es el proceso mediante el cual una organización, a través de sus trabajadores, crea, adquiere, comparte, incorpora, documenta, aplica y renueva conocimiento, con el propósito de adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformar su entorno” (Castro, 2017).

2.3 Marco legal

Dentro de la normatividad que se debe tener en cuenta para el tema principal del presente proyecto el cual está enfocado en la gestión del conocimiento están:

Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019):

El Decreto 1083 de 2015, Decreto único del Sector Función Pública, modificado por el Decreto 1499 de 2017, establece el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, el cual surge de la integración de los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad en un solo Sistema de Gestión, y de la articulación de este con el Sistema de Control Interno.

¿Qué es MIPG?

Es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.

- Es un marco de referencia porque contempla un conjunto de conceptos, elementos, criterios, que permiten llevar a cabo la gestión de las entidades públicas.
- Enmarca la gestión en la calidad y la integridad, al buscar su mejoramiento permanentemente para garantizar los derechos, satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía.
- El fin de la gestión es generar resultados con valores, es decir, bienes y servicios que tengan efecto en el mejoramiento del bienestar de los ciudadanos, obtenidos en el marco de los valores del servicio público (Honestidad, Respeto, Compromiso, Diligencia y Justicia).
- Busca generar valor público a través de la entrega de resultados que respondan y satisfagan las necesidades y demandas de los ciudadanos.

MIPG opera a través de un conjunto de siete dimensiones que agrupan las políticas de gestión y desempeño institucional (Talento Humano, Direccionamiento estratégico y Planeación, Gestión con valores para resultados, Evaluación de resultados, Información y comunicación, Gestión del conocimiento y Control Interno), implementadas de manera articulada e intercomunicada, permitirán que el MIPG funcione.

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

Teniendo en cuenta que una de las dimensiones es gestión del conocimiento, es importante conocer este marco de referencia que indica para la implementación de una buena gestión del conocimiento en entidades del sector público, para este caso específico del presente proyecto Empresas Públicas de Armenia EPA como caso de estudio.

A partir de este manual se relaciona qué es la gestión del conocimiento y los elementos que se deben tener en cuenta para su implementación:

La gestión del conocimiento y la innovación fortalece de forma transversal a las demás dimensiones del MIPG en tanto busca que las entidades públicas analicen las formas en las que genera, captura, evalúa y distribuye el conocimiento, de manera que estas puedan aprender de sí mismas y de su entorno, con el objetivo de mejorar su gestión.

La sexta dimensión de MIPG -gestión del conocimiento y la innovación- plantea la importancia de que las entidades conserven y compartan su conocimiento para dinamizar el ciclo de la política pública, facilitar el aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías, interconectar el conocimiento entre los servidores y dependencias y promover buenas prácticas de gestión.

En el sector público se genera una cantidad importante de datos, información, ideas, investigaciones y experiencias que, en conjunto, se transforman en conocimiento. Este debe estar disponible para todos, con procesos de búsqueda y aplicación efectivos, que consoliden y enriquezcan la gestión institucional.

Esta dimensión también promueve el desarrollo de mecanismos de experimentación e innovación para proporcionar soluciones efectivas, que permitan orientar la gestión al servicio de los ciudadanos. Las entidades públicas pueden reducir el riesgo en la implementación de nuevas iniciativas de gestión al optar por la construcción de ensayos, prototipos o experimentos que contribuyan a comprobar o visualizar posibles fallas antes de la introducción de nuevos o mejorados productos y servicios.

La dimensión de la gestión del conocimiento y la innovación propone el desarrollo de acciones para compartir y difundir el conocimiento entre los servidores públicos y los grupos de valor, con el objetivo de garantizar su apropiación y aprovechamiento, esto implica, además, que las entidades promuevan el análisis, evaluación y retroalimentación de dichas acciones, lo que les permitirá el mejoramiento continuo. Esta dimensión facilita a las entidades aprender de sí mismas y de su entorno de manera práctica (aprender haciendo).

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

En síntesis, la gestión del conocimiento y la innovación dentro del MIPG busca que las entidades:

- Consoliden el aprendizaje adaptativo, mejorando los escenarios de análisis y retroalimentación para ayudar a resolver problemas de forma rápida.
- Mitiguen la fuga de conocimiento.
- Construyan espacios y procesos de ideación, experimentación, innovación e investigación que fortalezcan la atención de sus grupos de valor y la gestión del Estado.
- Usen y promuevan las nuevas tecnologías para que los grupos de valor puedan acceder con más facilidad a la información.
- Fomenten la cultura de la medición y el análisis de la gestión institucional y estatal.
- Identifiquen y transfieran el conocimiento, fortaleciendo los canales y espacios para su apropiación.
- Promuevan la cultura de la difusión y la comunicación del conocimiento en los servidores y entidades públicas.
- Propicien la implementación de mecanismos e instrumentos para la captura de la memoria institucional y la difusión de buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- Estén a la vanguardia en los temas de su competencia.

Lineamientos generales para la implementación

Para contribuir a la comprensión de la dimensión se debe entender el conocimiento como la suma de ideas, datos, información, procesos y productos generados por los servidores públicos de las entidades. En este orden, el conocimiento se produce a través de la experiencia, el aprendizaje constante, la adaptación al cambio y se consolida con su generación permanente, preservación y difusión.

El conocimiento en las entidades se presenta de distintas formas, una de ellas es el conocimiento intangible que se manifiesta en las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y su habilidad para proponer soluciones; en términos técnicos esto es el conocimiento tácito. Otra de las maneras de evidenciar el conocimiento de la entidad se hace a través de los documentos (infografías, planes, informes, guías, instructivos, herramientas), piezas

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

audiovisuales (presentaciones, videos), publicaciones en redes sociales o grabaciones, a esto se le llama conocimiento explícito.

Así mismo, la dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación cuenta con cuatro ejes, cada uno de ellos tiene una serie de acciones que permiten fortalecer la misión de las entidades (Función Pública, 2020).

- Generación y producción
- Analítica institucional
- Herramientas para el uso y apropiación
- Cultura de compartir y difundir

Atributos de calidad a tener en cuenta en la dimensión

Los siguientes atributos de calidad permitirán a las entidades adelantar una adecuada Gestión del Conocimiento y la Innovación:

- Gestión documental y recopilación de información de los productos generados por todo tipo de fuente.
- Memoria institucional recopilada y disponible para consulta y análisis.
- Impulso a la investigación y a la innovación institucional.
- Bienes o productos entregados a los grupos de valor, como resultado del análisis de las necesidades y de la implementación de ideas innovadoras de la entidad.
- Espacios de trabajo que promueven el análisis de la información y la generación de nuevo conocimiento.
- Comunidades de práctica y redes de conocimiento.
- Los resultados de la gestión de la entidad se incorporan en bases de datos y repositorios de conocimiento, de fácil acceso, sencillos para su consulta, análisis y mejora.
- Decisiones institucionales incorporadas en los sistemas de información y disponibles.
- Espacios para difundir lecciones aprendidas y buenas prácticas.
- Alianzas estratégicas donde se compartan y revisen experiencias con otros, generando mejoras en sus procesos y resultados.

ISO 30401 de Gestión del Conocimiento (Rodríguez, 2019)

Esta norma tiene como propósito dar soporte a las organizaciones en el desarrollo de sistemas de gestión que promuevan la eficacia y la creación de valor a través del conocimiento

para todas las partes interesadas. Allí se define la gestión del conocimiento como una disciplina enfocada en las formas en que las organizaciones crean y usan el conocimiento.

Este nuevo referente normativo adopta la estructura de alto nivel planteada por la ISO en 2012. Por lo tanto, se estructura en diez capítulos, a saber: alcance, referencias normativas, términos y definiciones, contexto de la organización, liderazgo, planeación, apoyo, operación, evaluación del desempeño y mejora. Al igual que las demás normas que siguen esta estructura mantiene como base para la gestión el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar a partir del aprendizaje).

La gestión de este se convierte en un camino lógico para identificar, retener, mantener, apropiar y difundir los elementos diferenciadores de una organización. En otras palabras, se convierte en un aspecto clave para la efectividad, el aumento de la colaboración y la competencia.

De acuerdo con el anexo C de la citada norma técnica, la cultura de gestión del conocimiento se refleja en la medida en que las personas:

- Sienten confort al discutir los problemas de la organización y a la vez pueden plantear soluciones.
- Comparten el conocimiento y la información de manera abierta y honesta para socializarlo y difundirlo a través de la organización.
- Protegen el conocimiento de la organización.
- Se sienten empoderados para usar autónomamente el conocimiento.
- Demuestran responsabilidad por su propio aprendizaje y sus resultados.
- Ofrecen su conocimiento a otros en lugar de mantenerlo guardado para ellos mismos.
- Colaboran con sus colegas en lugar de competir con ellos.
- Invierten tiempo en reflexionar y aprender.
- Dan valor a adquirir nuevos conocimientos a través de sus nuevas experiencias (éxitos o fracasos).

Los estudios bibliométricos indican que se ha incrementado la investigación en la gestión del conocimiento. A partir del estudio realizado por Gaviria-Marina, Merigó y Baier-Fuentes

(2019) se identificó la relevancia que se le ha dado al tema en los últimos diez años (Rodríguez, 2019).

Las anteriores normatividades se deben tener en cuenta en el proyecto, para plantear el modelo de GC y su respectivo plan de acción, teniendo en cuenta que la empresa analizada la cual es EPA está dirigida al sector público, es importante considerar los elementos anteriormente mencionados para que la propuesta pueda ser fácilmente implementada por la empresa.

2.4 Marco institucional

Mediante acuerdo del año 50 de 1940 fueron creadas las Empresas Públicas delegadas del Departamento de Caldas, una Institución que representó grandes cambios en la vida de los armenios. En 1962 mediante acuerdo 043 del Concejo Municipal, se constituye en establecimiento público autónomo encargado de la administración y dirección de los servicios públicos municipales de acueducto, alcantarillado, eléctrica, telefonía, aseo, plazas de mercado, matadero, alumbrado público, aeropuerto y plazas de ferias, siendo denominado Empresas Públicas de Armenia, EPA en 1963 por el gobernador de Caldas, quien la aprobó y le dio vida jurídica. En el proceso de la optimización en la prestación de servicios EPA, realizó convenios mediante los cuales se crearon otras empresas que entraron a prestar varios de los servicios a su cargo. Ejemplo: el servicio de energía y alumbrado público con la Empresa de Energía del Quindío, EDEQ, el aeropuerto el Edén con la Aeronáutica Civil, la plaza de feria el municipio de Armenia y la telefonía con la empresa de teléfonos de Armenia, Telearmenia.

En el año 1996 mediante acuerdo 011 del Concejo Municipal de Armenia para efectos de enmarcar la empresa en la ley de servicios públicos domiciliarios y especialmente en lo relativo al régimen de transición, previsto para la transformación empresarial, convirtiéndose en empresa industrial y comercial del Estado del orden municipal, cuya razón social es la de Empresas Públicas de Armenia, ESP. Para esta fecha la empresa había sufrido cambios y prestaba solamente cinco servicios: acueducto, alcantarillado, aseo, plazas de mercado Galería Central Gabriel Mejía, Feria de los Plátanos y central de beneficio de carnes.

Debido al cambio de naturaleza jurídica de Empresas Públicas de Armenia, ESP al pasar de un instituto descentralizado a empresa industrial y comercial del Estado de orden municipal, y teniendo en cuenta los principios constitucionales de eficiencia y competencias, competitividad y

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

de calidad de 1999, se produce modificaciones a la información administrativa de la empresa en cumplimiento del acuerdo 022 del 30 de diciembre de 1998 de la Junta Directiva.

Como resultado de la reforma surgen otros aspectos, entre ellos un nuevo organigrama que muestra una nueva estructura organizacional con la creación y modificación de áreas, cambios en la estructura salarial, manual de funciones de la nueva planta de cargos, esquemas de remuneración y aplicación al plan de retiro voluntario. En 1999 ocurre el terremoto que ocasiona daños de gran importancia en la infraestructura de los servicios, los cuales se ven reflejados en los componentes financieros de la empresa. Para minimizar estos impactos se contratan estudios y se proyecta una planificación y visualización del futuro, implementando una cultura de renovación tecnológica y empresarial.

A partir del 2001 Empresas Públicas de Armenia, ESP inicia la búsqueda de la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad de Agua, con el apoyo del Sena regional Caldas y Quindío, esta certificación es materializada en el segundo trimestre del 2003 y es otorgada por el ente certificador Bureau Ventas Quelite Internacional. En el año 2005 se amplía el alcance de la certificación al proceso de agua no contabilizada y en el año 2008 son certificados la totalidad de los 17 procesos, desarrollándose además las acciones de implementación y mantenimiento del modelo estándar de control interno (Empresas públicas de Armenia, 2017).

Visión

Empresas Públicas de Armenia ESP, se consolida y reconoce como un modelo de gestión a nivel nacional, basada en prácticas transparentes y de equilibrio ambiental, que superan los estándares del sector y participa en el desarrollo integral de la región.

Misión

Empresas Públicas de Armenia ESP, está comprometida con el desarrollo regional, trabaja bajo el concepto de sostenibilidad en servicios públicos y negocios estratégicos; para la satisfacción de las demandas ciudadanas.

Política de Gestión Integrada

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

Empresas Públicas de Armenia ESP. Trabaja con estándares de calidad en la prestación de los Servicios Públicos Domiciliarios a su cargo, bajo el concepto de sostenibilidad, comprometida con:

- El mejoramiento continuo de sus procesos, La satisfacción de los clientes y partes interesadas,
- La aplicación de buenas prácticas orientadas a garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información.
- El cumplimiento de la legislación aplicable a su Gestión
- La prevención de:
- Las lesiones y enfermedades en sus grupos de interés.
- La contaminación.

CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO

Enfoque

El tipo de estudio es de carácter cualitativo, debido a que se tiene la intención de dar claridad a preguntas que se van encontrando en cuanto a la gestión del conocimiento, capital intelectual y cultura organizacional. “Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas más importantes, y después, para refinarlas y responderlas” (Hernández, Fernández, Baptista, 2010: 8).

En términos generales, los estudios cualitativos involucran la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, tales como observación, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, entrevistas abiertas, inspección de historias, análisis semántico y de discursos cotidianos, interacción con grupos o comunidades e introspección. En este sentido, el análisis de datos es el paso más crítico en la investigación cualitativa (Miles & Huberman, 1994). Es un proceso que consiste en consolidar, reducir e interpretar los datos que las personas aportaron y lo que el investigador ha visto o leído; esto significa dar sentido a los datos teniendo en cuenta las preguntas de investigación realizadas (Merriam, 1998). (Castro, 2010).

Es una investigación de tipo cualitativa realizada en un solo corte de tiempo, se requiere obtener información detallada y profunda mediante instrumentos primarios como entrevista y encuestas.

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

En este sentido, se intenta captar información que tiene cada funcionario de EMPRESAS PÚBLICAS DE ARMENIA E.S.P de los diferentes procesos, documentación y servicios prestados que se presentan en dirección comercial, en aras de buscar explicaciones de lo que realmente está sucediendo en el área de observación seleccionada.

Por lo tanto, la actual investigación se va diferenciar de otros tipos porque:

- La información debe ser buscada en el sitio objeto de estudio.
- El investigador debe saber a dónde ir, qué información recolectar, con quién comunicarse, entre otros.
- La observación debe contemplar todo tipo de detalle que realice el investigado, pues cualquier aspecto que no se tenga en cuenta, puede ocasionar alteraciones en la investigación.
- La investigación cualitativa se basa en las observaciones repetitivas que se den del objeto de estudio.
- El investigador cualitativo tiene la posibilidad de definir qué método utilizar para recolectar la información que necesita de su objeto de estudio.
- El investigador al interactuar en el espacio de su investigación, elimina lo que él cree y lo contrasta con lo que en realidad es.

Tipo de investigación: Estudio de caso

Se plantea el estudio de caso teniendo en cuenta que es una investigación enfocada a la empresa ESP, con el fin objetivo de generar una propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de Dirección Comercial de EMPRESAS PÚBLICAS DE ARMENIA E.S.P.

El proceso de construcción de conocimiento siguiendo la metodología cualitativa es inductivo; es decir, que las etapas no son excluyentes sino que operan en un verdadero proceso de raciocinio, de lo particular a lo general, de manera interactiva, sin separar la caracterización de la situación, el diseño metodológico, la recolección, la organización, el análisis y la interpretación de los datos, sino que la información se organiza y analiza en forma continua, con el fin de garantizar la representatividad y validez de los datos y orientar, a su vez, la búsqueda de

nuevas evidencias que profundicen la comprensión del problema, que lo aclaren o lo caractericen con mayor precisión (Castro, 2010).

Figura 3. Etapas estudio de caso



Fuente. Castro, (2010).

Con una investigación de estudio de caso se pueden lograr diferentes objetivos: hacer una descripción, ofrecer explicaciones o interpretaciones sobre el fenómeno investigado, explorar sus características y funcionamiento o hacer una evaluación (Merriam, 1988; Yin 1994 en Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

El análisis partirá mediante la observación y recolección de información directamente en cada puesto de trabajo por donde pasan los diferentes reclamos de facturación de la empresa, con ello se tendrá un panorama de las variables que se presentan actualmente en Dirección Comercial.

En la presente tesis el alcance de investigación es descriptivo, se busca describir una realidad con base a las situaciones analizadas. A través de las encuestas y entrevistas se pretende determinar una propuesta de modelo de gestión del conocimiento. El diseño de la investigación es no experimental, ya que se analizaron los fenómenos en su ambiente de forma natural y sin manipulaciones; es transversal, ya que la investigación se realizará en un período de tiempo determinado para medir las percepciones del área de Dirección Comercial.

Técnicas de recolección de información

Observación

Consiste en realizar una constante observación de la información que se genera en los diferentes procesos, como son tratados y cuál es el conocimiento de cada puesto de trabajo,

Es necesario contar con la ayuda de cada funcionario, ya que gracias a su conocimiento y compromiso se dará el punto de partida para realizar el estudio.

Encuesta

En el caso de la encuesta se tomará lo expresado según Creswell (2009) considera la encuesta como un diseño que provee un plan para efectuar una descripción numérica de tendencias, actitudes u opiniones de una población, estudiando a una muestra de ella. La encuesta estará dirigida al área de Dirección Comercial de la empresa ESP.

La encuesta está dirigida a todos los colaboradores que integran el área de Dirección Comercial de la empresa ESP y a los líderes de los procesos y áreas más importantes de la empresa. (**Ver Anexo 1**).

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis estadístico se realizó con el programa Statgraphics Stratus, el cual arrojó los siguientes resultados para dar respuesta a la ejecución de objetivos por medio de la aplicación de la encuesta a todos los colaboradores del área de Dirección Comercial y los líderes de los procesos principales de la empresa.

4.1 Variables asociadas a la gestión del conocimiento del área de Dirección Comercial de EMPRESAS PÚBLICAS DE ARMENIA E.S.P.

Los principales productos que ofrece la empresa son facturación, recaudo, PQR, atención al ciudadano, control de pérdidas, gestión social y recuperación de cartera.

Teniendo en cuenta el instrumento de recolección de información aplicado, el cual fue la encuesta tanto para todos los colaboradores del área de Dirección Comercial de EMPRESAS PÚBLICAS DE ARMENIA E.S.P (33 colaboradores del área) como para los líderes de los procesos principales de la empresa los cuales son: Dirección de financiamiento, Dirección de tecnología de la información y de las comunicaciones, subgerencia administrativa, Dirección jurídica y secretaría general, Subgerencias de aguas, Subgerencia técnica, Dirección de

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

comunicaciones y Dirección comercial, se obtuvo el análisis descriptivo de los 17 componentes preguntados en el instrumentos enfocados en:

1. La importancia de la gestión del conocimiento en la empresa se evidencia en:
2. La empresa ha proyectado durante los próximos tres años:
3. La empresa monitorea y analiza el entorno mediante:
4. La organización utiliza la información obtenida en el monitoreo del ambiente para:
5. Las fuentes de conocimientos útiles para la empresa son:
6. Los conocimientos se integran a las acciones y actividades organizacionales mediante:
7. La organización construye conocimientos mediante:
8. La organización identifica oportunidades y necesidades futuras mediante:
9. Los factores que movilizan los procesos de cambio en la empresa son:
10. La colaboración, cooperación y el trabajo en equipo se soporta en:
11. La empresa para lograr trascender y asegurar la sustentabilidad:
12. La organización obtiene el aprendizaje necesario para optimizar el uso productivo de los recursos y capacidades y el desempeño competitivo mediante:
13. El plan estratégico de la compañía establece como prioridad:
14. La actividad empresarial permite establecer que:
15. La empresa utiliza la tecnología en la gestión del conocimiento para:
16. Para el desarrollo de un nuevo producto, la compañía:
17. La empresa desarrolla actividades investigativas relacionadas con:

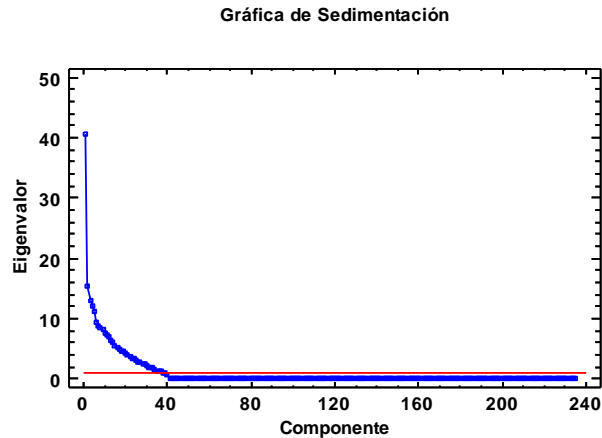
Cada componente con opciones de respuesta.

Análisis descriptivo colaboradores (**Ver anexo 2**)

Análisis descriptivo líderes de las áreas (**Ver anexo 3**)

El análisis de varianza, arrojó trabajar con cinco factores. Este procedimiento ejecuta un análisis de componentes principales. El propósito del análisis es obtener un número reducido de combinaciones lineales de las 235 variables que expliquen la mayor variabilidad en los datos. En este caso, cinco componentes han sido extraídos conforme a lo solicitado. En conjunto ellos explican 39,1718% de la variabilidad en los datos originales. (**Ver anexo 4**).

Figura 4. Gráfica de sedimentación



Fuente. Elaboración propia

Estos factores se tienen en cuenta para el análisis de componentes principales, se relacionan a continuación las variables significativas para los cinco factores por parte de colaboradores y líderes: **(Ver anexo 4)**.

Para los líderes de las diferentes dependencias y colaboradores del área, la importancia de la gestión del conocimiento en la empresa se evidencia en la declaración de la misión, los principios y valores de la empresa, las políticas organizacionales y las estrategias empresariales.

La empresa ha proyectado durante los próximos tres años promover proyectos de investigación, impulsar proyectos de desarrollo tecnológico y utilizar nuevos canales de comunicación para fortalecer la gestión del conocimiento en la organización.

Asimismo, las variables significativas enfocadas hacia la pregunta de si la organización utiliza la información obtenida en el monitoreo del ambiente se realiza para modernizar los procesos productivos, actualizar (migrar a nuevas versiones) y adquirir nueva tecnología, promover el desarrollo de nuevas tecnologías, transformar los sistemas de gestión empresarial y generar nuevos conceptos de negocio.

Para estos grupos de interés las fuentes de conocimientos útiles para la empresa son centros de investigación, centros de desarrollo tecnológico, proveedores de materias primas y materiales, proveedores de tecnología e informes sobre tendencias industriales.

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

Los conocimientos se integran a las acciones y actividades organizacionales mediante exploración de aplicaciones para los nuevos conocimientos en la mejora de las actividades que realiza en forma cotidiana la empresa y ejecución permanente de procesos de mejora continua de los procesos empresariales.

La organización construye conocimientos mediante la participación en procesos de formación especializada, creación de equipos de trabajo con personas de diferentes niveles y rotación de colaboradores por diferentes áreas de la empresa.

La organización identifica oportunidades y necesidades futuras mediante seguimiento de tendencias del mercado, exploración de tendencias de vida, preguntando a los proveedores y empleados.

Para estos actores los factores que movilizan los procesos de cambio en la empresa son las demandas de los clientes, las acciones de la competencia, las debilidades de la empresa y las amenazas del entorno.

La colaboración, cooperación y el trabajo en equipo se soportan en sistemas de reuniones virtuales, aplicaciones para revisión y edición colaborativa, aplicaciones para compartir archivos y documentos, presentaciones web y sistemas de agenda electrónica.

La empresa para lograr trascender y asegurar la sustentabilidad lo hace a través de establecer las metas a lograr con los respectivos indicadores de proceso y resultado, establecer y comunicar a sus grupos de interés el foco estratégico, emprender acciones para diferenciar productos y servicios e identificar la capacidad de satisfacción del cliente.

La organización obtiene el aprendizaje necesario para optimizar el uso productivo de los recursos y capacidades y el desempeño competitivo mediante la participación en seminarios, reuniones gremiales y talleres sectoriales, contratación de personal experto que posee el conocimiento, constitución de alianzas con los dueños del conocimiento y realización de proyectos de cooperación técnica y tecnológica.

El plan estratégico de la compañía establece como prioridad anticipar necesidades, oportunidades y/o dificultades en el ambiente competitivo, competir por los clientes con las empresas del sector o industria y desarrollar nuevos mercados.

Para estos actores la actividad empresarial permite establecer que existe interacción entre producción y diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios, responde a las necesidades actuales de los clientes al tiempo que se explora nuevas necesidades, responde a las demandas

actuales al tiempo que se emprende la búsqueda de oportunidades futuras y planea la obsolescencia de los productos de manera simultánea con el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios.

La empresa utiliza la tecnología en la gestión del conocimiento para estructurar y almacenar el conocimiento disponible, generar nuevos conocimientos colectivos y compartir los nuevos conocimientos.

Para el desarrollo de un nuevo producto, la empresa adquiere servicios tecnológicos, dispone de una unidad de innovación y contrata servicios de apoyo a los procesos de innovación.

