

**LA GESTION DEL CONOCIMIENTO, COMO HERRAMIENTA GERENCIAL
PARA GENERAR COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES**

MIGUEL ANGEL CHILITO MORALES

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C.
2020**

**LA GESTION DEL CONOCIMIENTO, COMO HERRAMIENTA GERENCIAL
PARA GENERAR COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.**

MIGUEL ANGEL CHILITO MORALES

**Trabajo de Grado, para optar por el título de
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**Orientador(a):
María Eugenia Villa Camacho
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C
2020**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Director Especialización

Firma Calificador

Bogotá, D.C. Febrero de 2020

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia del Talento Humano

Maria Margarita Romero Archbold

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

El presente documento se lo dedico a mi familia, por ser ese motor que me daba la fuerza, para ir cada día en busca de más conocimiento y luchar contra los inconvenientes que se pudieran presentar

En especial a mis padres que siempre me han apoyado y motivado para luchar y alcanzar las metas que me proponga.

A mi tía quien me ha brindado su apoyo incondicional y me ha ayudado a madurar, para afrontar todas las pruebas de la vida y así volverme un ciudadano del mundo.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de tener la familia que tengo, la cual siempre me ha brindado, su apoyo para seguir aprendiendo cada día mas y poder desarrollar mis estudios, logrando cursar un pregrado y ahora culminar la especialización.

Le agradezco también a la orientadora María Eugenia Villa Camacho por brindarme su tiempo y conocimiento para el desarrollo de este documento.

Y por último al bibliotecólogo Rimy Cruz G, por su apoyo y excelente disposición en los temas necesarios para la apropiada presentación con normas del documento.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
OBJETIVOS	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2. ANTECEDENTES	18
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. DELIMITACIÓN	20
4.1 CRONOLÓGICA	20
4.2 CONCEPTUAL	20
5. MARCO TEÓRICO	21
5.1 EL CONOCIMIENTO	21
5.1.1 Conocimiento Personal	21
5.1.2 Su aplicación puede repetirse sin que se consuma el conocimiento.	21
5.1.3 Guía para el actuar en las personas	21
5.2 EL CONOCIMIENTO, ACTUAR Y RESOLVER PROBLEMAS	21
5.3 TIPOLOGIAS DEL CONOCIMIENTO	22
5.3.1 Conocimiento Explicito vs Conocimiento Tácito	22
5.3.2 Conocimiento colectivo vs Conocimiento individual	22
5.3.3 Conocimiento idiosincrático vs Conocimiento de uso general	23
5.4 LA RELACIÓN ENTRE EL APRENDIZAJE Y EL CONOCIMIENTO	23
5.4.1 Aprendizaje organizacional vs Aprendizaje individual	24
5.5 INTEGRACION DEL CONOCIMIENTO	24
5.5.1 Tipos de integración y Aprendizaje	24
5.5.1.1 Procedimiento compartido	24
5.5.1.2 Intercambio cultural organizacional	25
5.6 GESTION DEL CONOCIMIENTO	25
5.7 ESTADO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	25
5.7.1 Identificación del Conocimiento	26
5.7.2 Transmisión o compartición del conocimiento	27
5.7.3 Medios y tecnologías	27
5.7.4 Toma de decisiones	27
5.7.5 Cultura organizacional	27
5.7.6 Competitividad	27
6. DISEÑO METODOLÓGICO	28

7. ENFOQUE OBJETIVOS ESPECIFICOS	29
7.1 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO HERRAMIENTA GERENCIAL	29
7.1.1. El modelo de categorización del conocimiento	30
7.1.2 El modelo de capital intelectual	30
7.1.3 El conocimiento como acceso a la información	30
7.1.4 El modelo de construcción social del conocimiento	30
7.2 DETERMINAR LOS ASPECTOS MÁS REPRESENTATIVOS DE LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL.	31
7.2.1 La imitación.	32
7.2.4 La autocomplacencia.	33
7.3 RELACIONAR LA INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CON LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL	34
7.3.1 Competitividad organizacional	34
7.3.2 Gestión del conocimiento y competitividad organizacional	34
8. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	36
9. CONCLUSIONES	37
BIBLIOGRAFIA	38

LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Gráfico 1.El Estado de la Gestión del Conocimiento	26
Gráfico 2.El Estado de la Gestión del Conocimiento	29
Gráfico 3.Las Cuatro Amenazas de la Ventaja Competitiva	32

GLOSARIO

ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO: De acuerdo a Alles¹ es la capacidad que tiene la organización para identificar y comprender en el menor tiempo posible cada uno de los cambios que se están creando en el entorno de la organización, lo pueden ser internos o externos, haciendo de sus debilidades una fortaleza, por medio de un plan de acción que los llevara a cumplir las metas deseadas.

COMPROMISO: Según Alles² es cuando se asumen como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones organizacionales, personales y profesionales. Apoyar las decisiones para lograr los objetivos del negocio. Adhiriéndose a los valores de la organización.

CONOCIMIENTO EXPLÍCITO: Como lo menciona Andreu³ es toda forma creada para representar de forma externa el conocimiento a las personas (utilizando la tecnología o el lenguaje que sea, por medio de la escritura, de dibujos, símbolos, lenguajes de programación, etc.).

CONOCIMIENTO TÁCITO: Es todo el conocimiento que se ha adquirido a través de la experiencia de la vida, temas culturales o aplicaciones de trabajos específicos, donde cada persona adquiere conocimiento gracias a las experiencias vividas.

CONOCIMIENTO: De acuerdo a Andreu⁴ se asocia al de saber. Conjunto de experiencias, saberes, valores, información, percepciones o ideas que se han usado para crear y estructurar mentalmente al sujeto, para evaluar e incorporar nuevas ideas, saber y experiencias.

¹ ALLES, Martha Alicia. *Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias. La trilogía.* [ProQuest Ebook Central] Tomo 1 (2a. ed.). Argentina: Ediciones Granica, 2015.P127.ISBN 978-950-641-872-4[Consultado 02, septiembre,2019]. Archivo en PDF.Disponible en:<http://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/detail.action?docID=4776425>.

² *Ibíd.*,p.128

³ ANDREU, Rafael, and Joan Baiget. *Gestión del conocimiento y competitividad.* [ProQuest Ebook Central].España: EUNSA, 2016.P26.ISBN 978-84-313-3126-9[consultado 05, noviembre,2019].Archivo en PDF. Disponible en <http://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/detail.action?docID=5514026>.

⁴ ANDREU, Rafael, and Joan Baiget. *Gestión del conocimiento y competitividad.* [ProQuest Ebook Central].España: EUNSA, 2016.P257.ISBN 978-84-313-3126-9[consultado 05, noviembre,2019].Archivo en PDF.Disponible en <http://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/detail.action?docID=5514026>.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: Como afirma Andreu⁵ es la dirección que se planifica de forma continua para realizar los procesos y actividades, potenciando el conocimiento e incrementando la competitividad a través de un mejor uso y la creación de recursos de conocimiento tácito y explícito.

INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD: Como lo menciona Alles⁶ es la Facilidad para la invención de nuevas soluciones dirigidas a la solución de los problemas o situaciones que puedan afectar un puesto de trabajo, los clientes o las organizaciones, sumándole valor a la organización.

INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN: Consiste en estar en una constante búsqueda de información, para adquirir el conocimiento para mejorar algunos procesos y así ser utilizados en la organización, para lograr potenciar cada vez más la ventaja competitiva.

VENTAJA COMPETITIVA: Es el resultado gracias a un posicionamiento competitivo de la organización, teniendo el grupo adecuado de conocimiento externo e interno, para trabajar en ese proceso u objeto diferenciador, que nos hará diferente y únicos.

⁵ *Ibíd.*, p.259

⁶ *Ibíd.*,p.137

RESUMEN

El trabajo presentado a continuación tiene como fin, la debida investigación y documentación en el tema “La Gestión del Conocimiento, como herramienta gerencial para generar Competitividad en las Organizaciones”, realizando el debido análisis de libros y artículos, obtenidos gracias a las bases de datos a las que se puede acceder en la Fundación Universidad de América.

Este documento de investigación se enfoca, en como el conocimiento tácito e implícito son la base, para la creación de un plan de Gestión del Conocimiento, para lograr la creación de una ventaja competitiva, logrando aprovechar cada una de las áreas que posea la empresa para estar en constante generación de conocimiento e innovación.

Palabras clave: Conocimiento, Gestión del Conocimiento, Conocimiento Tácito, Conocimiento Explicito, Ventaja Competitiva, investigación e Innovación.

ABSTRACT

The work presented below has as an end, due research and documentation on the topic "Knowledge Management, as a managerial tool to generate Competitiveness in Organizations", performing the due analysis of books and articles, obtained from databases available at the University of America Foundation.

This research paper focuses on how tacit and implicit knowledge is the basis, for the creation of a Knowledge Management Plan, to achieve the creation of a competitive advantage, making use of each of the areas owned by the company to be in constant generation of knowledge and innovation.

Key words: Knowledge, Knowledge Management, Tacit Knowledge, Explicit Knowledge, Competitive Advantage, Research and Innovation.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como pilar el conocimiento y como al ser gestionado de la manera correcta, se logra obtener, la ventaja competitiva, que requieren las empresas para poder generar las ganancias para sus socios, propietarios y los demás entes de interés; así como para poder sobrevivir en un mercado que cada día se vuelve más y más competitivo.

Sin dejar atrás todo el conocimiento tácito, que las organizaciones han obtenido, en el tiempo que ha estado en el mercado, porque será la base para impartir el conocimiento explícito, que se ha podido olvidar en el tiempo o que sencillamente no se creó, de forma adecuada para ser impartido y adoptado por la organización para ser más competitiva.

Buscando siempre información para generar nuevo conocimiento, apoyándose en la investigación, para así conocer nuevas tecnologías, que serán un gran apoyo para incursionar, en cómo mejorar los procesos dentro y fuera de la organización. Estudiando y profundizando cada vez más, en temas de innovación para mantener y potenciar la ventaja competitiva.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Describir como la gerencia del conocimiento es una herramienta gerencial para generar competitividad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar el concepto de gestión del conocimiento como herramienta gerencial a partir de teorías y modelos más representativos.
- Determinar los aspectos más relevantes de la competitividad organizacional.
- Relacionar la incidencia de la gestión del conocimiento con la competitividad organizacional.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se sabe de diferentes tipos de gerencia, como los que serán nombrados a continuación que son importante describirlos: la gerencia patrimonial, que determina que los cargos o puestos de mayor jerarquía están bajo el mando de los propietarios de las empresas ; gerencia política , cuando los puestos de la gerencia se rigen bajo lealtades y políticas de la empresa, ultima pero no menos importante la gerencia bajo objetivos donde cada uno de los esfuerzos de las empresas se orientan hacia la meta que se tiene en común.

Se entiende que la gerencia se responsabiliza, por el fracaso o éxito de la empresa o negocio. Siendo la unidad de las empresas, encargada de que cada uno de los miembros de los grupos de trabajo, supriman un poco sus objetivos individuales, para lograr los objetivos comunes planteados. Por ello la gerencia aporta gran conducción, liderazgo y talento de coordinación, en cada una de las áreas que se desempeñaran para lograr cada una de las metas.

La economía se basa en el conocimiento, de esta forma la gestión del conocimiento es un pilar estratégico en los negocios que les va a ayudar, a cada una de las organizaciones a agilizar el tiempo, con el que se maneje cada uno de los nuevos retos del mercado, y todo esto se alcanza catapultando y apoyando lo más valioso del talento humano, que serán el gran conocimiento del colectivo de trabajo, su talento y experiencia en cada una de las áreas.

El principal problema que tienen las empresas, es lograr una ventaja competitiva, que los ayude a captar todo el mercado y así generar las ganancias deseadas. En este punto es necesario considerar la importancia de la gestión del conocimiento que se debe realizar para poder obtener la ventaja competitiva. Impulsando todo el conocimiento, que tiene su personal, que puede no estar siendo aprovechado por la empresa.

¿Cómo se debería gestionar el conocimiento tácito y explícito para ser competitivos?

2. ANTECEDENTES

El conocimiento en la era primitiva de la humanidad empezó cuando el hombre inicio a habitar el mundo y vivía siendo un ser independiente, fue adquiriendo su conocimiento por medio de la acumulación de su experiencia en el diario vivir, la fue transmitiendo a los sucesores de formas muy prácticas, así como los animales que les dejaban ver a sus descendientes como se debía cazar, huir, evadir peligros, luchar y demás acciones necesarias para sobrevivir en esa época.

En el momento en que se empezó a vivir en comunidad , luego de que se empiezan a comunicar los seres humanos, tienden a socializar para así llegar a sobrevivir en el medio hostil de la época .Cuando evolucionan, el conocimiento marcó por un largo tiempo una de las características de grupos o etnias, donde el hombre empezó a agruparse dando cabida a las diferentes sociedades o grupos primitivos que tenían sus tareas definidas como lo eran recolectar, sembrar o cazar para así mantener el grupo formado .

Todo el conocimiento adquirido en esas épocas se obtuvo gracias a las experiencias que se vivieron y serian transmitidas a las generaciones futuras, fue ahí cuando el hombre vio la necesidad de que todo este conocimiento, no se perdiera. Por ello nace la necesidad de crear la escritura, para poder dejar todo este conocimiento perpetuado para la posteridad. De ahí nace toda la información, que se tiene a disposición de la humanidad, gracias a la era tecnológica en la que vivimos, donde se han roto las barreras para acceder a cualquier tipo de información, como lo pueden ser investigaciones, proyectos o datos específicos.

Agrupar datos, analizarlos y organizarlos es algo que al día de hoy se puede llegar a realizar por medio de algún software, donde la inteligencia artificial está al servicio del ser humano. Pero el conocimiento, en si es eso que no les llegaba aun a los ordenadores, debido a que era un paso más adelante para estos, que es identificar, estructurar y lo más importante usar la información necesaria para llegar a obtener un resultado. Se debe usar la sabiduría y la intuición, propios del ser humano, para obtener esa capacidad de analizar los datos obtenidos de la información y poder convertirlos en conocimiento.

