
7. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNA EMPRESA DE SOPORTE TECNICO DE COMPUTADORES (COLOMBIA BOYACÁ)⁴⁰

Diagnosis of Knowledge Management in a Computer Technical Support Company (Colombia, Boyacá)

Dalina Valeria Merchán López⁴¹

David Oswaldo Albarracín Estupiñán ⁴²

María del Pilar Báez Roa⁴³

Pares evaluadores: Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES.⁴⁴

⁴⁰ Derivado del proyecto de grado Diseño de un sistema de gestión del conocimiento en la empresa GIT S.A.S (Gestión Informática y Tecnológica De Colombia), del programa de Administración Industrial. contando con el apoyo de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

⁴¹ Administración Industrial, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Especialista en gerencia de mercadeo, Universidad de Boyacá, Administrativo, Corprogreso dalina.merchan@uptc.edu.co.

⁴² Administración Industrial, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Especialista en sistemas integrados de gestión HSEQ, Universidad de Boyacá, Administrativo, Hospital regional de Duitama, David.albarracin@uptc.edu.co.

⁴³ Administración Industrial, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia, docente, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, mariadelpilar.baez@uptc.edu.co.

⁴⁴ Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES. www.rediees.org

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN UNA EMPRESA DE SOPORTE TÉCNICO DE COMPUTADORES (COLOMBIA, BOYACÁ)

*Dalina Valeria Merchán López, David Oswaldo Albarracín Estupiñán, María del
Pilar Báez Roa*

RESUMEN

El objetivo del presente estudio es conocer el estado actual de la gestión del conocimiento de la empresa Gestión Informática y Tecnológica De Colombia S.A.S. Para lo cual se tomó el modelo de espiral del conocimiento con sus cuatro pasos: socialización, exteriorización, combinación e interiorización y de aspectos de la cultura organizacional. Posteriormente, se diseñaron los instrumentos y se aplicaron a todo el personal de la empresa. Los resultados generados con la aplicación del instrumento se procesaron utilizando la herramienta Virtual Question Pro. En las fases de Socialización y Exteriorización, el conocimiento transmitido por medio de experiencias, no se comparte completamente, ya que, existían colaboradores, que actuaban como agentes retenedores de conocimiento. En las fases Combinación e Interiorización, se pudo observar que existe un deterioro en la transmisión, difusión y uso de conocimiento existente para acelerar su tasa de aprendizaje organizacional e innovación. En cuanto a la cultura organizacional se evidenció que la organización tiene falencias en lograr una visión conjunta de los colaboradores con la organización. No obstante, se encontraron algunas prácticas de gestión del conocimiento en un grupo de la organización que se deberían extender al grupo de nivel técnico, el cual presenta aspectos que inhiben el conocimiento, dejándose de generar conocimiento valioso para la organización. Además, la cultura organizacional no responde a las condiciones que potencian el aprendizaje y la generación de conocimiento.

PALABRAS CLAVE: Gestión del conocimiento; socialización; exteriorización; combinación; interiorización.

ABSTRACT

The objective of this study is to know the current state of knowledge management of the company Gestión Informática y Tecnológica De Colombia S.A.S. For which the spiral model of knowledge was taken with its four steps: socialization, externalization, combination, and internalization y and aspects of organizational culture. Subsequently, the instruments were designed and applied to the Company staff. The results generated with the application of the instruments were processed using the virtual tool Question pro. In the Socialization and Exteriorization phases, the knowledge transmitted through experiences is not fully shared, since there were collaborators who acted as knowledge retainers. In the Combination and Internalization phases, it was possible to observe that there is a deterioration in the transmission, diffusion and use of existing knowledge to accelerate its rate of organizational learning and innovation. Regarding the organizational culture, it was evidenced that the organization has shortcomings in achieving a joint vision of the collaborators with the organization. However, some knowledge management practices were found in a group of the organization that should be extended to the technical level group, which presents aspects that inhibit knowledge, ceasing to generate valuable knowledge for the organization. In addition, the organizational culture does not respond to the conditions that promote learning and the generation of knowledge.

KEYWORDS: knowledge management; socialization; externalization; combination; internalization.