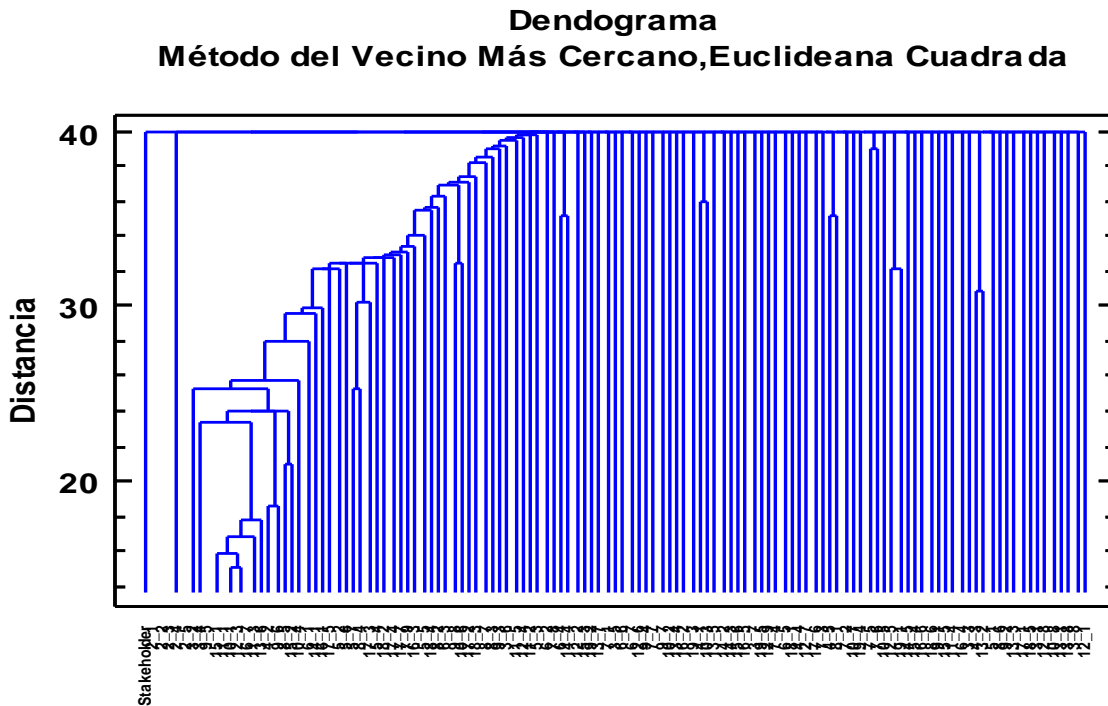
Por último, las variables significativas para estos grupos de interés en cuanto a la pregunta de si la empresa desarrolla actividades investigativas, se realizan enfocadas con la optimización de las operaciones empresariales, exploración de necesidades futuras de los clientes actuales y potenciales y modificación del sistema de logística y distribución.

Teniendo en cuenta el gráfico de pesos de componentes principales es importante realizar el análisis también por cada stakeholders es decir los colaboradores y líderes.

Análisis de clúster (Ver Anexo 4)

En cuanto al análisis de clúster, el análisis arrojó el siguiente resultado:

Figura 5. Dendograma análisis clúster



Fuente. Elaboración propia

Resumen de Conglomeración

<i>Conglomerado</i>	<i>Miembros</i>	<i>Porcentaje</i>
1	123	100,00

Clúster hace referencia a grupos de individuos con características similares entre sí.

Para este proyecto, estadísticamente arroja como resultado que sólo existe un clúster en la empresa.

Estadísticamente todos se comportan igual, lo que se haga desde la alta gerencia o líderes de áreas hacia los colaboradores, va a funcionar de la misma manera para todos. El lenguaje que se está aplicando está funcionando para todos de la misma manera.

Se debe seguir manejando el lenguaje para todos de la misma manera, no se debe diferenciar el lenguaje técnico aplicado.

Si se establece cualquier política o campaña para apropiar políticas de cultura en gestión del conocimiento, el mensaje se puede llevar igual para todos.

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

Dentro del análisis estadístico se realizó el análisis multivariantes KMO general para los dos stakeholders, pero también se realizó de manera individual para los colaboradores y para los líderes, arrojando un análisis de componentes principales, en este análisis se definen las variables que se correlacionan en cada componente, las variables que son significativas para los colaboradores y líderes de acuerdo con el KMO del componente e individuales por variables, quiere decir que estas variables se deben tener en cuenta por ser significativas para generar cultura de gestión del conocimiento y por lo tanto un modelo de gestión del conocimiento en la empresa y área caso de estudio.

Análisis general por componentes uniendo las respuestas de colaboradores y líderes

Para este análisis se tiene en cuenta el criterio del KMO y el nivel de confiabilidad para el componente, se tienen en cuenta las variables de cada componente que estén por encima de 0,5.

Sin embargo, al realizar este análisis se comprueba la importancia de realizar el análisis de manera particular para ambos stakeholders.

Las variables significativas desde el análisis KMO son:

La importancia de la gestión del conocimiento en la empresa se evidencia en la declaración de la misión, los postulados de la visión, los principios y valores y las políticas organizacionales.

La empresa ha proyectado durante los próximos tres años promover proyectos de investigación.

La empresa monitorea y analiza el entorno mediante la exploración de necesidades, oportunidades y/o dificultades en el ambiente competitivo, comparación de las prácticas de las diferentes empresas del sector, exploración de desarrollos tecnológicos en el sector, identificación de las mejores prácticas en diferentes sectores o industrias, exploración y vigilancia de los avances científicos y tecnológicos, interacción permanente con centros de investigación y desarrollo tecnológico e identificación de los usos y aplicaciones que da el cliente y consumidor al producto.

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

La organización utiliza la información obtenida en el monitoreo del ambiente para diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios, adaptar los productos y servicios actuales, modernizar los procesos productivos y transformar los sistemas de gestión empresarial.

Las fuentes de conocimientos útiles para la empresa son centros de investigación, universidades e instituciones de educación superior y reportes de ventas y servicio al cliente.

Los conocimientos se integran a las acciones y actividades organizacionales mediante generación de equipos de trabajo dedicados a buscar aplicaciones del nuevo conocimiento en las diversas acciones que realiza la empresa, exploración de aplicaciones para los nuevos conocimientos en la mejora de las actividades que realiza en forma cotidiana la empresa, exploración de alternativas para generar soluciones más efectivas y funcionales a las necesidades de los clientes y consumidores, ejecución permanente de procesos de mejora continua de los procesos empresariales, modificación del modelo de negocio de la empresa y transformación de las estructuras organizacionales de la empresa.

La organización construye conocimientos mediante realización de talleres para discusión de situaciones empresariales, realización de procesos de formación en universidades, creación de equipos de trabajo con personas de diferentes niveles, rotación de trabajadores por diferentes áreas de la empresa y generación de soluciones a problemas típicos en la empresa.

La organización identifica oportunidades y necesidades futuras mediante indagación con los clientes, preguntando a los empleados, exploración de tendencias de vida y preguntando a los proveedores.

Los factores que movilizan los procesos de cambio en la empresa son las acciones de la competencia, las demandas de los clientes, las amenazas del entorno y las oportunidades futuras.

La colaboración, cooperación y el trabajo en equipo se soporta en redes sociales y empresariales, sistemas de reuniones virtuales, plataformas tecnológicas para el trabajo colaborativo, presentaciones web y sistemas de agenda electrónica.

La empresa para lograr trascender y asegurar la sustentabilidad ubica a las personas según las competencias, determina los valores que guiarán su acción futura, establece y comunica a sus grupos de interés el foco estratégico, emprende acciones para diferenciar productos y servicios, identifica la capacidad de satisfacción del cliente y evalúa el desempeño de productos y servicios actuales.

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

La organización obtiene el aprendizaje necesario para optimizar el uso productivo de los recursos y capacidades y el desempeño competitivo mediante contratación de personal experto que posee el conocimiento, constitución de alianzas con los dueños del conocimiento y adquisición de licencias del conocimiento requerido.

El plan estratégico de la compañía establece como prioridad anticipar necesidades, oportunidades y/o dificultades en el ambiente competitivo, competir por los clientes con las empresas del sector o industria, asegurar la sostenibilidad empresarial, desarrollar nuevos mercados y optimizar la productividad empresarial.

La actividad empresarial permite establecer que existe interacción entre producción y diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios, explotan los conocimientos actuales de la empresa al tiempo que se busca nuevos conocimientos, responde a las necesidades actuales de los clientes al tiempo que se explora nuevas necesidades, optimiza los procesos y sistemas actuales de la empresa al tiempo que se busca nuevos sistemas y procesos para la mejorar la productividad empresarial, mejora la eficiencia de las tecnologías actuales al tiempo que se explora alternativas tecnológicas más efectivas y productivas y planea la obsolescencia de los productos de manera simultánea con el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios.

La empresa utiliza la tecnología en la gestión del conocimiento para sistematizar y proteger el conocimiento organizacional, difundir y movilizar el conocimiento disponible, generar nuevos conocimientos colectivos, compartir los nuevos conocimientos y aplicar y transferir los nuevos conocimientos.

Para el desarrollo de un nuevo producto, la empresa cuenta con un departamento de I&D, tiene una unidad de diseño y desarrollo de nuevos productos, contrata personal especializado para cada proyecto, dispone de una unidad de innovación y contrata servicios de apoyo a los procesos de innovación.

A continuación se relaciona el análisis multivariante KMO para los colaboradores:

Se observa que para el componente **la importancia de la gestión del conocimiento en la empresa**, el **KMO es de 0,49** lo que indica que es una correlación débil y poco le aporta, pero dentro del componente existen variables asociadas significativas, la primera son las acciones de la empresa con un KMO de 0,70, la misión con un valor de 0,68, seguido de los procesos organizacionales con un valor de 0,56 y finalmente los principios y valores con un KMO de 0,50,

pero el componente en su totalidad en términos de confiabilidad con un *valor de 91,9* indica que no es tan significativo para los colaboradores de la empresa.

Se observa que para el componente **La empresa ha proyectado durante los próximos tres años algunas actividades**, el *KMO es de 0,31* lo que indica que es una correlación débil y poco aporta estas actividades proyectadas, pero dentro del componente existe una variable asociada significativa que es emprender procesos de innovación con un KMO de 0,65, pero el componente en su totalidad en términos de confiabilidad con un *valor de 98,2* indica que es significativo para los colaboradores de la empresa emprender actividades que permitan la gestión del conocimiento organizacional.

Se observa que para el componente **La empresa monitorea y analiza el entorno mediante diferentes estrategias**, el *KMO es de 0,54* lo que indica que es una correlación débil y aporta en menor grado a la variabilidad, pero dentro del componente que está conformado por siete variables, de las cuales 6 tienen un valor significativo con un KMO mayor a 0,50, solo la variable interacción permanente con centros de investigación y desarrollo tecnológico es un valor débil de KMO 0,30. Esto permite apreciar que el componente en su totalidad en términos de confiabilidad con un *valor de 57,3* indica que no es significativo para los colaboradores de la empresa ejecutar las estrategias definidas para monitorear el entorno.

Se observa que para el componente **La organización utiliza la información obtenida en el monitoreo del ambiente**, el *KMO es de 0,44* lo que indica que es una correlación débil y no aporta a la organización, pero dentro del componente existen dos variables asociadas significativas, la primera que es adaptar los protocolos y servicios actuales con un KMO de 0,62 seguida de la variable diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios para la comunidad con un KMO de 0,55, pero el componente en su totalidad en términos de confiabilidad con un *valor de 93,8* indica que no es significativo para los colaboradores de la empresa la información obtenida del monitoreo del ambiente.

Se observa que para el componente **Las fuentes de conocimientos útiles para la empresa**, el *KMO es de 0,40* indica que es una correlación débil y no aporta a la organización, pero dentro del componente existen tres variables asociadas significativas, la primera que es el contacto con universidades de educación superior con un KMO de 0,61 seguida de la variable reportes de ventas y servicios con un KMO de 0,55 y finalmente la variable centros de investigación con un KMO de 0,51, pero el componente en su totalidad en términos de

confiabilidad con un *valor de 80%* indica que no es significativo para los colaboradores de la empresa no son útiles las fuentes de conocimiento dominantes en el estudio.

Se observa que para el componente **Los conocimientos se integran a las acciones y actividades organizacionales**, el *KMO es de 0,51* indica que es una correlación débil y no aporta a la organización, pero dentro del componente existen cuatro variables asociadas significativas, la primera es modificar el modelo de negocio con un KMO de 0,65 seguida de la variable transformación de las estructuras organizacionales con un KMO de 0,59, seguido de la ejecución permanente de procesos de mejora continua con un valor de 0,56 y finalmente la variable exploración de aplicaciones de nuevo conocimiento con un KMO de 0,50, finalmente el componente en su totalidad en términos de confiabilidad con un *valor de 41* indica que no es nada significativo para los colaboradores de la empresa las actividades que buscan integrar las acciones organizacionales.

Se observa que para el componente **La organización construye conocimientos mediante**, el *KMO es de 0,43* lo que indica que es una correlación débil y poco aportan estas actividades proyectadas, pero dentro del componente existe una variable asociada significativa que es generar soluciones típicas en la empresa con un KMO de 0,58, lo que indica que la confiabilidad con un *valor de 65* reflejando que no es significativo para los colaboradores de la empresa las actividades implementadas para la construcción de del conocimiento.

Se observa que para el componente **La organización identifica oportunidades y necesidades futuras**, el *KMO es de 0,35* lo que indica que es una correlación débil y poco aportan las oportunidades y necesidades, pero dentro del componente existe una variable asociada significativa que es la indagación de los clientes con un KMO de 0,61, lo que indica que la confiabilidad con un *valor de 91,1%* refleja que no es significativo para los colaboradores de la empresa las oportunidades y necesidades propuestas para dinamizar la gestión del conocimiento.

Se observa que para el componente **Los factores que movilizan los procesos de cambio en la empresa**, el *KMO es de 0,47* lo que indica que es una correlación débil y poco aportan al mejoramiento y así mismo es el comportamiento de débil de las variables que la integran, y su confiabilidad con un *valor de 18%* reflejando que no es nada significativo para los colaboradores de la empresa las actividades implementadas para la construcción de del conocimiento.

Se observa que para el componente **La colaboración, cooperación y el trabajo en equipo se soporta en la empresa**, el *KMO es de 0,42* lo que indica que es una correlación débil y poco aportan en la organización, pero dentro del componente existe una variable asociada significativa que es el sistema de agenda electrónica con un KMO de 0,54, lo que indica que la confiabilidad con un *valor de 68%* refleja que no es significativo para los colaboradores las herramientas y aplicaciones actualmente utilizadas en la organización para la gestión del conocimiento.