Y para generar mayor conocimiento, se debe despertar en la humanidad ese deseo de adquirirlo, aprovechando que esta Era tecnológica que estamos viviendo ha roto muchas barreras, en cuanto a poder adquirir información que antes no se podía obtener tan fácilmente. Pero no es solo encontrar la información y saber que contamos con ella, sino analizarla, para poder cultivar y generar más conocimiento para sí mismos o para los demás.

3. JUSTIFICACIÓN

La gestión del conocimiento, es de especial relevancia en todas las actividades humanas, ya sea por el conocimiento aprendido en una institución, empresa o en el diario vivir de cada una de las personas. El conocimiento ayuda a crear, diseñar y preservar un ambiente, donde cada uno de los integrantes del equipo que trabaja agrupado para cumplir una serie de objetivos y misiones ya preseleccionadas, crean un espacio acondicionado con todo lo necesario para que las organizaciones continúen con su existencia.

El elemento fundamental de la gerencia del conocimiento, es el talento humano y este debe aplicarse para la creación de espacios, donde se pueda propiciar un gran desarrollo de la cultura organizacional para transmitir todo el conocimiento que se deba impartir sobre la organización, a cada una de las áreas de las empresas. Aprovechando esos espacios no solo para impartir conocimiento, sino también cultivar, el conocimiento tácito que posee nuestro talento humano.

Se va generar competitividad en las organizaciones donde expresen toda la intensidad de la inteligencia organizacional que posean, se podrá denotar que las organizaciones más inteligentes, son aquellas capaces de aceptar y procesar información para crear el conocimiento necesario y así tomar decisiones eficaces y lograr un aumento en su competitividad. Obteniendo la ventaja competitiva, que le permite determinar su propuesta de valor.

4. DELIMITACIÓN

La delimitación de este documento, está basada en una recopilación de información, teniendo en cuenta una línea de tiempo tomando como base libros, artículos e investigaciones realizada del año 2000 a 2019. Teniendo en cuenta los conceptos, de los autores más representativos en el tema de la Gestión del Conocimiento, para ayudarnos a resolver nuestro problema de estudio y desarrollar cada uno de los objetivos planteados.

4.1 CRONOLÓGICA

La línea de tiempo que se va a tomar para la realización de este documento será con las publicaciones y libros que se encuentren en el lapso del año 2000 a 2019, sin dejar atrás a los principales autores quienes han dejado las bases para que sean posibles los nuevos casos de estudio.

El trabajo de investigación se empezó a llevar a cabo en el segundo periodo del año 2018 con la búsqueda de información para realizar un estado del arte sobre la Gestión del Conocimiento, siendo una base importante para la realización documento, estableciendo así la fecha de entrega del documento final para el día jueves 13 de febrero de 2020.

4.2 CONCEPTUAL

Con toda la información recopilada y posteriormente estudiada se estructurarán los conceptos, para dar solución a nuestro problema de estudio, brindándole la información, adecuada al lector de este documento de cómo, una adecuada Gestión del Conocimiento es una herramienta para generar competitividad en las organizaciones.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 EL CONOCIMIENTO

La palabra conocimiento tiene varias definiciones y enfoques que se encuentran en la literatura, pero en este documento se tendrán en cuenta los siguientes 3 rasgos:

5.1.1 Conocimiento Personal. Como lo menciona Andreu⁷ es el que se crea y se origina en cada una de las personas, que es asimilado de una manera u otra dependiendo de la propia experiencia, como base directa de su propio hacer, siendo físico o intelectual. Cada persona desarrolla su conocimiento gracias al contexto social en el que se desenvuelva. Por esto se dice que el conocimiento depende de la trayectoria empleada en su desempeño y el contexto en el que el mismo ha tenido lugar.

5.1.2 Su aplicación puede repetirse sin que se consuma el conocimiento. Algo que no ocurre con los bienes físicos, esta utilización hace que su poseedor logre entender a su manera el entorno, teniendo en cuenta lo que su conocimiento le indique en el momento determinado, para poder evaluar tal momento y obtener el mejor resultado.

5.1.3 Guía para el actuar en las personas. Les permite saber qué hacer en cada uno de los momentos, para lograr mejorar la consecuencia de los fenómenos percibidos.

5.2 EL CONOCIMIENTO, ACTUAR Y RESOLVER PROBLEMAS

Al desarrollar el Conocimiento en las organizaciones se logra alcanzar el objetivo de ser empleado para la adquisición y sostenibilidad de una ventaja competitiva.

Siendo directos una ventaja competitiva se alcanza al saber cómo actuar y hacer algo determinante, no solamente acumulando la información sin volverlo conocimiento ni aplicarlo, si se tiene mucho conocimiento solo los hará una organización sabia pero no la más competitiva. Por eso hay que saber Gestionar el

Conocimiento, para realizar un análisis apropiado de la organización y diseñar una puesta en marcha de las acciones que hará única a la organización ayudando a potenciar su ámbito competitivo, desarrollando el conocimiento que potenciará las acciones de la empresa.

⁷ ANDREU, Rafael, and Joan Baiget. *Gestión del conocimiento y competitividad*. [ProQuest Ebook Central]. España: EUNSA, 2016.P23. ISBN 978-84-313-3126-9[consultado 05, noviembre,2019]. Archivo en PDF.Disponible en <http://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/detail.action?docID=5514026>.

Una manera de potenciar el conocimiento, es trazarse un objetivo principal en una parte fundamental de la empresa, como lo puede ser la solución de problemas, teniendo en cuenta, que el conocimiento es la capacidad de darle una solución a los problemas con una efectividad determinada.

Se debe delimitar la definición de problema, entendiendo que un problema, es la percepción insatisfactoria que resulta de una acción en el entorno y lo vive quien lo experimenta, sea bien un solo individuo o un grupo de personas. Las situaciones en el entorno, pueden ser un problema o no dependiendo como se evalúen y se perciban.

5.3 TIPOLOGÍAS DEL CONOCIMIENTO

No todos los tipos de conocimiento desempeñan el mismo rol para la creación de una ventaja competitiva que sea sostenible, por eso se deben diferenciar los tipos de conocimiento, donde no todos contribuyen de igual manera para alcanzar la ventaja competitiva o potenciar las acciones de la organización, diferenciando cada uno de los procesos para implementar el conocimiento explícito. A continuación, se hablará de los más relevantes para alcanzar una ventaja competitiva.

5.3.1 Conocimiento Explícito vs Conocimiento Tácito. Este versus se plantea en la idea que la gente sabe más de lo que puede expresar. El conocimiento explícito es toda forma en la que se puede representar el conocimiento como lo puede ser el lenguaje, dibujos, símbolos. Y el conocimiento tácito, siendo el que no es posible de representar, por algún medio externo haciendo que sepan más de lo que cree o lo que pueden explicar.

Haciendo que el conocimiento tácito tenga las dimensiones de acción, experiencia y la participación de algún contexto en específico, donde intervienen los elementos técnicos y cognitivos. El elemento técnico de cómo saber hacerlo mezclado con las habilidades y el elemento cognitivo, a los mapas mentales de cada individuo junto con sus diferentes puntos de vista.

A diferencia que el conocimiento explícito debe ser codificado, comunicable usando símbolos o un lenguaje. El mejor ejemplo que podemos usar, es el manual que trae en la caja cada uno de los elementos electrónicos, que compramos y usamos donde podemos encontrar todas las indicaciones para realizar un buen uso de nuestro producto.

5.3.2 Conocimiento colectivo vs Conocimiento individual. El conocimiento colectivo es aquel que puede ser poseído por el individuo, pero la única forma de ser utilizado es en grupo. El conocimiento individual, es el que tiene cada individuo y lo usa cuando él lo cree necesario.

Cada persona puede usar sus capacidades básicas en base al contexto en el que se encuentre, percibiendo y analizando cada situación, reaccionando en base a los modelos mentales que posea y lograr resolver un problema determinado, usando un plan de acción específico. Por ejemplo, las personas no reaccionan a un momento de conflicto en el área profesional de igual manera como lo harían en un conflicto familiar.

Pero el conocimiento colectivo tiene su base en el conocimiento individual, donde un grupo de personas pueden dar solución a un problema apoyándose en cada el conocimiento que posea cada uno y ayudar en la solución de un problema, que se viva en un colectivo de trabajo, con una efectividad determinada.

5.3.3 Conocimiento idiosincrático vs Conocimiento de uso general. El conocimiento idiosincrático es aquel que posee cada organización, siendo su potencial diferenciador y que no se puede encontrar en todas las empresas tratándose de la forma particular, en que se realizan las acciones dentro de la empresa, desarrollado solo en ella y difícil de ser desarrollado fuera de ella. Que en combinación con el conocimiento de uso general incrementan la posibilidad de crear una ventaja competitiva.

El conocimiento de uso general, abarca todo ese conocimiento de carácter técnico que pueda poseer una organización, por ejemplo, la adquisición de una nueva tecnología, que está al alcance de todas las organizaciones, pero cabe destacar que la adquisición de conocimiento de uso general, no es un determinante para distinguirse frente a los competidores.

El mejor ejemplo que se puede ver es la prestación de servicio en una entidad bancaria, donde se puede ver que la mayoría posee un conocimiento de uso general parecido, ya que usan el mismo estilo de plataformas y equipos, pero el conocimiento idiosincrático es un punto determinante para que un usuario use o no determinada entidad bancaria, ya sea porque le brinden una atención más personalizada o que sus necesidades son suplidas de una forma más efectiva.

5.4 LA RELACIÓN ENTRE EL APRENDIZAJE Y EL CONOCIMIENTO

Cuando se acumula, se genera, se transfiere o se actualiza el conocimiento se debe aplicar un proceso de aprendizaje, para poder llevar a la aplicación el conocimiento hay que considerar, que el aprendizaje es el proceso que nos ayuda a mejorar la solución de los problemas de la empresa. Donde se debe examinar cómo se va a mejorar el conocimiento de la empresa, siendo este el objetivo de la Gestión del Conocimiento, para aumentar la capacidad de solución de problemas, ya sea por medio de sus miembros de forma individual o del grupo global de la empresa.

“La Gestión del Conocimiento implica gestionar con efectividad el aprendizaje individual y colectivo de los miembros de la organización.”⁸

5.4.1 Aprendizaje organizacional vs Aprendizaje individual. Se sabe que cada individuo posee su conocimiento individual, el cual ha adquirido de sus experiencias, siendo esta su forma individual de aprendizaje. Haciendo notar que el aprendizaje solo puede ser de forma individual ya que los seres humanos pueden ser creativos, reflexivos y poseen la capacidad de reinterpretar el conocimiento.

Para que las organizaciones puedan aprender algo nuevo, se necesita que sus miembros lo aprendan o que se incorpore un miembro que posea el conocimiento, que la organización no tenga. Las personas pueden generar conocimiento, cuando comparten información con otros miembros de la organización, cabe resaltar que en las organizaciones algunas personas vienen y van, pero las organizaciones preservan su conocimiento, mapas mentales y valores en el tiempo. La denominada experiencia, que pueda poseer una persona desempeñando un cargo específico, donde conoce como se realiza la tarea y como resolver los posibles problemas que se le puedan presentar.

5.5 INTEGRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Para realizar una integración de conocimiento que sea efectivo, se necesita que el intercambio entre las organizaciones o unidades del negocio aporte valor, en el proceso surgirán diferentes tipos de relaciones, entre los grupos de personas en cada una de las unidades, donde conviene que las relaciones empiecen creando lazos para que los conocimientos, que se vean involucrados se puedan integrar, por ejemplo va a ser más fácil crear una integración de conocimiento colectivo-tácito-interno, que una integración de conocimiento individual-explicito-externo.

5.5.1 Tipos de integración y Aprendizaje. Esta parte de la integración hace que un conocimiento que se tenga en común, se pueda combinar para extraer la parte más efectiva de ese conocimiento, dando lugar a una nueva competencia. Teniendo claridad que, al integrar conocimiento de diferente tipo, como lo son mapas mentales o esquemas de coordinación, se dará lugar a procesos distintos cada uno con un esfuerzo de aprendizaje diferente, dependiendo a su vez del conocimiento a integrar y el proceso de implementación, para preparar cada uno de los grupos que se verán involucrados.

5.5.1.1 Procedimiento compartido. Dos unidades de negocio comparten una pieza de conocimiento en común, por ejemplo, un modelo mental, la integración se puede llevar a cabo de una forma más sencilla, porque seguramente se trata de un procedimiento de la misma clase, haciendo que esta integración de conocimiento

⁸ *Ibíd.*, p.69

se realice de una forma adecuada, apoyándose en el conocimiento explícito, creado por cada una de las organizaciones.

5.5.1.2 Intercambio cultural organizacional. Al integrar estas dos piezas que pueden ser tan personales, en cada una de las organizaciones, para poder llevar a cabo la integración se tiene en cuenta que será más complejo, ya que se van a compartir e integrar ideas y conceptos, más a fondo que son la base de los valores centrales de cada una de las unidades.

5.6 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento se aplica a las organizaciones, que están en la búsqueda de compartir el conocimiento y la experiencia que se crea entre sus miembros, para que pueda ser usada como un recurso disponible para todos en la organización.

El concepto de gestión del conocimiento nace en los 90 como respuesta a las necesidades impuestas por el mercado, ya que el ámbito empresarial necesitaba un alto índice de renovación, para lograr ser competitivos frente a las demás empresas con las que se compartía el mercado, usando la innovación para sobrevivir y crecer. Como lo menciona Villa⁹ siendo la capacidad de generar nuevos conocimientos, gracias a las experiencias y datos que existían en la empresa.

5.7 ESTADO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Se mencionan Ángeles Briceño¹⁰, existen 6 aspectos que se deben considerar para realizar la investigación adecuada para así llegar a determinar el estado de la gestión del conocimiento, que necesite la organización para potenciarse estratégicamente: identificación del conocimiento, transmisión del conocimiento, medios y tecnología, toma de decisiones, cultura organizacional y competencia que se definirán.

⁹ VILLA CAMACHO, María Eugenia. Gestión del conocimiento. [Fundación Universidad de América]. Bogotá: Ediciones Universidad de América, 2015.P3. ISBN978-958-5817-32-2. [CONSULTADO22, Noviembre,2019]. Libro en físico.

¹⁰ ÁNGELES BRICEÑO MORENO, María De Los, Bernal Torres CA. Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. Estudios Gerenciales. [Sciencedirect]. Bogotá. Octubre-Diciembre. 2010.P7.[consultado 15,abril,2019].Archivo en PDF.Diponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592310701406>.

Gráfico 1. El Estado de la Gestión del Conocimiento



Fuente: autor, con base en ÁNGELES BRICEÑO MORENO, María De Los, Bernal Torres CA. Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. Estudios Gerenciales. [Sciencedirect]. Bogotá. Octubre-Diciembre. 2010.P7.[consultado 15,abril,2019].Archivo en PDF.Diponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592310701406>.

5.7.1 Identificación del Conocimiento. Es conocer que información va a ser requerida para enfrentar una situación determinada y el medio que se deberá recurrir para adquirir la información (conocimiento de proveedores, clientes, competencia, sector, mercado, empleados, costos, etc.). También se plantea una clasificación basada en la identificación del conocimiento en 4 niveles:

- Conocimientos idealistas creados por los valores que identifican cada organización y se han interiorizado por los empleados.
- Conocimientos sistemáticos que nos muestran como la base teórica está enfocada y sustenta la actividad de la organización.
- Conocimientos pragmáticos dirigidos a la solución de problemas.
- Conocimientos automáticos realizados de manera rutinaria que ya son parte de actividades cotidianas o repetitivas que no necesitan reflexión.

5.7.2 Transmisión o compartición del conocimiento. La gestión del conocimiento es el proceso que se basa en recolectar y utilizar la experiencia colectiva y transmitir el conocimiento gracias a la comunicación en una economía global donde los compañeros, empleados, proveedores y clientes necesitan distribuir el conocimiento para generar eficiencia en la cadena completa de abastecimiento. La creación de redes, socializar el saber, las alianzas de aprendizaje y la apropiación del conocimiento tácito son disciplinas que deben aprender las organizaciones.

5.7.3 Medios y tecnologías. El conocimiento de la organización tiene como característica estar relacionado o mediado por las tecnologías de la información y las comunicaciones que nos ayudan a enviar, circular, recibir, transferir, almacenar y convertir conocimiento. Las tecnologías de la información facilitan la implementación de la gestión del conocimiento ayudando a generar ventajas competitivas en procesos de innovación o la explotación de cada uno de los miembros de la organización.

5.7.4 Toma de decisiones. El objetivo de la gestión de conocimiento es aumentar el desempeño organizacional, para lograrlo, el elemento de mayor valor en la toma de decisiones es un uso efectivo de la evidencia e información obtenido desde diferentes perspectivas. El conocimiento ha de asumir los niveles en los riesgos y ayudar en la toma de decisiones como también generar un plan de contingencia efectivo y rápido para dar solución a cualquier problema, sea interno, externo y que afecte el desarrollo normal de la organización, haciéndose útil en la aplicación de decisiones y resolución de problemas.

5.7.5 Cultura organizacional. La cultura organizacional tiene un papel decisivo en los procesos de implantación de programas de gestión del conocimiento, debido a que, tiene incidencia en el desempeño de la organización puesto que una cultura flexible, con adaptabilidad al cambio, llegara a ser más competitiva. A través de las normas y creencias, la cultura puede ser un medio que ayudará a dirigir la conducta de los miembros hacia la innovación.

5.7.6 Competitividad. Una buena gestión del conocimiento, hace competitiva la organización a medida en que se proporciona conocimiento acerca de la competencia, las tendencias que surgen en el entorno y el mercado, también los conocimientos de procesos técnicos que van a permitir realizar cambios innovadores en los procesos del producto en menor tiempo.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

El plan de análisis para la creación del presente documento fue de carácter analítico teniendo en cuenta que se viene realizando la recopilación de información cuando se empezó a crear un estado del arte en el tema de la gestión del conocimiento para estructurar el concepto adecuado, para poder proceder a darle solución a nuestro problema y poder cumplir los objetivos propuestos.

Para poder estructurar el concepto de Gestión del Conocimiento, se empezó analizando de forma separada los conceptos de gestión y conocimiento, logrando conocer las primeras ideas que se tuvieron de estos conceptos y de cómo fueron fusionados, como se usan en la actualidad para darle solución a nuestro problema y alcanzar cada uno de los objetivos propuestos.

Para la búsqueda y recopilación de la información, se utilizaron los siguientes buscadores a los que se tiene acceso, por medio de la Fundación Universidad de América como lo son Ebsco Host, ScienceDirect, SpringerLink y Gestión Humana donde se pueden encontrar artículos. Para la búsqueda de libros se usaron bases de datos como E-libro y E-books. Para apoyarnos en la referenciación del documento se usó la herramienta Refworks para cumplir la norma Icontec para la presentación documentos, como también el apoyo del bibliotecólogo Rimy Cruz G.

7. ENFOQUE OBJETIVOS ESPECIFICOS

7.1 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO HERRAMIENTA GERENCIAL

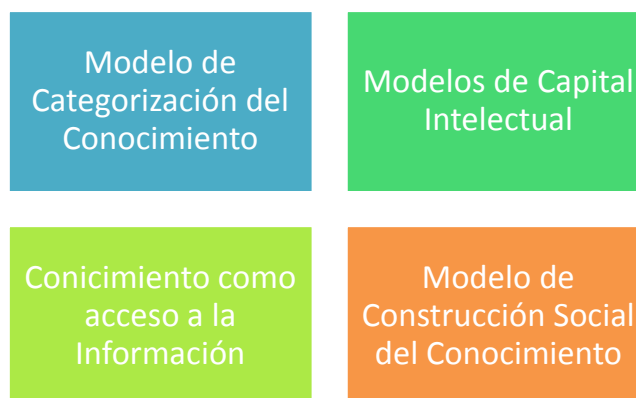
La gestión del conocimiento se puede entender, como la consecuencia del adelanto tecnológico que se está viviendo, en las telecomunicaciones y las tecnologías de la información (TIC), las cuales nos ayudaron a poder almacenar altas cantidades de información, para proceder a analizarla de una forma más eficiente, logrando generar el conocimiento, con base en la información almacenada. Haciendo que se volviera como la caja de herramientas que las compañías han usado para responder a la competencia que se vive.

Siempre teniendo en cuenta que la Gestión del Conocimiento está basada en la práctica social, la cultura empresarial, la gestión del talento humano y lo que es imprescindible, la experiencia humana.

En el gráfico 3, que se presenta a continuación, se analizan los siguientes modelos:

- Modelo de categorización del conocimiento.
- Modelos de capital intelectual.
- Conocimiento como acceso a la información.
- Modelo de construcción social del conocimiento.

Gráfico 2. El Estado de la Gestión del Conocimiento



Fuente: autor, con base en la referenciación bibliográfico de autores

7.1.1 El modelo de categorización del conocimiento. Está basado en como el conocimiento se puede considerar separadamente, el modelo más adecuado es el de las dos categorías las cuales son: el conocimiento tácito y el conocimiento implícito. Donde la creación del conocimiento es el proceso de mezclar el conocimiento explícito con el tácito para hacer de forma continua las siguientes etapas:

7.1.1.1 Socialización. . Donde se adquiere el conocimiento tácito al compartir las experiencias apoyándose en documentos, tradiciones, presentaciones y exposiciones orales donde se añadirá un poco de nuevo conocimiento a todo el colectivo que se tiene en la organización.

7.1.1.2 Interiorización. Donde se convierte el conocimiento explícito en tácito, y se analizarán cada una de las experiencias, que se adquirieron en las practica del nuevo conocimiento y que se van a incorporar en la base del conocimiento tácito de cada uno, en modelos mentales compartido o en prácticas de trabajo.

7.1.1.3 Combinación. Crear conocimiento explícito teniendo como base conocimiento explícito proveniente de diferentes fuentes, gracias a las interacciones (correos, reuniones, conversaciones telefónicas, etc.) dándole a cada uno de los datos una categoría y confrontándolos con bases de datos para un mejor análisis.

7.1.2 El modelo de capital intelectual. Está integrado por los activos intangibles que tienen el potencial para generar un alto valor para la organización, el cual está constituido por el capital humano, el talento de las personas, sus habilidades, eficiencia y capacidad de aprendizaje. Haciendo conjunto con el capital estructural y el relacional, donde el estructural es la eficiencia de los sistemas de gestión, tecnologías, estrategia, cultura, procedimientos e invenciones El relacional se conforma por cómo se viva en el entorno externo, los contactos y las relaciones con los clientes.

7.1.3 El conocimiento como acceso a la información. Es el proceso cognitivo del análisis de la información, la cual se convierte en conocimiento y como el conocimiento se puede convertir en información, al poder ser representado en diferentes formas como lo puede ser simbólicamente, palabras, textos o gráficos.

7.1.4 El modelo de construcción social del conocimiento. Se asocia a como los individuos, al vivir en una comunidad van creando una serie de habilidades, sería como al inicio de los tiempos donde no se tenía un conocimiento explícito estructurado, sino que solo se generaba conocimiento con la experiencia humana adquirida día a día y en la convivencia con su comunidad. Donde solo se tiene en cuenta el intercambio social y no se tienen insumos específicos sino solo el intercambio.

7.2 DETERMINAR LOS ASPECTOS MÁS REPRESENTATIVOS DE LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL.

El conocimiento es la base para que se pueda adquirir la ventaja competitiva lo que nos llevara a ser competitivos frente a las demás organizaciones. Por eso la gestión del conocimiento, es un factor crítico para que, con el conocimiento existente, podamos ayudar a la creación de un nuevo conocimiento con el mismo objetivo, desarrollando conocimientos propios y diferentes como un tema principal en las empresas de hoy, teniendo en cuenta el aprendizaje que tiene cada individuo, como el colectivo vivido en la organización.

Desarrollar un conocimiento nuevo, implica siempre aprender y es precisamente por medio del aprendizaje, que se crean esas maneras únicas y propias de realizar algunos productos o procesos que son difíciles de imitar, teniendo en cuenta que este aprendizaje lleva un tiempo y un esfuerzo, que no es fácil producir de una organización a otra.

“Se pueden tener muchos datos y mucha información y aun así no haber acumulado ningún conocimiento porque nadie lo ha reinterpretado ni le ha dado significado en un contexto determinado.”¹¹

La aproximación más común, es igualar la información y el conocimiento, teniendo en cuenta que la información es el conjunto de elementos de conocimiento que se pueden comunicar. De acuerdo con esta perspectiva se dice que el conocimiento, es el grupo de información y a su vez la información es la representación de hechos. La información y los datos nos ayudan a reducir la ambigüedad, incertidumbre y equívocos a los que se pueda llegar, nos ayuda a darles una jerarquía a los datos teniendo en cuenta de donde provienen.

Por ello realizar una buena gestión del conocimiento, nos ayudara a obtener una ventaja competitiva, pero no solo centrándonos en información o en la aplicación del conocimiento, sino ir creando cada vez nuestro propio conocimiento organizacional, el cual nos hace únicos frente a las demás organizaciones, pero siempre teniendo en cuenta que existen algunas amenazas.

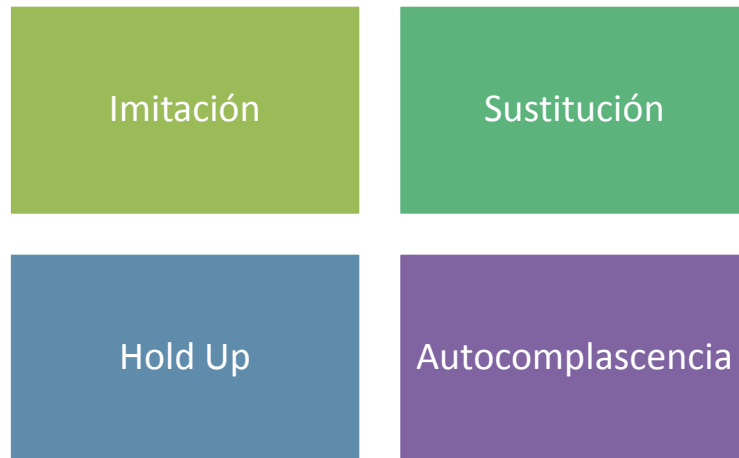
“Existen 4 amenazas genéricas «al acecho» de las ventajas competitivas de una empresa: Imitación, Sustitución, Hold up y Autocomplacencia “¹²

¹¹ ANDREU, Rafael, and Joan Baiget. *Gestión del conocimiento y competitividad*. [ProQuest Ebook Central]. España: EUNSA, 2016.P47. ISBN 978-84-313-3126-9[consultado 05, noviembre,2019]. Archivo en PDF.Disponible en <http://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/detail.action?docID=5514026>

¹² *Ibíd.*, p.50

En el gráfico 4 se describirán las cuatro amenazas de la ventaja competitiva:

Gráfico 3.Las Cuatro Amenazas de la Ventaja Competitiva



Fuente: autor, con base en la referenciación bibliográfica de autores

7.2.1 La imitación. Se puede prevenir, al usarse más el conocimiento tácito, ya que es más difícil de transmitir que el explícito, siendo menos proclive a esta amenaza. Se puede tratar un tema en específico, como lo son los modelos mentales, los cuales tienen un alto componente personal y son más complejos de articular externamente. Las ventajas competitivas que han sido basadas en modelos mentales serán poco imitables y más sostenibles. También se puede decir que algunos procesos pueden ser rutinarios y conocidos por la competencia, pero al ser imitados no se perderá la ventaja ni el imitador ganara mucho, porque ese proceso que nos hace diferentes se debe proteger y ser manejado por personas que han adquirido este conocimiento implícitamente.

7.2.2 La sustitución. Es cuando algún proceso o recurso de la ventaja competitiva, se vuelve obsoleto siendo así, la creación de un nuevo proceso de fabricación o un producto que brinda un servicio mejorado, supliendo las necesidades de una forma más eficaz.

Hablando directamente de la innovación la cual nos ayuda a producir un conocimiento nuevo y útil para competir, la innovación incremental se fija directamente en las mejoras del producto, métodos de fabricación o servicios. Y la innovación radical la cual es la creación de un nuevo producto con base en un nuevo conocimiento y tecnología.

7.2.3 El Hold Up. Se evidencia este proceso, cuando la organización se ve obligada a adquirir activos o cambiar el proceso, porque es la necesidad del cliente haciendo que no exista una generación de conocimiento, sino la simple necesidad de sostenerse en el mercado. Un ejemplo de estas, pueden ser los servicios de datos celulares, los cuales no han querido avanzar, sino que solo generan alianzas, para dar mayor servicio de datos, pero le tienen miedo a una innovación y al tema de datos ilimitados. Y solo siguen ahí suministrando datos de navegación, pero solo sosteniéndose, sin nada de innovación sino solo para brindarle el servicio al cliente.

7.2.4 La autocomplacencia. Se vive cuando organizaciones de mucho éxito, le temen a cambiar su teoría de negocio para avanzar, dar un paso hacia la innovación, sino que se quedan ahí, con su servicio o producto. Para evitar esto, se puede hacer uso del benchmarking para llegar a hacer comparaciones con la competencia directa. Un ejemplo en nuestro país puede ser el servicio público, prestado por las empresas de taxis, las cuales no han querido avanzar con su adecuada regulación e innovación, para hacerle pie a la competencia que tienen con las diferentes plataformas que prestan un servicio igual y mejor al que prestan algunos taxis de nuestro país.

7.3 RELACIONAR LA INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CON LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL.

La Gestión del Conocimiento, está relacionada directamente con las competitividades organizacionales, puesto que cada idea de negocio se basa en conocimientos tácitos e explícitos, los cuales ayudan a crear la ventaja competitiva.

Pero no debe cerrarse a solo crear su ventaja competitiva en el mercado, prestando atención al avance en el que se vive, se debe llevar de la mano a la innovación, porque con esta aseguraremos cada vez más nuestra ventaja frente a las demás organizaciones, pero teniendo muy presente que la base de esto será la investigación, la constante búsqueda y análisis de información. Que es el pilar principal para la creación de nuevo conocimiento, por ello es que las grandes empresas del mundo han avanzado y no han muerto en el tiempo, manteniéndose activas porque no le temen al cambio o asumir el reto de estar, en un constante proceso de creación y gestión de sus conocimientos.

Si se quiere aplicar un plan, se debe tener en cuenta la compatibilidad de las competencias, asegurándonos de tener un nivel básico para que el proceso de integración no sea tan fuerte para la organización. El conocimiento puede ser obtenido por medio de intermediarios como lo pueden ser servicios estandarizados que incorporan conocimiento y tecnologías específicas.

7.3.1 Competitividad organizacional. Para entender el concepto de competitividad se debe ver desde diferentes puntos de vista, tomándola como la capacidad de un país, que posea un mercado abierto para producir bienes o servicios, para mercados nacionales e internacionales, también se puede tomar como la capacidad que posee un sector para aumentar o mantenerse, de acuerdo a las condiciones de libre competencia, que se puedan vivir y así poder mantener un apropiado crecimiento. También se puede entender, como las capacidades que tiene una organización, para producir sus servicios o productos para desenvolverse en los mercados en los cuales compita.

7.3.2 Gestión del conocimiento y competitividad organizacional. Como se ha mencionado en este documento se debe tener presente que el conocimiento, es la clave para adquirir una ventaja competitiva, teniendo en cuenta que el conocimiento es un activo que se puede multiplicar, siendo la fuente dinámica de los demás recursos que posea la organización, volviéndose un recurso de incremento infinito.

Como lo menciona Bernal¹³ se debe tener en cuenta que el conocimiento tácito y explícito, son la base del conocimiento que se propone crear en la organización, el cual va a ser el directo responsable de generar una ventaja competitiva sin olvidar que para la creación y sostenibilidad de la ventaja competitiva, es necesario apoyarnos en la integración del conocimiento, usando la tecnología la cual nos ayudara a sistematizar el conocimiento, para comunicarlo y saber optimizarlo cuando se realice la aplicación del conocimiento creado, generando una ventaja competitiva que debe estar abierta a la innovación, porque es la manera como se debe afrontar el mercado, que nos ofrece la actualidad tecnológica en la que vivimos.

¹³ BERNAL TORRES, César Augusto. Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogota. Bogotá. Fecha. Octubre. Vol 28. NRO 303-315. 2012. P306. Archivo en PDF. Dponible en <https://doi.org/10.18046/j.estger.2012.1490>

8. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

La propuesta solución es que, sea cual sea el campo de acción de la organización, se deberá realizar una descomposición de toda la información que se tenga disponible y haya sido pensada para obtener la ventaja competitiva, Al hacer esto se tendrá claridad y se podrá encontrar el paso ,que tal vez se esté omitiendo, que puede ser tener la información pero no volver ésta conocimiento, cuando se haya convertido tal información en conocimiento explícito, se podrá escoger el tipo de gestión para promover el conocimiento obtenido de la información.

Teniendo claridad en cada uno de los escenarios donde se deberá aplicar, cuando hablamos de escenario nos referimos al grupo de personas, a las que se le será impartido el conocimiento explícito, pero sin olvidar que cada grupo posee un conocimiento tácito diferente, que ha sido obtenido por medio de las experiencias vividas en su área de trabajo y vida cotidiana.

Realizando una buena gestión del conocimiento vamos a obtener conocimiento explícito el cual se podrá aplicar a cada uno de los escenarios de la empresa aprovechando muy bien las herramientas creadas como lo podrán ser documentos, manuales, informes, diagramas organizativos y software. Llegando al final con la socialización y con este poder crear el conocimiento tácito, que se puede transmitir voz a voz fácilmente por mucho tiempo en las organizaciones.

9. CONCLUSIONES

- La información por sí sola no es conocimiento, por eso, debe hacerse un proceso para extraer el conocimiento, que tiene de una cantidad considerable de información. Para luego pensar en cómo la vamos a impartir y gestionar, para que la compañía pueda lograr ser competitiva en todas sus áreas.
- El conocimiento tácito y el explícito, son los pilares para generar nuevos conocimientos, que, al ser transmitidos e impartidos, de la forma adecuada serán adoptados fácilmente, sea cual sea el área donde se quiera fomentar tal conocimiento.
- Para realizar una adecuada gestión del conocimiento en una organización y volverla más competitiva hay que tener en cuenta cómo se va a transmitir el conocimiento, los medios, las tecnologías, la cultura organizacional y la competitividad del sector, para obtener la ventaja competitiva que la organización desea obtener.
- La información al ser procesada, por la mente de las personas se convierte en conocimiento, como también, el conocimiento se puede convertir en información, una vez se le dé, una forma como lo pueden ser textos, palabras o gráficas.
- La gestión de conocimiento es uno de los principales recursos estratégicos para obtener una ventaja competitiva en las organizaciones, siendo muy claro en las grandes compañías en particular en corporaciones internacionales que siempre van a proteger el valor de su conocimiento. Siendo entendida como la estrategia que ayudara al crecimiento de la competitividad organizacional en los mercados más competitivos.

BIBLIOGRAFIA

VILLA CAMACHO, María Eugenia. Gestión del conocimiento. [Fundación Universidad de América]. Bogotá: Ediciones Universidad de América, 2015.P3. ISBN978-958-5817-32-2. [CONSULTADO22, Noviembre,2019]. Libro en físico.

AHMADY, Gholam Ali, Aghdas Nikooravesh, and Maryam Mehrpour. 2016. "Effect of Organizational Culture on Knowledge Management Based on Denison Model." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230: 387-395. doi:10.1016/j.sbspro.2016.09.049. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816311508>.