INTRODUCCIÓN

Actualmente estamos viviendo en la era de la información y del uso de tecnologías, se vive la etapa en la que la humanidad ha alcanzado un desarrollo de gran magnitud; Se habla constantemente sobre la sociedad de la información, donde el factor esencial de progreso es el conocimiento. Este nuevo entorno, requiere dar una mayor relevancia a las personas de la organización, en donde el conocimiento, es el punto en el cual las grandes compañías logran su diferenciación.

Por lo anterior, el presente estudio tiene como objetivo realizar un diagnóstico del estado de la gestión del conocimiento de una empresa dedicada al soporte técnico de computadores, que permita en una segunda fase, realizar las diferentes estrategias que la organización requiera para su mejoramiento.

La empresa se encuentra en el departamento de Boyacá, fue creada en los primeros meses del año 2016 de acuerdo a la Ley 905 de 2004 esta categorizada como una pequeña empresa, donde su actividad económica es la prestación de servicio de soporte técnico en mantenimiento preventivo, correctivo a equipos de cómputo, impresoras y redes informáticas. El servicio es dirigido a empresas y particulares, es de resaltar que la pequeña y mediana empresa (pyme), ha evidenciado un crecimiento acelerado en su corto tiempo en el mercado, sin embargo, no se cuenta con un programa de gestión del conocimiento que permita identificarlo con facilidad y así mismo transmitirlo a sus colaboradores en cada uno de sus procesos.

Gestión del conocimiento

La Gestión del Conocimiento es el “método para simplificar y mejorar el proceso de compartir, distribuir, crear, capturar y entender el conocimiento dentro de una compañía.” Gottschalk (como se citó en Agudelo y Valencia, 2018, p.674). Es decir, el aprovechamiento de conocimiento creado por la organización que se conserva y a la vez crece en beneficio de ella.

El proceso de creación del conocimiento, consiste en el desarrollo inicial de crear conocimiento tácito a través de la experiencia en los individuos, para luego organizarlo, conceptualizarlo creándose conocimiento explícito y finalmente usarlo volviéndose a crear conocimiento tácito, iniciándose nuevamente el espiral. Este espiral consta de cuatro fases: socialización, exteriorización, combinación e interiorización. A continuación, se expondrá la espiral del conocimiento:

- **La Socialización:** “Es la transmisión o creación de conocimiento tácito entre dos o más personas, compartiendo modelos mentales, desarrollando habilidades mutuas y transmitiendo los elementos para la creación de aptitudes a través de una interacción cercana”. (Nonaka y Takeuchi, 1999 y Choo 2003, citado por Garzón y Fisher, 2008, p.205).

- **La Exteriorización:** “Para que el conocimiento tácito tenga un efecto en la organización, debe hacerse conocer por las personas que lo requieren para el desempeño de su trabajo, en un lenguaje claro, útil y universal. Espacio en el que hace aparición el conocimiento virtual”. (Nonaka y Takeuchi, 1999; Choo 2003 como se citó en Garzón y Fisher, 2008, p.206).

- **La Combinación:** “Es el proceso de combinar o reconfigurar cuerpos desiguales de conocimiento explícito; tiene lugar cuando los miembros de una organización intercambian información, realizan memorandos, controlan y analizan datos a fin de revelar tendencias y patrones, entre otras actividades”. (Nonaka y Takeuchi, 1999; Choo 2003 como se citó en Garzón y Fisher, 2008, p.205).

- **La Interiorización:**” Supone la transformación del conocimiento recién creado a través de la socialización, la exteriorización y la combinación, en un nuevo conocimiento tácito, eminentemente práctico, lo cual le permite consolidarlos dentro de sus elementos cognitivos, modelos mentales y tecnológicos, know - how y habilidades”. (Nonaka y Takeuchi, 1999; Choo 2003 como se citó en Garzón y Fisher, 2008, p.205).

Estos procesos de socialización, interiorización, exteriorización y combinación están estrechamente relacionados, ya que en la práctica pueden producirse de forma simultánea. Así mismo, estos procesos están apoyados en las herramientas de tecnologías de la información y la comunicación como: mapas de conocimiento, Intranet, Portal corporativo, Comunidades virtuales, pasan a convertirse en un medio en el cual se puede transferir conocimiento por medio de la interacción de las personas.

Indicadores de gestión del conocimiento

Los indicadores utilizados están clasificados de acuerdo a las etapas de gestión de conocimiento: socialización, exteriorización, combinación, interiorización, enlazadas directamente con la cultura organizacional, y pretende recopilar información que ayude a determinar el nivel de GC existente en la empresa.