Se observa que para el componente **La empresa para lograr trascender y asegurar la sustentabilidad**, el *KMO es de 0,52* indica que es una correlación débil y no aporta a la organización, pero dentro del componente existen tres variables asociadas significativas, la primera es determinar los valores que guiarán las acciones futuras con un KMO de 0,61 seguida de la variable de identificación de las capacidad de los clientes con un KMO de 0,57 y finalmente la variable establece y comunica a sus grupos de interés el foco estratégico con un KMO de 0,56. Este componente en su totalidad en términos de confiabilidad con un *valor de 85%* indica que no es nada significativo para los colaboradores de la empresa lograr sustentabilidad de la organización con las propuestas definidas.

Se observa que para el componente **La organización obtiene el aprendizaje necesario para optimizar el uso productivo de los recursos y capacidades y el desempeño competitivo mediante**, el *KMO es de 0,48* indica que es una correlación débil y no aporta valor a la organización, pero dentro del componente existen tres variables asociadas significativas, la primera es adquirir licencias de conocimiento con un KMO de 0,56 seguida de la variable de la contratación de personal experto con un KMO de 0,55 y finalmente la variable realización de proyectos de cooperación técnica y tecnológica con un KMO de 0,51. Este componente en su totalidad en términos de confiabilidad con un *valor de 95,5%* indica que es significativo para los colaboradores de la empresa lograr un aprendizaje para la organización con las actividades y estrategias propuestas.

Se observa que para el componente **El plan estratégico de la compañía establece como prioridad**, el *KMO es de 0,49* indica que es una correlación débil y no aporta valor a la organización, pero dentro del componente existen dos variables asociadas significativas, la primera es mejorar la actuación de la empresa con un KMO de 0,51 seguida de la variable de optimizar la productividad de la empresa con un KMO de 0,50. Este componente en su totalidad

en términos de confiabilidad con un *valor de 46%* indica que no es nada significativo para los colaboradores de la empresa las actividades definidas dentro del plan estratégico para la gestión del conocimiento organizacional.

Se observa que para el componente **La actividad empresarial permite establecer**, el *KMO es de 0,35* lo que indica que es una correlación débil y poco aportan en la organización, pero dentro del componente existe una variable asociada significativa de optimizar los procesos actuales de la empresa con un KMO de 0,55, lo que indica que la confiabilidad con un *valor de 46%* refleja que no es significativo para los colaboradores las estrategias definidas para establecer dinámica empresarial de la organización en su entorno.

Se observa que para el componente **La empresa utiliza la tecnología en la gestión del conocimiento para**, el *KMO es de 0,52* lo que indica que es una correlación débil y poco aportan en la organización, pero dentro del componente existe una variable asociada significativa que sistematización y protección del conocimiento con un KMO de 0,52, lo que indica que la confiabilidad con un *valor de 48%* refleja que no es significativo para los colaboradores las tecnologías empleadas actualmente en la organización para la gestión del conocimiento.

Se observa que para el componente **Para el desarrollo de un nuevo producto**, el *KMO es de 0,58* lo que indica que es una correlación débil y poco aportan en la organización, pero dentro del componente existen seis variables asociadas de manera significativa de las cuales se destaca la variable de disponer de una unidad de innovación con un KMO positivo de 0,64, lo que indica que la confiabilidad con un *valor de 75%* refleja que no es significativo para los colaboradores ninguna de las actividades propuestas para desarrollar un nuevo producto en la organización.

Se observa que para el componente **La empresa desarrolla actividades investigativas relacionadas**, el *KMO es de 0,53* indica que es una correlación débil y no aporta a la organización, pero dentro del componente existen cuatro variables asociadas significativas, la primera es actualizar los sistemas de mercadeo y de comercialización con un KMO de 0,64 seguida de la variable modificar los sistemas de logística y distribución con un KMO de 0,61, seguido de la exploración de las necesidades de los clientes actuales y futuros con un valor de 0,54 y finalmente la variable optimizar las operaciones empresariales con un KMO de 0,52, finalmente el componente en su totalidad en términos de confiabilidad con un *valor de 94%*

indica que no es significativo para los colaboradores desarrollar actividades de investigación para fortalecer los procesos organizacionales.

A continuación se relaciona el análisis multivariante KMO para los líderes de las áreas de la empresa:

Se observa que para el componente **la importancia de la gestión del conocimiento en la empresa**, el *KMO es de 0,49* lo que indica que es una correlación débil y poco le aporta, pero dentro del componente existen variables asociadas significativas, la más importante es la misión con un KMO de 1, se debe resaltar que el componente en su totalidad en términos de confiabilidad con un *valor de 100%* indica que es altamente significativo para los líderes de la empresa la importancia de la gestión del conocimiento.

Se observa que para el componente **La empresa ha proyectado durante los próximos tres años algunas actividades**, el *KMO es de 0,41* lo que indica que es una correlación débil y poco aporta estas actividades proyectadas, pero dentro del componente existe una variable asociada significativa que es utilizar nuevos canales de comunicación con un KMO de 0,76, pero el componente en su totalidad en términos de confiabilidad con un *valor de 40%* indica que no es nada significativo para los líderes de la empresa emprender actividades que permitan la gestión del conocimiento organizacional en los próximos tres años.

Se observa que para el componente **La empresa monitorea y analiza el entorno mediante diferentes estrategias**, el *KMO es de 0,54* lo que indica que es una correlación débil y no aporta variabilidad, pero dentro del componente existe una variable asociada significativa de la exploración de necesidades, oportunidades y/o dificultades en el ambiente competitivo con un KMO de 1. Esto permite apreciar que el componente en su totalidad en términos de confiabilidad con un *valor de 100%* indica que es altamente significativo para los líderes de la empresa ejecutar las estrategias definidas para monitorear el entorno.

Se observa que para el componente **La organización utiliza la información obtenida en el monitoreo del ambiente**, el *KMO es de 0,20* lo que indica que es una correlación débil y no aporta a la organización, pero dentro del componente existen una variable asociada significativa en la modernización de los procesos productivos con un KMO de 0,78, se resalta en el componente que en su totalidad en términos de confiabilidad con un *valor de 97,4%* indica que

es significativo para los líderes de la empresa la información obtenida del monitoreo del ambiente.

Se observa que para el componente **Las fuentes de conocimientos útiles para la empresa**, el *KMO es de 1* indica que es una correlación positiva fuerte y aporta a la organización, así mismo es el comportamiento de las variables que la componen, de igual forma se evidencia en su totalidad en términos de confiabilidad con un *valor de 100%* que es altamente significativo para los líderes de la empresa las estrategias y actores como fuente de conocimiento para el mejoramiento continuo de la organización.

Se observa que para el componente **Los conocimientos se integran a las acciones y actividades organizacionales**, el *KMO es de 0,12* indica que es una correlación débil y no aporta a la organización, así mismo es el comportamiento de las variables que la componen, de igual forma se evidencia en términos de confiabilidad con un *valor de 79%* que no es significativo para los líderes de la empresa las actividades que buscan integrar el conocimiento en las acciones de la organización.

Se observa que para el componente **Los factores que movilizan los procesos de cambio en la empresa**, el *KMO es de 0,41* lo que indica que es una correlación débil y poco aportan a la organización, pero dentro del componente existen dos variables asociadas significativas como las amenazas del entorno para la empresa con un KMO de 0,61 y la variable de las debilidades con un valor de 0,60, este componente en términos de confiabilidad con un *valor de 34%* refleja que no es significativo para los líderes de la empresa las oportunidades y necesidades propuestas para dinamizar la gestión del conocimiento.

Se observa que para el componente **La colaboración, cooperación y el trabajo en equipo se soporta en la empresa**, el *KMO es de 0* lo que indica que es una correlación débil y que no aporta en la organización, pero dentro del componente existe una variable muy significativa que es el trabajo por correo electrónico y sistemas de mensajería con un KMO de 1, este componente tiene una confiabilidad con un *valor de 100%* refleja que es altamente significativo para los líderes las herramientas y aplicaciones actualmente utilizadas en la organización para la gestión del conocimiento.

Se observa que para el componente **La empresa para lograr trascender y asegurar la sustentabilidad**, el *KMO es de 1* indica que es una correlación positivamente fuerte para la organización, pero dentro del componente existen tres variables con un KMO de 1 asociadas

significativas, la primera es ubicar a las personas según las competencias, seguida de la variable establecer las metas a lograr con sus indicadores y finalmente evaluar el desempeño de productos. Este componente en su totalidad en términos de confiabilidad con un *valor de 0* indica que no es nada significativo para los líderes de la empresa lograr sustentabilidad de la organización con las propuestas definidas.

Se observa que para el componente **La organización obtiene el aprendizaje necesario para optimizar el uso productivo de los recursos y capacidades y el desempeño competitivo mediante**, el *KMO es de 0,50* indica que es una correlación débil y no aporta valor a la organización, pero dentro del componente existen dos variables asociadas significativas, la primera es adquirir licencias de conocimiento con un KMO de 0,59 seguida de la variable participación de seminarios con un KMO de 0,50. Este componente en su totalidad en términos de confiabilidad con un *valor de 7%* indica que no es significativo para los líderes de la empresa lograr en la organización un aprendizaje constante y que genere competitividad con los recursos y capacidades del talento humano líder de la organización.

Se observa que para el componente **El plan estratégico de la compañía establece como prioridad**, el *KMO es de 0,40* indica que es una correlación débil y no aporta valor a la organización, pero dentro del componente existe una variable asociada significativa asegurar la sostenibilidad empresarial con un KMO de 0,53. Este componente en su totalidad en términos de confiabilidad con un *valor de 23%* esto indica que no es nada significativo para los líderes de la empresa las actividades definidas dentro del plan estratégico para la gestión del conocimiento organizacional.

Se observa que para el componente **La actividad empresarial permite establecer**, el *KMO es de 0,23* lo que indica que es una correlación débil y poco aportan en la organización y ninguna de sus variables son positivas, lo que indica que la confiabilidad con un *valor de 37%* refleja que no es significativo para los líderes las estrategias definidas para establecer una actividad empresarial.

Se observa que para el componente **La empresa utiliza la tecnología en la gestión del conocimiento para**, el *KMO es de 0,19* lo que indica que es una correlación débil y poco aportan en la organización, y ninguna de sus variables son positivas, este componente indica que la confiabilidad con un *valor de 46* refleja que no es significativo para los líderes las tecnologías empleadas actualmente en la organización para la gestión del conocimiento.

Se observa que para el componente **Para el desarrollo de un nuevo producto**, el *KMO es de 0,035* lo que indica que es una correlación muy débil y poco aportan en la organización, pero dentro del componente existen dos variables asociadas de manera significativa de las cuales se destaca la variable contar con un departamento de I&D con un KMO positivo de 1, seguida de la variable contratación de personal especializado con un KMO de 0,88 altamente correlacionados, este componente en términos de confiabilidad con un *valor de 0%* refleja que no es nada significativo para los líderes.

Se observa que para el componente **La empresa desarrolla actividades investigativas relacionadas**, el *KMO es de 0,37* indica que es una correlación débil y no aporta a la organización, adicional ninguna de sus variables muestra una correlación positiva, este componente finalmente en su totalidad en términos de confiabilidad con un *valor de 85%* indica que no es nada significativo para los líderes desarrollar actividades de investigación para fortalecer los procesos organizacionales.

Como conclusión de este primer resultado para el contexto de Gestión del Conocimiento dentro de la empresa las reglas, procedimientos y procesos internos se difunden constantemente, se usan medios electrónicos para capturar y almacenar información importante de la organización; se tiene la práctica de propender por contratar personal con conocimientos especializados y se ve que los errores son una forma de aprendizaje, se tiene la oportunidad de hablar los conflictos de manera abierta, hay capacitación formal y cursos por personal de la misma empresa a fin de mejorar las habilidades, sus bases de datos se actualizan.

4.2 Prácticas organizacionales que permiten y facilitan la generación de conocimiento en el área de Dirección Comercial de EMPRESAS PÚBLICAS DE ARMENIA E.S.P.

Dentro del análisis KMO se obtienen los componentes principales y los aspectos más significativos para los colaboradores y líderes de las áreas de la empresa, dando como resultado:

Aspectos significativos para los colaboradores del área:

La importancia de la gestión del conocimiento en la empresa se evidencia en la misión, principios y valores, acciones de la empresa y procesos organizacionales.

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

Componente que en la totalidad no es tan significativo para los colaboradores, sin embargo si se deben tener en cuenta las variables que presentan correlación y que fueron mencionadas anteriormente.

La empresa ha proyectado durante los próximos tres años emprender procesos de innovación y componente que en su totalidad es significativo para los colaboradores.

La empresa monitorea y analiza el entorno mediante la exploración de necesidades, oportunidades y/o dificultades en el ambiente competitivo, comparación de las prácticas de las diferentes empresas del sector, exploración de desarrollos tecnológicos en el sector, identificación de las mejores prácticas en diferentes sectores o industrias, exploración y vigilancia de los avances científicos y tecnológicos e identificación de los usos y aplicaciones que da el cliente y consumidor al producto.

Componente que en la totalidad no es significativo para los colaboradores, sin embargo si se deben tener en cuenta las variables que presentan correlación y que fueron mencionadas anteriormente.

La organización utiliza la información obtenida en el monitoreo del ambiente para diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios y adaptar los productos y servicios actuales.

Componente que en la totalidad no es tan significativo para los colaboradores, sin embargo si se deben tener en cuenta las variables que presentan correlación y que fueron mencionadas anteriormente.

Las fuentes de conocimientos útiles para la empresa son centros de investigación, universidades e instituciones de educación superior y reportes de ventas y servicio al cliente.