AKTÜRK, Bozkurt Kağan and Mustafa Kurt. 2016. "An Empirical Study of the Relationship between Knowledge Management Practices and Strategy Formulation Capabilities." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235: 739-745. doi:10.1016/j.sbspro.2016.11.075. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816316093>.

ÁNGELES BRICEÑO MORENO, María De Los, & Bernal Torres, C. A. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 173-193. doi:10.1016/S0123-5923(10)70140-6 Retrieved from CrossRef database. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592310701406>.

BECERRIL MONTEKIO, V., Alcalde Rabanal, J., & Moreno Zegbe, E. (2018). Conocimientos tácito y explícito: análisis comparativo de la priorización de problemas de salud materna en México. *Gaceta Sanitaria*, 32(3), 251-261. Retrieved from <https://medes.com/publication/140140>.

BERNAL TORRES, C. A., Frost González, J. S., & Sierra Arango, H. D. (2014). Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica. *Estudios Gerenciales*, 30(130), 65-72. doi:10.1016/j.estger.2014.01.011 Retrieved from CrossRef database. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000448>.

BREZNIK, Kristijan. 2018. "Knowledge Management – from its Inception to the Innovation Linkage." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 238: 141-148. doi:10.1016/j.sbspro.2018.03.017. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281830017X>.

BUTNARIU, Monica and Ioan Milosan. 2012. "Preliminary Assessment of Knowledge Management in Universities." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62:791-795. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.133. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812035744>.

CAHYANINGSIH, Elin, Dana Indra Sensuse, Aniati Murni Arymurthy, and Wahyu Catur Wibowo. 2017. "NUSANTARA: A New Model of Knowledge Management in Government Human Capital Management." *Procedia Computer Science* 124: 61-68. doi:10.1016/j.procs.2017.12.130. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050917328983>

CEPEDA-CARRION, Ignacio, Silvia Martelo-Landroguez, Antonio L. Leal-Rodríguez, and Antonio Leal-Millán. 2017. "Critical Processes of Knowledge Management: An Approach Toward the Creation of Customer Value." *European Research on Management and Business Economics* 23 (1): 1-7. doi:10.1016/j.iedeen.2016.03.001. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883416300092>.

BERNAL TORRES. César A. 2011. "Modelo De Gerencia Del Conocimiento: Visión Integral." *Cuadernos De Administración* 27 (46): 55-66. <https://doaj.org/article/a9e042e2d84b4c10932315d53cdb0b75>.

CÓRDOVA, Felisa M. and Felipe A. Gutiérrez. 2018. "Knowledge Management System in Service Companies." *Procedia Computer Science* 139: 392-400. doi:10.1016/j.procs.2018.10.275. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050918319458>.

COSTA, Roberto George Godinho da and Rezende, José Francisco de Carvalho. 2018. "Strategic Alignment of Knowledge Management and Value Creation: Implications on to an Oil and Gas Corporation." *RAUSP Management Journal* 53 (2): 241-252. doi:10.1016/j.rauspm.2017.11.001. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2531-04882018000200241&lng=en&tlng=en.

DALMARCO, Gustavo, Alisson Eduardo Maehler, Marcelo Trevisan, and Janaina Mortari Schiavini. 2017. "The use of Knowledge Management Practices by Brazilian Startup Companies." *RAI Revista De Administração E Inovação* 14 (3): 226-234. doi:10.1016/j.rai.2017.05.005. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916310786>.

GAGNON, Marie-Pierre, Julie Payne-Gagnon, Jean-Paul Fortin, Guy Paré, José Côté, and François Courcy. 2015. "A Learning Organization in the Service of Knowledge Management among Nurses: A Case Study." *International Journal of Information Management* 35 (5): 636-642. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2015.05.001. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401215000493>.

HAAPALAINEN, Päivi and Jussi Kantola. 2015. "Taxonomy of Knowledge Management in Open Innovations." *Procedia Manufacturing* 3: 688-695.

doi:10.1016/j.promfg.2015.07.307. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S235197891500308X>.

HANTRAKUL, Chirayu, Jarinya Thaloey, and Pradit Songsangyos. 2012. "The Review of Knowledge Management in Financial Industry." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 69: 2201-2204. doi:10.1016/j.sbspro.2012.12.186. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812056534>.

KRUMINA, Ieva, Gatis Krumins, and Sarmite Rozentale. 2015. "Vidzeme Region of Latvia: Knowledge Management in Micro Enterprises." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 213: 781-786. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.475. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815058309>.

LIBERONA, D., & Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 151-160. doi:10.1016/j.estger.2013.05.003 Retrieved from CrossRef database. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592313000041>.

MACÍAS GELABERT, C., & Aguilera Martinez, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 133-148. doi:10.1016/S0123-5923(12)70209-7 Retrieved from CrossRef database. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312702097>.

OZMEN, Fatma. 2010. "The Capabilities of the Educational Organizations in Making use of Tacit Knowledge." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 9: 1860-1865. doi:10.1016/j.sbspro.2010.12.414. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281002519X>.

OZMEN, Fatma and Vecihe Muratoglu. 2010. "The Competency Levels of School Principals in Implementing Knowledge Management Strategies the Views of Principals and Teachers According to Gender Variable." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 2 (2): 5370-5376. doi:10.1016/j.sbspro.2010.03.875. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042810009158>.

PASCHEK, Daniel, Larisa Ivascu, and Anca Draghici. 2018. "Knowledge Management – the Foundation for a Successful Business Process Management." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 238: 182-191. doi:10.1016/j.sbspro.2018.03.022. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042818300223>.

PETAN, Alexandru Sorin, Ligia Petan, and Radu VasIU. 2014. "Interactive Video in Knowledge Management: Implications for Organizational Leadership." *Procedia -*

Social and Behavioral Sciences 124: 478-485. doi:10.1016/j.sbspro.2014.02.510. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814020588>.

RIVAS TOVAR, L. A., & Muro, B. F. (2007). La gestión del conocimiento en la industria automovilística. *Estudios Gerenciales*, 23(102), 83-100. doi:10.1016/S0123-5923(07)70003-7 Retrieved from CrossRef database. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592307700037>.

SHAKERIAN, Hamed, Hasan Dehghan Dehnavi, and Fatemeh Shateri. 2016. "A Framework for the Implementation of Knowledge Management in Supply Chain Management." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230: 176-183. doi:10.1016/j.sbspro.2016.09.022. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816311235>.

WIBOWO, Mochamad Agung and Rudi Waluyo. 2015. "Knowledge Management Maturity in Construction Companies." *Procedia Engineering* 125: 89-94. doi:10.1016/j.proeng.2015.11.014. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705815033317>.

ANDREU, Rafael, and Joan Baiget. *Gestión del conocimiento y competitividad*. [ProQuest Ebook Central]. España: EUNSA, 2016. ISBN 978-84-313-3126-9[consultado 05, noviembre,2019]. Archivo en PDF.Disponible en <http://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/detail.action?docID=5514026>

ALLES, Martha Alicia. *Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias. La trilogía*. [ProQuest Ebook Central] Tomo 1 (2a. ed.). Argentina: Ediciones Granica, 2015.ISBN 978-950-641-872-4[Consultado 02, septiembre,2019]. Archivo en PDF.Disponible en: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/detail.action?docID=4776425>