Estos indicadores se crearon a partir del análisis documental de trabajos desarrollados por Núñez (2012), donde clasifica las variables en cuatro dimensiones comunes: Generación y adquisición del conocimiento, almacenamiento y protección del conocimiento, transmisión del conocimiento y finalmente uso del conocimiento, así como los mencionados en la tabla N° 1.

Tabla 1

Definición de indicadores

Dimensión	Indicador	Ítem
Socialización	-Conocimientos adquiridos por la experiencia.	
	-Conocimientos adquiridos por capacitaciones.	1-7
	-Conocimientos adquiridos por sus compañeros	
	-Resistencia a compartir información.	

	-Disponibilidad del conocimiento	
	-Perturbación del proceso por la ausencia de un operario	
	-Nivel de comunicación con los proveedores	
	-Nivel de comunicación con las competencias	
Exteriorización	Identificar los principales conocimientos, habilidades y experiencia del personal	8-14
	Conocer las fortalezas del personal en el trabajo.	
Combinación	Identificación de medios internos y externos	
	Adquisición de nuevo conocimiento	15-21
	Fuentes de generación de conocimiento	
Interiorización	Establecer el almacenamiento de conocimiento existente dentro de la organización	22-30
	Accesibilidad de conocimiento a todos los niveles de la organización	

Nota: elaboración propia basado en Nonaka y Takeuchi 1999; González, Castro y Roncallo (2004); Núñez (2012).

MATERIAL Y MÉTODOS

Para llevar a cabo la presente investigación, se utilizó un estudio de caso con alcance descriptivo-interpretativo, para obtener un mayor entendimiento del fenómeno en estudio, mediante la descripción de características en una población, siendo útiles cuando se conoce poco acerca de lo que queremos estudiar y normalmente sirve como inicio de posteriores investigaciones analíticas, (Sampieri, Collado, y Baptista, 2014). Los datos primarios, se recolectaron a través de un cuestionario, permitiendo identificar la situación de la empresa e

información directa en el lugar de la problemática y de las personas involucradas. Los datos secundarios, por medio de documentación encontrada.

Los instrumentos, se aplicaron a toda la organización que consta de 25 sujetos, 12 personal de planta y 13 personal rotatorio. El instrumento usado en el presente trabajo fue la encuesta, donde se aplicó como primera encuesta aspectos de la Gestión del Conocimiento de la empresa en estudio y finalmente una segunda encuesta de cultura organizacional. Los resultados generados con la aplicación del instrumento (cuestionario) se procesaron utilizando la herramienta virtual Question pro.

Para el análisis descriptivo se tuvo en cuenta la escala, criterio de evaluación, ponderación y calificación numérica de la escala de Likert, que va en escala, con los siguientes criterios: nunca (1), casi nunca (2), algunas veces (3), casi siempre (4), siempre (5).

RESULTADOS

Resultados encuesta (Gestión de conocimiento)

El instrumento se aplicó, en el transcurso de la jornada diaria. Se les pidió a los colaboradores, que las respondieran de manera honesta, para que el análisis de las mismas, fuera lo más cercano a la realidad posible.

Socialización. “Compartir experiencias”

Tabla 2

Estadísticas Etapa de Socialización

Nº	Indicadores	1	2	3	4	5
1	Dentro de sus actividades cuando se genera una dificultad, con qué frecuencia busca ayuda de sus	0	4	8	8	5

compañeros de trabajo.						
2	Ha generado su conocimiento a través de la practica	0	0	5	10	10
3	Recibe capacitación por parte de la organización	1	0	13	7	5
4	Se entregan instructivos o herramientas donde se plasme la manera de realizar sus actividades.	0	3	10	3	9
5	Socializa ideas nuevas a la organización, que mejoren el ambiente laboral.	0	0	10	9	4
6	Sus aportes o conocimientos son escuchados por la empresa y puestos en funcionamiento.	0	0	10	11	4
7	Dentro de su experiencia ha puesto en práctica métodos aprendidos en otras organizaciones para la realización de sus labores	0	0	5	6	14
TOTAL		2	2	36	26	31

Nota: elaboración propia con base en datos del estudio.