Componente que en la totalidad no es tan significativo para los colaboradores, sin embargo si se deben tener en cuenta las variables que presentan correlación y que fueron mencionadas anteriormente.

Los conocimientos se integran a las acciones y actividades organizacionales mediante exploración de aplicaciones para los nuevos conocimientos en la mejora de las actividades que realiza en forma cotidiana la empresa, ejecución permanente de procesos de mejora continua de los procesos empresariales, modificación del modelo de negocio de la empresa y transformación de las estructuras organizacionales de la empresa

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

Componente que en la totalidad no es significativo para los colaboradores, sin embargo si se deben tener en cuenta las variables que presentan correlación y que fueron mencionadas anteriormente.

La organización construye conocimientos mediante la generación de soluciones a problemas típicos en la empresa.

Componente que en la totalidad no es significativo para los colaboradores, sin embargo si se deben tener en cuenta las variables que presentan correlación y que fueron mencionadas anteriormente.

La organización identifica oportunidades y necesidades futuras mediante la indagación con los clientes.

Componente que en la totalidad no es tan significativo para los colaboradores, sin embargo si se deben tener en cuenta las variables que presentan correlación y que fueron mencionadas anteriormente.

La colaboración, cooperación y el trabajo en equipo se soporta en sistemas de agenda electrónica.

Componente que en la totalidad no es significativo para los colaboradores, sin embargo si se deben tener en cuenta las variables que presentan correlación y que fueron mencionadas anteriormente.

La empresa para lograr trascender y asegurar la sustentabilidad determina los valores que guiarán su acción futura, establece y comunica a sus grupos de interés el foco estratégico e identifica la capacidad de satisfacción del cliente.

Componente que en la totalidad no es significativo para los colaboradores, sin embargo si se deben tener en cuenta las variables que presentan correlación y que fueron mencionadas anteriormente.

La organización obtiene el aprendizaje necesario para optimizar el uso productivo de los recursos y capacidades y el desempeño competitivo mediante contratación de personal experto que posee el conocimiento, adquisición de licencias del conocimiento requerido y realización de proyectos de cooperación técnica y tecnológica.

Componente que en la totalidad es significativo para los colaboradores, sin embargo si se deben tener en cuenta las variables que presentan correlación y que fueron mencionadas anteriormente.

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

El plan estratégico de la compañía establece como prioridad mejorar la actuación de la empresa y optimizar la productividad empresarial.

Componente que en la totalidad no es significativo para los colaboradores, sin embargo si se deben tener en cuenta las variables que presentan correlación y que fueron mencionadas anteriormente.

La actividad empresarial permite establecer que optimiza los procesos y sistemas actuales de la empresa al tiempo que se busca nuevos sistemas y procesos para la mejorar la productividad empresarial.

Componente que en la totalidad no es significativo para los colaboradores, sin embargo si se deben tener en cuenta las variables que presentan correlación y que fueron mencionadas anteriormente.

La empresa utiliza la tecnología en la gestión del conocimiento para sistematizar y proteger el conocimiento organizacional.

Componente que en la totalidad no es significativo para los colaboradores, sin embargo si se deben tener en cuenta las variables que presentan correlación y que fueron mencionadas anteriormente.

Para el desarrollo de un nuevo producto, la compañía cuenta con un departamento de I&D, tiene una unidad de diseño y desarrollo de nuevos productos, contrata personal especializado para cada proyecto, dispone de una unidad de innovación, adquiere servicios tecnológicos y contrata servicios de apoyo a los procesos de innovación.

Componente que en la totalidad no es significativo para los colaboradores, sin embargo si se deben tener en cuenta las variables que presentan correlación y que fueron mencionadas anteriormente.

La empresa desarrolla actividades investigativas relacionadas con optimización de las operaciones empresariales, exploración de necesidades futuras de los clientes actuales y potenciales, modificación del sistema de logística y distribución y actualización de sistemas de mercadeo y comercialización.

Componente que en la totalidad no es tan significativo para los colaboradores, sin embargo si se deben tener en cuenta las variables que presentan correlación y que fueron mencionadas anteriormente.

Aspectos significativos para los líderes del área:

La importancia de la gestión del conocimiento en la empresa se evidencia en la misión, principios y valores, acciones de la empresa y procesos organizacionales

Componente que en la totalidad es altamente significativo para los colaboradores, sin embargo si se deben tener en cuenta las variables que presentan correlación y que fueron mencionadas anteriormente.

La empresa ha proyectado durante los próximos tres años utilizar nuevos canales de comunicación

Componente que en la totalidad no es significativo para los colaboradores, sin embargo si se deben tener en cuenta las variables que presentan correlación y que fueron mencionadas anteriormente.

La empresa monitorea y analiza el entorno mediante exploración de necesidades, oportunidades y/o dificultades en el ambiente competitivo

Componente que en la totalidad es altamente significativo para los colaboradores, también se deben tener en cuenta las variables que presentan correlación y que fueron mencionadas anteriormente.

La organización utiliza la información obtenida en el monitoreo del ambiente para modernización de los procesos productivos

Componente que en la totalidad es significativo para los colaboradores, también se deben tener en cuenta las variables que presentan correlación y que fueron mencionadas anteriormente.

Las fuentes de conocimientos útiles para la empresa son proveedores de tecnología (maquinaria, equipos, herramientas, etc.), clientes y consumidores de productos y servicios, centros de investigación, universidades e instituciones de educación superior, centros de desarrollo tecnológico, proveedores de materias primas y materiales, informes sectoriales gremiales, informes sobre tendencias industriales y reportes de ventas y servicio al cliente.

Componente que en la totalidad es altamente significativo para los colaboradores, también se deben tener en cuenta las variables que presentan correlación y que fueron mencionadas anteriormente.

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

La organización identifica oportunidades y necesidades futuras mediante seguimiento de tendencias del mercado, exploración de tendencias tecnológicas y preguntando a los socios de negocios.

Componente que en la totalidad es significativo para los colaboradores, también se deben tener en cuenta las variables que presentan correlación y que fueron mencionadas anteriormente.

Los factores que movilizan los procesos de cambio en la empresa son las amenazas del entorno para la empresa y las debilidades de la empresa.

Componente que en la totalidad no es significativo para los colaboradores, sin embargo si se deben tener en cuenta las variables que presentan correlación y que fueron mencionadas anteriormente.

La colaboración, cooperación y el trabajo en equipo se soporta en correo electrónico y sistemas de mensajería, sistemas de reuniones virtuales, aplicaciones para revisión y edición colaborativa y sistemas de agenda electrónica.

Componente que en la totalidad es altamente significativo para los colaboradores, también se deben tener en cuenta las variables que presentan correlación y que fueron mencionadas anteriormente.

La empresa para lograr trascender y asegurar la sustentabilidad ubica a las personas según las competencias, establece las metas a lograr con los respectivos indicadores de proceso y resultado y evalúa el desempeño de productos y servicios actuales.

Componente que en la totalidad no es significativo para los colaboradores, sin embargo si se deben tener en cuenta las variables que presentan correlación y que fueron mencionadas anteriormente.

La organización obtiene el aprendizaje necesario para optimizar el uso productivo de los recursos y capacidades y el desempeño competitivo mediante la participación en seminarios, reuniones gremiales y talleres sectoriales y adquisición de licencias del conocimiento requerido.

Componente que en la totalidad no es significativo para los colaboradores, sin embargo si se deben tener en cuenta las variables que presentan correlación y que fueron mencionadas anteriormente.

El plan estratégico de la compañía establece como prioridad asegurar la sostenibilidad empresarial.

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

Componente que en la totalidad no es significativo para los colaboradores, sin embargo si se deben tener en cuenta las variables que presentan correlación y que fueron mencionadas anteriormente.

Para el desarrollo de un nuevo producto, la empresa cuenta con un departamento de I&D, contrata personal especializado para cada proyecto y contrata servicios de apoyo a los procesos de innovación.

Componente que en la totalidad no es significativo para los colaboradores, sin embargo si se deben tener en cuenta las variables que presentan correlación y que fueron mencionadas anteriormente.

Sería importante que tanto los líderes como colaboradores estén alineados en las prácticas que se necesitan para generar cultura de gestión del conocimiento, se evidencia que los líderes en muchos aspectos opinan diferente a los colaboradores.

Reforzar en: que la empresa cuente con mecanismos para atender necesidades, la empresa debe poseer catálogos y archivos específicos para los documentos importantes, se debería acceder a repositorios de información, sumado a que para la empresa debe ser importante garantizar la permanencia de gente reconocida por sus conocimientos sobre el negocio, la empresa cuente con mecanismos establecidos para proteger el conocimiento, para la empresa debe ser importante realizar estudios del entorno, la contratación de consultoría u otro tipo de asesoramiento para conocer el mercado, la experimentación con métodos y procedimientos de otros competidores (benchmarking), la empresa cuente con medios físicos y digitales para compartir información interna, la existencia de proyectos con equipos interdisciplinarios con el fin de compartir conocimiento, en la empresa debe predominar un ambiente de confianza y apertura y los equipos de trabajo en la organización deben ser efectivos y compuestos por personas capaces de aprender entre ellas.

En primera instancia existe una vulnerabilidad de la gestión documental con respecto a la gestión del conocimiento, en segunda instancia no hay una política clara con respecto a la protección de datos del conocimiento que ha desarrollado al interior de la empresa, fácilmente se podría copiar el modelo. Se debe propender por la iniciativa de que empresa que aprende, hace que todos los colaboradores estén en constante aprendizaje y alineados a los procesos organizacionales.

Pruebas comparativas de Kruskal Wallis entre colaboradores y líderes

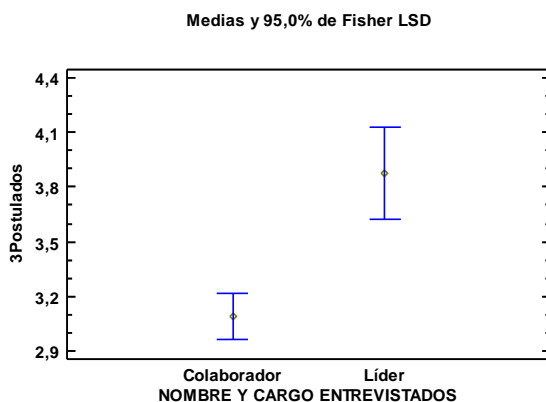
Con esta prueba se pretende conocer las diferencias significativas o si son estadísticamente iguales los aspectos y variables, entre colaboradores y líderes.

3. La importancia de la gestión del conocimiento en la empresa se evidencia en:

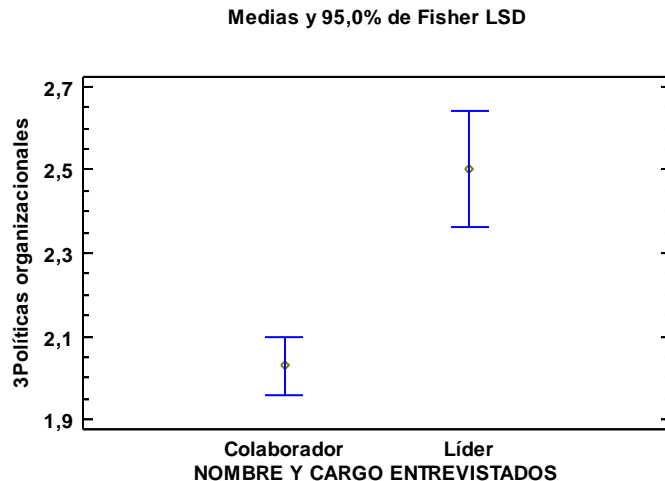
Tabla 2. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 3.

Ítem	Prueba comparativa Kruskal Wallis
Los postulados de visión empresarial	Hay diferencia significativa
Las políticas organizacionales	Hay diferencia significativa

Resumen Estadístico para 3Postulados



Resumen Estadístico para 3Políticas organizacionales



4. La empresa ha proyectado durante los próximos tres años:

Tabla 3. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 4.

Ítem	Prueba comparativa Kruskal Wallis
Promover proyectos de investigación	Hay diferencia significativa

5. La empresa monitorea y analiza el entorno mediante:

Tabla 4. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 5.

Ítem	Prueba comparativa Kruskal Wallis
Comparación de las prácticas de las diferentes empresas del sector	Hay diferencia significativa
Exploración de desarrollos tecnológicos en el sector	Hay diferencia significativa
Identificación de las mejores prácticas en diferentes sectores o industrias	Hay diferencia significativa
Exploración y vigilancia de los avances científicos y tecnológicos	Hay diferencia significativa
Interacción permanente con centros de investigación y desarrollo tecnológico	Hay diferencia significativa
Identificación de los usos y aplicaciones que da el cliente y consumidor al producto	Hay diferencia significativa

6. La organización utiliza la información obtenida en el monitoreo del ambiente para:

Tabla 5. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 6.

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

Ítem	Prueba comparativa Kruskal Wallis
Diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios	Hay diferencia significativa

7. Las fuentes de conocimientos útiles para la empresa son:

Tabla 6. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 7.

Ítem	Prueba comparativa Kruskal Wallis
Reportes de ventas y servicio al cliente	Hay diferencia significativa

8. Los conocimientos se integran a las acciones y actividades organizacionales mediante:

Tabla 7. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 8.

Ítem	Prueba Comparativa Kruskal Wallis
Generación de equipos de trabajo dedicados a buscar aplicaciones del nuevo conocimiento en las diversas acciones que realiza la empresa	Hay diferencia significativa
Exploración de aplicaciones para los nuevos conocimientos en la mejora de las actividades que realiza en forma cotidiana la empresa.	Hay diferencia significativa
Exploración de alternativas para generar soluciones más efectivas y funcionales a las necesidades de los clientes y consumidores.	Hay diferencia significativa
Ejecución permanente de procesos de mejora continua de los procesos empresariales	Hay diferencia significativa
Transformación de las estructuras organizacionales de la empresa.	Hay diferencia significativa

9. La organización construye conocimientos mediante:

Tabla 8. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 9.