Se observa que la mayor creación de conocimiento en este tipo de trabajo se ha logrado por la experiencia, convirtiendo el conocimiento de tácito a tácito. El ambiente de trabajo permite recibir aportes e ideas nuevas para mejorar el trabajo. Sin embargo, se observa que por parte de la organización la capacitación es muy poca.

Exteriorización. “Generación de conocimiento”

Tabla 3

Estadísticas Etapa de Exteriorización

INDICADORES		1	2	3	4	5
8	Con que frecuencia la empresa da control a sus actividades laborales.	0	0	7	4	14
9	Tiene motivación constante en la realización de sus funciones.	0	0	5	2	18

10	Realiza intercambio de ideas con sus compañeros de trabajo.	0	2	2	9	12
11	Con que frecuencia se enfrenta a problemas en la realización de su trabajo. Ej. Mantenimientos, instalaciones, administrativos.	1	2	8	8	6
12	Documenta la solución a un problema nuevo presentado durante el desarrollo de sus labores.	2	3	4	6	10
13	Se le ha instruido sobre las demás áreas de trabajo de la empresa.	4	0	17	1	3
14	Considera usted que el puesto que desempeña en la organización es el indicado para sus conocimientos, estudios y experiencias.	0	1	1	6	17
TOTAL		8	8	47	40	85

Nota: elaboración propia con base en datos del estudio

En la fase dos (Exteriorización), previamente tabulada, se obtuvo resultados favorables, debido a que, según lo analizado en la organización, las personas cuentan con los conocimientos y habilidades para su trabajo, se encuentran motivadas para realizar su trabajo lo que las lleva a querer aprender más y dialogar con los compañeros a cerca del trabajo, además de que este tipo de trabajo se presentan continuamente problemas lo que es un disparador del aprendizaje.

Combinación. “Trasferencia de conocimiento”

Tabla 4

Estadísticas Etapa de Combinación

INDICADORES		1	2	3	4	5
15	Usa herramientas tecnológicas, que garanticen el ingreso y preservación de la información	2	0	3	4	16

16	Con que frecuencia busca alternativas externas para realizar sus actividades debido a falta de conocimiento.	1	4	12	6	2
17	Considera que ha desarrollado conocimientos nuevos dentro de la organización.	0	0	0	4	21
18	Se documenta la información del proceso a realizar, con su respectiva retroalimentación.	0	2	3	6	14
19	Se intercambia información entre las áreas de la organización.	2	0	4	6	13
20	El conocimiento de cada proceso, se almacena en algún depósito de información.	2	3	4	8	8
21	Considera usted que su conocimiento o forma en que realiza sus actividades puede ser provechoso para mejorar el modo en que sus demás compañeros realizan sus actividades.	0	6	12	6	1
TOTAL		8	17	41	44	80

Nota: elaboración propia con base en datos del estudio.

En esta fase principalmente se observa que no existe uso de las tecnologías de la información para transferir el conocimiento y que llegue a las personas que lo necesitan. Sin embargo, los colaboradores han creado conocimiento nuevo que de alguna manera lo documentan pero que no es frecuentemente transferido.

Tabla 5

Estandarización Etapa de Interiorización

INDICADORES		1	2	3	4	5
22	La empresa ha organizado mesas de trabajo en su área para mejorar el modo en que realiza sus actividades.	1	2	4	3	15
23	Considera bueno para usted un modo en que pueda tener instructivos o plataformas para la realización de su trabajo.	1	0	2	10	12

24	Se le dan incentivos o remuneraciones por la buena realización de su trabajo.	0	4	4	5	12
25	Siente apoyo por parte de la empresa para que sus conocimientos evolucionen o sean actualizados.	0	1	2	10	12
26	Considera importante que se actualice constantemente el conocimiento o los métodos con los que realiza sus actividades.	0	0	3	10	12
27	Indique que nivel de disposición tendría usted para recibir nuevos conocimientos	0	0	2	2	21
28	Se le es motivado dentro de la organización.	0	2	3	10	10
29	Considera que su rendimiento puede mejorar si se realizan programas motivacionales.	1	2	8	4	10
30	Se realiza retroalimentación de conocimientos, con todas las áreas de la organización.	0	1	10	8	6
TOTAL		4	14	41	66	115

Nota: elaboración propia con base en datos del estudio

Por último, en la culminación de esta fase (Interiorización), donde el conocimiento explícito, debe ser plasmado y convertido en conocimiento tácito, que permita el correcto desempeño de la labor, apoyando el mejoramiento continuo de la organización, se puede observar que se cumple en un 75%.

Resultados encuesta (Cultura Organizacional)

La cultura organizacional se refiere a la conducta que un grupo dentro de la organización que desarrolla y aplica en la resolución de un problema, es una guía de premisas básicas que un grupo va desarrollando en el día a día y que utiliza en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que dan resultado de manera que se consideran válida y se respetan por lo que se enseñan a los nuevos miembros que llegan a la organización como la forma de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. (Schein, 1988).

Para el desarrollo de la Gestión del conocimiento, se requiere de una cultura que facilite el intercambio de conocimiento motivando a las personas para crear, compartir y usar el conocimiento.

Por estos motivos, se evalúa a través de la encuesta, los factores que están estrechamente relacionados, con la generación de un ambiente propicio para la gestión del conocimiento.

El instrumento se basó en Calderón, Murillo y Torres, K. (2003), en el transcurso de la jornada diaria. Se les pidió a los colaboradores, que las respondieran de manera honesta, para que el análisis de las mismas, fuera lo más cercano a la realidad posible. El resultado fue el siguiente:

Tabla 6

Cultura Organizacional y bienestar Laboral.

Indicadores	1	2	3	4	5
1. ¿En la empresa donde usted labora se fomenta la innovación?	0	4	2	14	5
2. ¿En la empresa donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?	0	0	0	4	21
3. ¿Para la empresa donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?	0	4	0	4	17
4. ¿Cree usted que para ingresar a la empresa es necesaria una recomendación o influencia interna?	12	8	5	0	0
5. ¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la empresa es el adecuado?	2	1	6	10	6
6. ¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias cumplir adecuadamente con su trabajo?	0	0	0	4	21
7. ¿Percibe usted que la empresa le permite aprender y progresar como persona?	0	0	0	3	22
8. ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la	0	3	8	0	14

empresa?					
9. ¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?	0	2	3	10	10
10. ¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su empresa?	0	2	0	1	20
11. ¿En la empresa hay normas respecto de la presentación personal de los empleados?	0	0	0	0	25
12. ¿La empresa utiliza sanciones ante una falta?	0	8	8	6	3
13. ¿La empresa celebra fechas especiales como el día de la secretaria, navidad, entre otros?	0	0	0	3	22
14. ¿La empresa recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores?	4	6	4	4	7
15. ¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la empresa?	3	2	2	4	14
16. ¿Su trabajo es coherente con la misión – visión de la empresa?	0	0	0	3	22
17. ¿Al haber una vacante, la empresa toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?	0	1	2	6	16
18. ¿A la empresa le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?	2	0	2	5	16
TOTAL	23	37	40	67	256

Nota: elaboración propia con base en datos del estudio.

Según la encuesta elaborada previamente, y de acuerdo a las respuestas dadas, se puede inferir que, aunque en un 77%, de la población, preserva y fomenta dicha cultura, no está debidamente difundida a todos los niveles de la organización, por lo que se debe implementar planes de acción que logren llegar a todos los niveles de la organización.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La mayor función de la empresa en estudio, es el mantenimiento de hardware, siendo este un proceso no formalizado totalmente, ya que sus imprevistos son bastantes como se pudo evidenciar en el estudio y requiere de un aprendizaje de doble bucle que los lleva a reflexionar y analizar el resultado de las operaciones ya que la retroalimentación es inmediata, siendo esto un aspecto que apoya el aprendizaje para la creación del conocimiento (Argyris, 1999). Por lo tanto, la creación de mayor conocimiento se lleva a cabo, a través de la experiencia, siendo el conocimiento tácito el más valioso de todos. No obstante, en las fases Socialización y Exteriorización, se evidenció que el conocimiento transmitido por medio de experiencias, no se realizaba completamente, ya que existían colaboradores, que actuaban como agentes retenedores de conocimiento, que impedían el flujo del mismo. Es decir, no existe un trabajo en equipo, predomina los grupos, lo que no promueve el aprendizaje y por ende la creación de conocimiento a todos los niveles de la organización. El mayor aprendizaje se da por medio del diálogo en un ambiente de respeto, que suspenda los supuestos, lográndose un auténtico pensamiento conjunto. (Senge, 1994).