Ítem	Prueba Comparativa Kruskal Wallis
Creación de equipos de trabajo con personas de diferentes niveles.	Hay diferencia significativa
Rotación de trabajadores por diferentes áreas de la empresa.	Hay diferencia significativa
Realización de procesos de simulación.	Hay diferencia significativa
Generación de soluciones a problemas típicos en la empresa.	Hay diferencia significativa

10. La organización identifica oportunidades y necesidades futuras mediante:

Tabla 9. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 10.

Ítem	Prueba Comparativa Kruskal Wallis
Seguimiento de tendencias del mercado	Hay diferencia significativa
Indagación con los clientes	Hay diferencia significativa
Preguntando a los socios de negocios	Hay diferencia significativa
Revisión de avances y desarrollos científicos	Hay diferencia significativa
Preguntando a los empleados	Hay diferencia significativa
Exploración de tendencias de vida.	Hay diferencia significativa
Preguntando a los proveedores	Hay diferencia significativa

11. Los factores que movilizan los procesos de cambio en la empresa son:

Tabla 10. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 11.

Ítem	Prueba Comparativa Kruskal Wallis
Las acciones de la competencia.	Hay diferencia significativa
Las amenazas del entorno.	Hay diferencia significativa
Las oportunidades futuras.	Hay diferencia significativa

12. La colaboración, cooperación y el trabajo en equipo se soporta en:

Tabla 11. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 12.

Ítem	Prueba Comparativa Kruskal Wallis
Redes sociales y empresariales	Hay diferencia significativa
Sistemas de reuniones virtuales	Hay diferencia significativa
Plataformas tecnológicas para el trabajo	Hay diferencia

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

colaborativo	significativa
--------------	---------------

13. La empresa para lograr trascender y asegurar la sustentabilidad:

Tabla 12. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 13.

Ítem	Prueba Comparativa Kruskal Wallis
Ubica a las personas según las competencias	Hay diferencia significativa
Emprende acciones para diferenciar productos y servicios	Hay diferencia significativa
Evalúa el desempeño de productos y servicios actuales.	Hay diferencia significativa

14. La organización obtiene el aprendizaje necesario para optimizar el uso productivo de los recursos y capacidades y el desempeño competitivo mediante:

Tabla 13. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 14.

Ítem	Prueba Comparativa Kruskal Wallis
Contratación de personal experto que posee el conocimiento.	Hay diferencia significativa
Adquisición de licencias del conocimiento requerido.	Hay diferencia significativa

15. El plan estratégico de la compañía establece como prioridad:

Tabla 14. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 15.

Ítem	Prueba Comparativa Kruskal Wallis
Anticipar necesidades, oportunidades y/o dificultades en el ambiente competitivo	Hay diferencia significativa
Competir por los clientes con las empresas del sector o industria.	Hay diferencia significativa
Desarrollar nuevos mercados	Hay diferencia significativa
Optimizar la productividad empresarial	Hay diferencia significativa

16. La actividad empresarial permite establecer que:

Tabla 15. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 16.

Ítem	Prueba Comparativa Kruskal Wallis
Existe interacción entre producción y diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios.	Hay diferencia significativa
Explotan los conocimientos actuales de la empresa al tiempo que se busca nuevos conocimientos.	Hay diferencia significativa
Responde a las necesidades actuales de los clientes al tiempo que se explora nuevas necesidades.	Hay diferencia significativa
Planea la obsolescencia de los productos de manera simultánea con el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios.	Hay diferencia significativa

17. La empresa utiliza la tecnología en la gestión del conocimiento para:

Tabla 16. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 17.

Ítem	Prueba Comparativa Kruskal Wallis
Estructurar y almacenar el conocimiento disponible	Hay diferencia significativa
Sistematizar y proteger el conocimiento organizacional	Hay diferencia significativa
Difundir y movilizar el conocimiento disponible	Hay diferencia significativa
Generar nuevos conocimientos colectivos	Hay diferencia significativa
Compartir los nuevos conocimientos	Hay diferencia significativa
Aplicar y transferir los nuevos conocimientos	Hay diferencia significativa

18. Para el desarrollo de un nuevo producto, la compañía:

Tabla 17. Prueba comparativa Kruskal Wallis componente 18.

Ítem	Prueba Comparativa Kruskal Wallis
Cuenta con un departamento de I&D	Hay diferencia significativa

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

Tiene una unidad de diseño y desarrollo de nuevos productos	Hay diferencia significativa
Contrata personal especializado para cada proyecto	Hay diferencia significativa
Dispone de una unidad de innovación.	Hay diferencia significativa

Teniendo en cuenta los resultados anteriores No debería existir diferencia significativa en algunos aspectos, teniendo en cuenta que dentro de los 19 componentes en muchos de los elementos existe diferencia significativa, es decir que los colaboradores y líderes tienen opiniones diferentes acerca de la importancia de los elementos. Se requiere generar cultura de gestión del conocimiento tanto para los líderes como para los colaboradores del área, para hablar un mismo idioma y evidenciar la importancia de la gestión del conocimiento como herramienta competitiva para la empresa.

Ver Anexo 5 Análisis comparativo de Kruskal Wallis entre colaboradores y líderes.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

5.1 Modelo de gestión del conocimiento para el área de Dirección Comercial de EMPRESAS PÚBLICAS DE ARMENIA E.S.P.

Figura 6. Modelo de gestión del conocimiento para el área de Dirección Comercial de la empresa E.S.P.

Modelo de Gestión del Conocimiento



Fuente. Elaboración propia

Según Altamirano y Ortega (2015) la espiral del conocimiento propuesta por Nonaka y Takeuchi, es un proceso que involucra a los conocimientos tácito y explícito de la organización en cuatro formas de transformación de dicho conocimiento:

1. La socialización o conocimiento armonizado que transforma el conocimiento tácito a tácito, es un proceso de compartir experiencias, semejante a cuando los aprendices de oficios trabajan con sus maestros, utilizando principalmente la observación, la imitación, la práctica, entre otros.

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

2. La exteriorización o conocimiento conceptual, que transforma el conocimiento tácito a explícito utilizando metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Un ejemplo de este tipo de conversión es la escritura, la diagramación o el plasmado de un modelo.
3. La combinación o conocimiento sistémico que consiste en un proceso de transformación de un conocimiento explícito a explícito, en este son sistematizados conceptos a partir de la combinación de distintos conocimientos. La capacitación y el entrenamiento formal adoptan este modo de transmisión del conocimiento.
4. La interiorización o conocimiento operacional que consiste en la transformación de conocimiento explícito a tácito en lo que es la interiorización. Se apoya en la verbalización o diagramación en documentos del conocimiento. La documentación ayuda a que los individuos interioricen la experimentación, a partir de la vivencia indirecta de otros.

La propuesta del modelo de gestión del conocimiento teniendo en cuenta el aporte de Altamirano y Ortega (2015), las fases de la creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi y el MIPG lo integran los siguientes elementos: **planeación, Generación y producción, Analítica institucional, Herramientas para el uso y apropiación y Cultura de compartir y difundir** que constituyen un proceso de mejora continua en la organización. Esto genera en la empresa que de manera organizada y sistemática se controle la gestión del conocimiento en cuanto a las actividades y proyectos realizados en la empresa. Si bien, varias acciones se están cumpliendo, es importante ubicar responsables para el cumplimiento del proceso de gestión del conocimiento y las acciones y mecanismos a seguir como propuesta para fortalecer una adecuada gestión del conocimiento.

Las políticas y procedimientos determinan la práctica formal de influir sobre el comportamiento organizacional respecto al establecimiento de las condiciones, reglas y normas que se han de seguir dentro de la organización, por parte de todas las áreas que integran la organización.

Los siguientes atributos de calidad desde el MIPG permitirán a las entidades públicas adelantar una adecuada Gestión del Conocimiento y la Innovación:

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

- Gestión documental y recopilación de información de los productos generados por todo tipo de fuente.
- Memoria institucional recopilada y disponible para consulta y análisis.
- Impulso a la investigación y a la innovación institucional.
- Bienes o productos entregados a los grupos de valor, como resultado del análisis de las necesidades y de la implementación de ideas innovadoras de la entidad.
- Espacios de trabajo que promueven el análisis de la información y la generación de nuevo conocimiento.
- Comunidades de práctica y redes de conocimiento.
- Los resultados de la gestión de la entidad se incorporan en bases de datos y repositorios de conocimiento, de fácil acceso, sencillos para su consulta, análisis y mejora.
- Decisiones institucionales incorporadas en los sistemas de información y disponibles.
- Espacios para difundir lecciones aprendidas y buenas prácticas.
- Alianzas estratégicas donde se compartan y revisen experiencias con otros, generando mejoras en sus procesos y resultados.

Teniendo en cuenta el aporte de Galindo (2020) De acuerdo con Castro et al. (2011), la planeación estratégica en instituciones pertenecientes al sector público depende del fortalecimiento de capacidades del entorno, la entidad y el talento humano, este último aspecto se encuentra relacionado con los demás, dado que se encuentra ligado a las características del entorno y a la forma de organización que impere en la entidad, así como en sí misma dependerá de los procesos propios de la gestión del talento humano, como la motivación, la contratación, retribución, etc.

En el desarrollo de las dinámicas del servicio prestado por las instituciones del sector público, la competitividad del talento humano permitirá posibilitar o entorpecer su ejecución.

Dentro de esta gestión de talento humano en el sector público se deben contemplar los siguientes aspectos que son de gran influencia en los resultados de cualquier programa que se desarrolle en cada una de las instituciones:

1) el empleo es una variable no estable, dado que se encuentra ligado a las normativas de gasto y de personal imperante en cada uno de los gobiernos; 2) nivel de flexibilidad o adaptabilidad organizacional relacionado con el nivel de autonomía; y 3) tendencia generalizada a reducir los cargos de planta de las entidades (Castro et al., 2011).

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

En el análisis del talento humano se identifica que sus acciones están determinadas por diversos factores motivacionales. Se encuentra ligado a la gestión del conocimiento debido a la identificación profesional, dado que en la enseñanza de ciertas disciplinas se tienen pilares que junto con la experiencia laboral configuran una orientación al servicio, esto hace conscientes a los colaboradores de la importancia e impacto de sus acciones, y por lo tanto se motiva una constante búsqueda del desarrollo personal y profesional articulado al contexto social y organizacional en el que se desempeñan (Cabrera, 2014).

Así mismo, la dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación desde el MIPG cuenta con cuatro ejes, cada uno de ellos tiene una serie de acciones que permiten fortalecer la misión de las entidades (Función Pública, 2020).

- Generación y producción
- Analítica institucional
- Herramientas para el uso y apropiación
- Cultura de compartir y difundir

Algunas políticas de propuesta para tener en cuenta en la implementación del modelo por parte de la empresa son:

a) **Planeación**

1. Identificar, capturar, clasificar y organizar el conocimiento explícito de la entidad en medios físicos y/o digitales.
2. Contar con un inventario del conocimiento explícito de la entidad actualizado, de fácil acceso y articulado con la política de gestión documental.
3. Identificar, clasificar, priorizar y gestionar el conocimiento relevante para el logro de la misionalidad de la entidad.
4. Identificar los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad y llevar a cabo acciones para evitar la pérdida de conocimiento.
5. Identificar las necesidades de conocimiento asociadas a la formación y capacitación requeridas anualmente por el personal de la entidad, posteriormente, evalúa e implementa acciones de mejora.
6. Contar con una persona o grupo que evalúe, implemente, haga seguimiento y lleve a cabo acciones de mejora al Plan de Acción de Gestión del Conocimiento y la Innovación, en el marco del MIPG.

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

7. Incluir los metadatos con la información del creador, fecha de creación, propósito y palabras clave en todos los contenidos generados (documentos, presentaciones, videos, etc.).
8. Grabar las reuniones importantes y subirlas a un sitio de videos para la consulta posterior de los colaboradores interesados.
9. Identificar aquel conocimiento que permanece tácito en los individuos y aplicar procedimientos de registro.
10. Registrar las actividades a detalle que realiza cada miembro de la empresa (a fin de identificar los productos de conocimiento).
11. Formalizar la utilización de nuevas herramientas, e incluirlas en un catálogo o repositorio organizacional.
12. Plasmar en videos las descripciones de actividades que realizan los miembros de la organización con propósitos de capacitación.

b) Generación y producción

Ideación

1. Emplear, divulgar, documentar y evaluar métodos de creación e ideación para generar soluciones efectivas a problemas cotidianos de la entidad.
2. Contar con espacios de ideación e innovación.
3. Evaluar los resultados de los procesos de ideación adelantados en la entidad y analizar los resultados.

Experimentación

1. Desarrollar pruebas de experimentación, documentar y analizar los resultados.

Innovación

1. Implementar una estrategia de cultura organizacional orientada a la innovación en la entidad y analizar sus resultados.
2. Identificar, analizar, evaluar y poner en marcha métodos para aplicar procesos de innovación en la entidad.
3. Incluir en el Plan Estratégico del Talento Humano el fortalecimiento de capacidades en innovación y llevar a cabo el seguimiento y evaluación de los resultados.
4. Participar en eventos de innovación.

Investigación

1. Identificar las necesidades de investigación en la entidad, implementar acciones y evaluarlas.
2. Participar en eventos académicos nacionales o internacionales gestionados por la entidad como asistente o panelista.

- Elaborar reportes de asistencia a reuniones, comités, congresos, cursos, diplomados, entre otros, donde se plasmen los conocimientos adquiridos.
- Al realizar reuniones de videoconferencias, se debe incluir en la agenda una retroalimentación final de los temas vistos para favorecer el proceso de interiorización del conocimiento, y su grabación respectiva.
- Realizar acciones de vigilancia tecnológica.
- Codificar el conocimiento generado en documentos clasificados para incrementar la madurez en los procesos de la gestión de proyectos, portafolios, programas entre otros que genere la organización.
- Agrupar en carpetas ordenadas, teniendo en cuenta los proyectos, programas, entre otros, los documentos generados.
- Establecer criterios de seguridad acerca de donde es accedido el conocimiento, se debe limitar el acceso desde fuera de la organización.
- Establecer quién tiene acceso a la documentación, generar claves de seguridad sólo serán conocidos por el personal pertinente.

c) Herramientas de uso y apropiación

Identificación, apropiación y funcionamiento de los repositorios de conocimiento.

1. Identificar y evaluar el estado de funcionamiento de las herramientas de uso y apropiación del conocimiento.
2. Identificar, clasificar y actualizar el conocimiento tácito de la entidad para la planeación del conocimiento requerido por la entidad.
3. Priorizar las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad, contar con acciones a corto, mediano y largo plazo para su adecuada gestión y evaluarlas periódicamente.
4. Contar con repositorios de conocimiento de fácil acceso y socializados al interior de la entidad.
5. Contar con repositorios de buenas prácticas.
6. Contar con repositorios de lecciones aprendidas.
7. Realizar reuniones y comités periódicos para que los miembros de la organización conozcan las actividades.
8. Publicar periódicamente los videos de la organización y el resultado de vigilancia tecnológica.
9. Difundir las herramientas de la nube en uso y los mecanismos de acceso.
10. Comunicar por diferentes medios las actividades o proyectos que realiza la empresa, para que todos los colaboradores estén enterados y puedan aportar con ideas u opiniones al fortalecimiento de estas actividades o proyectos.

11. Usar herramientas de búsqueda en la organización para que el conocimiento sea utilizado donde y cuando se necesite.
12. Establecer formatos de evaluación de la efectividad del conocimiento.

d) Analítica institucional

1. Gestionar los datos de la entidad.
2. Contar con herramientas de analítica institucional para el tratamiento de datos conocidas y son usadas por el talento humano de la entidad.
3. Contar con parámetros y procedimientos para la recolección de datos de calidad que permitan llevar a cabo su análisis para la toma de decisiones basadas en evidencia.
4. Desarrollar y fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en materia de analítica institucional.
5. Desarrollar análisis descriptivos, predictivos y prospectivos de los resultados de su gestión para determinar el grado avance de las políticas a cargo de la entidad y tomar acciones de mejora.
6. Establecer encargados de promover acciones para una buena gestión del conocimiento en la organización.
7. Publicar las políticas, lineamientos y procedimientos de gestión del conocimiento en la organización.
8. Formular por escrito nuevos requerimientos de conocimiento de acuerdo con cada área de la organización.
9. Evaluar con propósitos de retroalimentación la gestión del conocimiento dentro de la organización. Los lineamientos y procedimientos a establecerse; dependerán del tipo de herramienta seleccionada y su propósito.

e) Cultura de compartir y difundir

Establecimiento de acciones fundamentales

1. Contar con documentación de la memoria institucional de fácil acceso, así mismo, llevar a cabo la divulgación de dicha información a sus grupos de valor a través de medios físicos y/o digitales.
2. Contar con estrategias y planes de comunicación para compartir y difundir el conocimiento que produce la entidad tanto al interior como al exterior de ésta, a través de herramientas físicas y digitales.
3. Participar con buenas prácticas en sus proyectos de gestión en convocatorias o premios nacionales e internacionales.
4. Desarrollar proyectos de aprendizaje en equipo (PAE) dentro de su planeación anual de acuerdo con las necesidades de conocimiento de la entidad. Evaluar los resultados para llevar a cabo acciones de mejora.

5. Generar espacios formales e informales de cocreación que son reconocidos por el talento humano y los grupos de valor.

Consolidación de la cultura de compartir y difundir

1. Contar con espacios formales para compartir y retroalimentar su conocimiento en la programación de la entidad, evaluar su efectividad y llevar a cabo acciones de mejora.
2. Participar en espacios nacionales e internacionales de gestión del conocimiento, documentarlos y compartir la experiencia al interior de la entidad.
3. Participar activamente en redes de conocimiento, comunidades de práctica o equipos transversales para intercambiar experiencias, fomentar el aprendizaje y la innovación pública, además de plantear soluciones a problemas de la administración pública.
4. Contar con alianzas para fomentar soluciones innovadoras, nuevos o mejorados métodos y tecnologías para la entidad.
5. Mantener cooperación con otras entidades, organismos o instituciones que potencien el conocimiento de la entidad y facilitar su intercambio.

Para fortalecer la gestión del conocimiento se deben reforzar y tener en cuenta los aspectos significativos para los colaboradores y líderes según resultados del análisis de componentes principales, los cuales son:

La importancia de la gestión del conocimiento en la empresa se evidencia en la misión, principios y valores, políticas organizacionales y estrategias empresariales.

La empresa ha proyectado durante los próximos tres años promover proyectos de investigación, impulsar proyectos de desarrollo tecnológico y utilizar nuevos canales de comunicación.

La organización utiliza la información obtenida en el monitoreo del ambiente para modernizar los procesos productivos, actualizar y adquirir nueva tecnología, promover el desarrollo de nuevas tecnologías, transformar los sistemas de gestión empresarial y generar nuevos conceptos de negocio.

Las fuentes de conocimientos útiles para la empresa son centros de investigación, centros de desarrollo tecnológico, proveedores de materias primas y materiales, proveedores de tecnología e informes sobre tendencias industriales.

Para estos grupos de interés las fuentes de conocimientos útiles para la empresa son centros de investigación, centros de desarrollo tecnológico, proveedores de materias primas y materiales, proveedores de tecnología e informes sobre tendencias industriales.

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

Los conocimientos se integran a las acciones y actividades organizacionales mediante exploración de aplicaciones para los nuevos conocimientos en la mejora de las actividades que realiza en forma cotidiana la empresa y ejecución permanente de procesos de mejora continua de los procesos empresariales.

La organización construye conocimientos mediante la participación en procesos de formación especializada, creación de equipos de trabajo con personas de diferentes niveles y rotación de colaboradores por diferentes áreas de la empresa.

La organización identifica oportunidades y necesidades futuras mediante seguimiento de tendencias del mercado, exploración de tendencias de vida, preguntando a los proveedores y empleados.

Para estos actores los factores que movilizan los procesos de cambio en la empresa son las demandas de los clientes, las acciones de la competencia, las debilidades de la empresa y las amenazas del entorno.

La colaboración, cooperación y el trabajo en equipo se soportan en sistemas de reuniones virtuales, aplicaciones para revisión y edición colaborativa, aplicaciones para compartir archivos y documentos, presentaciones web y sistemas de agenda electrónica.

La empresa para lograr trascender y asegurar la sustentabilidad lo hace a través de establecer las metas a lograr con los respectivos indicadores de proceso y resultado, establecer y comunicar a sus grupos de interés el foco estratégico, emprender acciones para diferenciar productos y servicios e identificar la capacidad de satisfacción del cliente.

La organización obtiene el aprendizaje necesario para optimizar el uso productivo de los recursos y capacidades y el desempeño competitivo mediante la participación en seminarios, reuniones gremiales y talleres sectoriales, contratación de personal experto que posee el conocimiento, constitución de alianzas con los dueños del conocimiento y realización de proyectos de cooperación técnica y tecnológica.

El plan estratégico de la compañía establece como prioridad anticipar necesidades, oportunidades y/o dificultades en el ambiente competitivo, competir por los clientes con las empresas del sector o industria y desarrollar nuevos mercados.

Para estos actores la actividad empresarial permite establecer que existe interacción entre producción y diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios, responde a las necesidades actuales de los clientes al tiempo que se explora nuevas necesidades, responde a las demandas

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

actuales al tiempo que se emprende la búsqueda de oportunidades futuras y planea la obsolescencia de los productos de manera simultánea con el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios.

La empresa utiliza la tecnología en la gestión del conocimiento para estructurar y almacenar el conocimiento disponible, generar nuevos conocimientos colectivos y compartir los nuevos conocimientos.

Para el desarrollo de un nuevo producto, la empresa adquiere servicios tecnológicos, dispone de una unidad de innovación y contrata servicios de apoyo a los procesos de innovación.

Por último, las variables significativas para estos grupos de interés en cuanto a la pregunta de si la empresa desarrolla actividades investigativas, se realizan enfocadas con la optimización de las operaciones empresariales, exploración de necesidades futuras de los clientes actuales y potenciales y modificación del sistema de logística y distribución.

Las anteriores acciones las debe seguir reforzando la empresa para generar cultura de gestión del conocimiento.

5.2 Plan de acción para la propuesta de implementación del modelo de gestión del conocimiento en el área de Dirección Comercial de EMPRESAS PÚBLICAS DE ARMENIA E.S.P.

Tabla 18. Plan de acción.

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

	ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Planeación	Identificar, capturar, clasificar y organizar el conocimiento explícito del área.	Líder del área	6 meses
	Contar con un inventario del conocimiento explícito de la entidad actualizado, de fácil acceso y articulado con la política de gestión documental.	Líder y colaboradores del área	6 meses
	Identificar las necesidades de conocimiento asociadas a la formación y capacitación requeridas anualmente por el personal del área.	Líder del área	2 meses
	Contar con una persona que lidere la gestión del conocimiento en el área.	Líder del área	6 meses
	Incluir los metadatos con la información del creador, fecha de creación, propósito y palabras clave en todos los contenidos generados (documentos, presentaciones, videos, etc.).	Colaboradores del área	6 meses
	Grabar las reuniones importantes y subirlas a un sitio de videos para la consulta posterior de los colaboradores interesados.	Líder y colaboradores del área	2 meses
	Registrar las actividades a detalle a través de informes digitales que realiza cada miembro del área.	Líder y colaboradores del área	2 meses
	Formalizar la utilización de nuevas herramientas, e incluirlas en un catálogo o repositorio organizacional.	Líder del área	6 meses
	Plasmar en videos las descripciones de actividades que realizan los miembros del área con propósitos de capacitación.	Líder y colaboradores del área	2 meses

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

Generación y producción	Contar con espacios de ideación e innovación.	Líder y colaboradores del área	6 meses
	Evaluar los resultados de los procesos de ideación adelantados en la entidad y analizar los resultados.	Líder y colaboradores del área	6 meses
	Implementar una estrategia de cultura organizacional orientada a la innovación en el área y analizar sus resultados.	Líder del área	12 meses
	Participar en eventos de actualización de procesos del área.	Líder y colaboradores del área	6 meses
	Participar en eventos académicos nacionales o internacionales como asistentes o panelistas.	Líder y colaboradores del área	6 meses
	Elaborar reportes de asistencia a reuniones, comités, congresos, cursos, diplomados, entre otros, donde se plasmen los conocimientos adquiridos.	Líder y colaboradores del área	2 meses
	Al realizar reuniones de videoconferencias, se debe incluir en la agenda una retroalimentación final de los temas vistos para favorecer el proceso de interiorización del conocimiento, y su grabación respectiva.	Líder y colaboradores del área	2 meses
	Realizar acciones de vigilancia tecnológica.	Líder del área	6 meses
	Agrupar en carpetas ordenadas, teniendo en cuenta los proyectos, programas, entre otros, los documentos generados.	Líder y colaboradores del área	6 meses
	Establecer criterios de seguridad acerca de donde es accedido el conocimiento, se debe limitar el acceso desde fuera de la organización.	Líder del área	6 meses
Establecer quién tiene acceso a la documentación, generar claves de seguridad sólo serán conocidos por el personal pertinente.	Líder del área	6 meses	
Herramientas de uso y apropiación	Identificar y evaluar el estado de funcionamiento de las herramientas de uso y apropiación del conocimiento.	Líder del área	6 meses
	Contar con repositorios de conocimiento de fácil acceso y socializados al interior de la entidad.	Líder y colaboradores del área	6 meses
	Contar con repositorios de buenas prácticas.	Líder del área	6 meses
	Contar con repositorios de lecciones aprendidas.	Líder del área	6 meses

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

	Realizar reuniones y comités periódicos para que los miembros del área conozcan las actividades.	Líder y colaboradores del área	6 meses
	Publicar periódicamente los videos de la organización y el resultado de vigilancia tecnológica.	Líder y colaboradores del área	6 meses
	Difundir las herramientas de la nube en uso y los mecanismos de acceso.	Líder del área	6 meses
	Comunicar por diferentes medios las actividades o proyectos que realiza el área, para que todos los colaboradores estén enterados y puedan aportar con ideas u opiniones al fortalecimiento de estas actividades o proyectos.	Líder y colaboradores del área	6 meses
	Usar herramientas de búsqueda para que el conocimiento sea utilizado donde y cuando se necesite.	Líder del área	6 meses
	Establecer formatos de evaluación de la efectividad del conocimiento.	Líder del área	6 meses
Análítica institucional	Gestionar los datos del área.	Líder del área	6 meses
	Desarrollar y fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en materia de analítica institucional.	Líder del área	6 meses
	Desarrollar análisis descriptivos, predictivos y prospectivos de los resultados de su gestión para determinar el grado avance de las políticas a cargo del área y tomar acciones de mejora.	Líder y colaboradores del área	6 meses
	Publicar las políticas, lineamientos y procedimientos de gestión del conocimiento en la organización.	Líder del área	12 meses
Cultura de compartir y difundir	Contar con documentación de la memoria institucional de fácil acceso, así mismo, llevar a cabo la divulgación de dicha información a sus grupos de valor a través de medios físicos y/o digitales.	Líder y colaboradores del área	6 meses
	Contar con estrategias y planes de comunicación para compartir y difundir el conocimiento que produce el área tanto al interior como al exterior de ésta, a través de herramientas físicas y digitales.	Líder y colaboradores del área	6 meses

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

	Participar con buenas prácticas en sus proyectos de gestión en convocatorias o premios nacionales e internacionales.	Líder y colaboradores del área	6 meses
	Generar espacios formales e informales de cocreación que son reconocidos por el talento humano y los grupos de valor.	Líder y colaboradores del área	6 meses
	Participar en espacios nacionales e internacionales de gestión del conocimiento, documentarlos y compartir la experiencia al interior de la entidad.	Líder y colaboradores del área	12 meses
	Participar activamente en redes de conocimiento, comunidades de práctica o equipos transversales para intercambiar experiencias, fomentar el aprendizaje y la innovación pública, además de plantear soluciones a problemas de la administración pública.	Líder y colaboradores del área	6 meses
	Contar con alianzas para fomentar soluciones innovadoras, nuevos o mejorados métodos y tecnologías para la entidad.	Líder del área	6 meses
	Mantener cooperación con otras entidades, organismos o instituciones que potencien el conocimiento del área y facilitar su intercambio.	Líder del área	6 meses

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Los resultados del proyecto permitieron llegar a la propuesta del modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de Empresas Públicas de Armenia E.S.P. lo anterior a partir del diagnóstico realizado mediante una encuesta, la cual fue aplicada tanto a colaboradores del área como a los directores o líderes de las diferentes áreas de la empresa, con el fin de conocer la percepción y variables que se deberían tener en cuenta para apropiar una cultura de gestión del conocimiento al interior de la empresa.

El análisis descriptivo tanto para colaboradores del área y directores o líderes de área de la empresa, indicó que las variables encuestadas relacionadas con gestión del conocimiento son importantes a la hora de implementar una política de gestión del conocimiento al interior de la misma. Asimismo, los resultados indican que variables en los 17 componentes son significativas para ambos grupos de interés, encontrando variables como: la importancia de la gestión del conocimiento de la empresa se evidencia en la misión, principios y valores, políticas organizacionales y las estrategias empresariales. La empresa ha proyectado durante los próximos tres años promover proyectos de investigación, impulsar proyectos de desarrollo tecnológico, utilizar nuevos canales de comunicación. Las fuentes de conocimiento útiles para la empresa son centros de investigación, proveedores de materias primas y materiales, proveedores de tecnología. La colaboración, cooperación y el trabajo en equipo se soporta en sistemas de reuniones virtuales, aplicaciones para revisión y edición colaborativa, aplicaciones para compartir archivos y documentos. La empresa utiliza la tecnología en la gestión del conocimiento para estructurar y almacenar el conocimiento disponible, generar nuevos conocimientos colectivos, compartir los nuevos conocimientos, entre otros.

Se concluye que para este proyecto, estadísticamente arroja como resultado que sólo existe un clúster en el proyecto. Todos se comportan igual, lo que se haga desde la alta gerencia o líderes de áreas hacia los colaboradores, va a funcionar de la misma manera para todos. El lenguaje que se está aplicando está funcionando para todos de la misma manera. Se debe seguir manejando el lenguaje para todos de la misma manera, no se debe diferenciar el lenguaje técnico aplicado. También se realizó el análisis KMO de manera general uniendo el aporte de los dos

grupos de interés y también se realizó de manera individual para evidenciar los aspectos significativos para cada stakeholders tanto colaboradores como líderes de áreas.

La aplicación de la prueba comparativa de Kruskal Wallis entre colaboradores y líderes permitió concluir que existen diferencias significativas estadísticamente en algunas variables encuestadas, como por ejemplo para los colaboradores es importante tener claro para generar cultura de gestión del conocimiento en los postulados de la visión empresarial, pero para los líderes no es tan importante. Sin embargo, como en el análisis clúster salió solo uno, es decir que todos colaboradores y líderes comprenderán de la misma manera la directriz o lineamiento, es importante generar acciones para que todos los grupos de interés apliquen y vean la importancia de la gestión del conocimiento al interior de la empresa.

Con estos análisis se realizó la propuesta del modelo de gestión del conocimiento, integrando también el soporte teórico desde Nonaka y Takeuchi con la espiral del conocimiento, asimismo lo relacionado por el MIPG en cuanto a este tema, el modelo quedó integrado por los siguientes elementos: **planeación, Generación y producción, Analítica institucional, Herramientas para el uso y apropiación y Cultura de compartir y difundir** que constituyen un proceso de mejora continua en la organización.

6.2 RECOMENDACIONES

Promover que todo el personal comprenda la misión e historia de la empresa a través del fortalecimiento del programa de capacitación, lo que ayudará a la apropiación de la gestión del conocimiento, pues lo tomará como herramienta para el cumplimiento de los objetivos de la organización, promoviendo el compromiso de sus integrantes.

Es importante establecer mecanismos (virtuales o físicos) que permitan que el personal tenga a la mano archivos, reportes, repositorios de información, entre otros; de fácil acceso y consulta, de manera que se promueva la cultura de gestión del conocimiento entre sus participantes.

Se recomienda la elaboración de un Manual de Gestión del Conocimiento, donde se definan las responsabilidades de los colaboradores claves en el proceso; hacer una revisión semestral de su cumplimiento. Además, se debe dejar definido en los manuales de funciones las responsabilidades según el cargo.

Si bien, varias acciones se están cumpliendo, es importante ubicar responsables para el cumplimiento del proceso de gestión del conocimiento y las acciones y mecanismos a seguir como propuesta para fortalecer una adecuada gestión del conocimiento.

Teniendo en cuenta los resultados anteriores no debería existir diferencia significativa en algunos aspectos, teniendo en cuenta que dentro de los 19 componentes en muchos de los elementos existe diferencia significativa, es decir que los colaboradores y líderes tienen opiniones diferentes acerca de la importancia de los elementos. Se requiere generar cultura de gestión del conocimiento tanto para los líderes como para los colaboradores del área, para hablar un mismo idioma y evidenciar la importancia de la gestión del conocimiento como herramienta competitiva para la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, A. (2017). La gestión del conocimiento organizacional. [researchgate]. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/312155359_LA_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO_ORGANIZACIONAL
- Altamirano, Y y Ortega, I. (2015). Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento: ejemplo de aplicación en una PyME de servicios de consultoría, aprovechando la infraestructura de cómputo en la nube. Congreso Internacional de Investigación e Innovación en Ingeniería de Software 2015. San Luis Potosí.
- Avendaño, V y Flores, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias*. 4 (10). 201-227.
- Bustelo, C y Amarilla, R. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Revista Electrónica Educare (Educare Electronic Journal)*.
<http://www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/article/view/1153>
- Calderón, G. Álvarez. C.M y Naranjo, J.C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*. Vol 19 No 32. 225-254.
- Castro, Y. (2017). Guía para diagnosticar el estado de la gestión del conocimiento en empresas medianas de construcción de edificios residenciales en Bogotá. Recuperado de:
http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/21494/MI131218_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1 (2): 31-54.
- CIDEC. (2019, 1 de septiembre). Gestión del conocimiento y capital intelectual. [cidec]. Recuperado de: <http://www.cidec.net/cidec/pub/archivos/31.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. México. Mc Graw Hill.

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

Correa, A, Benjumea, M y Valencia, A. (2019). La gestión del conocimiento: Una alternativa para la solución de problemas educacionales. Vol. 23 (2) 1-27. doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.23-2.1>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2019). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Versión 3. Gobierno de Colombia.

Empresas públicas de Armenia. (2015). Nuestra empresa. Recuperado de <http://www.epa.gov.co/institucional/nuestra-empresa>

Empresas públicas de Armenia. (2016). Estructura administrativa. Recuperado de <http://www.epa.gov.co/institucional/estructura-administrativa>

Empresas públicas de Armenia. (2017). Reseña histórica. Recuperado de <http://www.epa.gov.co/institucional/historia>

Función Pública. (2020). MIPG. <https://www.funcionpublica.gov.co/web/MIPG>

Función Pública. (2020). Gestión del conocimiento. <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/buenas-practicas-y-lecciones-aprendidas>

Galindo, L, V. (2020). Aproximación a los lineamientos para la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades del sector público en Colombia. *Signos. Investigación en Sistemas de Gestión*, 12(1), XX-XX. DOI: <https://doi.org/10.15332/24631140.5428>

Gardey, R y Stempels, S. (2019, 10 de junio). Normas de Calidad y Cultura Organizacional en el Sector Turístico: Caso de estudio Cabañas de Tandil. [ridaa]. Recuperado de: <http://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1496/Stempels%2C%20Stephanie.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

González, J., y Rodríguez, M. (2010). Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad pública. *Cuadernos de Administración*, (43), 113-128.

Hernández, R. Fernández, C y Baptista. (2010). Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill.

Hernández, A, Marulanda, C y López, M. (2014). Análisis de Capacidades de Gestión del Conocimiento para la Competitividad de PYMES en Colombia. *Información Tecnológica*. Vol 25 (2). 111-122.

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

- Kerschberg, L. (2001). Knowledge Management in Heterogeneous Data Warehouse Environments. Researchgate. https://www.researchgate.net/publication/2414511_Knowledge_Management_in_Heterogeneous_Data_Warehouse_Environments
- Loggiodice, Z. (2010). La Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo. [eumed]. Tesis doctoral. Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/modelos-gestion-conocimiento.html>
- Londoño, S. (2016). ¿Qué es la cultura organizacional y cómo se compone? [Capital humano]. Recuperado de: <http://www.capitalhumano.com.co/desarrolloorganizacional/que-es-la-cultura-organizacional-y-como-se-compone-6401>
- López, R y Martínez, A. (2014). Inteligencia emocional y la ventana del líder en los directivos turísticos. Ingeniería Industrial. Vol. 35 (2). 229-239.
- Marulanda, C, López, M y López, F. (2016). La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) de Colombia. Información Tecnológica. Vol. 27 (6). 3-10.
- Marulanda, C, Giraldo, J y Serna, H. (2017). La cultura organizacional y su influencia en el ciclo de vida de la gestión del conocimiento de las Pymes del sector TI del eje cafetero de Colombia. Espacios. Vol. 38 (06).
- Modelo Intelect. (2015). Modelo Intelect. [modelo8uautonoma]. Recuperado de: <http://modelo8universidadautonoma.blogspot.com/>
- Mul, J, Mercado, L y Ojeda, R. (2013). Propuesta de un instrumento para conocer las actividades de gestión del conocimiento y los factores organizativos que la influyen. Recuperado de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/2.12.pdf>
- Murillo, G. Zapata, A. Martínez, J. Ávila, H. Salas, J y López, H. (2007). Teorías clásicas de la organización y el management. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Nevado, D. (2000). ¿Cómo medir el capital intelectual de una empresa? Partida Doble, Vol. 115, pág. 42-53.
- Nevado, D y López, V. (2002). Indicadores del capital intelectual. Partida doble. Vol 132. 58-69.

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para el área de dirección comercial de
Empresas Públicas de Armenia E.S.P.

- Nonaka, I y Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. Fcs.edu. https://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/86017/mod_resource/content/1/Nonaka%20y%20Takeuchi_cap%203.pdf
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1. pp. 14-37. https://www.svilendobrev.com/1/Nonaka_1994-Dynamic_theory_of_organiz_knowledge_creation.pdf
- Núñez, M, y Sánchez, Z. (2018). Los factores culturales y la gestión del conocimiento en una empresa de provisión de soluciones de tecnología de la información. *Tierra Nuestra*. Vol 12: 119-125.
- Paniagua, E. y López, B. (2007). *La gestión tecnológica del conocimiento*. España: Universidad de Murcia. Recuperado de <http://libros.um.es/editum/catalog/book/621>
- Riesco, M. (2004). *Gestión del conocimiento en ámbitos empresariales: "modelo integrado-situacional" desde una perspectiva social y tecnológica* (Tesis doctoral). Universidad Pontificia de Salamanca, España. Recuperado de <http://summa.upsa.es/pdf.vm?id=0000014258&page=1> Fecha de recuperación: 05-04-2013.
- Rodríguez, Y. (2019). Mejores prácticas para gestionar el conocimiento según la ISO 30401. <http://ojs3.usantotomas.edu.co/ojs-3.1.0-1/index.php/signos/article/view/5090/pdf>
- Tejedor, B. y Aguirre, A. (1998). Proyecto Logos: Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. *Boletín de estudios económicos*, 53(164), 231-249.
- Valdés, M, Díaz, G y Quintana, M. (2019). El conocimiento organizacional como valor indispensable en la realidad actual de las organizaciones. Estudio para una propuesta de implementación del conocimiento organizacional y su gestión en empresas gastronómicas. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*. Vol. 20. PP 51-68.
- Valderrama, A. (2018). ¿Qué es la cultura organizacional y cómo implementarla? [mdc] Recuperado de: <https://mdc.org.co/cultura-organizacional-como-implementarla/>
- Wiig, K. (2007). *Enterprise Knowledge management*. Krii. http://www.krii.com/downloads/enterprise_km_2007.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de recolección de información encuesta

Anexo 2. Análisis descriptivo colaboradores

Anexo 3. Análisis descriptivo líderes de las áreas

Anexo 4: Análisis componentes principales, KMO y Wallis

Anexo 5. Análisis comparativo de Kruskal Wallis entre colaboradores y líderes.