Gestión del recurso humano, no es una fuente importante de creación del conocimiento, como se pudo observar en las encuestas las capacitaciones y realizadas por la organización son mínimas y las recompensas ofrecidas por la organización también; aspecto que disminuye la creación de conocimiento. “El trabajo que hagan las empresas para generar mayores niveles de compromiso por parte de los empleados, para hacer realidad la GC, tiene que ver también con la posibilidad de ofrecer incentivos de diversos tipos para el bienestar de los mismos”. (Marulanda, López y Castellanos, 2016). Por otro lado, el personal de la empresa, cuenta con habilidades y capacidades idóneas como lo es la creatividad y la autonomía, características que permiten innovar. (Pérez y Sáenz, 2010). Sin embargo, se deben realizar capacitaciones para potenciar su conocimiento e incrementar las fuentes de conocimiento para una mayor creación del mismo.

En la empresa en estudio, la documentación de información y uso de tecnologías

específicas para almacenar el conocimiento no existen de manera sistemática, lo que limita la transferencia y adquisición de la información, como lo expresa Meroño, (s.f.) “Las tecnologías de la información permiten a las empresas obtener, procesar, almacenar e intercambiar información. En el contexto de la gestión del conocimiento, el rol de la tecnología de la información es extender la capacidad humana de creación de conocimiento a través de las facilidades de rapidez, extensión de la memoria y comunicación”, p.107.

Respecto, a la cultura organizacional de la empresa, se evidencio que la organización tenía falencias, en lograr una visión conjunta de los colaboradores con la organización dicha cultura, no está debidamente difundida a todos los niveles de la organización. Según Durana, Çetindereb, y Şahanc, Ö. (2014), es necesario la creación de una visión y unos valores compartidos en lo que respecta al conocimiento, son factores que aportan a la gestión del conocimiento. Igualmente, “es necesario desarrollar mecanismos de incentivos que permitan cambiar el lema: “el conocimiento es poder y no se debe compartir”, propiciando una cultura que favorezca la cooperación y divulgación del conocimiento, una cultura de cooperación, que facilite el trabajo en red (tanto interpersonal como interinstitucional). (De Freitas y Yáber, 2014).

Asimismo, contrastando con el estudio realizado por Dolores, Gil, López, Molina, y Bolio (2011), en una empresa también del ramo de la computación, se llegan a conclusiones similares en cuanto a que cuentan con una gran infraestructura tecnológica y personal capacitado, elementos que favorables para la gestión del conocimiento, pero con falencias en la transferencia y documentación de la información (Combinación). Dado, que el estudio es de caso para empresas de tecnología, se podría aplicar al sector de organizaciones de tecnología para llegar a una generalización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, E. y Valencia, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26(4), 673-684. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052018000400673>
- Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. Oxford University Press
- Calderón, G., Murillo, S. y Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109-137.
- De Freitas, V. y Yáber, G. (2014). Modelo holístico de sistema de gestión del conocimiento para las instituciones de educación superior. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11(3), 123-154.
- Durana, C., Çetindereb, A. y Şahanc, Ö. (2014). An analysis on the relationship between total quality management practices and knowledge management: The case of Eskişehir. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 65-77. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.422>
- Garzón, M. y Fisher, A. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, (24), 195-224.
- Gil, M., López, G., Molina, C. y Bolio, C. (2011). La gestión de la información como base de una iniciativa de gestión del conocimiento. *Ingeniería Industrial*, 32(3), 231-237.
- González, A., Castro, J. P. y Roncallo, M. (2004). Diagnóstico de la gestión del conocimiento en una empresa grande de Barranquilla (Colombia). Una actividad de vinculación cooperativa universidad - sector productivo. *Ingeniería y Desarrollo*, (16), 70-103. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85216006>
- Marulanda, C., López, M. y Castellanos, J. (2016). La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia. *AD-minister*, (29), 163-176. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.29.8>

- Meroño, A. (s.f.). *Tecnologías de información y gestión del conocimiento: integración en un sistema*. Departamento de Organización de Empresas y Finanzas Universidad de Murcia. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/01052.pdf>
- Pérez, G. y Sáenz, F. (2010). Autonomía laboral, transferencia de conocimiento y motivación de los trabajadores como fuente de ventajas competitivas. *Cuadernos de Economía*, 29(52), 183-211.
- Senge, P. (1994). *La quinta disciplina*. Granica.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf.