



ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO QUE SE
DESARROLLAN EN LAS PYMES DEL VALLE DEL CAUCA DESDE LA
PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL Y DE LIDERAZGO

ANA MARIA QUINTERO DIAZ

YENIFFER CASTILLO HENO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

SANTIAGO DE CALI



2019

ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO QUE SE
DESARROLLAN EN LAS PYMES DEL VALLE DEL CAUCA DESDE LA
PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL Y DE LIDERAZGO

ANA MARIA QUINTERO DIAZ

YENIFFER CASTILLO HENO

Trabajo de grado, entregado como requisito parcial para optar al título de Magíster en
Administración

TUTORA

SANDRA CRISTINA RIASCOS ERAZO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

SANTIAGO DE CALI

2019

AGRADECIMIENTOS

Ana Maria Quintero:

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de lograr mis sueños, a mi madre por sus enseñanzas y apoyo incondicional, a mi padre por enseñarme lo que para mí fue una de las enseñanzas más importante de mi vida, “Ana lo que uno comienza en la vida todo lo debe terminar”, a mis hermanos por su amor y admiración, a Jairo por ayudarme a creerme que soy capaz de lograr todo lo que me proponga, a la profesora Sandra Riascos por aceptar ser nuestra directora, por su apoyo y paciencia y a todas las personas que han pasado por mi vida apoyándome y dejándome grandes enseñanzas.

Yeniffer Castillo Henao:

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, por guiarme en el camino y fortalecerme espiritualmente para empezar un camino lleno de éxito.

Así, quiero mostrar mi gratitud a todas aquellas personas que estuvieron presentes en la realización de esta meta, de este sueño que es tan importante para mí, agradecer todas sus ayudas, sus palabras motivadoras, sus conocimientos, sus consejos y su dedicación.

Muestro mis más sinceros agradecimientos a mi tutor de proyecto, quien con su conocimiento y su guía fue una pieza clave para que pudiera desarrollar una serie de hechos que fueron imprescindibles para cada etapa de desarrollo del trabajo.

A mi compañera de trabajo de grado Ana Maria Quintero, con quien a través del tiempo fuimos fortaleciendo una amistad y creando una familia, muchas gracias por toda su colaboración, por convivir todo este tiempo conmigo, por compartir experiencias, alegrías, frustraciones, llantos, tristezas, peleas, celebraciones y múltiples factores que ayudaron a que hoy seamos como una familia, por aportarme confianza y por crecer juntos en este proyecto, muchas gracias.

Por último, quiero agradecer a la base de todo, a mi familia, en especial a mis padres, que quienes con sus consejos fueron el motor de arranque y mi constante motivación, muchas gracias por su paciencia y comprensión, y sobre todo por su amor.

¡Muchas gracias por todo!

RESUMEN

Este estudio se encuentra vinculado al proyecto de investigación “Análisis de las prácticas de gestión de conocimiento en las pymes del Valle del Cauca” del grupo de investigación Gestión y Evaluación de Programas y Proyectos – GYEPRO – de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.

La presente investigación se realizó con el objetivo de analizar las prácticas de gestión de conocimiento que se desarrollan en 117 pymes del Valle del Cauca desde las perspectivas organizacional y de liderazgo. Este es un estudio descriptivo, con un enfoque cuantitativo, considerando que la información recolectada se transformó en datos cuantitativos que permitieron aplicar herramientas estadísticas que facilitaron realizar correlaciones entre las prácticas desarrolladas a nivel de la gestión de conocimiento desde las perspectivas ya mencionadas propuestas en el modelo de Stankosky (2005).

Mediante la técnica de encuesta realizada a los gerentes de las pymes se lograron identificar falencias en aspectos puntuales de la organización y del liderazgo con respecto a la gestión del conocimiento, lo que se considera puede llegar a ser útil para aquellas organizaciones que procuren por la mejora continua.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, liderazgo, organización, pymes, Valle del Cauca.

ABSTRACT

This study is in the research project "Analysis of knowledge management practices in the Valle del Cauca lands" Research, Management and Evaluation of Programs and Projects - GYEPRO - of the Faculty of Sciences of the Administration of the University of the Valle.

The present investigation has been developed with the objective of analyzing the information management practices found in 117 SMEs in Valle del Cauca from the organizational and leadership perspectives. This is a descriptive study, a qualitative approach, the results that the information collected is transformed into the quantitative data that allow them to be made by Stankosky (2005).

The SME managers were able to identify weaknesses in the aspects of organization and leadership with respect to knowledge management, which is considered to be useful for the functions that seek improvement keep going.

Key words: Knowledge management, leadership, organization, SMEs, Valle del Cauca.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	14
CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	15
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	15
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.2. OBJETIVOS.....	16
1.2.1. OBJETIVO GENERAL	16
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	16
1.4. MARCO REFERENCIAL	18
1.4.1. ESTADO DEL ARTE	18
1.4.2. MARCO TEÓRICO	21
1.4.2.3. Gestión del Conocimiento.....	22
1.4.2.4. Ciclo de creación del conocimiento	23
1.5. METODOLOGÍA	37
1.5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	37
1.5.2. FUENTES DE INFORMACIÓN	37
1.5.3. MARCO LÓGICO	38
1.5.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	39
1.5.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	39
1.5.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	40
2. CAPITULO II: ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO FRENTE A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CONTEXTO TEÓRICO	41
2.1. ORGANIZACIÓN.....	41
2.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	46
2.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	48
2.2. LIDERAZGO	53
2.2.1. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO.....	57
2.2.2. ESTILOS DE LIDERAZGO	62
2.2.3. ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	67

3. CAPITULO III. CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES DEL VALLE DEL CAUCA	76
3.1. PYMES DEL VALLE DEL CAUCA	76
3.2. DISTRIBUCIÓN DE LAS PYMES ESTUDIADAS EN EL VALLE DEL CAUCA	79
3.3. ANTIGÜEDAD Y NÚMERO DE EMPLEADOS DE LAS PYMES ESTUDIADAS	79
3.4. CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES ESTUDIADAS.....	80
3.4.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	80
3.4.2. NIVEL DE VENTAS Y COMPRAS	84
4. CAPITULO IV. PRACTICAS DE LAS ORGANIZACIONES (PYMES) COMO APOYO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	88
4.1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES COMO APOYO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PYMES DEL VALLE DEL CAUCA	88
4.2. ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO EXTERNO	89
4.3. ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO INTERNO	91
4.3.1. SE REALIZAN REUNIONES EN FORMA PERIÓDICA PARA PLANEAR, HACER SEGUIMIENTO Y DESARROLLAR NUEVAS PRÁCTICAS DE TRABAJO	91
4.3.2. EL CONOCIMIENTO SE ADQUIERE FÁCILMENTE A TRAVÉS DE DOCUMENTOS OFICIALES Y MANUALES EN SU EMPRESA	93
4.4. TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO	94
4.4.1. LOS INFORMES, DOCUMENTOS, MANUALES Y APUNTES SON FÁCILES DE ACCEDER Y COMPARTIR CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO.....	94
4.4.2. LAS REUNIONES PERIÓDICAS AYUDAN A INFORMAR A LOS EMPLEADOS ACERCA DE LAS ÚLTIMAS INNOVACIONES EN LA EMPRESA	95
4.5. USO DEL CONOCIMIENTO	96
4.5.1. LA EMPRESA HACE ACCESIBLE EL CONOCIMIENTO PARA LOS EMPLEADOS QUE LO NECESITAN	96
4.6. BARRERAS ORGANIZACIONALES	97
4.6.1. FALTA DE EFECTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	97
4.6.2. FALTA DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO	98
4.7. FORTALEZAS Y DEBILIDADES ORGANIZACIONALES EN APOYO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	99
4.7.1. FORTALEZAS.....	99
4.7.2. DEBILIDADES.....	100

5. CAPITULO V: PRÁCTICAS DEL LIDERAZGO (PYMES) COMO APOYO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	102
5.1. ASPECTOS DE LIDERAZGO COMO APOYO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PYMES DEL VALLE DEL CAUCA.	102
5.2. USO DEL CONOCIMIENTO	103
5.2.1. LA EMPRESA UTILIZA EL CONOCIMIENTO EN EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS / SERVICIOS.	103
5.2.2. EL CONOCIMIENTO SE UTILIZA PARA IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS PENSANDO EN LOS CAMBIOS FUTUROS Y TENDENCIAS DEL ENTORNO.....	104
5.2.3. LA EMPRESA RESUELVE PROBLEMAS A TRAVÉS DEL TRABAJO EN EQUIPO CON EL PERSONAL MÁS CAPACITADO.....	105
5.3. BARRERAS EN EL LIDERAZGO	106
5.3.1. FALTA DE EXPERIENCIA ENTRE LOS EMPLEADOS PARA LIDERAR PROYECTOS EN LA EMPRESA	107
5.3.2. FALTA DE COLABORACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN PARA APOYAR LA GESTIÓN DE PROYECTOS.....	108
5.3.3. FALTA DE APOYO EN LA METODOLOGÍA DE TRABAJO	110
5.3.4. AUSENCIA DE LIDERAZGO PARA CREAR ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS..	111
5.4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL LIDERAZGO EN FUNCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	112
5.4.1. FORTALEZAS.....	112
5.4.2. DEBILIDADES.....	112
6. CAPITULO VI. PRACTICAS ORGANIZACIONALES Y DE LIDERAZGO EN FUNCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN PYMES DEL VALLE DEL CAUCA.....	113
6.1. ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO COMO APOYO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	113
6.2. VALIDACIÓN DE LA RELACIÓN: ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO VS. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	116
6.3. LINEAMIENTOS PARA FORTALECER LAS PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES Y DE LIDERAZGO EN FUNCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	118
.....	118
7. CONCLUSIONES	123

8.	RECOMENDACIONES.....	126
9.	BIBLIOGRAFÍA	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelos de Gestión del Conocimiento.	31
Tabla 2. Marco lógico.....	38
Tabla 3. Distribución de empresas en el Valle del Cauca	39
Tabla 4. Operacionalización de variables.....	40
Tabla 5. Principales ciudades encuestadas	79
Tabla 6. Antigüedad y edad según género del actual gerente	82
Tabla 7. Antigüedad del gerente actual	83
Tabla 8. Porcentaje de ventas regionales.....	85
Tabla 9. Porcentaje de ventas nacionales	85
Tabla 10. Ventas a Estados Unidos y Sudamérica	86
Tabla 11. Porcentaje de ventas Europa.....	86
Tabla 12. Nivel de compras.....	87
Tabla 13. Categorías de la encuesta	89
Tabla 14. Preguntas de liderazgo.....	103
Tabla 15. Alfa de Cronbach.....	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo de evolución del conocimiento por (Zollo & Winter, 1999).	23
Figura 2. Conversión de conocimiento (Adaptado de Nonaka y Takeuchi, 1999)	25
Figura 3. Modelo Technology Broker (Annie Brooking, 1996).....	27
Figura 4. Modelo Dow Chemical (Dow 1998).....	28
Figura 5. Modelo de Knowledge Practices Management (Tejedor y Aguirre 1998)	29
Figura 6. Modelo de Andersen (1999)	31
Figura 7. Los cuatro pilares de la gestión del conocimiento. Adaptado de “Creating the discipline of knowledge management” por Stankosky (2005).	34
Figura 8. Enfoques organizacionales (Ramío, 2016)	44
Figura 9. Aprendizaje Organizacional (Torres Aguilar , 2015).	45
Figura 10. Características de la Organización (Arriagada & Alarcón, 2015)	47
Figura 11. Diferencias entre la estructura de organización (Serrano Puncca, 2010).....	50
Figura 12. Organización matricial (Coronado, López, Valderrama, & Pascagaza, 2012) ...	50
Figura 13. Estructura por departamentalización (Suaréz, 2009)	51
Figura 14. Estructura Circular (Noguera, 2015).....	51
Figura 15. Estructura Híbrida (Mula, 2017).....	52
Figura 16. Liderazgo transformacional y transaccional (Giraldo & Naranjo, 2014)	57
Figura 17. Características del liderazgo (Covey, 2014)	58
Figura 18. Gestión del Conocimiento (Acévedo, Guerra, Aravena, Aguilar, & Azevedo, 2005)	69
Figura 19. Estructura organizacional gestión del conocimiento (Rojas, 2012).....	70
Figura 20. Tipos de Gestión del conocimiento Nonaka y Takeuchi, 1995 citado por (Rodríguez, Pérez, Castillo, & García, 2009).....	72
Figura 21. Procesos Estratégicos (Santos, Ponjuan, & Mahyvin, 2006)	73

Figura 22. Tiempo de funcionamiento de las empresas	80
Figura 23. Cantidad de empleados	80
Figura 24. Tipo de empresas.....	81
Figura 25. Parentesco del Director/Gerente de la empresa	81
Figura 26. Nivel de educación del actual Gerente/Directivo.....	82
Figura 27. Continuidad del gerente	83
Figura 28. Captura de conocimiento.....	90
Figura 29. Captura de conocimiento de universidades y entes gubernamentales	90
Figura 30. Conocimiento de clientes	91
Figura 31. Realización de reuniones periódicas	92
Figura 32. Adquisición de conocimiento a través de documentación	93
Figura 33. Acceso y transferencia del conocimiento.....	94
Figura 34. Información sobre innovaciones en la empresa	95
Figura 35. Accesibilidad del conocimiento	96
Figura 36. Comunicación organizacional	97
Figura 37. Programas de formación y entrenamiento.....	98
Figura 38. Uso del conocimiento.....	103
Figura 39. Uso del conocimiento para la implementación de estrategias	104
Figura 40. Trabajo en equipo.....	105
Figura 41. Experiencia para liderar proyectos.....	107
Figura 42. Colaboración de la Dirección.....	108
Figura 43. Apoyo en la metodología de trabajo	110
Figura 44. Ausencia de liderazgo	111
Figura 45. Relación entre organización y liderazgo vs. Gestión del conocimiento	116

Figura 46. Etapas de los lineamientos estratégicos.	118
--	-----

INTRODUCCIÓN

La mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento (Nonaka, 1998), convirtiéndose en uno de los recursos más importantes de las organizaciones actuales. La organización y el liderazgo son de suma importancia frente a la gestión del conocimiento en una empresa, dado que se convierten en una plataforma determinante en el desarrollo de la integración de procesos, tecnologías y capital humano que generan impacto a partir de la estructura organizacional.

Debido a la importancia de este tema, se propone realizar la presente investigación en la cual se realiza un análisis de las prácticas de gestión de conocimiento que se desarrollan en las pymes del Valle del Cauca desde la perspectiva organizacional y de liderazgo.

El presente documento establece inicialmente el contexto teórico de la organización y el liderazgo, donde se amplían estos conceptos y la relación que guardan con la gestión del conocimiento. Posteriormente, se realiza una caracterización de las pymes del Valle del Cauca, en esta parte se puede ver la situación de las pymes estadísticamente hablando en países latinoamericanos y especialmente en Colombia en el departamento del Valle del Cauca.

Más adelante se encuentra las prácticas organizacionales de las pymes como apoyo a la gestión del conocimiento teniendo como base una encuesta realizada a 117 pymes, y con los resultados se obtuvo fortalezas y debilidades importantes. El mismo ejercicio fue realizado con las prácticas de liderazgo encontradas en las pymes como apoyo a la gestión del conocimiento.

Una vez realizado el ejercicio anterior se realiza una correlación entre la perspectiva de organización y la de liderazgo versus la gestión del conocimiento. Finalmente, se proponen unos lineamientos para fortalecer las prácticas organizacionales y de liderazgo en función de la gestión del conocimiento.

Esta investigación fue realizada para optar al título de Magister en Administración de la Universidad del Valle y con el fin de brindar un aporte significativo a las organizaciones en este caso pymes para que tengan un mayor crecimiento y seas sostenibles en el tiempo.

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La globalización es un fenómeno que lleva a las organizaciones a trabajar competitivamente para permanecer en el mercado. La gestión del conocimiento se convierte en un principal factor de producción como lo menciona (Druker, 1995) “el verdadero recurso dominante y factor de producción absolutamente decisivo no es ya ni el capital, ni la tierra, ni el trabajo, es el conocimiento (...)”.

Todas las organizaciones saludables generan y usan conocimiento. A medida que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimiento y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas internas; sienten y responden. Sin conocimiento, una organización no se podría organizar a sí misma [...] (Davenport & Prusak, 2001).

En Colombia las pymes representan más del 90% del sector productivo nacional, son responsables de 35% del PIB y generan 80% del empleo, cifras importantes de estudio según el DANE y más si solamente el 50% de las pymes colombianas sobreviven el primer año y solo el 20% al tercero.

La falla más grande es la poca importancia que las organizaciones le dan a la innovación y el conocimiento, según un estudio realizado por (Pérez Uribe & Ramírez, 2015). La carencia de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico, como también la falta de asociatividad empresarial, así como en otros casos el hecho de que las empresas se encuentran manejando la gestión del conocimiento, pero estas no cuentan con un manejo direccionado de conocimiento, ya que las variables de identificar, compartir, generar, retener y aplicar conocimiento no fueron en su totalidad aplicadas dentro del ciclo de la gestión del conocimiento, lo que muestra un bajo desarrollo de los procesos de liderazgo implementados por las pymes en Colombia, según estudio (Marulanda & López, 2012).

Por lo anterior, la importancia de realizar un estudio en las pymes del Valle del Cauca, donde se analicen dos de los cuatro pilares planteados en el modelo de Stankosky, Calabrese y Baldanza (1999), como lo son la organización y el liderazgo.

La gestión del conocimiento y el liderazgo comparten como constructos de la administración la condición de ser dos de los conceptos más trabajados por parte de la academia, los investigadores y los consultores de empresas (Barbosa Ramirez, Ramirez, & Noguera Hidalgo, 2013). Es por estas razones que se requiere indagar sobre los aspectos organizacionales y de liderazgo que tienen las pymes para dar origen o fortalecer la gestión del conocimiento.

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las prácticas de gestión de conocimiento que se desarrollan en las PYMES del Valle del Cauca desde la perspectiva organizacional y de liderazgo?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar las prácticas de gestión de conocimiento que se desarrollan en las PYMES del Valle del Cauca desde la perspectiva organizacional y de liderazgo.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer el contexto teórico de la organización y el liderazgo en relación a la gestión del conocimiento.
- Indagar los aspectos organizacionales de las pymes del Valle del Cauca que apoyan la gestión del conocimiento.
- Establecer los aspectos de liderazgo de las pymes del Valle del Cauca que apoyan la gestión del conocimiento.
- Determinar la correlación entre los aspectos organizacionales y de liderazgo de las pymes del Valle del Cauca que apoyan la gestión del conocimiento.

1.3. JUSTIFICACIÓN

En Colombia, al cierre de febrero de 2017 la tasa de desempleo fue de 10,5%, la tasa de participación fue de 64,0% y la de ocupación fue de 57,3%, siendo las pymes según la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias (ACOPI), las responsables del 80% del empleo nacional (Melgarejo, 2017). En Colombia las Pymes constituyen la principal fuente de generación de empleo y son parte fundamental del sistema económico,

estimulan la economía y tienen una gran responsabilidad social al intervenir en la disminución de las situaciones de pobreza, subempleo y desempleo, explica (Melgarejo, 2017), de aquí la importancia de realizar el análisis en este grupo de organizaciones, para así lograr la creación o el fortalecimiento de los sistemas de gestión del conocimiento e innovación, que según los estudios mencionados al final apuntan a la permanencia y crecimiento de las pymes.

Según (Bernal Torres, Turriago Hoyos, & Sierra Arango, 2010) en su estudio sobre la aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial, considera de gran importancia propiciar nuevas investigaciones de carácter empírico, donde se busque identificar, en particular aspectos relacionados con la creación y el uso del conocimiento.

(Nonaka, La Empresa Creadora del conocimiento, 1998) Manifiesta que la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento. Cuando de la noche a la mañana cambian los mercados, proliferan las tecnologías, se multiplican los competidores, y los productos quedan obsoletos, solo alcanzarán el éxito las empresas que de un modo consistente creen nuevo conocimiento y lo difundan por toda la empresa. A pesar de que hoy en día se habla del conocimiento como el capital más importante con el que cuenta una empresa, así este no aparezca reflejado en los estados financieros de la misma, son muy pocos los directivos que han comprendido la verdadera naturaleza de la empresa creadora de conocimiento y aún menos los que saben cómo gestionarlo (Nonaka, La Empresa Creadora del conocimiento, 1998).

El conocimiento se encuentra más frecuentemente en las principales empresas japonesas como Honda o Cano, estas empresas se han hecho famosas por su capacidad de responder rápidamente a los clientes, crear nuevos mercados, desarrollar rápidamente nuevos productos y dominar nuevas tecnologías, su secreto está en el enfoque que le han dado a la gestión del conocimiento. Según la norma técnica colombiana NTC-ISO 9001 (cuarta actualización), la organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de productos y servicios. Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la medida que sea necesario. Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes de la organización se debe

considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder al conocimiento necesario y a las actualizaciones requeridas.

1.4. MARCO REFERENCIAL

1.4.1. ESTADO DEL ARTE

La gestión del conocimiento es el elemento con el que cuentan las empresas para sobrevivir a la globalización, es por este medio que se pueden realizar innovaciones en productos y procesos que llevan a las organizaciones a ser cada vez más competitivas. Un estudio realizado por (Briceño Moreno & Bernal Torres, 2010), revela que “las características comunes que hacen excelentes a las organizaciones encuestadas, en aspectos de la gestión del conocimiento son: El conocimiento de los trabajadores adquirido por la experiencia (conocimiento tácito, (72%), la comunicación de las competencias requeridas para cada trabajador (60%), el nivel de comunicación de la organización con los clientes (51%) y la utilización de la Internet (47%)”.

Uno de los espacios importantes donde se tiene en cuenta la GC es en la economía mundial, donde se denota la importancia de aplicarlo en las organizaciones, tal como lo menciona (Molano, 2013):

La gestión del conocimiento nace del desarrollo organizacional y la necesidad de las empresas de obtener el conocimiento y experiencia de sus empleados, este concepto se ha convertido en un tema de suma importancia a nivel internacional tanto que la ONU (2006) la define como la capacidad colectiva para adquirir y crear conocimiento y darle un uso productivo para el bien común. Dicha gestión debe estar encaminada a la comprensión y compartimiento del conocimiento que asegure el cumplimiento de los objetivos y apoye en las decisiones económicas, como también las oportunidades y amenazas entre países.

El conocimiento en las organizaciones debe ser transmitido de manera uniforme, este es un elemento clave y debe tener un procedimiento por medio de informes, visitas y programas de rotación, formación y adiestramiento, entre otros, que puedan ser internalizados y apropiados por todos sus integrantes (López Sánchez, 2010).

Las pymes están implementando diferentes métodos para la gestión del conocimiento, pero estos no han sido normalizados y/o estandarizados desde la definición de políticas, planes, programas y proyectos específicos, relacionados con la declaración de la misión y la

visión, es decir, está incompleto su desarrollo, adicionalmente se encuentra aún en teoría y no llevado a la práctica lo cual no permite tener una medición.

Una de las funciones más importantes del Estado, en la que debe ser eficiente y eficaz, es la de contribuir a crear las condiciones necesarias (no suficientes) para el éxito de las actividades de los ciudadanos en el campo político, social y económico. Y esto lo logra, no solo a través de la promulgación de leyes, de impartir justicia y de poner en marcha planes de gobierno (en las dimensiones micro, meso y macro del desarrollo), sino, cada vez más, particularmente en el actual contexto, a través de gestión de conocimiento: generación, transmisión, almacenamiento, difusión, articulación de fuentes, promoción de redes, alianzas e intercambios de conocimiento para beneficio de los ciudadanos y sus empresas. (Vallejo, 2018).

En el mundo actual las exigencias en las que se desenvuelven las organizaciones se hacen cada vez mayores, proporcionalmente a los altos niveles en que se desarrolla la competencia.

Antiguamente las organizaciones se caracterizaban por su estructura rígida y poco flexible, excesivamente tecnocráticas y mecanicistas inducidas por el incentivo económico como único factor de retribución, teniendo como elemento de diferenciación el capital, la administración y la organización. Con el paso del tiempo estas concepciones fueron cambiando y se comienzan a manifestar cambios a partir de los que se vislumbra el ser humano como esencia en la vida organizacional y con él los procesos comunicativos de los que forman parte. (García López, García Zumalacárregui, Álvarez Mozas, & Becerra Molina, 2017).

Se propone a las empresas incorporar la gestión del conocimiento para innovar mediante el manejo direccionado de procesos de conocimiento (identificar, compartir, generar, retener y aplicar conocimiento), formando al capital humano en gestión de la información y la documentación, en gestión de la innovación y el cambio, en gestión del aprendizaje organizacional, en diseño de herramientas digitales y en gestión de la comunicación.

El nuevo paradigma para comprender la estructura, el comportamiento y evolución de las organizaciones se basa en la dinámica propia de las actividades que ocurren en su

interior y del análisis de los procesos de conocimiento que esta misma dinámica crea, procesa, desarrolla, mide y gestiona, relacionados con los recursos o activos intangibles que ella posee y le permiten ser protagonista en esta nueva realidad socioeconómica (López Trujillo, Marulanda Echeverry, & Isaza Echeverri, 2011) (p.21).

Tal como lo concluyen (Marulanda & López, 2012) en el artículo sobre investigación científica y tecnológica: “Las empresas deben avanzar en el uso y la apropiación de TIC de nueva generación como web social y web semántica, instrumentos para el trabajo colaborativo, herramientas de vigilancia en ciencia y tecnología y ciber-aplicaciones (e-salud, e-negocios, e-gobierno, e-ecología, e-agricultura, e-empleo” (p.38)

En el documento de investigación de (Barton, 2009) manifiesta que el administrar los activos de conocimiento de una empresa es tan importante como administrar sus finanzas. La experiencia de una empresa es adquirida por los empleados y encarnada en máquinas, software y procedimientos institucionales. La gestión de sus capacidades esenciales o estratégicas determina la competitividad y la supervivencia de una empresa. A través de la toma de decisiones y la acción, las capacidades tecnológicas básicas pueden ser construidas y cambiadas.

Según (Sher, 2004) los actuales intereses de gestión también se centran en la gestión del conocimiento como un factor determinante de la excelencia empresarial y la ventaja competitiva. La principal motivación para la elaboración de este trabajo fue responder a la pregunta de investigación: ¿La gestión del conocimiento o en ingles knowledge management (KM) contribuye a la mejora de las capacidades dinámicas y, por tanto, a la mejora de la excelencia empresarial y la ventaja competitiva? Para dar respuesta a este interrogante, se examinó el uso de KM en la mejora de las capacidades dinámicas y sobre la base de los resultados de una encuesta de las principales empresas taiwanesas, se probó un conjunto de hipótesis con modelos de regresión. Los hallazgos empíricos sugieren que el manejo del conocimiento tanto endógeno como exógeno a través de aplicaciones de TI mejora significativamente las capacidades dinámicas.

(Srivastava, Bartol, & Locke, 2006) realizaron diversas encuestas a equipos directivos en 102 propiedades hoteleras en los Estados Unidos para examinar los papeles que intervienen en el intercambio de conocimientos y la eficacia del equipo en la relación entre

la habilitación del liderazgo y el desempeño del equipo. El desempeño del equipo se midió a través de una fuente de mercado basada en el tiempo. Los resultados mostraron que el empoderamiento del liderazgo estaba positivamente relacionado con el intercambio de conocimientos y la eficacia del equipo, los cuales, a su vez, estaban positivamente relacionados con el desempeño.

Tal como lo mencionan los autores de una publicación del Instituto Internacional para la Gestión aplicada del Conocimiento: “El logro de un desempeño organizacional exitoso depende de muchos elementos. Los más importantes son el liderazgo organizacional, la gestión de la confianza y la gestión del conocimiento” (Koohang, Paliszkievicz, & Goluchowski). Es importante tener una secuencia lógica en estos tres aspectos para que los resultados contables reflejen el desempeño de la buena gestión al interior de las organizaciones.

Otro de los espacios donde se involucra muy bien la GC es en el contexto de la innovación. Según (Zhu & Mu, 2016) el intercambio de conocimientos puede ayudar a desarrollar nuevos enfoques para hacer frente a los problemas encontrados en el trabajo y así mejorar su capacidad de innovación y rendimiento en el trabajo, los líderes deben crear favorables condiciones para apoyar el intercambio de conocimientos en el lugar de trabajo. Se aconseja involucrar a la organización en actividades de formación de equipos regularmente, creando un cómodo clima para el intercambio de conocimientos y la disponibilidad de recursos esenciales y apoyo necesario para el intercambio de conocimientos”.

1.4.2. MARCO TEÓRICO

1.4.2.1. Origen del Conocimiento

Según (Atehortua, Valencia, & Bustamante, 2011) desde la filosofía, la Grecia antigua se ha encargado del conocimiento, por medio de la epistemología, que básicamente es la teoría del conocimiento o teoría de la ciencia. Según (Hessen, 1925):

La teoría del conocimiento es, como su nombre indica, una teoría, (...) es, una explicación e interpretación filosófica del conocimiento humano, (...), observar con rigor y describir con exactitud lo que llamamos conocimiento, este peculiar fenómeno de conciencia. (...), tratando de aprehender los rasgos esenciales

generales de este fenómeno, mediante la autorreflexión sobre lo que vivimos cuando hablamos del conocimiento. Este método se llama el fenomenológico¹, a diferencia del psicológico. (p.13)

(Atehortua, Valencia, & Bustamante, 2011), afirman que la teoría del conocimiento se ocupa de los procesos mediante los cuales se trabaja el entorno de los seres humanos para entenderlo. Hay tres grandes procesos en los cuales se describe el conocimiento: la exploración hace referencia a todo lo que vemos, oímos y tocamos para percibir el entorno de diferentes maneras; la teorización es el análisis de las secuencias, tendencias, contraindicaciones, la cual propone leyes para dar explicación de donde se originaron las cosas y por último, la aplicación práctica, la cual toma todas las leyes que se han derivado de estudio de la vida cotidiana en los diferentes escenarios del hombre como son la familia, el capital, las culturas, las regiones, el gobierno etc.

1.4.2.2. Conocimiento

Según (Davenport & Prusak, 2001), el conocimiento es una mezcla entre la experiencia, valores, contexto e internalización que conlleva a la valoración e implementación de novedosas experiencias e información, las cuales se pueden observar en documentos, bases de datos, procedimientos, ejercicios y políticas organizacionales.

La anterior definición aclara inmediatamente, que el conocimiento no es algo ordenado o simple. Es una mezcla de distintos elementos tanto fluidos como estructurados formalmente; es intuitivo, y por lo tanto, difícil de traducir en palabras o de entender por completo en términos lógicos. El conocimiento existe en las personas, forma parte de la complejidad e imprevisibilidad humana. (Davenport & Prusak, 2001).

1.4.2.3. Gestión del Conocimiento

El conocimiento es un conjunto de experiencias, valores, información y apreciaciones, las cuales de manera ordenada y estructurada se convierte en la gestión del conocimiento. Esta última se puede definir como “la tarea de reconocer un activo humano enterrado en las

¹ “La fenomenología aspira al conocimiento estricto de los fenómenos. Esta última palabra puede inducir a error pues con frecuencia la utilizamos para referirnos a las apariencias sensibles de las cosas, apariencias que no coinciden con la supuesta realidad que debajo de ellas se encuentra. La fenomenología no entiende así los fenómenos, pues para esta corriente filosófica los fenómenos son, simplemente, las cosas tal y como se muestran, tal y como se ofrecen a la conciencia.” **Fuente especificada no válida.**

mentes de las personas y convertirlo en un activo empresarial al que puedan acceder y que pueda ser utilizado por un mayor número de personas” (Marsall, Prusak, & Shpilberg, 1997). (Tejedor & Aguirre, 1998) definen la gestión del conocimiento como el grupo de proceso que permite gestionar el conocimiento y convertirlo en factor clave para generar valor en las organizaciones.

1.4.2.4. Ciclo de creación del conocimiento

(González, Nieto, & Muñoz, 2001) proponen un modelo que pretende analizar cómo el conocimiento es creado, transferido y acumulado dentro de las organizaciones, partiendo de un ciclo de evolución del conocimiento organizativo desarrollado por (Zollo & Winter, 1999). El proceso de creación, transferencia y acumulación de conocimiento es un proceso dinámico que consta de cuatro etapas que constituyen un ciclo recursivo. Este ciclo se muestra en la Figura 1.

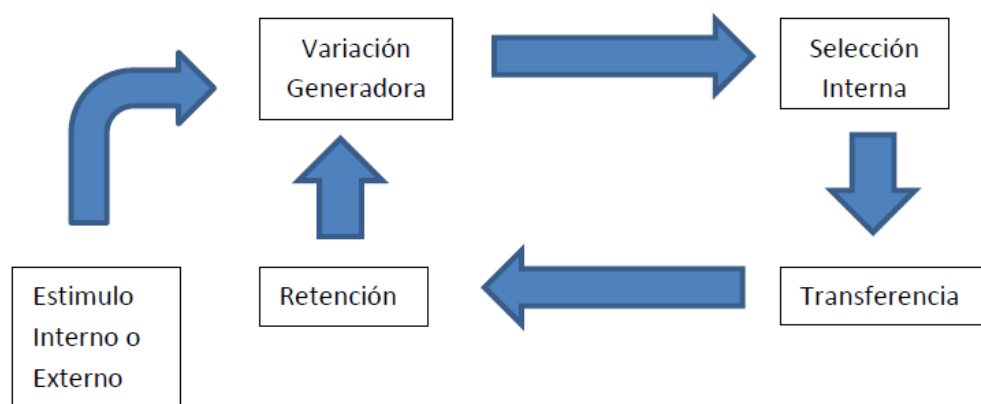


Figura 1. Ciclo de evolución del conocimiento por (Zollo & Winter, 1999).

En el modelo desarrollado por (Zollo & Winter, 1999) se puede ver como en la primera etapa se produce una combinación de estímulos externos, es decir, ajenos a la organización, como puede ser un descubrimiento científico, una iniciativa de un competidor o un cambio normativo; y de estímulos internos, es decir, información interna que es generada a partir de los conocimientos ya existentes en la organización.

Esta combinación de estímulos provoca que los individuos o los grupos de individuos generen un conjunto de ideas que les permitan resolver viejos problemas de una forma novedosa o que les impulsen a afrontar nuevos retos. Este conjunto de ideas generadas

constituye un nuevo conocimiento que inicialmente está expresado en forma tácita, es decir, no está codificado y por tanto, es difícil comunicarlo a los demás (Nonaka & Takeuchi, 1999).

La segunda etapa del ciclo es la selección interna, en esta fase se decide el valor de las diferentes ideas en relación con la intención requerida, es decir, se analiza la calidad de cada idea en profundidad y se evalúa el impacto que provocaría su aplicación en términos de beneficios.

La tercera etapa es la transferencia del nuevo conocimiento. Se inicia cuando el conocimiento generado en las etapas anteriores es aprobado por los miembros del área o departamento donde ha sido generado. Aquí el nuevo conocimiento es transferido a las áreas donde su aplicación puede resultar eficiente para realizar las tareas existentes. Por tanto, se produce la transmisión del conocimiento que constituye un proceso en sí.

La última etapa es aquella donde se presenta la retención del nuevo conocimiento generado y transferido. En esta fase el conocimiento es asimilado y retenido por el área receptora. Influirán variables como la experiencia acumulada, la motivación de la fuente, la capacidad de absorción y retención del receptor y el grado de ambigüedad causal.

Una vez incorporado y retenido el conocimiento, algún estímulo interno o externo desencadenará nuevamente la etapa de variación, constituyendo así todo el proceso en un ciclo recursivo.

1.4.2.5. Modelos de la gestión del conocimiento

Modelo Nonaka y Takeuchi (1999)

Distingue dos tipos distintos de conocimiento (tácito y explícito). Es el movimiento y el trasvase de información entre el uno y el otro lo que explica la generación de conocimiento. El conocimiento tácito es aquel que físicamente no es palpable, sino que es interno y propiedad de cada persona en particular y el conocimiento explícito es aquel que se puede expresar o representar mediante símbolos físicamente almacenables y transmisibles. El mecanismo dinámico y constante de relación existente entre el conocimiento tácito y el

conocimiento explícito se constituye como base del modelo. Da a conocer los procesos de conversión del conocimiento:

- De tácito a tácito (proceso de socialización): Los individuos adquieren nuevos conocimientos directamente de otros, a partir de compartir experiencias, el aprendizaje de nuevas habilidades mediante la capacitación por medio de la observación, la imitación y la práctica.
- De tácito a explícito (proceso de exteriorización): El conocimiento se articula de una manera tangible por medio del diálogo, mediante el uso de metáforas, analogías o modelos. Es la actividad esencial en la creación de conocimiento y se ve con mayor frecuencia durante la fase de creación de nuevos productos.
- De explícito a explícito (proceso de combinación): Se combinan diferentes formas de conocimiento explícito mediante documentos o bases de datos (fuentes). Los individuos intercambian y combinan su conocimiento explícito mediante conversaciones telefónicas, reuniones, etc.
- De explícito a tácito (proceso de interiorización): Los individuos interiorizan el conocimiento de los documentos en su propia experiencia. Es la interiorización de las experiencias obtenidas por medio de los otros modos de creación de conocimiento dentro de las bases de conocimiento tácito de los individuos en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo (figura 2).

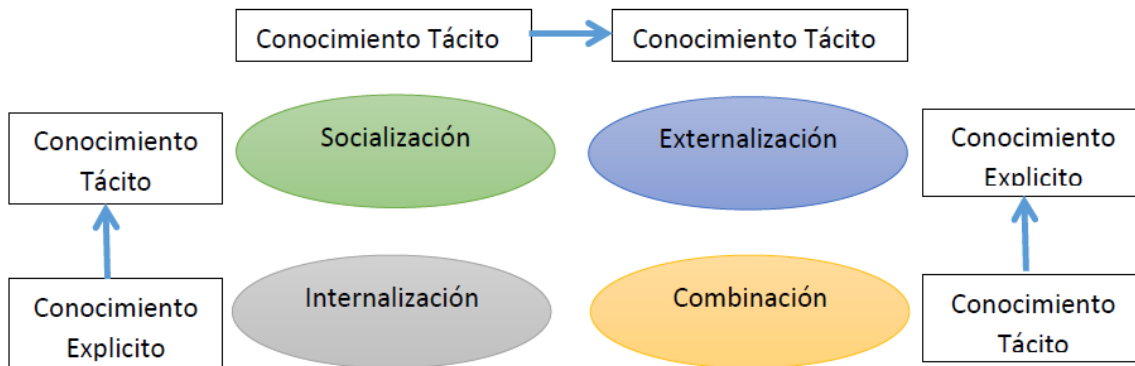


Figura 2. Conversión de conocimiento (Adaptado de Nonaka y Takeuchi, 1999)

Modelo Technology Broker (Brooking, 1996)

Trata de incorporar a los sistemas tradicionales de medición para la gestión, algunos aspectos no financieros que condicionan la obtención de resultados económicos. Ofrece un marco conceptual para conocer si se han utilizado los procesos y personas adecuadas para obtener un mejor rendimiento empresarial. Suministra una lista de recursos intangibles susceptibles de gestionarse y de tratarse desde el punto de vista del conocimiento. Propone dos campos de reflexión: uno de ellos de base -pretensión estratégica de la formación- y el otro operativo -cómo establecer la jerarquía de los vacíos de formación.

Introduce en el sistema de información a disposición de los que toman decisiones, variables estratégicas a considerar más allá de las convencionales y que pueden indicar vacíos de formación sustanciales antes olvidados o difíciles de justificar. El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa. Dentro de cada bloque, se distinguen dos tipos de indicadores: indicadores *driver* (factores condicionantes de otros) e indicadores *output* (indicadores de resultado).

El modelo presenta cuatro bloques:

- Perspectiva financiera: Contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que éstos no deben sustituirse, sino complementarse con otros que reflejan la realidad empresarial.
- Perspectiva de cliente: Identifica los valores relacionados con los clientes. Para ello, es necesario definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos.
- Perspectiva de procesos internos de negocio: Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y a conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los

procesos clave por medio de la cadena de valor. Se distinguen tres tipos de procesos: 1.- Procesos de innovación (difícil de medir). 2.- Procesos de operaciones. Se desarrollan mediante los análisis de calidad y reingeniería. 3.- Procesos de servicio postventa. Critica la concepción de la formación como un gasto, no como una inversión.

- Perspectiva del aprendizaje y mejora: Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados), sistemas de información, así como cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción (Figura 3).



Figura 3. Modelo Technology Broker (Annie Brooking, 1996)

Modelo Dow Chemical (Dow 1998)

Se basa en la importancia de los activos intangibles. Identifica:

- Competencias de las personas: Incluye las competencias de la organización como son planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones (que sería el capital humano).
- Estructura interna: Es el conocimiento estructurado de la organización tal como las patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa, las personas que se encargan de mantener dicha estructura (que sería el capital estructural)

- Estructura externa: Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa (que sería el capital relacional). Estos activos intangibles, forman lo que se conoce como el balance invisible.

Se propone para la medición y evaluación de estos, tres tipos de indicadores dentro de cada uno de los tres bloques: (1) Indicadores de crecimiento e innovación: Recogen el potencial futuro de la empresa; (2) Indicadores de eficiencia: Informan hasta qué punto los intangibles son productivos (activos) Y (3) Indicadores de estabilidad: Indican el grado de permanencia de estos activos en la empresa (Figura 4).



Figura 4. Modelo Dow Chemical (Dow 1998)

Modelo de Knowledge Practices Management (Tejedor y Aguirre 1998)

El concepto de capital intelectual es el centro de la argumentación del profesor *Bueno (1998)*, cuyo modelo se basa en la dirección estratégica mediante competencias. La evidencia de que los bienes y activos intangibles son cada vez más importantes para la realidad económica, ha motivado la idea de conocer al máximo el capital intangible que una empresa puede tener. De este modo, se estima este capital intelectual de la siguiente manera: Es la diferencia obtenida entre el valor que el mercado da a la compañía y el valor que contablemente existe para esa empresa.

Así mismo, el capital intangible es la valoración de los activos intangibles creados por los flujos de conocimiento de la empresa. Además, esto hace que la propuesta de mayor visión de futuro para una empresa pase por enriquecer en la medida de lo posible el capital

intangible, para crear lo que se ha venido a denominar una “Dirección estratégica por competencias”. Para estructurar estas ideas, se sirve de actitudes o valores, es decir, qué desea ser la empresa, de conocimientos fundamentados sobre qué hace la empresa y, por último, de capacidades, que es una estimación de aquello que se es capaz de hacer (Figura 5).

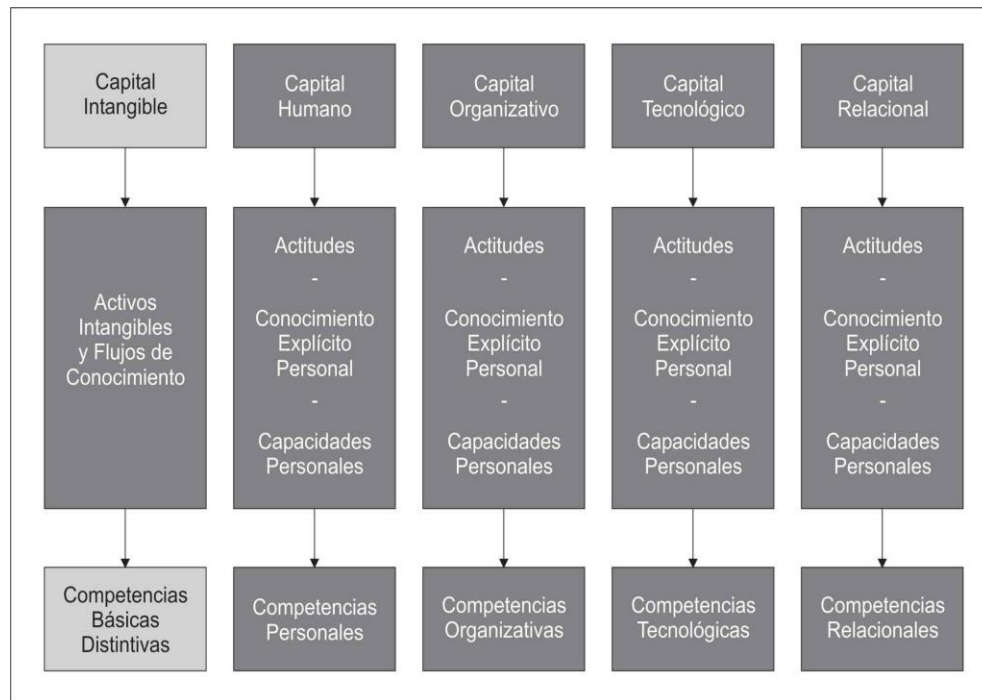


Figura 5. Modelo de Knowledge Practices Management (Tejedor y Aguirre 1998)

Modelo de Gestión de Conocimiento de Andersen (1999)

Tiene como objetivo medir y gestionar el capital intelectual en las organizaciones. Este modelo es útil para cualquier empresa, independientemente de su tamaño. Propone dividir el capital intelectual en cuatro bloques:

- **Capital humano:** Incluye los activos de conocimientos (tácitos o explícitos) almacenados en las personas -conocimientos técnicos, experiencia, habilidades de liderazgo, estabilidad personal.
- **Capital organizativo:** Abarca los activos de conocimientos sistematizados, explícitos o interiorizados por la organización, sean en: ideas explícitas objeto de propiedad

intelectual (patentes, marcas); conocimientos materializables en activos de infraestructura susceptibles de transmitirse y compartirse por varias personas - descripción de invenciones y de fórmulas, sistema de información y comunicación, tecnologías disponibles, documentación de procesos de trabajo, sistemas de gestión, estándares de calidad-; conocimientos interiorizados compartidos en el seno de la organización de modo informal -formas de hacer de la organización: rutinas, cultura, etcétera).

- Capital social: Incluye los activos de conocimiento acumulados por la empresa como resultado de sus relaciones con agentes de su entorno -conocimiento de los clientes relevantes, alianzas estratégicas de la empresa con clientes, proveedores, universidades, entre otros.
- Capital de innovación y de aprendizaje: Incluye los activos de conocimientos capaces de ampliar o mejorar la cartera de activos de conocimientos de los otros tipos, es decir, el potencial o capacidad innovadora de la empresa. El modelo tiene un carácter dinámico, en la medida en que también persigue reflejar los procesos de transformación entre los diferentes bloques de capital intelectual. La estática y la dinámica se integran en un mismo modelo. Una característica diferencial de este modelo respecto a los demás estudiados, es que permite calcular, además de la variación de capital intelectual que se produce entre dos períodos de tiempo, el efecto que tiene cada bloque en los restantes -capital humano, organizativo, social y de innovación y de aprendizaje-, es decir, la variación de capital intelectual, el aumento o disminución de capital entre cada uno de los bloques y la contribución de un bloque al incremento/disminución de otro bloque. Para obtener los indicadores necesarios para medir el capital humano, organizativo, social y de innovación y de aprendizaje se dividen estos bloques en diferentes grupos según la naturaleza de los activos intangibles (Figura 6).

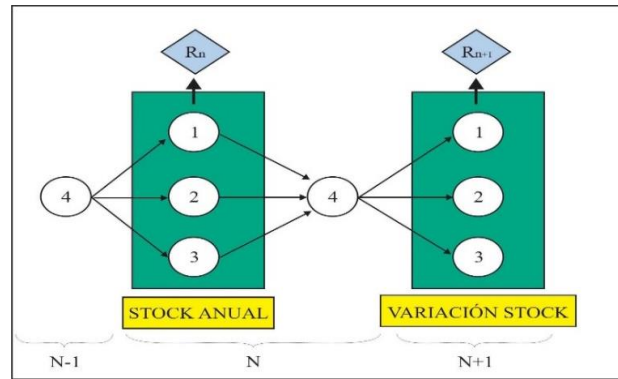


Figura 6. Modelo de Andersen (1999)

Tabla 1. Modelos de Gestión del Conocimiento.

MODELOS DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO			
NOMBRE DEL MODELO	AUTOR	DESCRIPCIÓN	CARACTERISTICAS
Espiral	Nonaka y Takeuchi (1999)	Surge de la combinación de dos dimensiones del conocimiento la epistemológica y la ontológica. El conocimiento tácito o explícito nace de la interacción dinámica de los distintos modos de conversión del mismo: socialización, externalización, internalización y combinación, este movimiento da lugar al espiral del conocimiento.	Este modelo se fundamenta en analizar cómo hacer la transferencia entre el conocimiento tácito a explícito.
Modelo Technology Broker	Annie Brooking (1996)	Trata de incorporar a los sistemas tradicionales de medición para la gestión, algunos aspectos no financieros que condicionan la obtención de resultados económicos.	El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.
Dow Chemical	Dow (1998)	Se propone para la medición y evaluación de estos, tres tipos de indicadores dentro de cada uno de los tres bloques: - indicadores de crecimiento e innovación: recogen el potencial futuro de la empresa; - indicadores de eficiencia: informan hasta qué punto los intangibles son productivos (activos) e indicadores de estabilidad: indican el grado de permanencia de estos activos en la empresa.	Se basa en la importancia de los activos intangibles.
Knowledge Practices Management	Tejedor y Aguirre (1998)	Se constituyó como un instrumento de evaluación y diagnóstico, sobre la base del modelo de administración de conocimiento organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC.	El modelo propone cinco aspectos claves o facilitadores del proceso de gestión del conocimiento: Liderazgo, Cultura, Tecnología, Medición y Proceso.
Gestión de Conocimiento	Andersen (1999)	Este modelo es útil para cualquier empresa, independientemente de su tamaño. Propone dividir el capital intelectual en cuatro bloques: capital humano, capital organizativo, capital social, capital de innovación y aprendizaje.	Tiene como objetivo medir y gestionar el capital intelectual en las organizaciones.

Fuente: (Nonaka y Takeuchi, 1999; Brooking, 1996; Dow, 1998; Tejedor y Aguirre, 1998; Andersen, 1999).

En los modelos de conocimiento anteriormente descriptos se puede observar la importancia que tiene para cada uno de ellos la adquisición, el almacenamiento, la recuperación, el control y la difusión del conocimiento, por medio de factores organizacionales como la cultura, el factor humano, la estructura, la tecnología de información y comunicación, que

son las herramientas de apoyo a la gestión del conocimiento. Cada uno de estos modelos son una guía para lograr que las organizaciones puedan ser más competitivas a medida que gestionan el conocimiento; este es el éxito de las empresas japonesas, le dan suma importancia a crear nuevo conocimiento cada día y así lograr llegar a la innovación, tal como resaltan (Nonaka & Takeuchi, 1999) (como las compañías japonesas) crean la dinámica de la innovación y la innovación es lo que hace que una compañía tenga ventajas competitivas sobre otras, esta surge de la necesidad de satisfacer las necesidades.

Como ya se había mencionado anteriormente, todos los modelos constituyen una guía para las empresas que desean gestionar el conocimiento, lo importante es, tal como se menciona en el estudio realizado por (López Morales & Gutiérrez, 2015), aplicarlos estrictamente ya que cada organización tiene características particulares, por lo que en el estudio de escogencia de los modelos que se deseen utilizar, se debe seleccionar el modelo de acuerdo al enfoque que se desea, puesto que ninguno es más exitoso que otro, cada uno de ellos cuentan con particularidades especiales dependiendo del resultado deseado.

Modelo de Stankosky, Calabrese y Baldanza (1999)

Para Stankosky, Calabrese y Baldanza (1999), era de suma importancia contar con un cuerpo del conocimiento que lograra contener los fundamentos. Este modelo contiene cuatro pilares: Liderazgo, organización, tecnología y aprendizaje, todos son el fundamento de la gestión del conocimiento, con la omisión de uno de ellos las posibilidades de sobrevivencia del sistema de gestión del conocimiento en el largo tiempo disminuirá. Cada pilar está dividido en subelementos, esta investigación se enfocó en los pilares de liderazgo y organización.

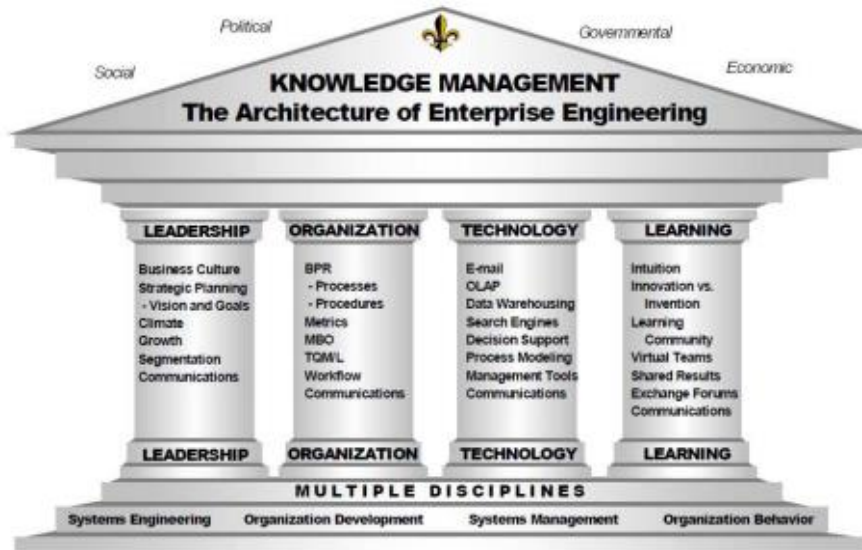


Figura 7. Los cuatro pilares de la gestión del conocimiento. Adaptado de “Creating the discipline of knowledge management” por Stankosky (2005).

Liderazgo: (Ramirez & Gonzalez, 2015) desarrollan estrategias comerciales y operativas para sobrevivir y posicionar la organización para tener éxito en un mundo dinámico. Estas estrategias determinan la visión y deben alinear la gestión del conocimiento con las tácticas del negocio para impulsar el valor de la gestión del conocimiento en toda la empresa.

Según Stankosky & Baldanza (2005), el liderazgo establece e implementa la estrategia nutriendo la cultura y el clima, así como interactuando con el medio ambiente para posicionarse para el éxito. El foco se debe colocar en la construcción de apoyo ejecutivo y líderes de gestión del conocimiento. Los sistemas de gestión del conocimiento requieren un líder que puede proporcionar un estilo de liderazgo fuerte y dedicado necesario para el cambio cultural.

Subelementos del liderazgo (Stankosky & Baldanza, 2005):

- Cultura Empresarial
- Planificación estratégica, incluyendo la visión y ajuste de la meta
- Clima

- Crecimiento
- Segmentación
- Comunicaciones

Organización: (Ramirez & Gonzalez, 2015) exponen como el valor de la creación y la colaboración del conocimiento deben estar entrelazados en toda la empresa. La estructura de la organización debe apoyar la estrategia. Los procesos operativos deben alinearse con el marco de gestión del conocimiento y estrategia, incluyendo todas las medidas y objetivos de desempeño (misión visión). Si bien las necesidades operativas dictan un alineamiento organizacional, un sistema de gestión del conocimiento debe estar diseñado para facilitar la gestión del conocimiento en toda la organización.

La introducción de la gestión de conocimiento requiere un cambio organizacional y esta actúa inevitablemente como catalizador para transformar la cultura de la organización. El creciente valor colocado en personas altamente capaces, subiendo la complejidad del trabajo y la disponibilidad universal de la información en Internet son los cambios fundamentales que contribuyen al movimiento por las organizaciones para soluciones de gestión del conocimiento de apalancamiento. Con el fin de comenzar a cambiar la organización, la gestión del conocimiento debe integrarse en los procesos de negocio.

Sub-elementos de la organización (Stankosky & Baldanza, 2005):

- Procesos de reingeniería, incluidos los procesos y procedimientos
- La gestión por objetivos
- Gestión de la Calidad Total y Liderazgo
- Flujo de trabajo
- Comunicaciones

Tecnología: Permite y proporciona toda la infraestructura y las herramientas para apoyar la gestión del conocimiento dentro de una empresa. Si bien los cambios en la cultura organizacional son vitales para el logro de una estrategia de gestión del conocimiento, la falta de herramientas adecuadas y la infraestructura de la tecnología pueden llevar al fracaso. Cualquier solución técnica debe generar valor añadido al proceso y lograr mejoras

medibles. Se debe evaluar y definir correctamente la tecnología de la Información y sus capacidades.

Sub-elementos de la Tecnología:

- E-Mail
- On-Line Analytical Processing
- Almacenamiento de datos
- Motores de búsqueda
- Apoyo a las decisiones
- Modelado de procesos
- Herramientas de administración
- Comunicaciones

Aprendizaje: Las mejores herramientas y procesos por sí solos no lograrán una estrategia de gestión del conocimiento. En última instancia, las personas son responsables de la utilización de las herramientas y realizar las operaciones. La creación de comportamiento organizacional que apoye una estrategia de gestión de conocimiento continuará mucho después de que se haya establecido el sistema. El aprendizaje organizacional debe abordarse con enfoques como el aumento de la comunicación interna, promoción de equipos multi-funcionales, y la creación de una comunidad de aprendizaje.

El aprendizaje es una parte integral de la gestión del conocimiento. En este contexto, el aprendizaje puede ser descrito como la adquisición de conocimiento o una habilidad a través del estudio, la experiencia o instrucción. Las empresas debe reconocer que las personas operan y se comunican a través del aprendizaje, que incluye los procesos sociales de la colaboración, el intercambio de conocimientos y la creación de ideas de los otros. Los gerentes deben reconocer que el conocimiento reside en las personas, y la creación de conocimiento ocurre en el proceso de la interacción social y el aprendizaje.

Sub-elementos de aprendizaje:

- Innovación frente Invención
- Intuición
- Comunidad de Aprendizaje

- Los equipos virtuales
- Resultados compartidos
- Foros de Exchange

1.5. METODOLOGÍA

1.5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se realizó se fundamenta en la participación activa de las pymes del Valle del Cauca; donde se buscó desarrollar un estudio bajo una metodología con las siguientes características:

La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo, considerando especialmente que la información recolectada se transformó en datos cuantitativos que permitieron aplicar herramientas estadísticas que facilitan realizar correlaciones entre las prácticas desarrolladas a nivel de gestión de conocimiento en la perspectiva de liderazgo y organización en las pymes del Valle del Cauca.

El tipo de estudio que se desarrolló responde a las características de un estudio descriptivo donde se buscó evidenciar las prácticas de gestión de conocimiento en la perspectiva de liderazgo y organización encontradas en las pymes del Valle del Cauca.

1.5.2. FUENTES DE INFORMACIÓN

Primaria: Fue el personal de la empresa (cargos directivos y operativos), quienes manifestaron: cómo se transmite la información en la organización, quiénes son los responsables de transmitirla de manera directa, de los procesos y de la dinámica de conocimiento, convirtiéndose en el insumo esencial para conocer cómo nace y fluye el conocimiento, al interior de la Organización.

Secundaria: Artículos, libros, revistas y bases de datos, cuyo acceso se realizó a través de la biblioteca y página web de la Universidad del Valle.

Terciaria: Búsquedas generales a través de internet.

1.5.3. MARCO LÓGICO

La población que se estudió corresponde a las pymes del Valle del Cauca.

Tabla 2. Marco lógico

Establecer el contexto teórico de la organización y el liderazgo en relación a la gestión del conocimiento	Desarrollar un análisis bibliométrico sobre el tema de la gestión del conocimiento.	% de documentos encontrado que traten del a gestión de conocimiento enfocados en la organización y liderazgo/ % de documentos Buscados	Pocos documentos encontrados del tema de prácticas de gestión del conocimiento.
	Revisar los aspectos que en la organización están afectando la gestión del conocimiento		
	Revisar el gerenciamiento de la gestión del conocimiento		
Indagar los aspectos organizacionales de las PYMES del Valle del Cauca que apoyan la gestión del conocimiento	Elaborar una encuesta orientada a la indagación de las prácticas de gestión de conocimiento desde la perspectiva organizacional.	% de preguntas orientadas a la indagación de las prácticas de gestión de conocimiento desde la perspectiva organizacional /%total de preguntas de la encuesta	dificulta para lograr asertividad en las preguntas orientadas a las prácticas de gestión de conocimiento desde la perspectiva organizacional
	Aplicar la encuesta a la muestra seleccionada de las PYMES del Valle del Cauca	% de la población encuestadas/ total de población seleccionada en la muestra	100% de aplicación en la encuesta
	Realizar un análisis con estadística descriptiva de las prácticas de GC desde la perspectiva organizacional.	Resultados de la encuesta	El análisis de la encuesta se realizó de manera objetiva
Establecer los aspectos de liderazgo de las PYMES del Valle del Cauca que apoyan la gestión del conocimiento	Elaborar una encuesta orientada a la indagación de las prácticas que apoyan la gestión de conocimiento desde la perspectiva de liderazgo	% de preguntas orientadas a la indagación de las prácticas de gestión de conocimiento desde la perspectiva organizacional/%total de preguntas de la encuesta	dificulta para lograr asertividad en las preguntas orientadas a las prácticas de gestión de conocimiento desde la perspectiva organizacional
	Aplicar la encuesta a la muestra seleccionada de las PYMES del Valle del Cauca	% de la población encuestadas/ total de población seleccionada en la muestra	100% de aplicación en la encuesta
	Realizar un análisis con estadística descriptiva de las prácticas de GC desde la perspectiva organizacional y de liderazgo.	Resultados de la encuesta	Con los resultados arrojados se logra realizar un análisis de la encuesta de manera objetiva.
Determinar la correlación entre los aspectos organizacionales y de liderazgo de las PYMES del Valle del Cauca que apoyan la gestión del conocimiento	Realizar análisis estadístico utilizando estadística inferencial que permitan hacer correlaciones entre la información recolectada de los aspectos organizacionales y de liderazgo	Resultados de la encuesta	resultados confiables y suficientes para realizar la correlación de los aspectos organizacionales y de liderazgo
	Analizar la información entregada en las correlaciones realizadas	Resultados de la encuesta	correlaciones efectivas

Fuente: Esta investigación

1.5.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

El estudio tuvo en cuenta las pymes registradas en Cámara de Comercio del Valle del Cauca, en donde según reporte presentado por el diario El País (2015) la distribución de las empresas se evidencia en la tabla 3.

Tabla 3. Distribución de empresas en el Valle del Cauca

Micro	Pequeña	Mediana	Grande	No determinada	TOTAL
80.771	6337	1566	525	61	89.260

Fuente: Cámara de Comercio de Cali, febrero de 2017.

Las pymes del Valle del Cauca, conformadas por las pequeñas y medianas empresas, ascienden a un número total de 7.903. Por otro lado, el tamaño de muestra de la investigación se calculó según la siguiente fórmula del tamaño muestral:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_0 = p^*(1-p)^* \left(\frac{Z \left(1 - \frac{\alpha}{2}\right)^2}{d} \right)^2$$

De acuerdo a la formula anterior con un 95% de confiabilidad y un 9% de error, la muestra fue de 117 pymes. Este estudio se encuentra vinculado al proyecto de investigación “Análisis de las prácticas de Gestión del Conocimiento en las pymes del Valle del Cauca” C.I. 8125, del grupo de investigación de Gestión y Evaluación de Programas y Proyectos – GYEPRO, financiado por la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad del Valle.

1.5.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la información se elaboró una encuesta que respondió a los fundamentos teóricos y permitió especialmente indagar con un grado de objetividad la información relacionada con las prácticas de gestión de conocimiento en las pymes del Valle del Cauca.

Las preguntas se caracterizaron por ser cerradas y su escala de valoración sería la escala de Likert. Para recoger la información se recurrió a las técnicas de llamada telefónica y visita presencial a las empresas.

1.5.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 4. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	DIMENSIONES	PREGUNTA ORIENTADORA
Liderazgo	Factores que se relacionan con los líderes de la organización, su metodología, influencia y efectividad para gestionar el conocimiento.	Efectividad	Estructural y Social	Cuales debe ser la cualidades del líder para contar con buena gestión del conocimiento.
		Poder de comunicación		
		Nivel de autoridad		
	Influencia de los líderes que gestionan el conocimiento en las organizaciones.	Influencia		Como se esta gerenciando el conocimiento en las PYMES del valle del cauca.
Organización	Factores que se relacionan con los procesos que esta llevando la organización para la Gestión del conocimiento.	Inversión	Organizativa	Cuales son los procesos que debe estar cumpliendo las organizaciones para contar con un desarrollo de la gestión del conocimiento.
		Documentación		
		Procesos		
		Gestión		
	Determinantes estrategicos donde se encuentre plasmado la orientacion de la organización a la gestión del conocimiento.	Objetivos Estrategicos/ Planeacion estrategica	Estrategicas	Cuales son las determinantes estrategicas para la gestión del conocimiento.

Fuente: Esta investigación

2. CAPITULO II: ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO FRENTE A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CONTEXTO TEÓRICO

La organización y el liderazgo son de suma importancia frente a la gestión del conocimiento en una empresa, dado que se convierten en una plataforma determinante en el desarrollo de la integración de procesos, tecnologías y capital humano que generan impacto a partir de la estructura organizacional.

2.1. ORGANIZACIÓN

Según (Taylor, 1911) se entiende la organización como la ciencia de las relaciones entre los diferentes factores de la producción, especialmente entre el hombre y sus herramientas, en (1916) Fayol afirma que dicho concepto consiste en establecer una estructura para el cuerpo social con una unidad de mando, una clara definición de responsabilidades, con procedimientos de decisión establecidos, basados en una rigurosa selección y una gran capacitación de sus dirigentes (Muñoz Castellanos & Nevado Peña, 2007).

Etimológicamente la palabra organización proviene del griego “Órganon” que significa herramienta o instrumento, por lo cual se puede afirmar que las organizaciones son el instrumento que llevan a un fin. (Morgan, 1998) enseña que estos instrumentos son dispositivos mecánicos y desarrollados para apoyar la realización de determinadas actividades encaminadas a cumplir con un objetivo. De la misma manera suscitan definiciones como un conjunto de relaciones ordenadas entre las diferentes partes, esperando que en ese orden las organizaciones trabajen de manera eficiente exacta y predecible, como lo menciona (Davila, 2001) son organismos sociales, orientados al logro de objetivos con una división dada del trabajo, con las cuales a través de los años se han logrado grandes descubrimientos y revoluciones que han llevado hoy en día a contar con lo que se tiene; cuando se habla de organización se puede hablar de objetivo, tareas, responsabilidades como aspectos fundamentales y que se escuchan a diario dentro de una empresa. (Davila, 2001).

Desde la *época primitiva* la necesidad de convivencia de los seres humanos ha llevado a conseguir instrumentos para realizarlo de forma organizada, los libros de historia remontan las primeras apariciones de organización, en la prehistoria donde las tribus nómadas que en

ese momento eran llamadas hordas no eran más que cazadores y recolectores, los cuales vivían en cuevas y usaban diversas técnicas de tallas para fabricar útiles de piedras, los neolíticos estaban organizados en clanes, fue caracterizada por la sociedad recolectora productora, en esta época aumenta la división del trabajo en donde algunos trabajaban la recolección, otros la caza, otros la alfarería y la domesticación de animales (Terry F. , 2010).

Como se observa desde las épocas antiguas el término de organización pese a no ser definido ya era reconocido y aplicado, se observa cómo los seres humanos desde aquellos tiempos han buscado maneras de organizar sus comunidades en torno al trabajo y responsabilidades que se deben asignar a cada uno.

En la *edad de los metales*, el hombre se agrupaba en tribus, comenzaba a asimilar la escritura y con esta edad se ve el paso de la prehistoria a la historia, encontrándose con la *edad antigua* donde había trabajos más especializados, y mano de obra idónea, predominando la esclavitud como situación esencial aceptada para la economía. En la *edad media* con los feudales se da inicio a las clases sociales y las pirámides jerarquizadas por la riqueza. En la *edad moderna* aparece el capitalismo como un sistema económico para la producción de riqueza. La *revolución industrial* que trajo grandes avances tecnológicos e industriales y la *edad contemporánea* simboliza la globalización como un modo de mercado en donde la producción de un país puede ser instalada en el mercado internacional (Terry F. , 2010).

En esta cronología de la historia de la organización, se establecen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia, y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales específicas, con el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo, cuando estos se cumplen la experiencia se convierte en conocimiento (Terry F. , 2010).

Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades, el resultado de esta interacción permea en el ambiente de la organización, logrando así enfocar todas las actividades que se realizan de acuerdo a su actividad, que puede ser productiva, financiera, comercial o

educativa (Iglesias & Sánchez, 2015). Debido a los ambientes complejos de las organizaciones se hace necesario contar con una dirección para que se organicen de forma adecuada y de esta manera se logre cumplir con el objetivo determinado.

(Davila, 2001) menciona, que es errado pensar que organización es igual a empresa y más aun con ánimo de lucro, define el termino de organización como un “ente social, creado intencionalmente para el logro de objetivos determinados, mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas)” (Iglesias & Sánchez, 2015). Dicho esto, la organización aplica para todos los campos, como por ejemplo en lo académico, en las actividades diarias de cada persona y en los diferentes grupos de empresas bien sean que estén determinadas como tal o no.

Con lo anterior, se puede decir que el hombre ha creado las organizaciones buscando un fin, que es lo que hoy en día dichas organizaciones denominan metas o resultados alcanzar, el éxito de una organización está en determinar claramente a dónde quieren llegar, como lo menciona (Dalf, 2011) organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia, y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales específicas con el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo. Por ello se debe contar con tareas específicas que sean determinadas para cumplir con una tarea común.

Según (Ramío, 2016) la teoría de la organización considera que las empresas son un dato de hecho y no una problemática, es propia de la realidad social y se forman por un grupo de personas asociadas para el logro de un fin común, que establecen entre ellas relaciones formalizadas con pretensión de continuidad y tiempo, legitimadas por el sistema social, externo. Las dimensiones que definen el papel de esta teoría es la comprensión de las organizaciones desde el presente y futuro, simplifica los fenómenos organizativos y aspira a ser una ciencia, esta teoría es amplia y se clasifica en tres grupos:

-Enfoque clásico: Predomina las perspectivas durante la primera época del siglo XX.

-Enfoque neoclásico: Aportan una visión más global e integral de los fenómenos organizativos al interrelacionar sus diferentes dimensiones, se observa durante la década de los 50 a los 70.

-Enfoque contemporáneo: Es diverso, porque aporta a la pluralidad y profundidad en el análisis de determinadas dimensiones organizativas durante la época de los 80 y 90.

La teoría de la organización ha ido evolucionando con el tiempo, dejando autores de relevancia dentro de los enfoques anteriormente expuestos.

	<i>Dirección científica y administrativa</i>	<i>Estructuralismo</i>	<i>Escuela de las Relaciones Humanas</i>
Enfoques Clásicos	Taylor Fayol	Weber Selznick Merton	Mayo Likert Mcgregor Argyris
Enfoques Neoclásicos	<i>Neorracionalismo</i> Simon, March Linblom	<i>Neoestructuralismo</i> Crozier Mayntz	<i>Teoría Contingencias</i> Lawrence, Lorsch Kast, Rosenzweig
Enfoques Contemporáneos	<i>Análisis Longitudinal</i> <i>Análisis Interorganizativo</i> <i>Economía Organizativa</i> <i>Cultura y aprendizaje organizativo</i> <i>Decisiones y ambigüedad</i> <i>Poder y Conflicto en las organizaciones</i> <i>Cambio Organizativo</i>		

Figura 8. Enfoques organizacionales (Ramío, 2016)

(Katz & Kahn , 1986) conciben las organizaciones con la capacidad crecer, autorreproducirse y generar respuesta, las cuales mantiene en constante intercambio de materia, energía e información con su entorno: ingresan “inputs” al sistema, los transforman dentro de sus límites y los devuelven al entorno en forma de “outputs”, siendo en esta interrelación donde se define la subsistencia de la organización (P.32) (Ávila Vidal, 2013)

La Teoría de Sistemas Sociales de la Organización, plantea que se desarrolla para detallar el modelo descriptivo de los procesos de la organización, como un conjunto complejo de partes interdependientes que interactúan para adaptarse a un entorno constantemente cambiante, con el fin de lograr objetivos. Algunos de los componentes claves de la organización son sus miembros individuales, los grupos estructurales y funcionales, las tecnologías y equipos de la organización; de estos, cualquier cambio influye sobre un componente del sistema. (Lopez orozco, Gil, & Fleitas Triana, 2016).

Como se puede notar existen diferentes teorías que aplican desde el enfoque de organización, para dar sentido a una empresa o compañía en pro de alcanzar sus objetivos desde diferentes dimensiones y adecuadas desde autores que han evolucionado a través del tiempo para que la organización tenga una estructura formal dentro de la organización.

La organización es tan importante debido a que ayuda al progreso humano en la realización profesional de sus integrantes, lo cual se hacen esenciales para la economía de un país, están sujetos a cambios constantes y a la expansión de nuevo conocimiento, por lo que los hace un medio idóneo para alcanzar objetivos determinados, reducen la ineficiencia en las actividades, al disminuir los costos e incrementar la productividad, conciernen en no duplicar esfuerzos, funciones y responsabilidades (UNAM, 2006).

Hoy en día la importancia de las organizaciones, ha cambiado en cómo operan, pues se emplean procesos más dinámicos que incentivan a las personas a generar nuevas ideas en el ámbito organizacional, la mezcla de las diferentes teorías, la experiencia y el recorrido por la historia, se puede decir que se genera una fusión de conocimiento desde las expectativas de innovación y nuevo milenio que no transforman el concepto de organización, más bien le da un toque de creatividad y detalle que se convierte en un buen fruto desde el nuevo conocimiento.



Figura 9. Aprendizaje Organizacional (Torres Aguilar , 2015).

En la figura 9 se refleja el nuevo conocimiento, a partir del concepto de organización, se hace más relevante el aprendizaje y la evolución para la construcción de nuevos escenarios que permiten un pensamiento sistémico, modelos mentales, dominio personal y sobre todo una visión compartida que lleva al éxito de una compañía. El aprendizaje organizacional es

un proceso conjunto que lleva a determinar un objetivo claro al momento de dirigir tareas específicas.

2.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones se caracterizan por sus planes, deseos, intensiones, estructura dotadas de varios objetivos, algunos de ellos comunes entre si otros muy específicos de cada organización, lo que las hace diferentes entre ellas.

Principales características de Organización

- Perduran en el tiempo
- Son innovadoras
- Complejas y dinámicas
- Permiten la división del trabajo por áreas
- Se enfoca en personas eficientes
- Dice en concreto como y quien va a realizar cierta tarea

(Davila, 2001) deja claro estas diferencias cuando menciona que hay una profunda oposición entre una agremiación de industriales y un sindicato en los propósitos mismos de su existencia, debido a que los miembros que la constituyen defienden ciertos intereses. Así mismo, resulta innegable que el papel que juega en el desarrollo de un país o un Ministerio Estatal tiene una naturaleza diferente del que tiene una firma privada específica; además no se requiere mucho esfuerzo para señalar diferencias entre una universidad y un reformatorio juvenil, o entre una liga de consumidores y una asociación de vendedores.

Se caracteriza además porque las actividades de una empresa aprovechas sus recursos para cumplir con los objetivos y propósitos, teniendo como parte fundamental el componente humano por la contribución que efectúan en medio de la empresa. (Segredo, 2016).

El modelo de Stankosky (1999), estudia la organización con la gestión del conocimiento desde el enfoque de prácticas de gestión de recursos humanos y la transferencia del conocimiento entre las multinacionales; la creación del conocimiento y compromisos; el impacto de la relación en el intercambio; las herramientas, impactos técnicos, diversidad

global y el papel de la cultura; además de la organización este modelo está basado en el liderazgo, tecnología y aprendizaje (Sullivan & Sánchez, 2008).

Este modelo expone que la estructura de la organización debe apoyar la estrategia y estar alineada con la gestión del conocimiento, incluyendo todas las medidas y objetivos de desempeño de toda la organización, el cual debe componer a su vez sub elementos en los procesos de reingeniería (procesos y procedimientos), la gestión por objetivos, gestión de la calidad total y liderazgo, flujo de trabajo y las comunicaciones (Ramírez & González, 2015).

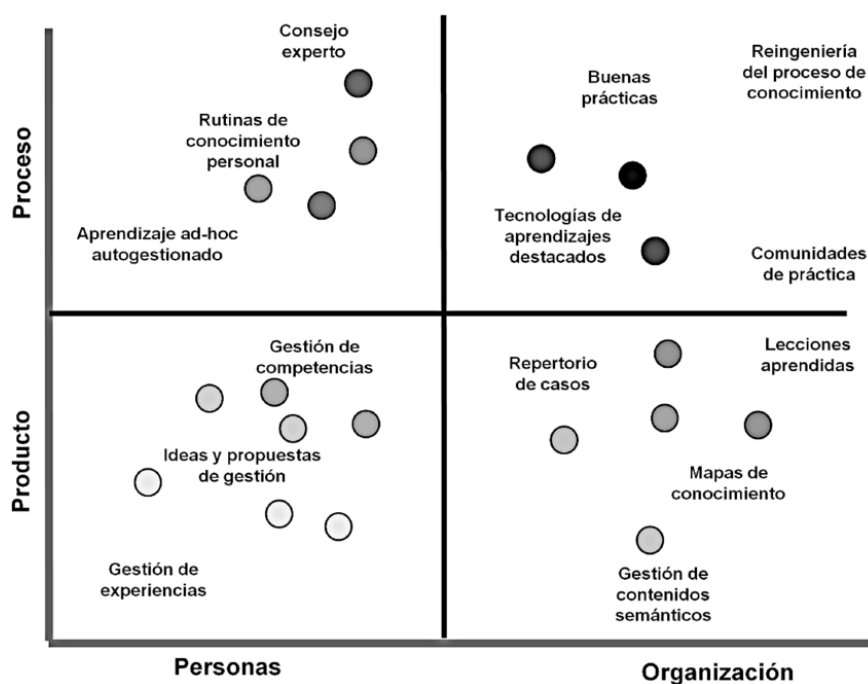


Figura 10. Características de la Organización (Arriagada & Alarcón, 2015)

La figura 10 describe la caracterización a partir del modelo de (Blackler, 1995) conformado por diferentes dimensiones que configuran la naturaleza y las características en el terreno de la administración en un conjunto de áreas de conocimiento clave dentro las categorías de gestionar un proyecto y producir uno nuevo, así mismo cómo este va adquiriendo potencial el cual corresponde al conocimiento como rutinas, contenido de las personas dentro de la estructura organizacional, que presentan las prácticas frecuentes de gestión del conocimiento en atención a los grados de socialización y sistematización encontrados en una organización en distintos puntos.

Las políticas organizacionales son guías para orientar la acción hacia lineamientos que conllevan a la toma de decisiones que dentro de la ejecución complementan el logro de objetivos y facilitan la implementación de estrategias, estas se constituyen en generales, pues se aplican a todos los niveles de la organización como la política de presupuestos, calidad y compensación. Estas sirven como marco de referencia para estandarizar el comportamiento y deben tener elementos básicos como objetivos, alcance, roles y responsabilidades, lineamientos y autorizaciones, las políticas se clasifican en categorías (Flores, 2014).

- Políticas Generales: Se establecen a nivel de organización bajo políticas que se establecen en todos los empleados.
- Políticas Específicas: Aplican para las organizaciones que conforman varias empresas
- Políticas Internas: Son los lineamientos que se establecen como el modelo de trabajo

Las políticas organizacionales traen beneficios puesto que aseguran un trato equitativo, generan seguridad de comunicación interna, así mismo es fuente de comunicación inicial cuando se empieza a trabajar o a realizar alguna tarea específica. Estas a su vez facilitan la comunicación, desarrollan autoridad, poder y liderazgo, aseguran la confianza, transparencia, objetividad y aprendizaje, lo que hace que sea necesario que siempre se establezcan políticas en una empresa u organización.

2.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones son campos de conocimiento que incluyen competencias tecnológicas y herramientas de acuerdo a las necesidades de los clientes y proveedores, determinan como alcanzar las ventajas competitivas, dentro de la estructura organizacional deben enfocar la innovación dentro de los diseños estructurales por el nivel de competencia que se manejan en un mismo producto o actividad.

Dentro del proceso administrativo la organización contiene elementos dentro de la estructura organizacional que se enfocan en la división del trabajo, jerarquías, departamentalización, funciones, obligaciones y coordinación.

La estructura organizacional debe contar con unos principios y elementos para el diseño correcto, en primer lugar debe tener un objetivo definido que incluya las divisiones y funciones de cada área en caso de que así corresponda, la responsabilidad debe estar al mando de la autoridad principal de la empresa, así como la delegación de la misma, tener en cuenta dividir el trabajo para evitar la duplicidad de funciones y estructurarse de la manera más práctica y sencilla posible (Carreto, 2007).

En este sentido, para que una estructura organizacional brinde resultados favorables, es indispensable que se lleven a cabo dichos procesos y de esta manera se puede ejercer mayor control al momento de evaluar las actividades que se ejecutan en la empresa.

Se identifican como los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo, es importante comprender que cada empresa es diferente y por ende se debe ajustar a lo que más se ajuste a la estructura de la empresa teniendo en cuenta su tamaño, tipo o sistema de producción el cual puede ser lineal, matricial, circular por departamentalización o híbrido (Carreto, 2007).

Según (Carreto, 2007) los principales tipos de estructura organizacional son:

- Estructura lineal: Se caracteriza en pequeñas empresas que se dedican a generar productos en mínimas cantidades en un campo específico de mercado, el dueño y el gerente por lo general siempre es el mismo, es de bajo costo y su contabilidad es clara y flexible, la toma de decisiones es ágil pues su autoridad está centrada en la persona que por lo general es el dueño a fin de cumplir los objetivos.
- Estructura funcional: Creada por Frederick Taylor consiste en dividir el trabajo de modo tal que se ejecute el menor número de funciones, se utiliza comúnmente en empresas pequeñas, los empleados se agrupan en tareas similares para ejecutar sus funciones, como desventajas es que la búsqueda de objetivos funcionales por parte del gerente puede hacer perder la visión de lo que es mejor en general para una organización (WDELREAL, 2015).

La organización funcional puede ser la más lógica para la división por departamentos en una empresa, debido a que el experto en el área refleja sus conocimientos y habilidades específicas en sus funciones. Esta estructura posee ciertas características como la autoridad

funcional que se sustenta en el conocimiento y en el que ningún superior tiene autoridad total sobre el empleado, lo que lleva a una línea directa de comunicación que genera rapidez en la comunicación y en los diferentes niveles de toma de decisiones (Minsal & Pérez, 2007).



Figura 11. Diferencias entre la estructura de organización (Serrano Puncca, 2010)

- **Estructura matricial:** Es la agrupación de recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal, se caracteriza porque trabajan por proyectos y suelen tener dos jefes que es general de la empresa y el que coordina o maneja el proyecto, para cumplir con esta estructura se debe tener capacidad de organización, contar con un buen capital, mantener el equilibrio con autoridad.

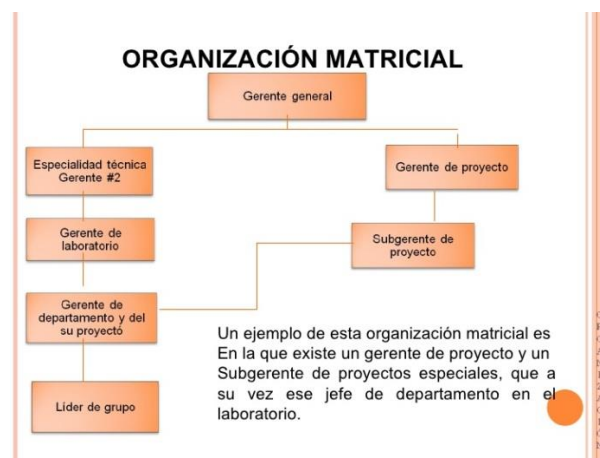
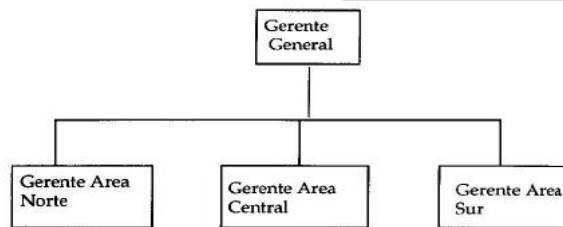


Figura 12. Organización matricial (Coronado, López, Valderrama, & Pascagaza, 2012)

- Estructura por departamentalización: Se organiza por departamentos y las funciones que cada uno desempeña, es decir por pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para cumplir con un fin determinado, está capacitada para designar responsabilidades, reduce la duplicidad de funciones, por lo que la hace rápida, como desventaja posee que los jefes se preocupan más por el cumplimiento del área que de forma individual por las personas.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTALIZACIÓN GEOGRAFICA



La ventaja principal de este tipo de departamentalización es la capacidad de responder eficientemente a las características de los clientes o del entorno que singularizan un área geográfica.

Figura 13. Estructura por departamentalización (Suaréz, 2009)

- Estructura circular: Su autoridad es en círculos concéntricos los cuales están conformados por un círculo central el cual representa la máxima autoridad, y a su alrededor otros círculos que representan un nivel de organización como lo son los jefes inmediatos (Noguera, 2015). Como ventaja permite colocar varios jefes en el mismo nivel y como desventaja se tornan confusas y de difícil comprensión.

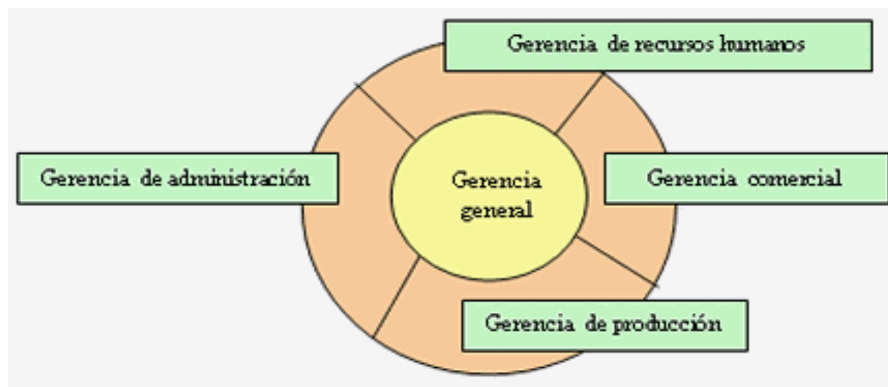


Figura 14. Estructura Circular (Noguera, 2015)

- Estructura híbrida: Se caracteriza por tener un enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo criterios de productos y función o producto y geografía, son el tipo de empresas que manejan diferentes tipos de productos, permiten alineación entre la división de los productos y los objetivos corporativos, como negativo acumulan personal corporativo para superar las divisiones y esto genera gastos administrativos innecesarios.

ESTRUCTURA HIBRIDA

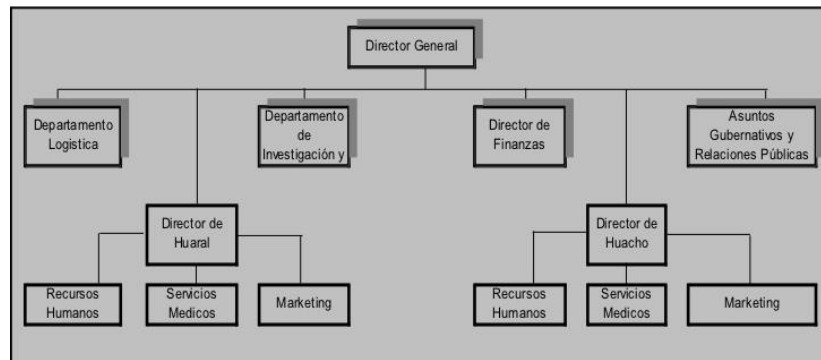


Figura 15. Estructura Híbrida (Mula, 2017)

Desde la perspectiva de (Minsal & Pérez, 2007) las estructuras organizacionales se pueden establecer como:

- Estructura de control: Comprende las tareas directivas en la planificación del trabajo, la disciplina, el flujo de trabajo y las reglas de la compañía, para lo cual se requiere tomar una serie de decisiones como el delegar tareas.
- Estructura actual: Hoy en día las organizaciones están enfocadas desde la gestión del conocimiento bajo los nuevos paradigmas en donde se deben conformar como un todo dejando atrás el modelo tradicional de agrupaciones aisladas en donde se comparte una tendencia transversal de comunicación que los hace flexibles en la rotación de puestos de trabajo, en la facilidad de que una persona puede estar en varias áreas y asumir diferentes funciones, así como crecer dentro de la organización de acuerdo a su avance en el proceso de formación académica y experiencia dentro de la misma empresa.

Las organizaciones actuales tienen una visión diferente a la tradicional, pues su estructura está diseñada de modo tal que todos conozcan las funciones y tengan claro el objetivo de la empresa para cumplir las metas y crecer con éxito, está relacionado a la inteligencia emocional, de modo tal que se deben organizar las personas explotando al máximo su potencial, sin discriminar las funciones que cualquier persona debe hacer, hoy en día no existen personas indispensables, no con ello se desconoce el capital humano, lo que se incentiva es que las empresas se han concentrado en formar a su personal a través de capacitaciones, para que cada día exista un crecimiento y las personas puedan rotar, además esto en la estructura organizacional aporta al clima organizacional debido a que una persona no está programada para realizar siempre las mismas funciones generando una rutina monótona e incluso que se logra convertir en un desgaste laboral.

2.2. LIDERAZGO

El liderazgo es fundamental dentro de una organización, puesto que depende en gran parte del éxito de la misma, un líder exitoso es aquel que no solo sirve de guía sino que tiene pasión por los nuevos retos, reconoce cuáles son sus fortalezas y debilidades, está dispuesto a enfrentarse a los riesgos, le gusta el trabajo en equipo y lo más importante se preocupa por su gente, este último ítem va de la mano con la inteligencia emocional, dado que a través de ella se pueden solucionar inconvenientes de tipo motivacional obteniendo un desarrollo positivo en las habilidades de cada una de las personas, resultado que contribuye al éxito de la empresa.

El liderazgo ha estado presente desde todos los tiempos, en las civilizaciones antiguas el descubrimiento al fuego, la invención del arco y de la fecha se convirtieron en modelos a seguir, siendo los líderes quienes coordinaban tales esfuerzos, la construcción de las pirámides de Egipto, los diferentes eventos de la historia como en Babilonia, Grecia, Roma que influenciaron en la religión, también en la política como representantes que aún son recordados y reconocidos a través de libros y de teorías que se han venido construyendo en el mundo (Estrada, 2007).

El liderazgo al igual que la organización siempre ha estado presente desde tiempos atrás, aunque teóricamente no se utilizaba este concepto ya era utilizado por las civilizaciones, siempre alguien ha presidido e influido en un grupo, al que muchos siguen y apoyan sus

preceptos e ideales. Así como en las contribuciones militares se tiene la dirección de mando a partir de la organización lineal donde la escala de niveles va de acuerdo al grado de autoridad y responsabilidad, del mismo modo en la iglesia católica con su jerarquía de autoridad y su coordinación funcional, cuya cabeza ejecutiva es el Papa como autoridad coordinadora. En la edad media, hubo una notable evolución en los sistemas organizativos donde el feudalismo caracterizado por su autoridad delegada por el rey, así como el debilitamiento del imperio Romano, el inicio del sistema de la industria y “el desarrollo del capitalismo, trajo constantes descubrimientos tecnológicos que presionaron los cambios en los líderes organizacionales” (Estrada, 2007).

Todos estos esfuerzos o acciones positivas o negativas de cierta manera direccionaron un proceso a un pueblo en pro de un objetivo y del cual fueron seguidos y recordados en la historia como en las civilizaciones antiguas, estas se cumplieron con cualidades de estos personajes como la actitud positiva, autodisciplina, capacidad de trabajo, carácter, carisma, compromiso, comunicación, discernimiento, escucha, focalización, enseñanza, iniciativa, generosidad, pasión, relaciones interpersonales, seguridad, capacidad para resolver problemas, valor y visión a futuro, las cuales se dieron a conocer en el transcurrir de la historia a través de las grandes guerras y las transformaciones que ha vivido el mundo, y ¿qué tienen que ver con la influencia de estos personajes líderes políticos, sociales, religiosos y económicos? que han impactado por medio de sus acciones y resultados de su gestión. (Estrada, 2007)

Las características de cada líder o representante siempre se reflejan en sus diferentes cualidades, bien sea por su carisma o su autoridad han logrado despertar a las sociedades y hacer que se sigan sus preceptos, se han logrado tomar decisiones fuertes para algunos pueblos, su poder de convencimiento ha sido asombroso y sin necesidad de tener una teoría se posicionaron con sus objetivos.

Se han venido desarrollando las capacidades gerenciales para lograr objetivos comunes hacia un fin de éxito, con la gestión de resultados en beneficio de una empresa, equipo de trabajo o grupo según sea el caso en donde la gestión del conocimiento se convierte en un sistema de aprendizaje constante y permanente usando la creatividad, intuición como herramienta fundamental en el desarrollo de las organizaciones, para ellos se requiere de

una persona que tenga las capacidades de liderar, escuchar con atención las alertas y sugerencias positivas y negativas cumpliendo con una serie de capacidades que van transformando el entorno de las organizaciones (Mutis, 2016).

Con el tiempo se ha generado la importancia desde la academia de realizar conceptos en los cuales los líderes puedan tener claridad de cómo se debe orientar a sus equipos de trabajo, con esto se ha potenciado el éxito de las empresas y se han explorado estrategias argumentadas para la ejecución de un buen liderazgo.

El liderazgo se puede definir como la capacidad de iniciativa, toma de decisiones, resolución de conflictos y direccionamiento que puede desempeñar un líder en una organización o cualquier miembro de un equipo de trabajo en aras de crear, dirigir, mejorar y potenciar las metas propuestas que benefician de manera directa a un grupo de trabajo. Este se puede determinar en dos sentidos, uno como calidad personal y otro como función dentro de una organización, esta segunda es la que enmarca este artículo de investigación, ya que el liderazgo como proceso de interacción es clave para la consecución de los objetivos en una organización, se tiene en cuenta el compromiso, la comunicación, confianza en sí mismo e integridad personal. El liderazgo sigue un sistema articulado en cualquier empresa que va desde la dirección, la planificación, formación de equipos de trabajo para la ejecución de logros, la evaluación que conlleva al reconocimiento y motivación a aprender y mejorar, todo ello se denomina planeación estratégica (Rivera, 2012).

(Rivera, 2012) define el liderazgo como una acción recíproca entre dos personas en la cual una de ellas dirige con su influencia el trabajo, actividades y actitudes de un grupo para así lograr los objetivos trazados y de este modo transformar tanto a la empresa como las personas que colaboran en ella. El fenómeno actual ha cambiado la gestión del conocimiento en torno al liderazgo ya que se está enfocando en crear futuro, desarrollando una identidad y una cultura empresarial propia.

De acuerdo al modelo de Stankosky dentro de los pilares del conocimiento se estructura el liderazgo como el aspecto que desarrolla estrategias comerciales y operativas que determinan la visión de una organización y las tácticas de negocio para impulsar la gestión del conocimiento, este a su vez interactúa con el medio ambiente a partir de la cultura

organizacional, planificación estratégica, clima, crecimiento, segmentación y comunicaciones (Ramírez & González, 2015).

El liderazgo como proceso de interacción marca una de las principales estrategias primordiales que se deben tener al momento de organizar un grupo, de ella dependen la toma de decisiones, el trabajo en equipo y la dirección de procesos exitosos para las empresas, cuando no existe un buen líder se puede entrar en fallas organizativas que hacen que se disminuya la meta u objetivo de la organización.

El liderazgo busca la transformación de la realidad mediante otras personas este a su vez han estado inmersas en varias teorías como lo es la evolución desde el pensamiento administrativo por (Koontz & Weihrich, 1990) quienes exponen la teoría de los rasgos que tienen que ver con los comportamientos que identifican al líder. La teoría de los rasgos considera que el líder es aquel que nace y no se hace, enlista las características que distingue a un líder que le permiten lograr una posición de dominio en cualquier situación, la condición de que algunas personas nacen líderes y poseen cualidades que inducen a otros en querer seguirles. (GIBB, 1969) señala que el rasgo como la inteligencia, extroversión, dominancia y empatía pueden ser características de un líder de diversos tipos, en ciertas situaciones y bajo condiciones específicas. De acuerdo con esta teoría se toman como referencia los siguientes personajes mundiales, los cuales manejan diferentes tipos de liderazgo con el fin común de lograr sus objetivos (Castro, Miquilena , & Peley , 2006).

Hoy en día la teoría de los rasgos no es muy tenida en cuenta, pues los líderes son más integrales y poseen diferentes características combinadas que se ajustan de acuerdo a cada organización o grupo que estén dirigiendo, es importante conocerlas debido a que estas dan bases de direccionamiento estratégico.

Por su parte el liderazgo trasnacional y transformador apunta a la nueva visión organizacional, el primero de ellos es aquel que logra conseguir seguidores en donde el líder ofrece beneficios que satisfagan necesidades y expectativas, con ello se afecta la motivación debido al intercambio que se realiza de premisas por lo cual esta teoría se concentra en los efectos de comportamiento sobre las motivaciones y desempeño de los seguidores; por otra parte el líder transformador implica un cambio profundo y transformador, es considerado el más efectivo en tanto que el cambio empieza por sí

mismo, estos elevan los logros y deseos de su equipo o seguidores ya que logra que se comprometan con las políticas de la organización (Castro, Miquilena , & Peley , 2006).

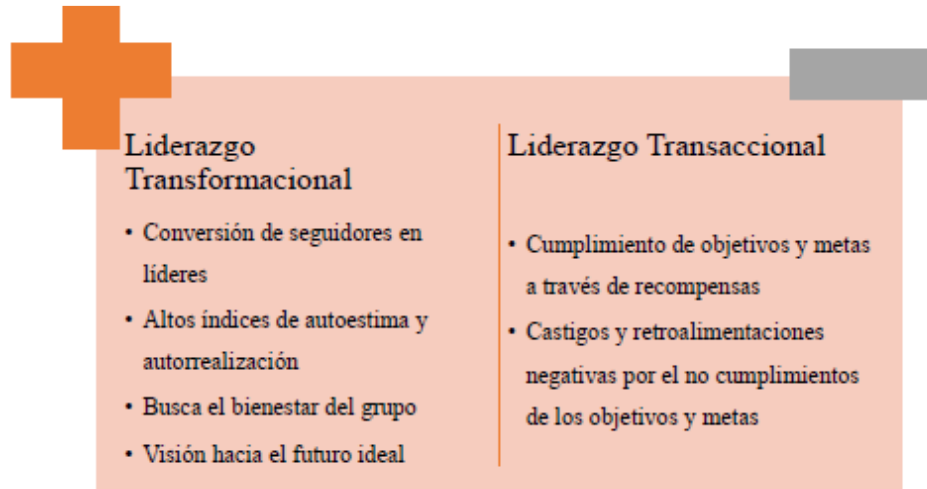


Figura 16. Liderazgo transformacional y transaccional (Giraldo & Naranjo, 2014)

Desde la conceptualización el liderazgo se puede definir dentro de muchos conceptos y teorías que conllevan a una organización a una serie de prácticas articuladas que se evidencian dentro de la estructura organizacional, de modo tal que, de acuerdo a la necesidad de transformar, potenciar, crear y direccionar se pueden aplicar los diferentes modelos de liderazgo, los cuales a su vez están ligados dentro de la gestión del conocimiento de acuerdo a la sociedad moderna.

2.2.1. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

Según (Covey S. , 2005) existen ocho características que puede desarrollar un líder

- El líder centrado en principios, aprende continuamente, cuando en una organización el líder cuenta con una base de principio, le ayuda a su grupo de trabajo para que trabaje en armonía y éxito.
- El centrado en principios es orientado a servir, cuando esto sucede no existe una superioridad en el cargo, más bien es un trabajo en común para cumplir con un objetivo determinado.

- Irradia energía positiva, es importante sentir que el líder es positivo ante los procesos, bien sea por cambios o por situaciones difíciles, ya que esto da seguridad al momento de ejecutar las acciones.
- Cree en las otras personas, si hay credibilidad en lo que se hace, se integra la seguridad y confianza en lo que se deba presentar.
- Se mueve en balance, significa que está pendiente de todas las áreas o procesos a direccionar.
- Enfocan su vida como una gran aventura, siempre en positivo dando ánimo al equipo de trabajo que la vida es un riesgo, pero hay que asumirla con responsabilidad.
- Entiende y práctica la sinergia, está enfocado en el trabajo en equipo.
- Práctica la renovación personal, reflejar las cualidades de las personas cuando pueden asumir funciones de mayor responsabilidad o cuando no existe integridad en las funciones.



Figura 17. Características del liderazgo (Covey, 2014)

Según (Kouzes & Posner, 2005) consideraron cinco prácticas fundamentales para el liderazgo ejemplar:

1. Desafiar el proceso: Con ello estos autores afirman, que un líder debe arriesgarse conducir a otros hacia la grandeza y aceptar los desafíos, son innovadores en búsqueda del mejoramiento y crecimiento, aunque no sean los autores de las ideas, reconocen y apoyan las de su grupo de trabajo y están dispuestos a la adaptación de nuevos

productos, procesos, servicios o sistemas. Los líderes no buscan culpables en un error, al contrario, alientan para que se aprendan de las experiencias.

2. Inspirar una visión compartida: Un líder piensa en el futuro e integra a otros para una visión común, observa las oportunidades y cree en que puede marcar la diferencia, pero esto lo hace con su equipo de trabajo ganando credibilidad, conociendo a su grupo y comprende lo que estos le transmiten, está siempre generando motivación de que las ganancias son para un bien común en el que todos saldrán beneficiados.

3. Habilitar a otros para actuar: Son conscientes que no pueden trabajar solos por tanto alientan a la colaboración, delegan funciones de acuerdo a las capacidades de cada uno para que exista una cooperación en las funciones y actividades a desarrollar, creando un clima de confianza para que los demás se sientan fuertes y capacitados a tomar iniciativas.

4. Servir de modelo: El ejemplo es fundamental para que su equipo de trabajo funcione correctamente, se concentran en pequeños triunfos en donde los demás observan y creen en que si se pueden lograr los objetivos.

5. Brindar aliento: La fatiga y frustración son emociones inevitables en los seres humanos, por tanto, un líder da estímulo a su equipo para que siempre estén dispuestos a continuar a pesar de las fallas o derrotas.

Por tanto, estas prácticas del liderazgo en modelar, inspirar, desafiar, habilitar y alentar, son herramientas necesarias para descubrir las habilidades alineando las acciones con valores compartidos que lo lleven a pensar a futuro que integren a los demás a esas inspiraciones compartidas, a través de oportunidades que se dan con iniciativa en donde se experimentan y se asumen riesgos, pero que se encuentra en un proceso de colaboración que permite fortalecer, reconocer y celebrar las victorias de una meta (Kouzes & Posner, 2003).

Como expresan estos autores el liderazgo tiene unas características específicas que sirven para que se dirija una organización y su relación con la gestión del conocimiento de manera oportuna, el liderazgo en su proceso fundamental en los procesos diarios del ser humano, ya que en algún lugar donde somos partícipes tenemos que ejercer

cierto liderazgo, por tanto estas características están basadas a su vez en el aprendizaje constante, el servicio a los demás, el creer en las personas, escucharlas, saber resolver conflictos, entre otras, son características esenciales para el buen desempeño en cualquier organización.

Según Likert (1961) citado por (García, 2015) dice que la administración es un proceso en donde asumen diferentes posiciones en cada organización y expone unas características y dimensiones a escala de valor sobre el liderazgo que identifican el carácter de un líder:

- Fuerzas motivadoras, deben impulsar a su equipo de trabajo a hacer siempre las cosas bien.
- Proceso de comunicación, estar en contacto permanente con su equipo de trabajo.
- Procesos de interacción e influencia, capacitar y realizar jornadas de puntos positivos y negativos.
- Toma de decisiones, tener la habilidad para decidir en momentos críticos e importantes.
- Fijación de objetivos o tipo de órdenes, establecer las funciones de forma adecuada.
- De los procesos de control, mantener una organización y ejecución de funciones.
- De la actuación o desempeño, verificar que su equipo de trabajo realice las cosas de forma idónea.

Este autor considera que a partir de estas características se pueden determinar cuatro sistemas o estilos de dirección como son: Autoritario-explotativo, benevolente-autoritario, consultiva y de grupo participativo (García, 2015).

Según Drucker (2002) citado por (Sanchez, 2012), considerado como el padre de la gerencia “Management”, se ha dedicado a analizar el papel del líder, su comportamiento y metas quien dice que este puede hacerse y aprender y que todos manifiestan una personalidad carismática, para ello considera las siguientes características:

- Tiene seguidores, su equipo de trabajo cree en su direccionamiento.
- Obtiene resultados, se refleja en el éxito de la organización.
- Responsabilidad en lo que se hace, asume sus funciones de forma idónea.

- Lo que saben lo realizan con excelencia, siempre las cosas se resaltan y se reflejan por su buen desempeño laboral.

Según (Fiedler, 1967) citado por (Latham, 2016), expone en la teoría de contingencia que un líder es efectivo de acuerdo a sus características y su situación, se utiliza para elegir líderes adecuados para cada tipo de grupo de trabajo, relaciona dos estilos que son la tarea de motivación y la relación motivada para ello clasifica las características:

- Es perceptivo, relacionado con la eficiencia, está atento de las funciones de sus empleados de acuerdo a la habilidad en sus funciones.
- Experiencia e investigación, es una persona conocedora de las funciones.
- Identificación de líder, los mejores potenciales en un grupo en particular, tiene en cuenta las capacidades de su equipo de trabajo.
- Flexibles, dan resultados precisos, se basan en los efectos que se generan a partir de las funciones que realiza su equipo de trabajo.

Este autor identifica factores determinantes que caracterizan a un líder entre los cuales se relaciona la experticia y el conocimiento que tiene de un tema y acerca de la organización para de esta manera ser flexible y asumir las responsabilidades de su labor, potenciando de la misma manera a su equipo de trabajo en la consecución de los objetivos de la organización.

El estilo *laissez - faire* citado por (Cervera, 2017) indica que el liderazgo liberal adopta un papel pasivo en donde no se juzga ni se evalúa a ningún miembro del grupo, ya que tienen independencia operativa y en la toma de decisiones, pues los líderes dependen de los trabajadores para establecer objetivos:

- Delegan autoridad a personal capacitado, aunque los líderes asumen la responsabilidad.
- Permiten a los integrantes del grupo solucionar problemas.
- Dan críticas constructivas cuando es necesario.
- Adoptan el papel de líder cuando lo consideran pertinente.

Este autor sigue el modelo del liderazgo liberal en donde se permite la interacción más directa con el colaborador, se deja que aporte en las decisiones y que los inconvenientes se resuelvan en grupo generando acuerdos factibles tanto para la organización como para el equipo de trabajo.

2.2.2. ESTILOS DE LIDERAZGO

Los estilos de liderazgo comprenden desde la manera como los líderes se relacionan tanto dentro como fuera de la organización; así mismo se pueden observar por los resultados obtenidos en su gestión y el éxito que haya tenido en la misma. Si una tarea necesita ser realizada, ¿cómo puede un líder particular definir una solución? Si surge una emergencia, ¿cómo puede un líder manejarla? Si la organización necesita el apoyo de la comunidad, ¿cómo un líder puede movilizarlo? Todos estos dependen del estilo de liderazgo”. (Kansas, 2017).

Dentro de los estilos de liderazgo más representativos, se encuentran los destinados a describir características de estilos de forma simple, no quiere decir que encontremos personas de las mismas dimensiones, pero si se pueden asemejar algunos estilos que pueden ser más eficaces que otros y estar mezclados entre sí.

Desde la perspectiva de (Kansas, 2017), se consideran los siguientes estilos de liderazgo:

- **Autocrático:** Son los que consideran tener todo el poder y por ende la capacidad de hacer todo, toman las decisiones y estas no son compartidas con nadie, su liderazgo lo ejerce a partir de la presión, intimidación, amenaza, no le interesa si alguien está de acuerdo o no con sus decisiones, por tanto no da lugar a las discusiones grupales, dentro de una organización este tipo de líderes generan miedo entre su colaboradores, se genera una cadena de mando y se someten a recibir órdenes, como la comunicación fluye en una sola dirección, las relaciones interpersonales son escasas y negativas.

Se puede llegar a tener este estilo de liderar de forma positiva, ya que también puede manejarse con un alto desempeño eficaz, estos son cordiales y no abusan de su poder, pueden tener la capacidad de escuchar y actuar de acuerdo a las ideas del otro y son muy respetados.

- Administrativo: Es quién se preocupa principalmente por el funcionamiento de la organización por tanto sus preocupaciones principales son la financiación, el fortalecimiento de los sistemas y la infraestructura de la compañía o que las operaciones diarias vayan bien y que el personal este cumpliendo con su labor a cabalidad. En este estilo de liderazgo el personal trabaja armónicamente, su pago es remunerado a tiempo, las relaciones interpersonales son buenas, siempre y cuando este direccionado a una visión clara, el objetivo es el estilo que le da el líder si ve la organización como objetivo primordial es un líder administrativo, y tendría un punto de vista muy diferente de liderazgo que, si su estilo es esencialmente democrático.
- Democrático: Lo primordial para este tipo de liderazgo son las personas, asume las responsabilidades de los actos positivos y negativos, consulta con frecuencia la toma de decisiones, reconoce que es una autoridad y por tanto responsable sin un proceso no sale adecuadamente, no busca culpables, la participación del personal es activa, las relaciones interpersonales son agradables. Existe constante interacción entre el líder y su equipo de trabajo pero se maneja el respeto y la confianza en las funciones que se deben cumplir, enfoca la inteligencia emocional, en el sentido que se preocupa no solo por lo que suceda en el interior de la organización, si no en el comportamiento y las acciones de las personas, si tienen alguna situación o dificultad que afecta su labor, por tanto las personas se sienten valoradas. Las dificultades que se podrían presentar una falta de aprobación en alguna decisión tomada que resulte de eliminación de consulta.
- Colaborador: Involucra a todos los miembros de la organización, inicia el debate e identifica problemas orientados a buscar soluciones objetivas, intenta fomentar la confianza y un trabajo en equipo entre el personal y su conjunto, deja a un lado la necesidad de control o poder para ser más eficaz, cree en la gente para la toma de decisiones, hace que todos compartan la misma visión de la empresa, ya que están directamente involucrados con su creación.

Este estilo de liderazgo colaborativo cuenta con cuatro acciones características como son: Inspirar el compromiso y la acción, dirigir como compañero la solución de problemas,

crea amplia participación y mantiene la esperanza y la participación una de las dificultades que se pueden presentar radica en la toma decisiones que debe ser bien orientada y direccionada.

Como se pudo observar en estos estilos de liderazgo existen cualidades que pueden destacarse como una combinación y de esta manera estructurarlo, hoy en día la nueva gestión del conocimiento ha dejado atrás las teorías tan marcadas y está ligado todo al proceso de globalización.

Para Goleman (2004) citado por (lider, 2016) considera que el potencial del líder es el que tiene la capacidad de obtener resultados, relaciona seis estilos de liderazgo y considera que estos van ligados a la inteligencia emocional:

- Líder coercitivo: Exige cumplir tareas de forma inmediata, para ello utiliza instrucciones concretas y precisas, el abuso de este puede generar un mal ambiente laboral.
- Líder Visionario: Motiva a través de su visión, hace ver a su equipo de trabajo el papel importante dentro de la organización y es utilizado en situaciones de transición.
- Líder afiliativo: Constituye lazos emocionales, genera armonía entre su equipo de trabajo, dando protagonismo a las actividades y objetivos que realizan dentro de la organización.
- Líder democrático o participativo: Crea acuerdos mediante la participación, tiende a reunir con frecuencia a su grupo de trabajo, lo utilizan los jefes que no tienen ideas claras sobre los objetivos de su empresa o en equipos de niveles altos de competencia.
- Líder Ejemplar: Espera excelencia en la autonomía de desempeño, se utiliza cuando se trabaja con profesionales de alto grado de habilidades por lo que solo se refiere a través del ejemplo.
- Líder Coach o capacitador: Busca desarrollo profesional para su equipo, identifica los puntos débiles y fuertes y orienta al desempeño profesional de los colaboradores.

Goleman (2012), hace una apertura interesante desde el estilo del liderazgo relacionándolo con la inteligencia emocional, pues considera la importancia que tienen las personas dentro de una organización y la forma como se puede influir para que una persona sea emocionalmente inteligente, por tanto insta al líder en que debe ser un motor en pro a la consecución de objetivos; a su vez quien se preocupa en primer lugar por suplir las necesidades de las personas, estar atento a las reacciones que se tornan dentro de las relaciones interpersonales y el ambiente laboral en que se desenvuelve cada uno; de igual forma considera la importancia de estar atento de si existe una desmotivación cual es el motivo que le ocasiona, para buscar soluciones objetivas.

Según (Hersey & Blanchard, 1969) citados en (Schonberg, EAE Business School, 2018), especialistas en “Management” reconocidos como los padres de la teoría del liderazgo consideran que los líderes deben centrarse en uno u otro estilo de liderazgo en función del grado de disposición de sus colaboradores, de acuerdo a sus ganas de superación y la habilidad en el desempeño de sus tareas por tanto identifican cuatro niveles de desarrollo de sus empleados:

- Estilo Directivo: El líder es quien toma las decisiones en el qué, cómo y cuándo.
- Estilo persuasivo: Deja que su equipo trabaje, definiendo roles y actividades y premia sus avances.
- Estilo participativo: Esta interesado por sus colaboradores y las relaciones, tanto de las gestiones como el control que se gestionan de forma conjunta.
- Estilo delegador: Evalúa y detecta el talento de su personal, dando el máximo de autonomía a sus colaboradores.

El liderazgo de no intervención es aquel en el que el gerente proporciona poca o ninguna dirección y de igual forma da libertad a los empleados para que ellos puedan tomar decisiones por sí mismos; la importancia de la disposición del colaborador o del equipo de trabajo para realizar las tareas, de esta manera se puede delegar responsabilidades y libertad para que tomen decisiones oportunas.

(Cornejo, 2014) desde el liderazgo empresarial se define el liderazgo por la personalidad y la forma de hacer las cosas, la personalidad y la forma de actuar, se identifican los siguientes estilos:

- Liderazgo Natural: Se caracteriza por tener grandes habilidades comunicativas y motivadoras, así como satisfacer las necesidades de su equipo, no es imponente y las actividades son consensuadas en equipo, se relaciona con el liderazgo participativo.
- Liderazgo participativo: Consulta las decisiones con el equipo de trabajo, para este tipo de líder es muy importante su equipo de trabajo y da importancia a cada colaborador, se implementa cuando se requiere que las actividades se realicen con rapidez.
- Liderazgo autocrático: Quiere tener el control y el poder absoluto sobre las decisiones, se recomienda en épocas de crisis cuando se deben tomar decisiones radicales.
- Liderazgo burocrático: Toma decisiones de acuerdo a su estilo y en caso de resolver algún problema cuenta con un plan para solucionar imprevistos, no muestra interés por las personas ni en su motivación, se recomienda aplicar donde existe el riesgo laboral y se requieren tomar medidas especiales.
- Liderazgo carismático: Sobresale por sus cualidades innatas y su poder de atracción hacia las personas, son energéticos a la hora de transmitir las ideas, puede ser un problema al momento de decidir abandonar la organización pues es demasiado influyente en la toma de decisiones.
- Liderazgo transformacional: Es decisivo, pero requiere de apoyo para lograr sus objetivos, es el encargado de tomar iniciativas y agregar valor a las decisiones tomadas.

Diferentes autores exponen los estilos de liderazgo, que se establecen dentro de la estructura organizacional de acuerdo a la actividad a la cual se dedican y el logro de objetivos que se desean alcanzar, aun así se considera la importancia de comprender los estilos de liderazgo, esto da apertura a un camino de conocimiento que se puede aplicar en el marco de las organizaciones, aun cuando no todos se clasifican en una categoría específica, se puede extraer una combinación para ofrecer herramientas más completas que aporten a la integridad de la empresas y el logro de objetivos propuestos que conllevan al éxito empresarial.

2.2.3. ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La organización como parte de las funciones en la estructura administrativa en la delegación de funciones y la organización de competencias dentro de una empresa y el liderazgo como un enfoque que contiene muchas herramientas necesarias que debe aplicar un gerente, jefe de departamento o de grupo son de suma importancia con la gestión del conocimiento como clave del éxito.

Este conocimiento ligado con la innovación capaz de combinar y coordinar con base en los recursos tradicionales, en búsqueda de nuevos conocimientos y generando un carácter diferenciador en el nuevo mundo, es generador de ideas constantes que a su vez disminuyen costos y dan apertura a nuevas oportunidades de negocio por tanto, influye de manera directa en el diseño y la implementación de la estrategia de forma racional y flexible que favorece el diseño de las decisiones estratégicas (Pedraja & Rodríguez, 2008).

Nonaka y Takeuchi (1995) sostienen que el conocimiento nuevo en las organizaciones surge de los individuos, pero en el proceso de compartirlo es transformado en un conocimiento valioso para la organización como un todo y, por lo tanto, es posible establecer cuatro patrones para la creación de conocimiento en cualquier organización: – De tácito a tácito, que se produce cuando los individuos comparten conocimiento mediante observación; – De explícito a explícito, que se produce cuando un individuo combina elementos del conocimiento existente, adaptando o mostrando una nueva perspectiva del todo; – De tácito a explícito, que se produce cuando un individuo es capaz de articular los fundamentos de su conocimiento tácito – De explícito a tácito, que se produce cuando el conocimiento explícito es compartido a lo largo de la organización (Pedraja & Rodríguez, 2008) (p.652).

Estos patrones de conocimiento que exponen estos autores, llevan a una interacción dinámica que se convierte en conocimiento y crecimiento organizacional, la cual se puede emplear en diferentes tipos de empresas por que aportan de forma significativa en todos los niveles y es clave para la nueva economía como una gran ventaja competitiva, todo ello en una combinación y descubrimiento mediante el quehacer, de la misma manera permite el compartir para que dicho conocimiento sea más eficiente y valiosos en el éxito de la organización (Pedraja & Rodríguez, 2008).

El nuevo conocimiento por tanto implica de manera directa la organización y liderazgo dentro de la aplicación del nuevo conocimiento ya que da apertura al surgimiento de nuevas ideas dentro de la empresa, el nuevo conocimiento está involucrado de manera directa a su vez con la tecnología y cómo a través de estas nuevas herramientas se han creado ideas sorprendentes para la comercialización de productos y servicios en donde se reducen costos y se mantiene una cobertura mayor en favor a estos nuevos estilos de gestión.

La gestión del conocimiento se ha derivado a nivel organizacional por tres razones: *Necesidad*, las organizaciones de hoy tienen la necesidad de procesar mayor información para tomar decisiones y dar respuestas en tiempos más cortos; *reconocimiento de la necesidad*, las organizaciones dan importancia que se debe gestionar conocimiento; y la *disponibilidad de herramientas*, la informática como factor primordial, de acuerdo con estos tres elementos integra que el mismo es un conjunto de aprendizaje a partir de un proceso sistémico y organizacional para la consecución de objetivos (Rodríguez, Pérez, Castillo, & García, 2009).

Para que exista un buen funcionamiento desde la nueva gestión de conocimiento se requiere de un buen manejo del clima organizacional, las formas de liderazgo y conducción institucional, el manejo de los recursos humanos, el tiempo, la planificación de tareas, la distribución de trabajo y su productividad, además de la eficiencia en la administración, el rendimiento de los recursos naturales y la buena calidad de los procesos organizacionales, está ligada a un nuevo campo de investigación y de las estrategias directivas y el uso de la tecnología de la información (Bustamante, 2003).

Con ello se observa que la gestión del conocimiento parte de una necesidad estructurada desde una organización, donde la tecnología juega un papel de suma importancia en tanto que permite ponderar herramientas que pueden clasificarse para dar utilidad cualitativa y cuantitativa en un proceso de gestión y articulación de los procesos organizacionales.

Según (Bustamante, 2003) La gestión del conocimiento cuenta con unos elementos claves para dirigir la organización:

- El tiempo es un factor crítico

- La tecnología no hace a una institución más competente
- El mercado es quien decide el éxito del producto independiente de su calidad
- La cultura organizacional debe compartir su conocimiento y valorizar sus resultados
- La inversión de los activos del conocimiento debe ser parte del planteamiento y el proceso de presupuesto del capital financiero

Según (Acévedo, Guerra, Aravena, Aguilar, & Azevedo, 2005) el modelo de gestión de conocimiento como modelo cuenta con tres partes fundamentales que son: *Gerencia del conocimiento*, se encarga de establecer los vínculos entre la estrategia de organización y el despliegue de conocimiento como recurso, comprueba que el logro de objetivos sea alcanzado; *sistema operacional del conocimiento*, este da cuenta del sistema de información que se compone desde el sistema de gestión de calidad – SGC que se mide a través de variables reales, esperadas y de diferencia.

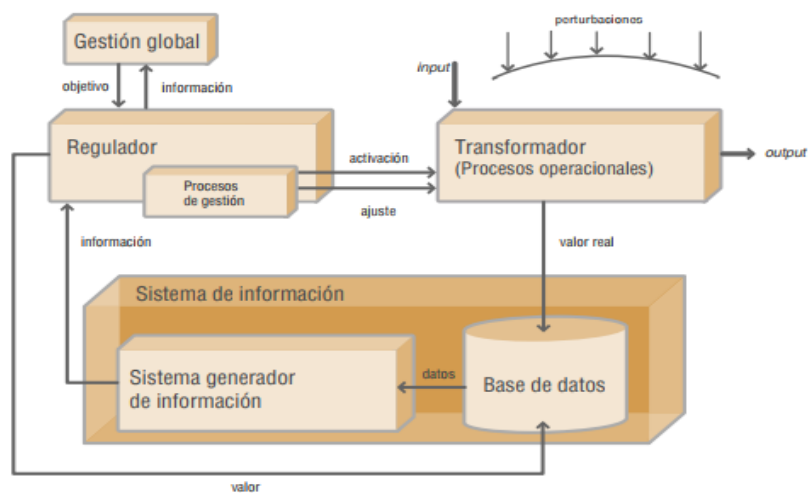


Figura 18. Gestión del Conocimiento (Acévedo, Guerra, Aravena, Aguilar, & Azevedo, 2005)

Según (Rojas, 2012) dentro de la organización la teoría de gestión del conocimiento es de suma importancia, puesto que se establece una comunicación directa entre el líder y el equipo de trabajo, esto permite éxito para la compañía, se vuelve más competitiva y se vislumbran nuevas oportunidades de negocio, por tanto esta va ligada a la planeación,

organización, control y dirección de los procesos y actividades que fortalecen a menudo el conocimiento, para que esto se lleve a cabo se integran los siguientes elementos:

- Aprendizaje: Donde adquiere conocimiento por medio de experiencias, actividades, información o valores
- Inteligencia: Capacidad de las personas para asimilar la información entender y comprender
- Gestión: Se realiza a través de las personas para alcanzar objetivos donde se llevan a cabo actividades integradas
- Conocimiento: es la capacidad de procesar y concentrar las experiencias, inteligencia, cultura, estudios que están establecidas dentro de la estructura mental

Estos elementos como parte fundamental dentro del nuevo conocimiento, aportan a diario situaciones positivas para una organización que quiere estar en continuo crecimiento, está dispuesta a dejarse llevar por el camino del emprendimiento, de la globalización y el aprendizaje que se da a partir de unas teorías estructuradas y que se rediseñan para generar modernidad y estar a un nivel de alta competitividad.

Según (Rojas, 2012) en la estructura organizacional se dimensiona de la siguiente manera:



Figura 19. Estructura organizacional gestión del conocimiento (Rojas, 2012).

- Activos Intangibles: Forman parte de la contabilidad, son activos que no existen físicamente, pero generan valor. Aprendizaje Organizacional: Por medio de la cual

una empresa adquiere información y la transforma en conocimiento obteniendo grandes beneficios para su mejoramiento.

- Capital Humano: La capacidad de personal en una empresa, dando incremento de la capacidad de producción de acuerdo a su actividad.
- Capacidad Intelectual: Hace referencia a las relaciones interpersonales del conocimiento y el recurso humano, se relaciona con la cadena de marcas y de suministros y como resultado traen ventaja competitiva

De modo circular la gestión del conocimiento adopta elementos relevantes para suplir las necesidades, cumplir objetivos, rediseñar estructuras y adecuar procesos reales para aportar al aprendizaje constante en el marco de una organización.

Existen de igual forma los tipos de la gestión del conocimiento:

- Conocimiento explícito: Cuando una persona sabe del tema y de cómo se debe utilizar dicho conocimiento, por tanto, cuenta con la capacidad de transmitir la información a la organización por medio escrito o verbal (Rojas, 2012).
- Conocimiento tácito: Es un conocimiento informal que muchas ocasiones las personas no saben que lo tienen, por tanto, les es difícil comunicarlo (Rojas, 2012).
- Conocimiento estructural: Son todos los documentos transcritos que están a disposición para todo el personal de una organización como son manuales, instructivos, circulares etc. (Rojas, 2012).

Según (Rodríguez, Pérez, Castillo, & García, 2009) comentan que para que se comprenda la gestión del conocimiento a través del proceso organizacional se desarrolla a partir de un conjunto de componentes que están establecidas en la planificación, organización, dirección y control.

- Planificar: Se establecen objetivos para alcanzar resultados por medio de políticas, estrategias, planes programas y pronósticos.
- Organizar: El cual divide el trabajo a realizar y la coordinación de los resultados para un proceso en común.



Figura 20. Tipos de Gestión del conocimiento Nonaka y Takeuchi, 1995 citado por (Rodríguez, Pérez, Castillo, & García, 2009)

- Dirigir: Coordina e integra los esfuerzos de las personas para ayudarlos a cumplir con los objetivos relevantes de la gestión, esta va ligada a la toma de decisiones mediante el liderazgo.
- Controlar: Es el proceso de supervisión y evaluación de los resultados de la gestión los cuales son comparados con los objetivos propuestos.

Se tienen en cuenta los procesos organizacionales para orientar la gestión del conocimiento a resultados factibles que aporten de forma positiva a la organización y en donde se permitan direccionar los procesos de forma ordenada y coordinada, que articule la organización y el liderazgo como factores primordiales.

Según Stewart y Tansley (2002) citado por (Mihi, Noguera, & Barbosa, 2014) consideran que la gestión del conocimiento se caracteriza por:

- El conocimiento individual y organizacional constituye el nivel principal del éxito organizacional, debe existir un conocimiento previo para lograr el instrumento.
- El término EC constituye el nuevo término económico actual.
- Los principales factores de globalización en la gestión de conocimiento son las tecnologías de información y la comunicación, estas son importantes en el mundo actual, se articulan de manera progresiva y se establecen nuevos medios de comunicación.

- El contenido, naturaleza y concepción de la producción ha sufrido cambios y transformaciones, esto se debe a la tecnología y los recursos que trae consigo.

En cuanto al liderazgo y su relación con la gestión del conocimiento, según Goleman (2000) citado por (Mihi, Noguera, & Barbosa, 2014) establece cinco dimensiones de la inteligencia emocional como son: La autorregulación, el autoconocimiento, la motivación, la empatía y las habilidades sociales, las cuales son influenciadas a partir de la comunicación, manejo de conflictos, catalizador de cambio, establecer vínculos, colaboración y habilidad en equipo.

Dicho esto se relaciona con la gestión del conocimiento en primer lugar desde los efectos de la tecnología ya que estas permiten mayor eficiencia en la ejecución de determinadas labores, de igual forma se articula con el liderazgo por las actividades de negociación, monitoreo, alineación y expectativas de igual forma no existe un estilo de liderazgo determinado para la gestión del conocimiento, este surge de la experiencia que permite construir el conocimiento del liderazgo que impacta positivamente en el desarrollo organizacional.

De acuerdo a (Santos, Ponjuan, & Mahyvin, 2006) la gestión del conocimiento está ligada al proceso de organización a través de los procesos estratégicos.

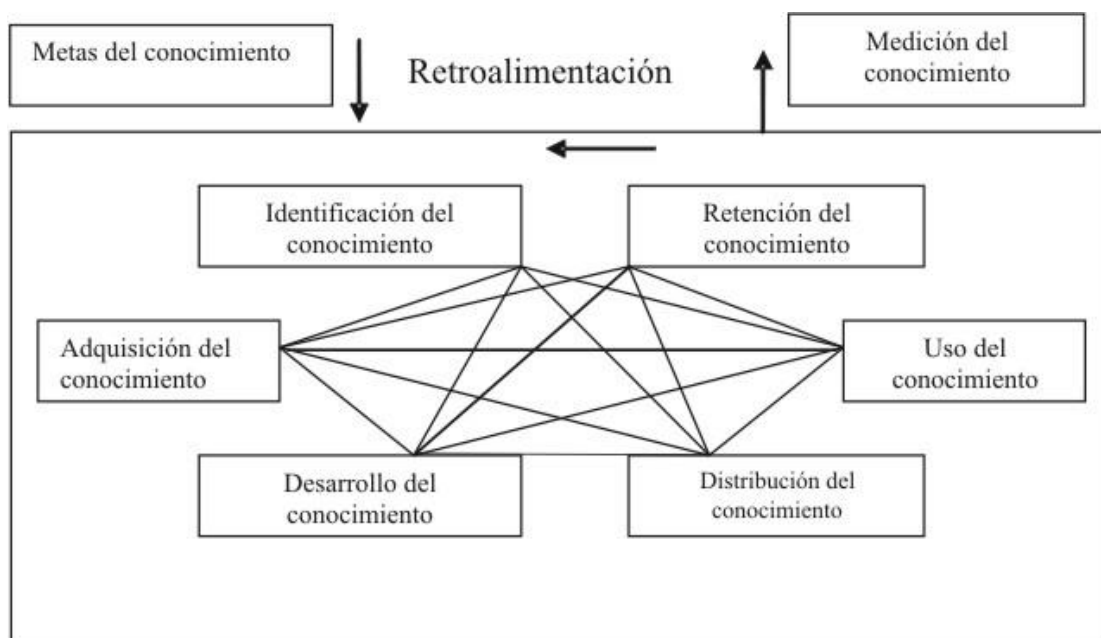


Figura 21. Procesos Estratégicos (Santos, Ponjuan, & Mahyvin, 2006)

- Identificación del conocimiento: Los superiores dejan de ser barreras y por tanto se convierte en estructura horizontal por tanto existe mayor facilidad de comunicación para transferir el conocimiento, por tanto, se potencian estrategias para extraer las habilidades de los colaboradores y la facilidad de interrelacionarse en las diferentes áreas de trabajo.
- Adquisición del conocimiento: Luego de contar con ello se potencia en la medida que se articulen los procesos y se trabaje de forma continua, más aún si se encuentra la organización en un proceso de transformación, para que esto se ejecute debe quedar en documentos escritos dentro de los sistemas de información y sistema de gestión documental.
- Desarrollo del conocimiento: Es importante que se comparta y se distribuya mediante acciones personales, para lo cual se soportan herramientas tecnológicas a través de software que facilitan su distribución, otra herramienta puede ser a través de la capacitación o realización de actividades y eventos.
- Uso del conocimiento: Para ello se requiere de herramientas tecnológicas en donde se puede unificar las necesidades de los usuarios y así lograr una eficiente gestión del conocimiento, para ello se crean los portales en red o Intranet, con el objetivo de incentivar a los individuos a consumir información e incrementar su conocimiento.
- Retención del conocimiento: Por medio del sistema de gestión documental se retiene la información suscitada desde la gestión del conocimiento queda como soporte y facilidad en su consulta en el momento de requerirla pues esta describe la historia de la empresa, su evolución, procesos y procedimientos, cambios a los que se haya dado lugar y de esta manera se puedan enfrentar ante nuevos desafíos e imponer la sociedad moderna. Para realizar el proceso de retención se requiere seleccionar a partir de los sucesos que vive la organización, guardar la experiencia en forma apropiada y por último garantizar que la memoria institucional se actualice constantemente.
- Medición del conocimiento: No solo a partir del monto en valores si no en el cumplimiento de los objetivos propuestos, lo cual implica el modernizar los sistemas contables y crear herramientas tecnológicas de fácil acceso.

De acuerdo a lo anterior esto conlleva al aprendizaje organizacional que es el resultado de los factores señalados anteriormente a través de un proceso de estructuración y transmisión de conocimiento donde puede llegarse a hablar de aprendizaje organizacional, el cual es clave para la organización mediante el uso adecuado de las habilidades del personal.

Finalmente, una adecuada gestión del conocimiento soportada en el aprendizaje organizacional, contribuye a elevar y desarrollar el capital intelectual de una organización, así como una nueva forma de dirigir procesos a partir de la identificación, captura, desarrollo y distribución del conocimiento organizacional de forma ordenada, donde se pueda obtener ventajas competitivas frente al mundo globalizado.

El conocimiento es el centro de la estrategia que aporta valor y el medio para responder ante las exigencias cambiantes de los mercados, y de las mismas estructuras sociales, económicas, culturales y políticas, que pasaron de una era industrial a una sociedad del conocimiento. (Bedoya, 2015).

3. CAPITULO III. CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES DEL VALLE DEL CAUCA

3.1. PYMES DEL VALLE DEL CAUCA

Las pequeñas y medianas empresas son el motor del crecimiento y el desarrollo en todas las economías del mundo. Su papel en el progreso de las economías en desarrollo es fundamental porque constituyen una buena oportunidad para el emprendimiento, el progreso y el autoempleo, dejando a un lado el empleo informal y el trabajo precario. En América Latina, las mipymes (microempresas y pymes) generan la mitad de los puestos de trabajo, son el 90% del tejido empresarial y suponen el 28% del PIB (Corfederación española de Organizaciones Empresariales, 2018)

Según el estudio realizado por (Saavedra & Hernandez, 2008) muestra la Caracterización e importancia de las mipymes en Latinoamérica:

1. En Argentina, tal como lo comenta (Martino, 2018) las pymes son el motor, el crecimiento y el arraigo del país, generan aproximadamente el 70% del empleo formal (Boruchowicz & Coppola, 2018), este país cuenta con más de 650.000 pymes, que representan el 99.6% del total de unidades económicas y aportan el 50% de las ventas y más del 30% del valor agregado (Roura, 2018).
2. En Bolivia, la actividad de las pymes desempeña un papel dominante en la generación de empleo e ingresos para amplios sectores de la población, logrando con ello un progreso técnico y un crecimiento económico, representativo para el país en las áreas de manufactura, comercio y servicios, los cuales emplean casi un 74% de trabajadores, y aportan un 50% de las ventas. (Dorado Leigue, s.f.), las microempresas representan el 99,68% del total de las empresas del país, y en total las mipymes, representan el 99,95%, lo cual indicaría que tan solo un 0,27% son pymes (Saavedra & Hernandez, 2008).
3. En Brasil, la gran importancia de las micro y pequeñas empresas en la economía brasileña también se confirma por la alta tasa de crecimiento que estas han presentado en los últimos años (Collao, y otros, 2011), las micro, pequeñas y medianas empresas representa un 99,87% del total de las empresas, con lo que se

puede ver que tan solo un 0,13% del total de las empresas son grandes (Saavedra & Hernandez, 2008).

4. En Chile, las mipymes representan un 96,88 % siendo las pymes el 51,9% y las micro el 44,9%, las grandes empresas representan un 3,2%. Desde la Confederación Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana empresa de Chile (Conapyme), indicaron que alrededor de “850 mil pymes venden anualmente cerca del 14% de ventas totales del país” versus “las 2.000 megaempresas que generan el 68% de las ventas totales” (Burgos, 2017).
5. En Costa Rica, la magnitud de las mipymes alcanza un 98,19% del total de las empresas existentes, lo cual permite saber la importancia de este sector, ya que las empresas grandes son tan solo el 1,81% del total (Saavedra & Hernandez, 2008). En el Salvador las microempresas representan un 96,71% del total de las empresas, y en conjunto las mipymes representan el 99,81% de las mismas, lo cual demuestra su vital importancia para la economía de este país (Saavedra & Hernandez, 2008).
6. En Guatemala las mipymes son un segmento muy representativo en la economía nacional representado un 98,61% del total de las empresas existentes; cumplen un papel fundamental en la generación de autoempleo, combatiendo con ello la alta tasa de desempleo que se ha presentado en los últimos años (Saavedra & Hernandez, 2008).
7. En México, de acuerdo con el censo económico de INEGI 2004, el 99,69% de las empresas corresponden al segmento de mipymes, siendo las microempresas un 95% del total de las unidades empresariales, lo que estaría indicando según Zarur (2008) mencionado por (Saavedra & Hernandez, 2008) que han sabido afrontar el proceso de apertura comercial que se ha vivido en los últimos años, ya que son las que generan el 50% del empleo y el 45% del producto interno bruto (Saavedra & Hernandez, 2008).
8. En Panamá, la importancia de las mipymes se pone en evidencia al representar las micro empresas un 81,12% y adicionando a las pequeñas empresas alcanzan un 94,39%; que a su vez, sumadas a las medianas empresas hacen en conjunto el sector de mipymes un 97,06% del total de las empresas de este país (Saavedra & Hernandez, 2008).

9. La mipymes representan un sector de vital importancia en la economía de Perú, lo cual se pone de manifiesto en que el 95,9% del total son microempresas y si se agregan a las pequeñas empresas esta magnitud alcanza el 97,9%. estas empresas son las que generan el 42,1% del PIB y ocupan al 72% de la población económicamente activa (Warner, 2005) mencionado por (Saavedra & Hernandez, 2008) .
10. En Uruguay, de acuerdo con el observatorio pyme, el 99.49% del total de las unidades económicas corresponde a mipymes, las microempresas representan el 78,13%, por lo cual en su conjunto generan el 30% del PIB y el 55% del empleo (Gutfraind, 2007) mencionado por (Saavedra & Hernandez, 2008).
11. En Venezuela las microempresas representan un 99,5% del total, lo que estaría explicando según Gauapatin (2007) mencionado por (Saavedra & Hernandez, 2008), su importancia económica y generadora de empleo al contratar al 89% de la población económicamente activa, mientras que la pequeña y mediana empresa solo contrata al 5%y la grande al 6% (Saavedra & Hernandez, 2008).
12. En Colombia de acuerdo con las estadísticas de Confecámaras, en el año 2000 el 99,47% del total de las empresas corresponden al segmento de mipymes, lo cual indica la gran importancia de este sector para la economía nacional, con una presencia más fuerte que las empresas grandes que solo representan el 0,53% del total (Saavedra & Hernandez, 2008).

La estructura empresarial de Cali, el Valle y el norte del Cauca es la segunda más diversificada y sofisticada del país, después de la de Bogotá. Esta condición ha apalancado el desarrollo de una de las regiones con mejores condiciones de vida para sus habitantes y ha permitido que, en términos de producción, consumo y generación de empleo, en los últimos dos años la economía local registre un mejor desempeño frente al promedio nacional.

La información captada busca determinar las prácticas de Gestión del Conocimiento utilizadas dentro de las empresas del sector industrial en el Valle del Cauca, tomando como base para el análisis de los resultados de 2 de los cuatro pilares de la G.C. (Organización y Liderazgo) propuestos en el modelo de Stankosky, Calabrase y Baldanza (1999)

3.2. DISTRIBUCIÓN DE LAS PYMES ESTUDIADAS EN EL VALLE DEL CAUCA

La encuesta de Prácticas De Gestión Del Conocimiento en Las pymes, es un estudio que se realizó a un total de 124 empresas, clasificadas como pequeñas y medianas dentro del sector industrial con un 37% y 63% respectivamente en las 5 ciudades de mayor importancia en el Valle del Cauca como lo son Cali, Buenaventura, Palmira, Tuluá y Cartago.

La distribución arrojó los resultados que se encuentran plasmados en la tabla 5, la cual permite observar cómo la ciudad de Cali presenta un alto porcentaje de empresas encuestadas, un 72.6%, lo que demuestra la importancia de la ciudad para el desarrollo industrial del departamento:

Tabla 5. Principales ciudades encuestadas

Ciudades	Porcentaje
CALI	72,60%
BUENAVENTURA	9,70%
PALMIRA	7,30%
TULUA	6,50%
CARTAGO	4%

Fuente: Esta Investigación

El desarrollo de la encuesta se llevó a cabo durante los meses de Abril y Marzo del año 2017 dentro de las ciudades ya mencionadas anteriormente, ésta fue aplicada a las personas encargadas de desempeñar cargos específicos y de alta responsabilidad para la empresa, además de contar con el criterio y conocimiento suficiente como para ofrecer una mirada objetiva acerca de cuál es la posición de la empresa frente a las prácticas de la Gestión Del Conocimiento dentro de las Pequeñas y Medianas empresas de distintos sectores manufactureros de la región.

3.3. ANTIGÜEDAD Y NÚMERO DE EMPLEADOS DE LAS PYMES ESTUDIADAS

El 70% de las empresas lleva más de 11 años de funcionamiento, es decir, son empresas ya consolidadas en sus respectivos sectores por lo que se puede decir que ya cuenta con una estructura organizacional solida mitigando así el riesgo a desaparecer, seguido de un 19% cuya antigüedad oscila entre 6 a 10 años y el 11% entre 1 y 5 años, con relación al número

de empleados el 48% de las empresas tienen entre 11 a 50 empleados, el 36% entre 51 a 200 empleados, es decir que aunque la mayor proporción de las empresas llevan más de 11 años de funcionamiento el número de trabajadores es la definida para pequeñas empresas.

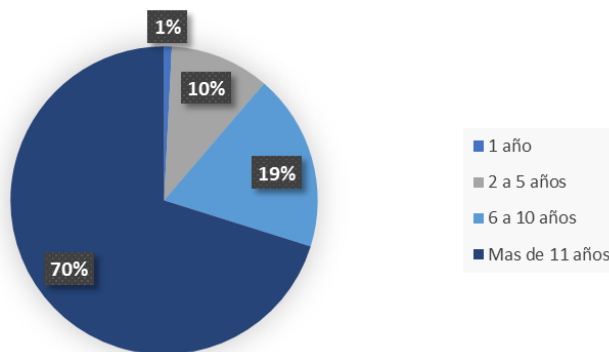


Figura 22. Tiempo de funcionamiento de las empresas

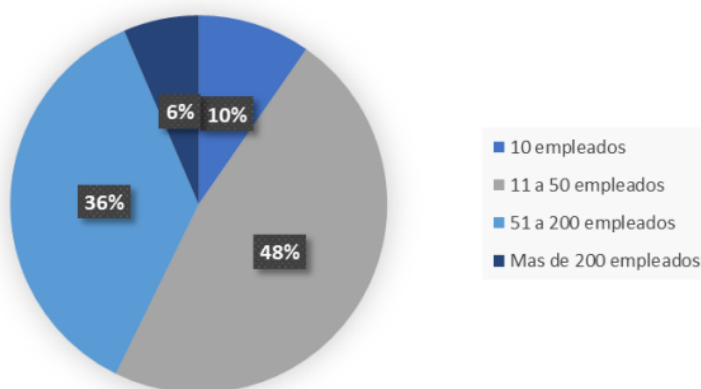


Figura 23. Cantidad de empleados

3.4. CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES ESTUDIADAS

3.4.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El 69% de las empresas de la población se consideran de tipo familiar, mientras el 31% restante son empresas no familiares, lo que nos lleva directamente a cuestionar si el hecho de que por ser empresas de tipo familiar esto influye en las decisiones y en la ocupación de altos cargos.

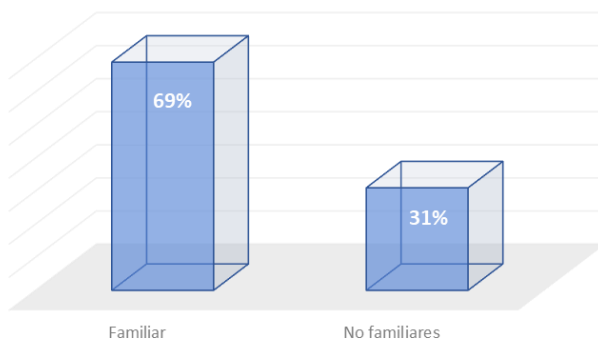


Figura 24. Tipo de empresas

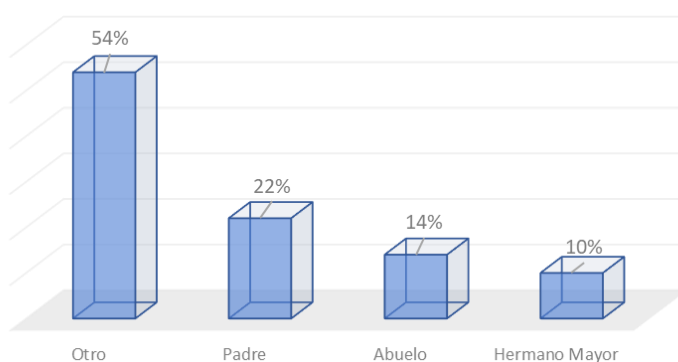


Figura 25. Parentesco del Director/Gerente de la empresa

Al ser empresas de tipo familiar en su mayoría es posible observar cómo un 82% de las empresas se muestran favorables a que sus altos cargos se encuentren ocupados por familiares, sin embargo, y mediante la figura 25 se observa el parentesco entre el actual gerente y/o director con el anterior, y los resultados revelan cómo pese a no tener un grado de parentesco directo, el 54% de los últimos gerentes hace parte de la familia fundadora de la empresa.

Así mismo, es de vital importancia y se torna como factor influyente el grado de educación con el cual cuentan estas personas, puesto que con ello se logra obtener una idea de cuál es la dirección que puede llegar a tomar cada compañía y saber también las expectativas frente a las prácticas de G.C. que cada entidad es capaz de desarrollar, dicho nivel educativo se puede apreciar de forma más detallada mediante la figura 26.

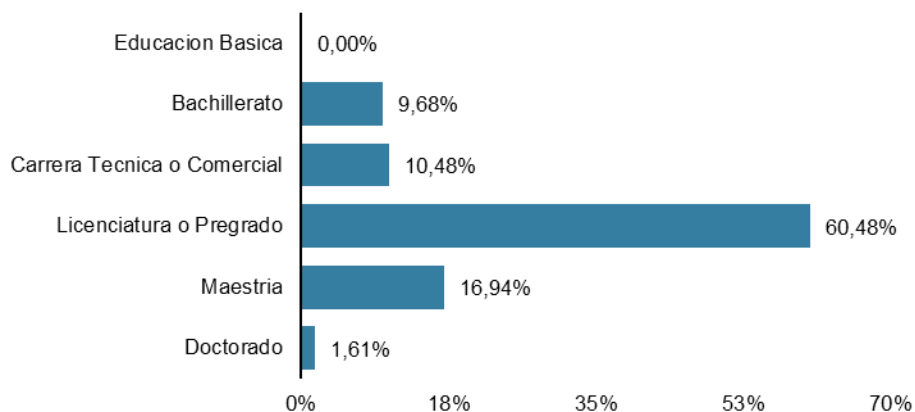


Figura 26. Nivel de educación del actual Gerente/Directivo

Es también importante resaltar la relación que existe entre la edad y género de quienes son los encargados de dirigir la empresa, información que se muestra mediante la tabla 6, donde es de resaltar la baja participación de las mujeres al momento de ser quienes dirigen una empresa, pues solo un 17,7% de las empresas se encuentran dirigidas por el género femenino en comparación al 81,4% de hombres.

Tabla 6. Antigüedad y edad según género del actual gerente

Antigüedad del gerente según su genero				
	1 a 5 años	2 a 6 años	11 a 20 años	Mas de 20 años
Masculino	10,5%	12,1%	22,6%	34,7%
Femenino	1,6%	4,8%	4,0%	7,3%

Edad según genero del actual gerente				
	20 a 30 años	31 a 40 años	41 a 50 años	Mas de 50 años
Masculino	0,8%	16,9%	21,0%	42,7%
Femenino	0,8%	2,4%	9,7%	4,8%

Fuente: Esta investigación

Otro dato de importancia es la edad de quienes dirigen estas compañías, pues el 78,2% de los gerentes se encuentra en el rango de los 41 años en adelante, mostrando así una tendencia en la cual prima la experiencia que estos puedan tener y ofrecer en el manejo de

la compañía, también es posible observar la antigüedad según el género, es decir los gerentes hombres, duran más en su cargo con un 57.3% a quienes llevan más de 11 años en el cargo, frente a un 11.3% de las mujeres con este tiempo de antigüedad.

El resultado de las encuestas también logró identificar si las empresas han dado continuidad a los líderes (gerente/director) a lo largo del tiempo o si por el contrario existe una rotación frecuente. Considerando la información que se presenta mediante la figura 27, es posible observar como el 69% de las empresas ha dado continuidad al proceso de gerencia iniciado desde el momento de su fundación, lo que a su vez implica gerentes con más de 11 años de antigüedad, es decir un 68.5%, tal como lo presenta la tabla 7.



Figura 27. Continuidad del gerente

Tabla 7. Antigüedad del gerente actual

Antigüedad del actual gerente	
1 a 5 años	12,1%
2 a 6 años	16,9%
11 a 20 años	26,6%
Mas de 20 años	41,9%

Fuente: Esta investigación

3.4.2. NIVEL DE VENTAS Y COMPRAS

Tras haber realizado una descripción de las características generales de la población, se analizará el nivel de ventas y compras que se han efectuado por las pymes en los periodos comprendidos por los años 2013 y 2014, esto en los mercados en donde pueden desempeñarse (regional, nacional, Estados Unidos y Sudamérica, y Europa).

En este análisis se darán a conocer en forma porcentual el promedio del nivel de ventas y compras efectuados por las empresas encuestadas, dichos niveles han sido categorizados según los siguientes rangos:

- Categoría 1: Nivel de ventas y compras efectuadas inferiores al 25%
- Categoría 2: Nivel ventas y compras efectuadas entre 25% y 50%
- Categoría 3: Nivel ventas y compras efectuadas entre 50 y 75%
- Categoría 4: Nivel de ventas y compras efectuadas superiores al 75%

Dichas categorías permiten observar con profundidad el nivel de competencia de las empresas pymes y el cómo su estructura se ha adaptado a nuevos mercados generando mayores ingresos y ampliando su visión hacia nuevas prácticas de la gestión del conocimiento.

A continuación, se exponen los resultados con mayor profundidad, iniciando por el desempeño en el nivel de ventas de los años 2013- 2014 de las empresas estudiadas.

Mediante la tabla 8 es posible observar como en el año 2014 las empresas de categoría 1 aumentaron, puesto que se pasó de un 38.7% a un 41.9%, esto nos indica que en este periodo de tiempo las empresas vieron disminuidos sus porcentajes de ventas regionales, por lo contrario a las empresas de categoría 2, 3 y 4 las cuales mantuvieron su porcentaje de ventas constante.

Tabla 8. Porcentaje de ventas regionales

Porcentaje de ventas regionales 2013		Porcentaje de ventas regionales 2014	
Nivel de ventas	Porcentaje	Nivel de ventas	Porcentaje
Categoría 1	38,7%	Categoría 1	41,9%
Categoría 2	14,5%	Categoría 2	12,9%
Categoría 3	24,2%	Categoría 3	22,6%
Categoría 4	22,6%	Categoría 4	22,6%

Fuente: Esta investigación

La tabla 9 muestra como a nivel nacional el porcentaje de ventas durante los periodos 2013 y 2014 se mantuvieron constantes, donde el 43,5% de las empresas tuvo un promedio de ventas inferior al 25%, de lo cual se puede percibir que las pymes del Valle del Cauca no son fuertes en los mercados nacionales.

Tabla 9. Porcentaje de ventas nacionales

Porcentaje de ventas nacionales 2013		Porcentaje de ventas nacionales 2014	
Nivel de ventas	Porcentaje	Nivel de ventas	Porcentaje
Categoría 1	43,5%	Categoría 1	43,5%
Categoría 2	19,4%	Categoría 2	20,2%
Categoría 3	21,0%	Categoría 3	18,5%
Categoría 4	16,1%	Categoría 4	17,7%

Fuente: Esta investigación

En cuanto al nivel de exportaciones, la tabla 10 muestra que el nivel de ventas efectuadas en los periodos 2013 y 2014 el 99,2% de empresas fueron inferiores al 25%, lo que significa un nivel bajo de exportaciones.

Tabla 10. Ventas a Estados Unidos y Sudamérica

Nivel de ventas a Estados Unidos y Sudamérica 2013		Nivel de ventas a Estados Unidos y Sudamérica 2014	
Nivel de ventas	Porcentaje	Nivel de ventas	Porcentaje
Categoría 1	99,2%	Categoría 1	99,2%
Categoría 4	0,8%	Categoría 4	0,8%

Fuente: Esta investigación

Siguiendo con la tendencia anterior, la tabla 11 muestra como el 98,4% y 97,6% de las empresas tienen niveles de ventas inferiores al 25% a Europa, sin embargo, se evidencia como en el año 2014 el 1,6% de las empresas presento un incremento en exportaciones a Europa llegando a ocupar de entre el 50% y 75% de sus ventas.

Tabla 11. Porcentaje de ventas Europa

Porcentaje de ventas Europa 2013		Porcentaje de ventas Europa 2014	
Nivel de ventas	Porcentaje	Nivel de ventas	Porcentaje
Categoría 1	98,4%	Categoría 1	97,6%
Categoría 2	0,0%	Categoría 2	0,8%
Categoría 3	1,6%	Categoría 3	1,6%
Categoría 4	0,0%	Categoría 4	0,0%

Fuente: Esta investigación

Como se observa por medio de las tablas 8, 9, 10 y 11 las empresas pymes del Valle del Cauca tiene aún mucho por mejorar en cuanto a sus niveles de ventas a nivel nacional e internacional (Estados Unidos, Sudamérica y Europa) puesto que estos niveles de ventas son bajos.

Para la población de estudio fue importante también medir el comportamiento de las compras realizadas por las empresas durante los años 2013 y 2014, resultados que se muestran a continuación:

Tabla 12. Nivel de compras

Nivel de compras regionales 2013		Nivel de compras regionales 2014		Nivel de compras nacionales 2013		Nivel de compras nacionales 2014	
Nivel de compras	Porcentaje	Nivel de compras	Porcentaje	Nivel de compras	Porcentaje	Nivel de compras	Porcentaje
Categoría 1	40,3%	Categoría 1	37,9%	Categoría 1	54,0%	Categoría 1	53,2%
Categoría 2	16,1%	Categoría 2	20,2%	Categoría 2	15,3%	Categoría 2	16,1%
Categoría 3	14,5%	Categoría 3	12,1%	Categoría 3	14,5%	Categoría 3	16,1%
Categoría 4	29,0%	Categoría 4	29,8%	Categoría 4	16,1%	Categoría 4	14,5%

Nivel de compras Estados Unidos y Sudamérica 2013		Nivel de compras Estados Unidos y Sudamérica 2014		Nivel de compras Europa 2013		Nivel de compras Europa 2014	
Nivel de compras	Porcentaje	Nivel de compras	Porcentaje	Nivel de compras	Porcentaje	Nivel de compras	Porcentaje
Categoría 1	0,8%	Categoría 1	81,5%	Categoría 1	94,4%	Categoría 1	94,4%
Categoría 2	83,1%	Categoría 2	11,3%	Categoría 2	2,4%	Categoría 2	2,4%
Categoría 3	8,1%	Categoría 3	4,8%	Categoría 3	3,2%	Categoría 3	3,2%
Categoría 4	8,1%	Categoría 4	2,4%	Categoría 4	0,0%	Categoría 4	0,0%

Fuente: Esta investigación

A nivel de compras tanto regionales como nacionales, la tabla 12 permite observar una tendencia constante para los periodos 2013 y 2014, siendo importante resaltar como el nivel de compras regionales tiene un incremento para compras que están entre 25 y 50%, contrario a la compras nacionales en las que se acentúa la categoría 1 para el año 2014, es decir realizaron compras inferiores al 25%, lo que nos permite intuir que para las pymes del Valle del Cauca es más rentable realizar compras dentro de la región.

El nivel de compras en Estados Unidos, Sudamérica y Europa muestra altos niveles de participación, sin embargo, mediante la tabla 12 se aprecia como en Estados Unidos y Sudamérica se presenta un alto descenso en el nivel de compras por parte de las empresas para el año 2014, esto quizás influenciado por la tasa de cambio pues el 83.1% de las empresas pasa de tener compras de entre 25 y 50% en el 2013 a realizar compras inferiores al 25%. Panorama completamente distinto al marcado por las compras realizadas en Europa en las cuales el 94.4% de las empresas realizaron compras inferiores al 25% niveles que se mantuvieron constantes en los periodos 2013 y 2014.

4. CAPITULO IV. PRACTICAS DE LAS ORGANIZACIONES (PYMES) COMO APOYO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

4.1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES COMO APOYO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PYMES DEL VALLE DEL CAUCA

Tal como se describe el modelo de (Stankosky, 1999), la organización es uno de los pilares para asegurar la representación, transferencia, y utilización del conocimiento; es en la organización en donde se debe apoyar la estrategia para la gestión del conocimiento usando las medidas y objetivos necesarios, si una organización desea impactar en esta gestión debe valerse de los subelementos en los procesos de reingeniería (procesos y procedimientos), la gestión por objetivos, gestión de la calidad total y liderazgo, flujo de trabajo y las comunicaciones.

Por lo mencionado anteriormente, en la encuesta realizada se tomaron varios frentes de los subelementos que apoyan a la organización en la estrategia de la gestión del conocimiento.

En este capítulo se realiza el correspondiente análisis del resultado del estudio descriptivo en el cual se dan a conocer en forma porcentual las respuestas de cada pregunta. Cada una de estas preguntas se encuentran divididas en subniveles, que permitirán una mejor evaluación, de acuerdo al pilar organización de la gestión del conocimiento. De esta forma se procede a verificar y observar las tendencias de la población y así obtener una medida de tendencia que permita concluir cual es el estado actual de las pymes frente a las prácticas de la gestión del conocimiento.

La encuesta realizada consta de diez (10) preguntas divididas en cinco (5) subniveles:

Tabla 13. Categorías de la encuesta

1. ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO EXTERNO. 1.1 Es normal para la empresa capturar conocimiento de otras pymes, competidores, clientes y proveedores. 1.2 Ha sido vital para su empresa el conocimiento que se captura de las universidades y entes gubernamentales. 1.3 La adquisición de conocimiento conlleva a reunirse con los clientes con el fin de averiguar a futuro sus necesidades.
2. ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO INTERNO 2.1 Se realizan reuniones en forma periódica para planear, hacer seguimiento y desarrollar nuevas prácticas de trabajo. 2.2 El conocimiento se adquiere fácilmente a través de documentos oficiales y manuales en su empresa.
3. TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO. 3.1 Los informes, documentos, manuales y apuntes son fáciles de acceder y compartir con los compañeros de trabajo. 3.2 Las reuniones periódicas ayudan a informar a los empleados acerca de las últimas innovaciones en la empresa.
4. USO DEL CONOCIMIENTO 4.1 La empresa hace accesible el conocimiento para los empleados que lo necesitan.
5. BARRERAS DE LA ORGANIZACIÓN 5.1 Falta de efectividad en la comunicación organizacional 5.2 Falta de programas de Formación y entrenamiento

Fuente: Elaboración propia

4.2. ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO EXTERNO

El conocimiento aplicado al interior de las compañías no solo surge del CORE de la misma, también se adquiere conocimiento externo que fortalece las prácticas de gestión. Según (Katz & Kahn , 1986) las organizaciones se conciben como sistemas abiertos que mantienen un constante intercambio de información con su entorno. En este ejercicio es importante que las organizaciones adquieran conocimientos del comportamiento del mercado en el sector al cual pertenecen utilizando técnicas como el benchmarking y de esta manera crear mecanismos competitivos innovadores.

A partir de los resultados de la encuesta referentes a la adquisición de conocimiento externo y cómo se puede ver en la figura 28, el 38% de los encuestados está de acuerdo y el 29% totalmente de acuerdo, es decir un 67% considera importante capturar las mejores prácticas que utilizan otras empresas, clientes y proveedores en cuanto a gestión del

conocimiento y aplicarlas en las pymes. Existe un 20% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir que es indiferente para ellos y un 13% restante en desacuerdo.

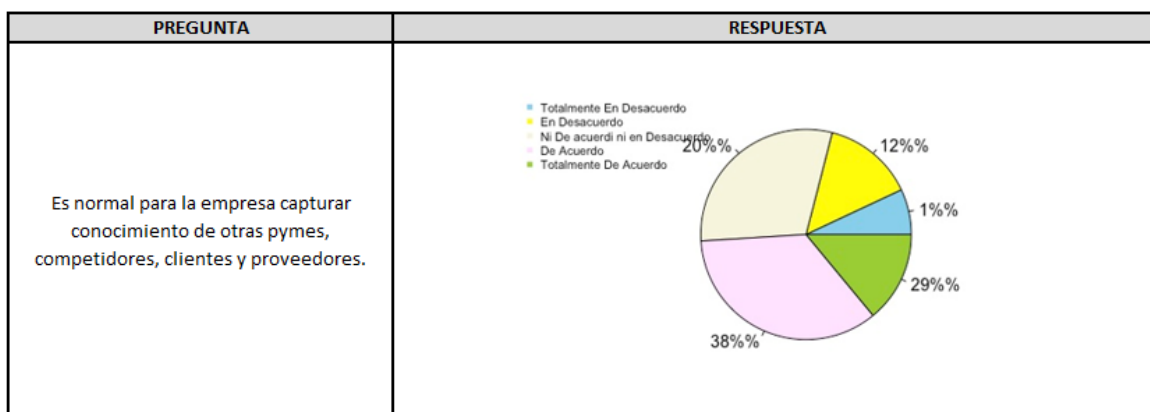


Figura 28. Captura de conocimiento

La figura 29 muestra que el 45.4% está de acuerdo o totalmente de acuerdo, en que ha sido vital para la empresa el conocimiento capturado de las universidades y entes gubernamentales, si bien, una de las estrategias para aplicar la gestión del conocimiento en las empresas es la alianza con las universidades enfocados en programas que contengan currículos del Core del negocio. Sin embargo, existe un 21.3% de los encuestados que está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

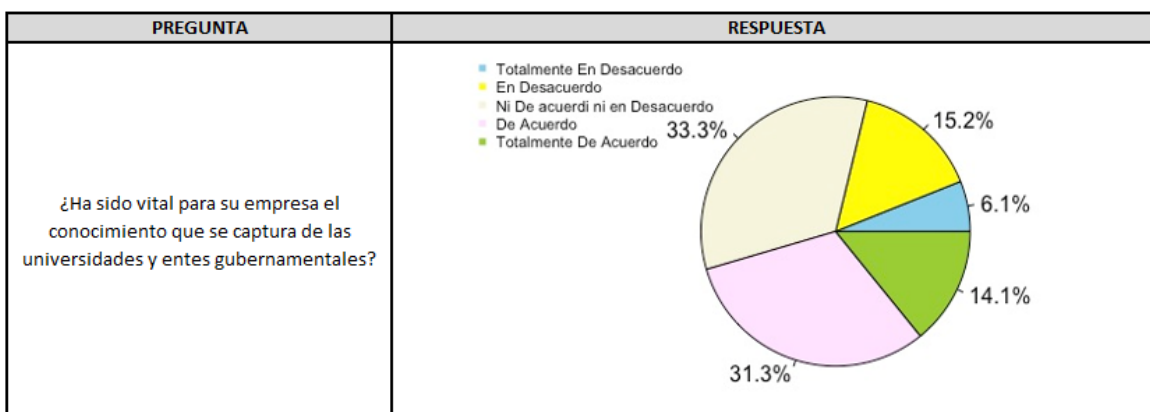


Figura 29. Captura de conocimiento de universidades y entes gubernamentales

Por otro lado, el 60.6% de los encuestados están de acuerdo en que las organizaciones se encuentran realizando transferencia e intercambio de conocimiento al reunirse con los clientes, con el fin de averiguar a futuro sus necesidades, así mismo un 23.2% están

totalmente de acuerdo. Esta práctica es vital para saber que ofrecerles a los clientes, puesto que el mercado se va moviendo conforme a los cambios de hábitos de las personas y las tendencias globales, por lo que se convierte en parte fundamental conocer lo que el usuario quiere para de esta manera brindarle un mejor servicio y/o producto.

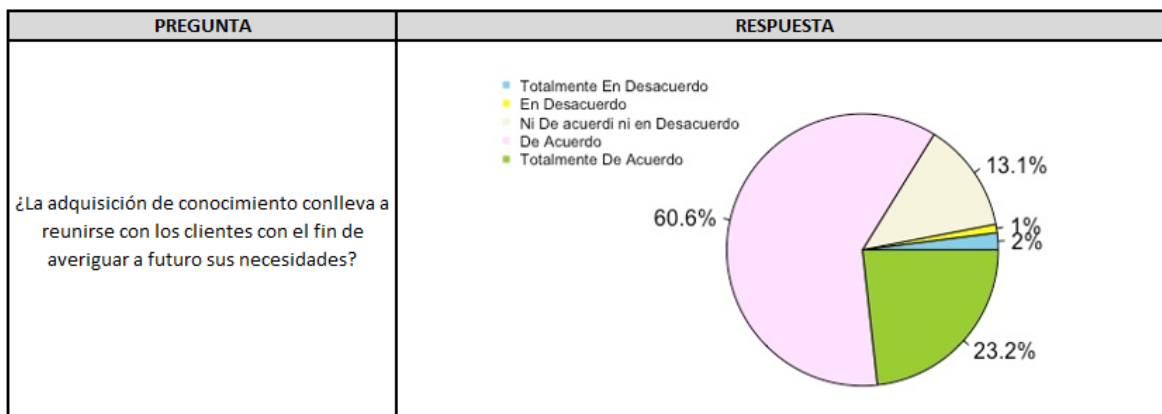


Figura 30. Conocimiento de clientes

4.3. ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO INTERNO

En esa búsqueda de la innovación encontramos nuevas maneras para competir, esta innovación se puede manifestar en nuevos productos, nuevas capacitaciones, nuevo enfoque; muy a menudo la innovación involucra ideas que no necesariamente son nuevas y que no habían sido exploradas con la rigurosidad debida (Porter, 2007). Dentro del modelo de gestión del conocimiento propuesto por (Atehortúa, Bustamante & Valencia, 2011) están los mecanismos de seguimiento, evaluación y retroalimentación que permiten darle un uso importante al conocimiento; por eso la importancia de que en las organizaciones se trabaje constantemente la gestión para adquirir y entregar conocimiento a los empleados de la empresa.

4.3.1. SE REALIZAN REUNIONES EN FORMA PERIÓDICA PARA PLANEAR, HACER SEGUIMIENTO Y DESARROLLAR NUEVAS PRÁCTICAS DE TRABAJO

Hoy en día la importancia de las organizaciones, ha cambiado en cómo operan, pues se emplean procesos más dinámicos que incentivan a las personas a generar nuevas ideas en el ámbito organizacional, la mezcla de las diferentes teorías, la experiencia y el recorrido por

la historia, se puede decir que se genera una fusión de conocimiento desde las expectativa de innovación y nuevo milenio que no transforma el concepto de organización, más bien le da un toque de creatividad y detalle que se convierte en un buen fruto desde el nuevo conocimiento. De aquí la importancia del desarrollo de nuevas prácticas de trabajo y seguimiento en las organizaciones.

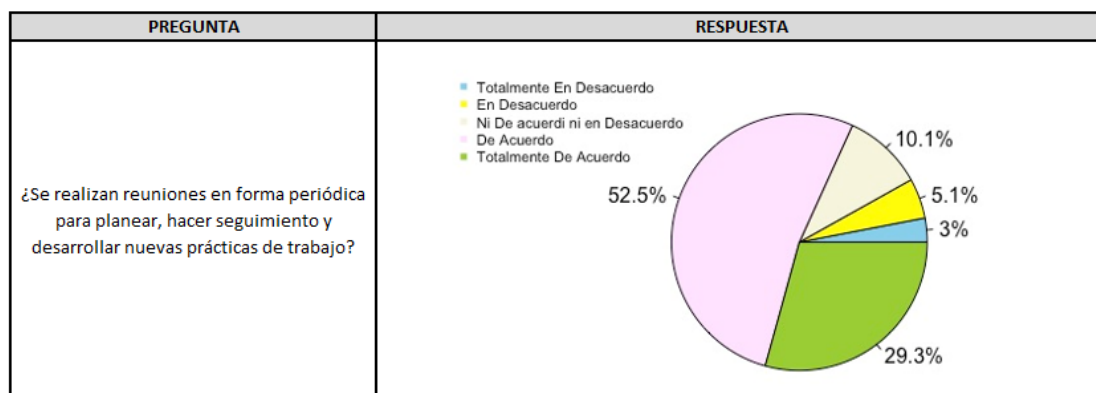


Figura 31. Realización de reuniones periódicas

Las empresas exitosas incluyen en su estrategia uno de los subelementos de la organización la cual es la gestión por objetivos según (McChesney, 2012) , para lo cual es indispensable realizar una planeación y lograr una triunfante ejecución. (McChesney, 2012) expone las cuatro disciplinas de la ejecución que no son una teoría. Son un conjunto de prácticas que han sido puestas a prueba y refinadas en cientos de organizaciones y por miles de equipos a lo largo de muchos años cuyo fin es ¿Cómo lograr nuestros objetivos más importantes? que se concentra en: (1) Definir los objetivos más importantes, (2) actuar sobre indicadores conducentes que verdaderamente apalanquen los objetivos, (3) llevar un cuadro integral de indicadores, (4) crear una cadencia de responsabilidad, estos cuatro elementos llevan a cumplir la meta crucialmente importante, practicas adoptadas por compañía altamente exitosas.

Las organizaciones son tan importante debido a que ayudan al progreso humano en la realización profesional de sus integrantes, lo cual se hacen esencial para la economía de un país, están sujetos a cambios constantes y a la expansión de nuevo conocimiento, por lo que los hace un medio idóneo para alcanzar objetivos determinados, reducen la ineficiencia en

las actividades al disminuir los costos e incrementar la productividad, conciernen en no duplicar esfuerzos, funciones y responsabilidades (UNAM, 2006).

Tal como lo arroja la encuesta el 81.8% de los encuestados afirman que en sus organizaciones planean, realizan seguimiento y desarrollan nuevas prácticas de trabajo, distribuidos así: 52.5% está de acuerdo y el 29.3% totalmente de acuerdo.

4.3.2. EL CONOCIMIENTO SE ADQUIERE FÁCILMENTE A TRAVÉS DE DOCUMENTOS OFICIALES Y MANUALES EN SU EMPRESA

Las organizaciones actualmente documentan los procesos dejando la información a disposición de cualquier colaborador, como se había mencionado antes el capital humano tiende a rotar, por lo tanto es importante que este conocimiento no se vaya con él. La norma ISO 9001:2015 hace la exigencia de que el conocimiento debe ser documentado.

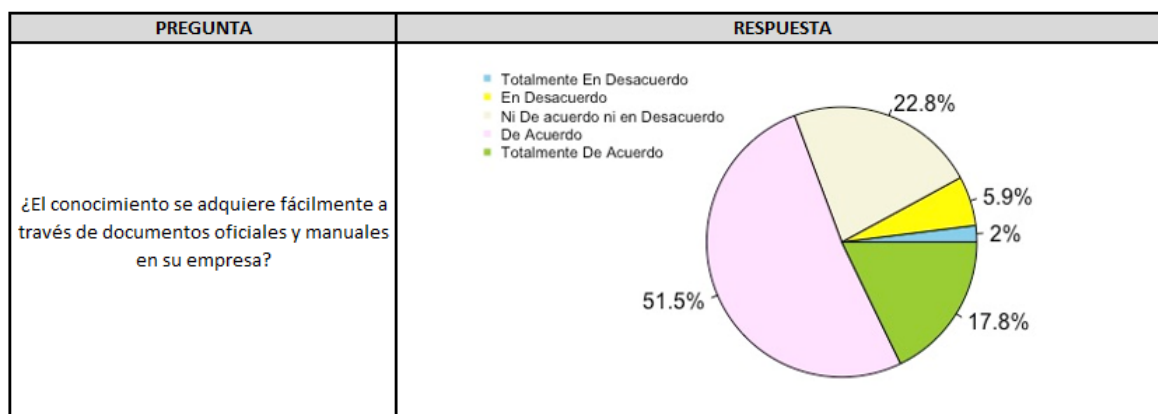


Figura 32. Adquisición de conocimiento a través de documentación

Para el correcto funcionamiento de cualquier empresa es de vital importancia el tener correctamente documentada la información, algo con que la población estudiada se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo 51.5% y 17.8% respectivamente, pues resulta importante ya que mediante información correctamente documentada es posible tomar acciones de mejora y correctivos a situaciones que puedan afectar el correcto rendimiento de la parte productiva, administrativa y legal de cualquier empresa.

4.4. TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Todo el conjunto de objetivos, estrategias, iniciativas y actividades enfocadas a gestionar, dirigir y aprovechar el conocimiento en las organizaciones, es lo que hoy en día se conoce como la transferencia del conocimiento. El modelo de Nonaka y Takeuchi (1999) distingue dos tipos distintos de conocimiento el tácito y el explícito.

La transferencia del conocimiento es el movimiento y el trasvase de información entre el uno y el otro, lo que explica la generación de conocimiento. El conocimiento tácito es aquel que físicamente no es palpable, sino que es interno y propiedad de cada persona en particular y el conocimiento explícito es aquel que se puede expresar o representar mediante símbolos físicamente almacenables y transmisibles.

El mecanismo dinámico y constante de relación existente entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito se constituye como base del modelo, da a conocer los procesos de conversión del conocimiento.

4.4.1. LOS INFORMES, DOCUMENTOS, MANUALES Y APUNTES SON FÁCILES DE ACCEDER Y COMPARTIR CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO

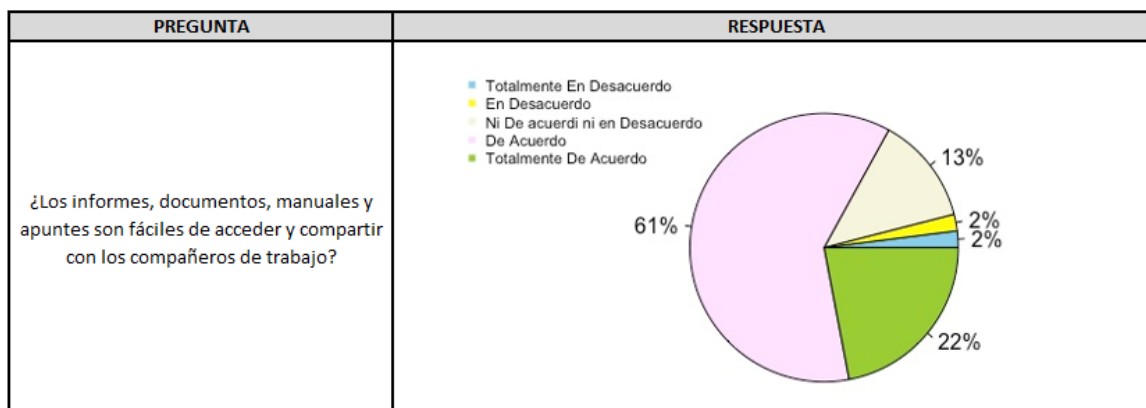


Figura 33. Acceso y transferencia del conocimiento

La información es el activo más importante de una organización, por eso las empresas deben enfocarse por una buena gestión, apoyados por el área de recursos humanos. Para que exista un buen funcionamiento desde la nueva gestión de conocimiento se requiere de un buen manejo del clima organizacional, las formas de liderazgo y la conducción

institucional, el manejo de los recursos humanos, el tiempo, la planificación de tareas, la distribución de trabajo y su productividad, además de la eficiencia en la administración, el rendimiento de los recursos naturales y la buena calidad de los procesos organizacionales, está ligada a un nuevo campo de investigación y de las estrategias directivas y el uso de la tecnología de la información (Bustamante, 2003).

Los encuestados en sus respuestas muestran un alto grado de aceptación, pues un 83% revelan favorabilidad hacia el compartir todo tipo de información entre compañeros de trabajo, lo que permite una mejor y más acertada comunicación en pro de impulsar un mejoramiento continuo.

4.4.2. LAS REUNIONES PERIÓDICAS AYUDAN A INFORMAR A LOS EMPLEADOS ACERCA DE LAS ÚLTIMAS INNOVACIONES EN LA EMPRESA

Una de las características de las organizaciones es perdurar en el tiempo y para lograrlo se requiere contar con ventajas competitivas y la innovación es la puerta para el crecimiento continuo de las compañías, de ahí la importancia de mantener informados a los empleados, logrando con esto avances importantes en el desarrollo de las organizaciones.

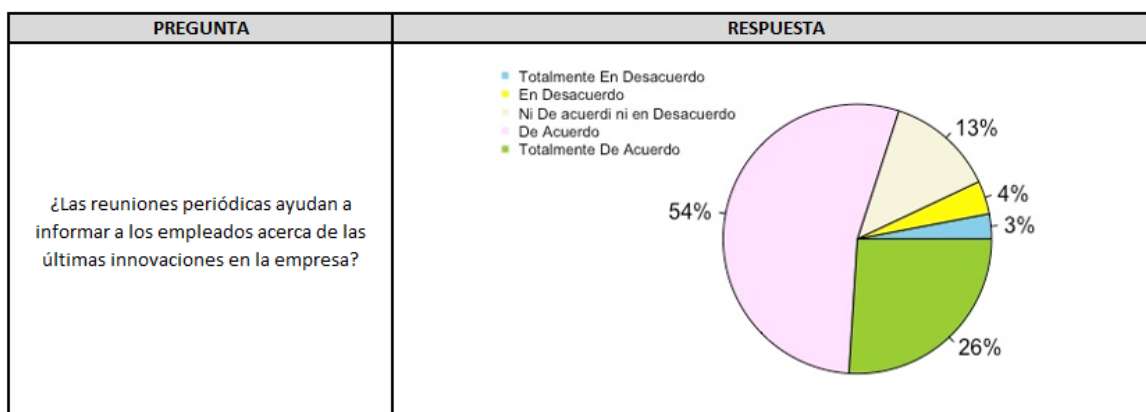


Figura 34. Información sobre innovaciones en la empresa

De acuerdo a (Santos, Ponjuan, & Mahyvin, 2006) la gestión del conocimiento está ligada al proceso de organización a través de los procesos estratégicos uno de esos procesos estratégicos es el desarrollo del conocimiento, el cual es importante que se transfiera mediante acciones personales apoyadas en herramientas tecnológicas que facilitan su distribución. Otra herramienta puede ser a través de la capacitación, realización de

actividades y eventos. Si se deja el conocimiento en unos pocos esta tendera a desaparecer; la opinión de los encuestados frente a la importancia de esta constante actualización arrojo un resultado muy positivo correspondiente al 80% de percepción que las reuniones periódicas ayudan a mantener informado a los empleados.

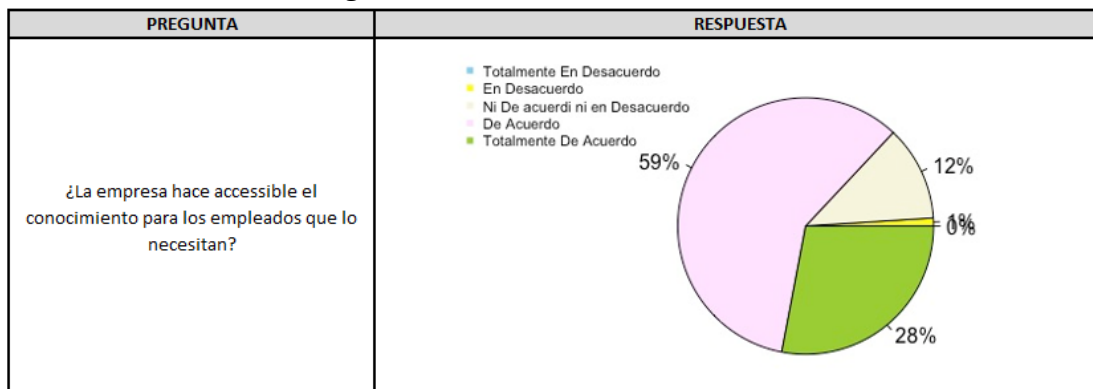
4.5. USO DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento es un proceso que hoy en día ha cobrado gran importancia en las compañías y esto debido a la gran cantidad de actividades que se realizan, la cuales pueden llevar a ser más productivas y eficientes o por el contrario las pueden llevar a desaparecer. De ahí la relevancia que se le debe dar al uso del conocimiento, tanto al adquirido internamente por las experiencias, como al externo, para así fácilmente poderlo entregar a los empleados.

4.5.1. LA EMPRESA HACE ACCESIBLE EL CONOCIMIENTO PARA LOS EMPLEADOS QUE LO NECESITAN

Si bien es cierto y como anteriormente se mencionaba el conocimiento es uno de los activos más importantes de la empresa, también es cierto que quienes administran ese conocimiento son la personas, de ahí las importancia de las organizaciones. Tal como lo menciona (Dalf, 2011) organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia, y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales específicas, con el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo.

Figura 35. Accesibilidad del conocimiento



(Ramío, 2016) en la teoría de la organización, considera que las empresas son un dato de hecho y no una problemática, es propia de la realidad social y se forman por un grupo de personas asociadas para el logro de un fin común, que establecen entre ellas relaciones formalizadas con pretensión de continuidad y tiempo, legitimadas por el sistema social.

La importancia de las personas en las empresas y como la organización hace accesible al conocimiento, arrojó resultados muy positivos de los encuestados logrando el 87 % de percepción del esfuerzo que a hoy las organizaciones encuestadas han estado realizando.

4.6. BARRERAS ORGANIZACIONALES

Las barreras son todo objeto, política, proceso o procedimiento que impide el paso o el logro de la meta; y es muy común en las organizaciones encontrar estas barreras organizacionales que en vez de aportar al cumplimiento de los objetivos de la organización las llevan a ser menos eficientes e insostenibles.

4.6.1. FALTA DE EFECTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

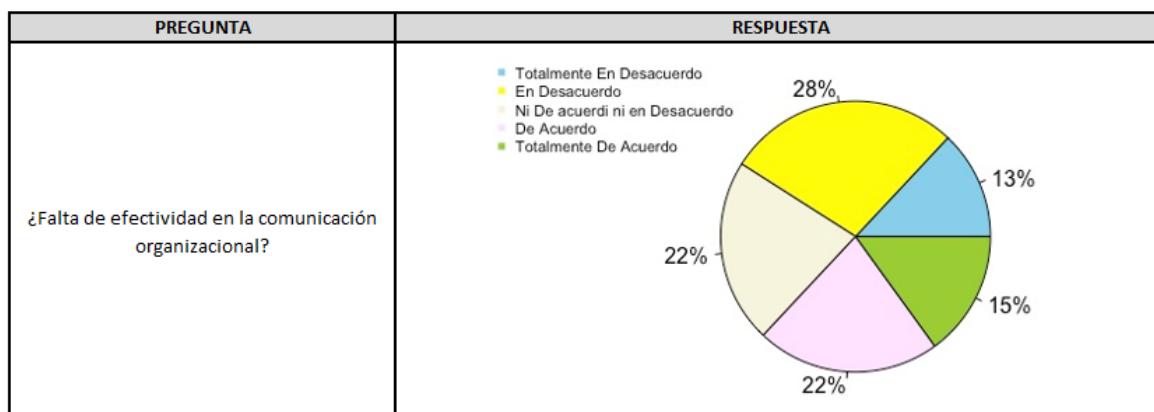


Figura 36. Comunicación organizacional

Las políticas organizacionales son guías para orientar la acción hacia lineamientos que conllevan a la toma de decisiones que dentro de la ejecución complementan el logro de objetivos y facilitan la implementación de estrategias. Estas se constituyen en generales, pues se aplican a todos los niveles de la organización como la política de presupuestos,

calidad y compensación. Estas sirven como marco de referencia las cuales estandarizan el comportamiento y deben tener elementos básicos como objetivos, alcance, roles y responsabilidades, lineamientos y autorizaciones, las políticas se clasifican en categorías (Flores, 2014).

Todo lo anterior es posible solo si como organización utilizan una de las herramientas más poderosas como lo es la comunicación, ya que si esta es efectiva asegura la confianza, transparencia, objetividad y aprendizaje. Por esta razón la ineficiencia en la comunicación es considerada una barrera en las organizaciones; de acuerdo a la encuesta podemos ver que se debe trabajar la efectividad de la comunicación ya que el 44% de los encuestados manifiestan que existen falencias.

4.6.2. FALTA DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Hoy en día la importancia de las organizaciones, ha cambiado en cómo operan, pues se emplean procesos más dinámicos que incentivan a las personas a generar nuevas ideas en el ámbito organizacional, la mezcla de las diferentes teorías, la experiencia y el recorrido por la historia, se puede decir que se genera una fusión de conocimiento desde las expectativas de innovación y nuevo milenio que no transforma el concepto de organización, más bien le da un toque de creatividad y detalle que se convierte en un buen fruto desde el nuevo conocimiento.

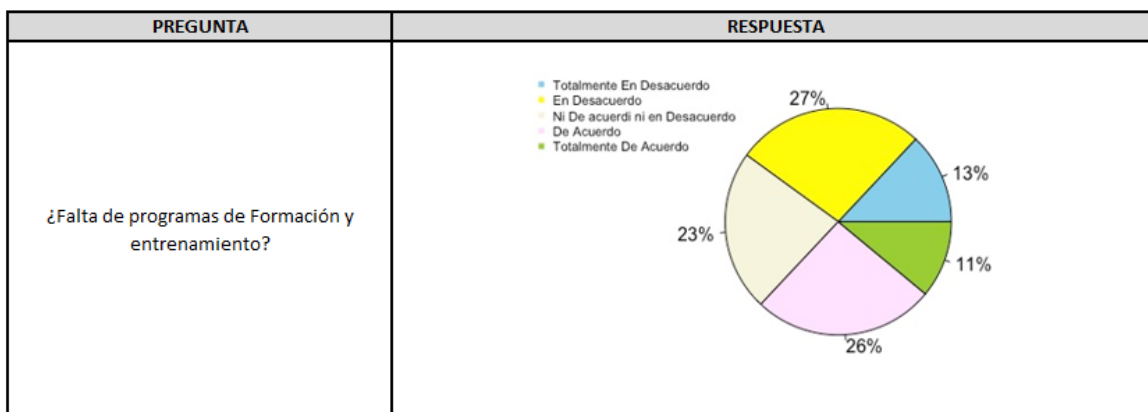


Figura 37. Programas de formación y entrenamiento

Como se puede notar existen diferentes teorías que aplican desde el enfoque de organización, para dar sentido a una empresa o compañía en pro de alcanzar sus objetivos

desde diferentes dimensiones y adecuadas desde autores que han evolucionado a través del tiempo para que la organización tenga una estructura formal; de ahí que la organización es tan importante debido a que ayudan al progreso humano en la realización profesional de sus integrantes, lo cual se hacen esenciales para la economía de un país, están sujetos a cambios constantes y a la expansión de nuevo conocimiento, por lo que los hace un medio idóneo para alcanzar objetivos determinados, reducen la ineficiencia en las actividades, al disminuir los costos e incrementar la productividad, conciernen en no duplicar esfuerzos, funciones y responsabilidades (UNAM, 2006).

Las opiniones de los encuestados se encuentran divididas entre estar de acuerdo y en desacuerdo pues el 37% se encuentra a favor y el 40% en contra, con un 23% que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

4.7. FORTALEZAS Y DEBILIDADES ORGANIZACIONALES EN APOYO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

4.7.1. FORTALEZAS

- 1. Los encuestados identifican que el conocimiento en las organizaciones se refleja en los clientes, investigando sus necesidades para lograr su satisfacción.** Esta fortaleza se evidencia con la afirmativa respuesta del 84% de los encuestados y donde solo el 3% niega la afirmación.
- 2. Se realiza planeación, seguimiento y desarrollo de nuevas prácticas de trabajo.** El 29.3% de los encuestados están totalmente de acuerdo y el 52.5% está de acuerdo sumando un 81.8% para un criterio positivo, donde el personal de las pymes toma una posición certera de que evidencian que en la empresa donde laboral no improvisan para obtener resultados, por el contrario, se realiza una planeación, se realiza un seguimiento que permite desarrollar nuevas prácticas para obtener los resultados esperados.
- 3. Es fácil adquirir conocimiento a través de documentación interna de las organizaciones.** Si bien existe un 22.8% de encuestados que no definen una posición y este resultado no es despreciable, se cuenta con más del 50% que se

encuentra de acuerdo en que resulta fácil documentare de los procesos y acontecimientos de la compañía, debido a que existe una estructura de documentación al interior de las organizaciones.

4. **Las organizaciones cuentan con una buena transferencia de conocimiento.** Esta fortaleza se enlaza con la descrita anteriormente debido a que una de las formas de transferir conocimiento es documentar los procesos, que hoy en día son exigidos para certificaciones de calidad, quiere decir que las pymes no están muy alejadas de ello. Es por esta razón que en el subnivel de transferencia del conocimiento las respuestas a favor superan el 70%.

4.7.2. DEBILIDADES

1. **Se considera que falta comunicación efectiva, lo cual hace que esta herramienta se convierta en una barrera para gestionar el conocimiento.** Es importante resaltar que los líderes son quienes fomentan que la comunicación interna sea clara y en un lenguaje fácil de entender permitiendo que las ideas fluyan, no solo el documento escrito hace parte de la comunicación, los grupos focales, las plenarias, los comités primarios y cada uno de los espacios que permiten el intercambio de opiniones ayudan a eliminar esta barrera. Se evidencia en las respuestas de la encuesta que el 63% de los encuestados denotan una ineficiente comunicación organizacional.

Falta fortalecer la comunicación resaltando la importancia de capturar conocimiento de entes externos a la organización, los encuestados en una proporción importante 33% no tienen fundamento para emitir respuestas concretas y se basan en “ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

2. **Falta de programas de Formación y entrenamiento.** La población encuestada al no tener la claridad para emitir respuesta sobre importancia de la aplicación del conocimiento adquirido de las entidades educativas y entes gubernamentales,

califican un vacío en programas de formación y entrenamiento; donde el 63% de la población encuestada no evidencia su implementación al interior de las organizaciones.

5. CAPITULO V: PRÁCTICAS DEL LIDERAZGO (PYMES) COMO APOYO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

5.1. ASPECTOS DE LIDERAZGO COMO APOYO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PYMES DEL VALLE DEL CAUCA.

El modelo de Stankosky (1999) argumenta que es de suma importancia contar con un cuerpo del conocimiento que logre contener los fundamentos, cada uno de ellos con la misma importancia ya que como lo menciona Stankosky & Baldanza (2005), con la omisión de uno de ellos las posibilidades de sobrevivencia del sistema de gestión del conocimiento en el largo tiempo disminuirá.

Uno de esos fundamentos que se menciona en este capítulo es el liderazgo, el cual establece e implementa la estrategia nutriendo la cultura y el clima, así como interactuando con el medio ambiente para posicionarse para el éxito. El foco se debe colocar en la construcción de apoyo ejecutivo y líderes de gestión del conocimiento. Los sistemas de gestión del conocimiento requieren un líder que puede proporcionar un estilo de liderazgo fuerte y dedicado necesario para el cambio cultural.

Por lo mencionado anteriormente, en la encuesta realizada se tomaron varios frentes de los subelementos que apoyan a la importancia del liderazgo en la estrategia de la gestión del conocimiento, en las organizaciones.

En este capítulo se realizará el correspondiente análisis del resultado del estudio descriptivo en el cual se dan a conocer en forma porcentual las respuestas de cada pregunta. Cada una de estas preguntas se encuentra dividida en subniveles, que permiten una mejor evaluación, de acuerdo al pilar Liderazgo de la gestión del conocimiento. De esta forma se procede a verificar y observar las tendencias de la población y así obtener una medida de tendencia que permita concluir cual es el estado actual de las pymes frente a las prácticas de la gestión del conocimiento.

La encuesta realizada para el pilar de liderazgo consta de catorce (14) preguntas divididas en dos (2) sub niveles, tal como se muestra en la tabla 14:

Tabla 14. Preguntas de liderazgo

1. USO DEL CONOCIMIENTO
1.1 La empresa utiliza el conocimiento en el desarrollo de nuevos productos / servicios.
1.2 El conocimiento se utiliza para implementar estrategias pensando en los cambios futuros y tendencias del entorno.
1.3 La empresa resuelve problemas a través del trabajo en equipo con el personal más capacitado.
2. Los Cuatro (4) Pilares de la Gestión del conocimiento.
Barreras en el Liderazgo
2.1 Falta de experiencia entre los empleados para liderar proyectos en la empresa.
2.2 Falta de colaboración de la Alta Dirección para apoyar la gestión de proyectos.
2.3 Falta de apoyo en la Metodología de Trabajo.
2.4 Ausencia de liderazgo para crear estándares y procedimientos.

Fuente: Esta investigación

5.2. USO DEL CONOCIMIENTO

No cabe duda que la gestión del conocimiento en las organizaciones apoya el surgimiento de cada una de ellas, pero para que este conocimiento sea útil se requiere de guías, procedimientos que lo dirijan y es ahí donde juega un papel sumamente importante el Liderazgo, debido a que logra crear un sistema que gestiona el conocimiento de una manera adecuada y le da el uso debido. Muchas organizaciones cuentan con fallas en el usuario de este conocimiento y requieren que al interior las entidades se diseñe, implemente, evalúe y mejore un sistema de gestión que permita, entre otros propósitos, identificar donde se genera el conocimiento en la organización, materializar y sistematizar ese conocimiento organizacional y replicarlo de manera productiva. (Atehortúa, Valencia, & Bustamante, 2011).

5.2.1. LA EMPRESA UTILIZA EL CONOCIMIENTO EN EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS / SERVICIOS.

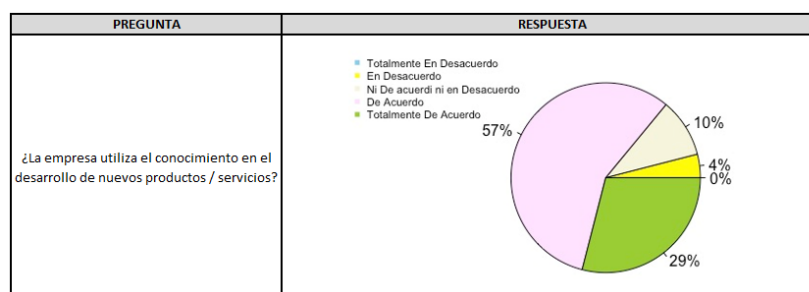


Figura 38. Uso del conocimiento

Lo que ha llevado al mundo a evolucionar ha sido la innovación, la cual tal como dice (Atehortúa, Valencia, & Bustamante, 2011) no es posible innovar radicalmente sin hacer investigación sobre nuevos productos, nuevos procesos, nuevos sistemas de gestión organizacional y sistemas de información. Para ello se requiere un ejercicio consiente, planificado y soportado con recursos, para que la entidad pueda innovar.

Por lo anterior, mencionando la importancia de que la empresa utilice el conocimiento en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, es una manera en la que puede llegar a ser más competitiva. Las empresas encuestadas al parecer entienden esto y por eso vemos un resultado positivo en la percepción de los encuestados ya que el 86% respondieron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en la utilización del conocimiento para la innovación.

5.2.2. EL CONOCIMIENTO SE UTILIZA PARA IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS PENSANDO EN LOS CAMBIOS FUTUROS Y TENDENCIAS DEL ENTORNO

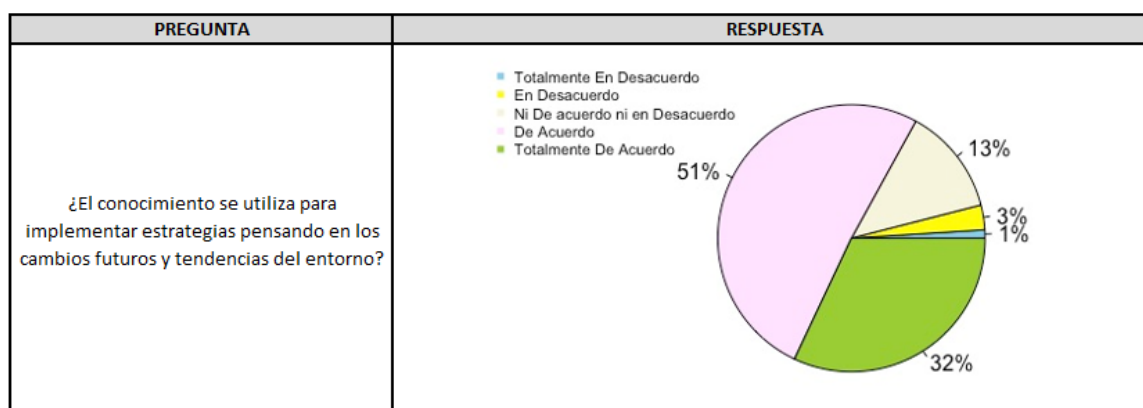


Figura 39. Uso del conocimiento para la implementación de estrategias

Al igual que anteriormente se ha mencionado en la anterior pregunta la importancia de la investigación, en este punto se recalca la importancia de que un sistema de gestión de conocimiento se base en las investigación del sector interno como externo con el fin de aprender del mercado y movilizar a la organización a implementar las mejores prácticas al negocio, con el fin de generar valor y sostenibilidad en el tiempo. En las respuestas de los encuestados el 83% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que el conocimiento se utiliza para implementar estrategias pensando en los cambios futuros y tendencias del

entorno, de esta manera las organizaciones pueden hacer frente y anticiparse a los cambios del mercado.

Tal como lo menciona (Acévedo, Guerra, Aravena, Aguilar, & Azevedo, 2005) el modelo de gestión de conocimiento como modelo cuenta con tres partes fundamentales que son: *gerencia del conocimiento*, se encarga de establecer los vínculos entre la estrategia de organización y el despliegue de conocimiento como recurso, comprueba que el logro de objetivos sea alcanzado; *sistema operacional del conocimiento*, este da cuenta del sistema de información que se compone desde el sistema de gestión de calidad – SGC que se mide a través de variables reales, esperadas y de diferencia.

5.2.3. LA EMPRESA RESUELVE PROBLEMAS A TRAVÉS DEL TRABAJO EN EQUIPO CON EL PERSONAL MÁS CAPACITADO

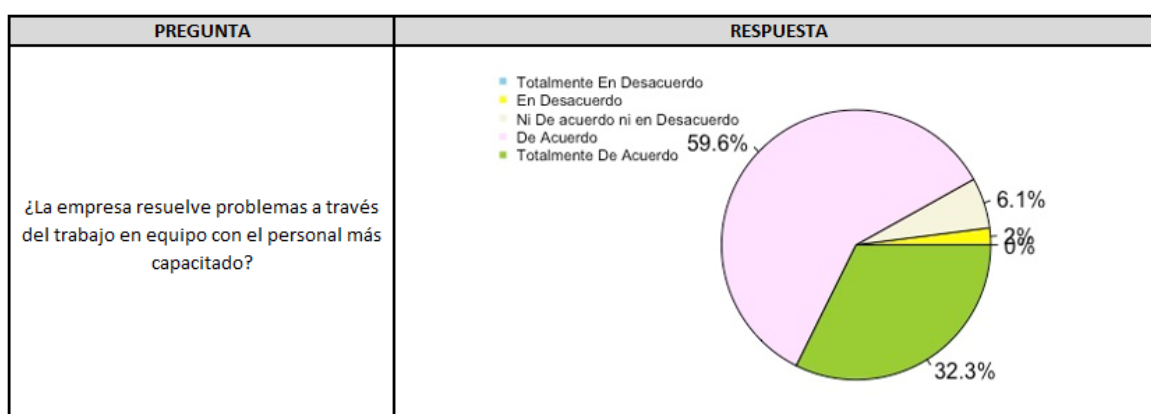


Figura 40. Trabajo en equipo

La capacidad para el trabajo en equipo se reconoce actualmente como una de las competencias esenciales para casi todas las organizaciones, por la naturaleza colectiva de los procesos, los proyectos, el logro de los planes estratégicos y operativos. (Atehortúa, Valencia, & Bustamante, 2011). El contar con personal capacitado, hace que las compañías puedan estar en continuo mejoramiento de sus productos o servicios dado que los empleados están en constante aprendizaje ya sea de manera formal o por la curva de aprendizaje que les da la experiencia, este segundo tal como lo menciona Nonaka y Takeuchi (1995) pioneros en tratar el tema de la gestión del conocimiento, escribieron en 1995 el libro *Las compañías creadoras de conocimiento*. En este texto exponen la diferenciación entre dos tipos de conocimiento organizacional: Explícito y tácito.

En palabras de Nonaka el conocimiento explícito es formal y sistemático, por esta razón puede ser fácilmente comunicado y compartido en forma de especificaciones de productos, una fórmula científica o un programa ordenador, las características de este conocimiento es aquel que está documentado y aprobado por las organizaciones.

(...) El conocimiento tácito se compone en parte del conocimiento de los técnicos- esa clase de capacidad y conocimientos informales son difíciles de concretar y que se suelen englobar en el término Know How, un experto artesano, tras largos años de experiencia. Adquiere un amplio conocimiento que se “sabe de memoria” pero muchas veces no es capaz de explicar los conocimientos técnicos o científicos en que se basa ese conocimiento.

Este tipo de conocimiento está en las personas y es lo que gestión humana conoce o ha llamado como competencias porque recogen el saber hacer de un individuo es función de su educación, formación, experiencia y habilidades, esto hace que este personal fácilmente pueda aportar a la compañía a la solución a problemas. Los encuestados tienen la perspectiva de que la empresa resuelve problemas a través del trabajo en equipo con el personal más capacitado ya que el 91,9% manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo contra un 2% que estaban en desacuerdo.

Como se ha dicho, hoy en día se han venido desarrollando las capacidades gerenciales con el fin de lograr objetivos organizacionales conformando equipos de trabajo con un sistema de aprendizaje continuo, el cual está acompañado de creatividad e intuición, es por esto que es fundamental el rol que desempeña un líder quien esté en la capacidad de darse cuenta de las alertas y de escuchar a su equipo de trabajo para de esta manera genera una transformación positiva en las organizaciones (Mutis, 2016).

5.3. BARRERAS EN EL LIDERAZGO

De manera implícita, la mayoría de las organizaciones le dan alguna importancia estratégica al conocimiento organizacional. En la actualidad, es usual escuchar a los gerentes hablar del conocimiento estratégico o de Khow how para referirse a intangibles que son muy importantes para las entidades y que deben ser gestionados de alguna forma. Sin embargo, no es frecuente hallar esas mismas declaraciones dentro de las estrategias de la organización, la mayoría de las organizaciones en su misión, visión, valores o planeación estratégica no tienen implícito la gestión del conocimientos (Atehortúa,

Valencia, & Bustamante, 2011) y es desde aquí donde se evidencia la principal y más grande barrera de liderazgo porque si no está en el direccionamiento estratégico ningún integrante de la organización definirá trabajar en los procesos de la gestión del conocimiento.

5.3.1. FALTA DE EXPERIENCIA ENTRE LOS EMPLEADOS PARA LIDERAR PROYECTOS EN LA EMPRESA

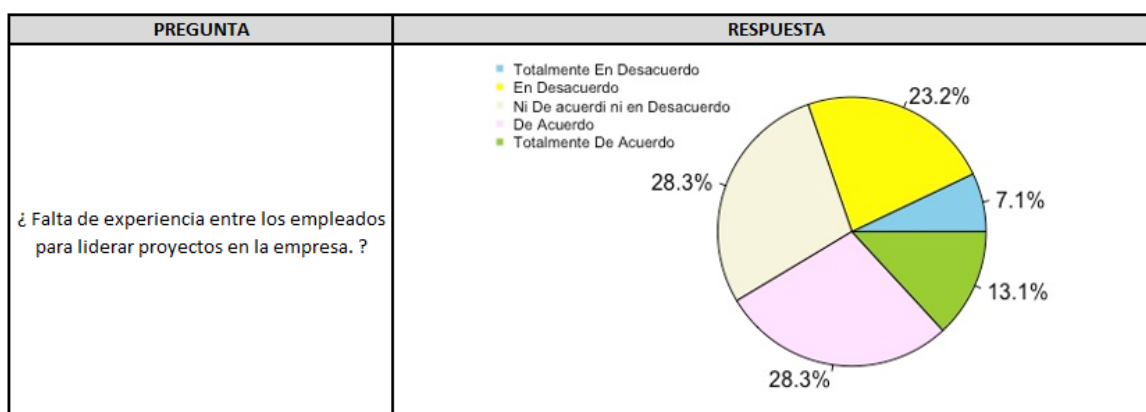


Figura 41. Experiencia para liderar proyectos

Deben existir unas competencias claves para la gestión de proyectos; una competencia laboral es la capacidad de una persona para desempeñar funciones productivas en diferentes contexto, con base en los estándares de calidad establecido por el sector productivo...también se considera adecuado anotar las competencias, entendidas como capacidades, están comprendidas por los conocimientos, las habilidades y las motivaciones (actitudes) (Atehortúa, Valencia, & Bustamante, 2011), de no contar con las competencias adecuadas podemos encontrar que los proyectos no tienen pertinencia, oportunidad, exactitud, productividad, accesibilidad, lo cual tendrán una alta probabilidad de fracaso.

De ahí la importancia que los empleados cuenten con la experiencia para liderar proyectos; de los encuestados el 41.4% manifiesta que se encuentra de acuerdo en que falta experiencia, por el contrario, el 30.3% opinan que los empleados cuentan con la experiencia necesaria para liderar proyectos.

Con lo anteriormente mencionado todos estos esfuerzos o acciones positivas o negativas de cierta manera direccionaron un proceso, un pueblo en pro de un objetivo y del cual fueron seguidos y recordados en la historia como en las civilizaciones antiguas. Estas se cumplieron con cualidades de estos personajes como la actitud positiva, autodisciplina, capacidad de trabajo, carácter, carisma, compromiso, comunicación, discernimiento, escucha, focalización, enseñanza, iniciativa, generosidad, pasión, relaciones interpersonales, seguridad, capacidad para resolver problemas, valor, visión a futuro que se dieron a conocer en el transcurrir de la historia a través de las grandes guerras y las transformaciones que ha vivido el mundo, y que tienen que ver con la influencia de estos personajes líderes políticos, sociales, religiosos, económicos que ha impactado por medio de sus acciones y resultados de su gestión (Estrada, 2007).

El Project Management Institute (PMI) y su encuesta anual de proyectos muestran que las iniciativas al interior de las grandes organizaciones en el mundo tienen una tasa promedio de éxito de 71%, alcanzan el 89% de efectividad cuando se implementan con una metodología. Y solo logran el 52% cuando la dirección es de baja prioridad. Como todos los proyectos cumplen sus metas, porque fallan en parámetros, presupuesto, en el tiempo que se visionó, los estudios señalan que se necesita un método (Romo Mendoza, 2017).

5.3.2. FALTA DE COLABORACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN PARA APOYAR LA GESTIÓN DE PROYECTOS

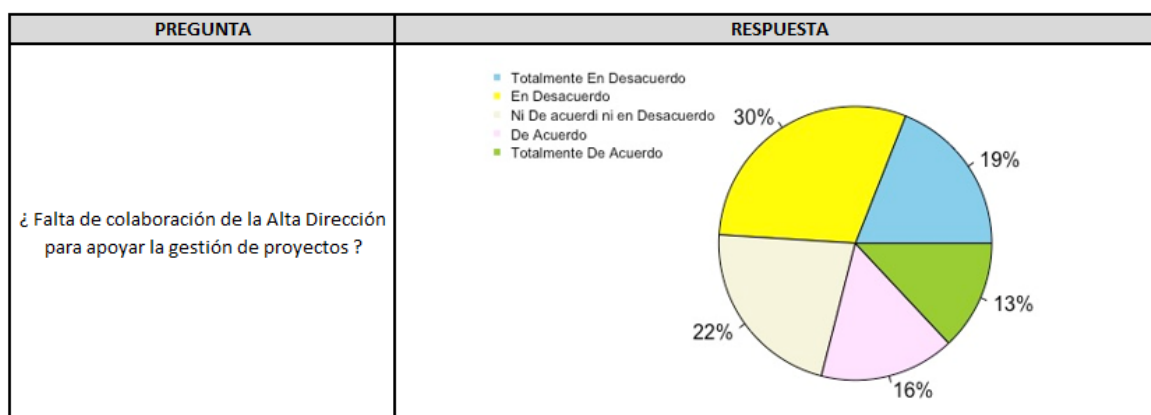


Figura 42. Colaboración de la Dirección

La exigencia que hoy en día tienen las organizaciones es cada vez mayor, el mercado cada vez es más competitivo y éstas debe contar con estrategias para mejorar en calidad e innovación, mejorar la productividad para así sobrevivir en un mercado abierto y global; la productividad exige eficiencia, producir bienes a bajo costo y en el mayor volumen o cantidad.

Para alcanzar la eficiencia, los estudios indican que las empresas se plantean mejorar en calidad, precio, servicio, imagen, tecnología, capacidad de gestión, capital, costos e información. Uno de los primeros pasos que debe considerar la gerencia de las pymes es la gestión y desarrollo de sus proyectos corporativos. “Si decide que para sobrevivir en el mercado tiene que mejorar alguno de esos aspectos a través del desarrollo de proyectos. Mejorar la calidad, es un proyecto” explica Édgar Quiñones Riso, consultor y Máster en Ciencias Ambientales (Romo Mendoza, 2017).

Diferentes organizaciones a nivel mundial reportan beneficios asociados a las PMO tales como la mejora de presupuestos basada en racionalización de recursos compartidos, visibilidad de proyectos, mejoramiento en comunicación, que incluye la adherencia a buenas prácticas en muchos casos tomadas de lecciones aprendidas internamente, centralización de experticia y aseguramiento de calidad estándar, soporte administrativo, control de indicadores, metodologías adaptadas a dominios o tipos de proyectos, entre otros (Arboleda, 2017).

El enfoque centralizado, normalmente marcado por manos en el control de los proyectos, es más eficaz en las organizaciones donde la PMO interactúa regularmente con altos ejecutivos y tiene el poder para cancelar y dar prioridad a los proyectos (Arboleda, 2017). Roberto Delima, gerente de Fundelima, explica que sus directores de áreas proponen las iniciativas y es la junta directiva la que las evalúa y define los proyecto aprobados (Romo Mendoza, 2017), de esta manera se le daría el peso estratégico que deben tener. Se observa que el 49% de los encuestados perciben que la alta dirección apoya la gestión de proyectos y el 29% opinan lo contrario, están de acuerdo y totalmente de acuerdo en la falta de colaboración.

5.3.3. FALTA DE APOYO EN LA METODOLOGÍA DE TRABAJO

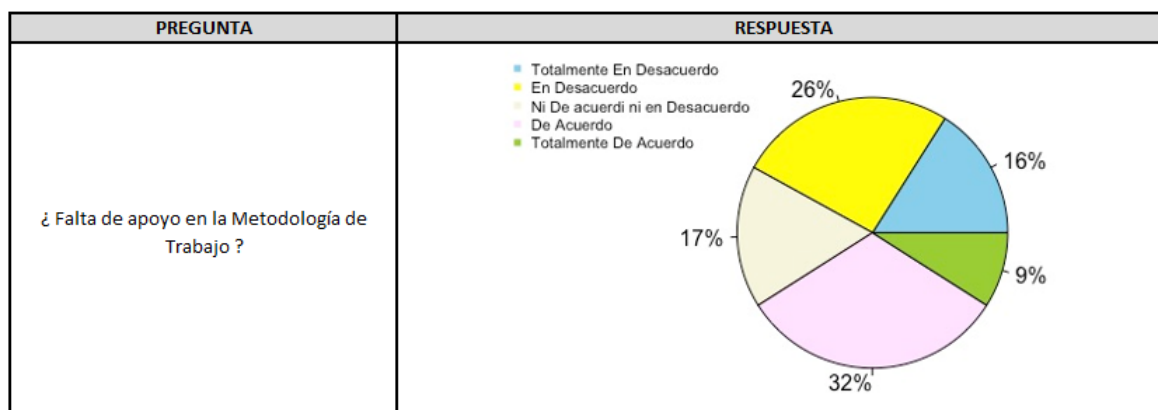


Figura 43. Apoyo en la metodología de trabajo

El liderazgo como proceso de interacción marca una de las principales estrategias primordiales que se deben tener al momento de organizar un grupo, de ella dependen la toma de decisiones, el trabajo en equipo y que se direccionen procesos exitosos para las empresas, cuando no existe un buen líder se puede entrar en fallas organizativas que hacen que se disminuya la meta u objetivo de la organización y una de estas fallas es el apoyo a la metodología de trabajo, que lo que intenta lograr es la mejora continua y administración de los recursos de la mejor manera, por medio de los procesos como lo son la planeación, la organización, la dirección y el control.

Desde la conceptualización el liderazgo se puede definir dentro de muchos conceptos y teorías que conllevan a una organización a una serie de prácticas articuladas que se evidencian dentro de la estructura organizacional, de modo tal que, de acuerdo a la necesidad de transformar, potenciar, crear, direccionar (Giraldo & Naranjo, 2014). El líder debe encontrarse en la capacidad de apoyo constante a su equipo de trabajo, ya que es quien apalanca resultados organizacionales con relaciones estratégicas y sostenibles que agreguen valor y contribuyen a la generación de capital organizacional y social para el beneficio de la empresa.

Desde la perspectiva de los encuestados se encontró un porcentaje alto (41%) que está de acuerdo y totalmente de acuerdo que falta apoyo en la metodología del trabajo, tema que

se debe trabajar, pues como lo vimos anteriormente es esa metodología la que llevará al cumplimiento de objetivos.

5.3.4. AUSENCIA DE LIDERAZGO PARA CREAR ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS.

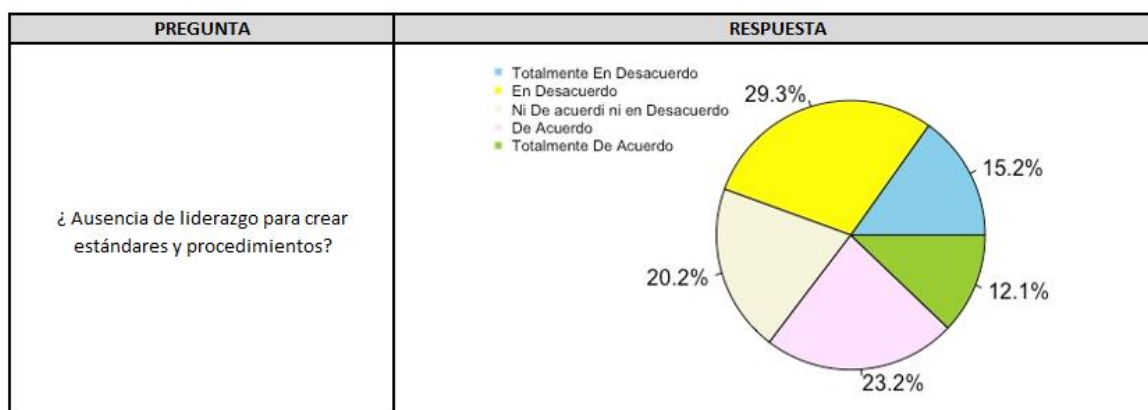


Figura 44. Ausencia de liderazgo

La facilidad de influenciar, motivar y comprometer a otros individuos con los que se relacionan en la búsqueda de un objetivo en común (Atehortúa, Valencia, & Bustamante, 2011), son características del liderazgo. Según (Rivera, 2012) define el liderazgo como

Un proceso donde interactúan varias personas, pero una de ellas es el guía mediante su influencia personal y poder, las energías potencialidades y actividades de un grupo logrando así un cambio tanto para la empresa como para las personas que están bajo su dirección.

El fenómeno actual ha cambiado la gestión del conocimiento en torno al liderazgo ya que se está enfocando en crear futuro, desarrollando una identidad y una cultura empresarial propia.

De acuerdo a lo mencionado la importancia de contar con un liderazgo para crear estándares y procedimientos, ante esta pregunta el 44.5% de los encuestados concluyen que hay ausencia de liderazgo. Sin embargo, un 35.3% de los encuestados están en desacuerdo, totalmente en desacuerdo, es decir que perciben que, si hay presencia de liderazgo para crear estándares y procedimientos, opiniones divididas con proporción similar.

5.4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL LIDERAZGO EN FUNCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

5.4.1. FORTALEZAS

1. La empresa utiliza el conocimiento en el desarrollo de nuevos productos / servicios. El 86% de los encuestados se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la empresa utiliza el conocimiento en el desarrollo de nuevos productos/servicios.
2. El conocimiento se utiliza para implementar estrategias pensando en los cambios futuros y tendencias del entorno. El 83% de los encuestados está de acuerdo y totalmente de acuerdo, de esta manera las organizaciones pueden hacer frente y anticiparse a los cambios del mercado.
3. La empresa resuelve problemas a través del trabajo en equipo con el personal más capacitado. Los encuestados tienen la perspectiva de que la empresa resuelve problemas a través del trabajo en equipo con el personal más capacitado ya que el 91,9% manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo contra un 2% en desacuerdo.

5.4.2. DEBILIDADES

1. Falta de apoyo en la metodología de trabajo. El 41% de los encuestados consideran que falta apoyo en la metodología de trabajo, esto quiere decir que no sienten el acompañamiento de los líderes en la ejecución de las tareas asignadas, esta falta de apoyo puede repercutir en reducción de la productividad.
2. Ausencia de liderazgo para crear estándares y procedimientos. El 44.5% de los encuestados concluyen que hay ausencia de liderazgo. Sin embargo, un 35.3% de los encuestados están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, es decir que perciben que, si hay presencia de liderazgo para crear estándares y procedimientos, opiniones divididas con proporción similar donde hay oportunidad de mejora.

6. CAPITULO VI. PRACTICAS ORGANIZACIONALES Y DE LIDERAZGO EN FUNCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN PYMES DEL VALLE DEL CAUCA

6.1. ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO COMO APOYO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Como se ha mencionado en los capítulos anteriores el mundo empresarial es un terreno agreste para las pymes en especial en países desarrollados visto que comúnmente se observa altas tasa de nacimientos y desapariciones. El mantenerse en el mercado no es tarea fácil y más en un mundo cambiante, el objetivo de las pymes hoy es lograr su permanencia en el tiempo y como se ha dicho anteriormente la gestión del conocimiento es indispensable para lograrlo apoyado en dos de los pilares propuestos por Stankosky, Calabrese y Baldanza (1999) como son la organización y el liderazgo.

La correlación que existe entre estos dos pilares es inminente, la organización como un “ente social, creado intencionalmente para el logro de objetivos determinados, mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas)” (Iglesias & Sánchez, 2015). El hombre ha creado las organizaciones buscando un fin, que es lo que se denominan metas o resultados a alcanzar, el éxito de una organización está en determinar claramente a dónde quiere llegar. Como lo menciona (Dalf, 2011) organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia, y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales específicas, con el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo. Por ello se debe contar con tareas específicas que sean determinadas para cumplir con una tarea común.

Organización: (Ramirez & Gonzalez, 2015) indican que el valor de la creación y la colaboración del conocimiento deben estar entrelazados en toda la empresa. La estructura de la organización debe apoyar la estrategia. Los procesos operativos deben alinearse con el marco de la gestión del conocimiento y estrategia, incluyendo todas las medidas y objetivos de desempeño (misión visión).

Si bien, las necesidades operativas dictan un alineamiento organizacional, un sistema de Gestión del Conocimiento debe estar diseñado para facilitar la gestión del conocimiento en toda la organización. La introducción de este sistema requiere un cambio organizacional y esta actúa inevitablemente como catalizador para transformar la cultura de la organización.

El creciente valor colocado en personas altamente capaces, subiendo la complejidad del trabajo y la disponibilidad universal de la información en Internet son los cambios fundamentales que contribuyen al movimiento por las organizaciones para soluciones de gestión del conocimiento de apalancamiento. Con el fin de comenzar a cambiar la organización, la gestión del conocimiento debe integrarse en los procesos de negocio. A continuación se mencionan subelementos de la organización (Stankosky & Baldanza, 2005):

- Procesos de reingeniería, incluidos los procesos y procedimientos
- La gestión por objetivos
- Gestión de la Calidad Total y Liderazgo
- Flujo de trabajo
- Comunicaciones

El liderazgo como lo define (Rivera, 2012) es una relación entre individuos donde uno de ellos influencia y ejerce un poder con el fin de lograr una meta en común para transformar el entorno organizacional. Lo que da paso a inferir que en la actualidad ha cambiado la gestión del conocimiento en torno al liderazgo, a causa de que se está enfocando en crear futuro, desarrollar una identidad y una cultura empresarial propia.

El liderazgo es fundamental dentro de una organización, puesto que depende en gran parte del éxito de la misma. Un líder exitoso es aquel que no solo sirve de guía sino que tiene pasión por los nuevos retos, reconoce cuáles son sus fortalezas y debilidades, está dispuesto a enfrentarse a los riesgos, le gusta el trabajo en equipo y lo más importante se preocupa por las personas, este último punto va de la mano con la inteligencia emocional, dado que a través de ella se pueden solucionar inconvenientes de tipo motivacional obteniendo un desarrollo positivo en las habilidades de cada una de las personas, resultado que contribuye al éxito de la empresa y en la presente investigación apoya al logro de la gestión del conocimiento.

El modelo de Stankosky (2005) define que el liderazgo desarrolla estrategias comerciales y operativas para sobrevivir y posición para tener éxito en un mundo dinámico. Estas estrategias determinan la visión, y debe alinear la gestión del conocimiento con las tácticas de negocio para impulsar el valor de la gestión del conocimiento en toda la empresa.

El liderazgo establece e implementa la estrategia y nutre la cultura y el clima, interactúa con el medio ambiente para posicionarse para el éxito. El foco se debe colocar en la construcción de apoyo ejecutivo y líderes de gestión del conocimiento. Sistemas de gestión del conocimiento requieren un líder que puede proporcionar liderazgo fuerte y dedicado necesario para el cambio cultural. Subelementos del liderazgo (Stankosky & Baldanza, 2005):

- Cultura Empresarial
- Planificación estratégica, incluyendo la visión y ajuste de la meta
- Clima
- Crecimiento
- Segmentación
- Comunicaciones

Como ya se ha visto en capítulos anteriores la importancia de la gestión del conocimiento en la organización hace que las organizaciones puedan estar preparadas para los cambios y necesidades que exige el mercado y rápidamente puedan convertirse en organizaciones con ventajas competitivas.

6.2. VALIDACIÓN DE LA RELACIÓN: ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO VS. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



Figura 45. Relación entre organización y liderazgo vs. Gestión del conocimiento

Al examinar los intervalos del 95% de confianza de la distribución bootstrap (Percentiles 0.025 y 0.975), ninguno de los dos coeficientes contiene el valor 0, lo que indica que las correlaciones estimadas son estadísticamente significativas en la explicación de la gestión del conocimiento. Por tanto, se puede concluir que el pilar de organización muestra una correlación positiva de 0.46 sobre la gestión del conocimiento y la influencia del liderazgo sobre la gestión del conocimiento es de 0.4.

	Coefficiente estimado	Coefficiente promedio (bootstrap)	Error estándar (bootstrap)	Percentil 0.025	Percentil 0.975
Organización -> G. Conocimiento	0.4583105	0.4529965	0.08839177	0.2863321	0.6240173

Liderazgo -> Conocimiento	0.3970081	0.4090216	0.08662053	0.2392083	0.5636724
------------------------------	-----------	-----------	------------	-----------	-----------

Finalmente, examinando la consistencia interna de cada pilar se tiene que en general esta se encuentra por encima de 0.75 lo que indica que los ítems del cuestionario utilizados para cuantificar cada uno de los pilares muestran alto grado de relevancia.

Tabla 15. Alfa de Cronbach

Pilar	Alfa de Cronbach
Organización	0.7570278
Liderazgo	0.7501924
Gestión del conocimiento	0.9148432

Fuente: Esta investigación

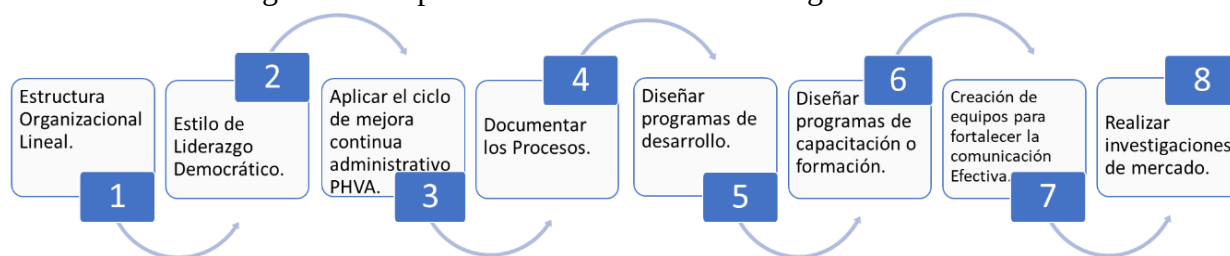
El Test de Cramer muestra que la correlación entre el pilar organización y la gestión del conocimiento aunque es positivo es débil con un resultado de 0.46, lo que indica que las fortalezas de las organizaciones (se realiza planeación, seguimiento y desarrollo de nuevas prácticas de trabajo, es fácil adquirir conocimiento a través de documentación interna de las organizaciones, las organizaciones cuentan con una buena transferencia de conocimiento), movilizan la tendencia por encima de cero (0). Sin embargo, donde tienen oportunidad de mejora, es decir sus mayores debilidades (falta comunicación efectiva, falta de programas de formación y entrenamiento) no permiten que el resultado sea el ideal.

Referente a la influencia del liderazgo sobre la gestión del conocimiento se ubica en 0.4 resultado que indica que la correlación es débil, aunque las empresas tienen fortalezas (la empresa utiliza el conocimiento en el desarrollo de nuevos productos / servicios, el conocimiento se utiliza para implementar estrategias pensando en los cambios futuros y tendencias del entorno, la empresa resuelve problemas a través del trabajo en equipo con el

personal más capacitado.), las debilidades (falta de apoyo en la metodología de Trabajo, ausencia de liderazgo para crear estándares y procedimientos.) tienen un peso significativo que no permite el resultado ideal.

6.3. LINEAMIENTOS PARA FORTALECER LAS PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES Y DE LIDERAZGO EN FUNCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Figura 46. Etapas de los lineamientos estratégicos.



- a) La estructura que consideramos más efectiva para la gestión de conocimiento es **la estructura lineal**, de acuerdo con (Carreto, 2007) es una de las principales clases de estructura organizacional, la cual se caracteriza en pequeñas empresas que se dedican a generar productos en mínimas cantidades en un campo específico de mercado, el dueño y el gerente por lo general siempre es el mismo, es de bajo costo y su contabilidad es clara y flexible, la toma de decisiones es ágil pues su autoridad está centrada en la persona que por lo general es el dueño a fin de cumplir los objetivos.

Esta estructura es fácil de entender y las responsabilidades de los cargos son claros para empresas pequeñas y medianas como las estudiadas en este proyecto, el 69% de las empresas son familiares y el 54% de los últimos gerentes hacen parte de la familia fundadora de la empresa. Por lo cual desarrollar la gestión del conocimiento resulta rápido y efectivo pues la autoridad se centra en el dueño de la empresa.

- b) De acuerdo al modelo de Stankosky (1999) dentro de los pilares del conocimiento se estructura el liderazgo como el aspecto que desarrolla estrategias comerciales y operativas que determinan la visión de una organización y las tácticas de negocio para impulsar la gestión del conocimiento, este a su vez interactúa con el medio ambiente a partir de la cultura organizacional, planificación estratégica, clima, crecimiento, segmentación y comunicaciones (Ramírez Bedoya & González Buriticá, 2015).

Por lo anterior consideramos que el liderazgo más efectivo en las organizaciones para consolidar y permear a todo el equipo el conocimiento es **el estilo democrático**.

Lo primordial para este tipo de liderazgo son las personas, asume las responsabilidades de los actos positivos y negativos, consulta con frecuencia la toma de decisiones, reconoce que es una autoridad y por tanto responsable si un proceso no sale adecuadamente, no busca culpables, la participación del personal es activa, las relaciones interpersonales son agradables, existe constante interacción entre el líder y su equipo de trabajo pero se maneja el respeto y la confianza en las funciones que se deben cumplir. Enfoca la inteligencia emocional, en el sentido que se preocupa no solo por lo que suceda en el interior de la organización, si no en el comportamiento y las acciones de las personas, si tienen alguna situación o dificultad que afecta su labor, por tanto las personas se sienten valoradas.

Este estilo construye confianza, a partir de ello los colaboradores pueden señalar a sus superiores como líderes cuyo comportamiento es aspiracional y un ejemplo a seguir, logrando el objetivo de un cambio en la cultura enfocando a los equipos de trabajo a la realización de gestión de conocimiento de la compañía.

- c) Continuar con la aplicación del ciclo de mejora continua administrativo PHVA aplicando en sus fases nuevas metodologías. Una de las nuevas metodologías es la mencionada por la norma técnica colombiana NTC-ISO 9001 (cuarta actualización), la nueva norma internacional de gestión de calidad, la organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la

conformidad de productos y servicios. Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la medida que sea necesario.

La Gestión Integral del Conocimiento se incluye en la nueva norma, que busca consolidar un proceso sistemático de manejo del conocimiento, ajustado al sistema de calidad de cada organización, con base en 7 principios de calidad: Orientación al cliente, Liderazgo, Compromiso, Enfoque basado en procesos, Mejora Continua, Decisiones basadas en la evidencia y Gestión de las relaciones.

- d) Garantizar que al interior de las organizaciones exista una estructura de documentación de procesos que facilite a los colaboradores obtener información.

Esto se debe trabajar a través de un proyecto, el Project Management Institute (PMI) y su encuesta anual de proyectos muestran que las iniciativas al interior de las grandes organizaciones en el mundo tienen una tasa promedio de éxito de 71%.

Teniendo en cuenta estos resultados es viable que al interior de las organizaciones se trabaje bajo la metodología de proyectos, pues vincula en gran proporción el liderazgo.

Al resultar vinculado el liderazgo en la gestión de proyectos, y al introducir la gestión de conocimiento requiere que se realice un cambio organizacional y este actúa inevitablemente como catalizador para transformar la cultura de la organización, complementando el primer objetivo que es garantizar la documentación.

- e) Diseñar programas de desarrollo.

En un mundo en constante cambio en donde todas las organizaciones pueden tener acceso a tecnología de punta, mejores sistemas de información, diferentes métodos y medios de marketing, uno de los diferenciales de estas es el talento humano, es por esto que el verdadero reto es formarlos desarrollando y/o fortaleciendo las competencias, capacidades, aptitudes y conocimientos en cada uno de ellos, enfocándolos con los objetivos, misión, visión, cadena de valor y COR de la organización que permitan contribuir con la estrategia y la competitividad de la organización.

Lo mencionado anteriormente se puede lograr:

- Formando equipos de alto desempeño que impulsen el liderazgo que requiere la organización para el fomento de la gestión del conocimiento. Plan carrera.
- Rotación de puestos de trabajo, donde se vivan experiencias reales que desarrollen competencias.
- Trabajo en equipo por proyectos.
- Realización de feedback, observación y retroalimentación.
- Seguimiento / Coaching: se utiliza para ayudar a cumplir las metas propuestas en el programa de formación y desarrollo de competencias y adoptar un estilo de liderazgo ya en el desarrollo de las funciones de los diferentes colaboradores.

El desarrollo de las competencias es fundamental para que la fuerza laboral aumente la productividad del trabajo, se maximicen los conocimientos de los colaboradores, se aprovechen al máximo las habilidades de las personas y se cuente con mayores niveles de satisfacción. Esto conlleva a generar mejores y mayores resultados, a tener una ventaja competitiva y a ubicar a la organización en la cima frente a la competencia.

- f) Para complementar los programas de desarrollo se deben diseñar programas de capacitación o formación, los cuales deben estar dirigidos a los diferentes niveles de la organización (operativo, medio, directivo y estratégico), y estar directamente relacionados con el cambio organizacional.

Si una organización quiere estar siempre a la vanguardia y tener una constante adaptación a las nuevas metodologías, debe realizar una formación constante a todos los colaboradores, toda vez que un colaborador será totalmente competente cuando tenga los suficientes conocimientos y también sepa ponerlos en práctica con la mejor actitud, es por esto que la formación debe estar enfocada a la estrategia de la organización, para que de esta manera todos sigan el mismo enfoque y finalmente se logre la transferencia de conocimiento y el éxito total de la estrategia.

Estos programas de capacitación/formación se pueden realizar creando escuelas al interior de las organizaciones y/o realizando alianzas estratégicas con entidades educativas (universidades, centro de investigación, institutos, etc), por medio de las cuales se realice entrenamiento al capital humano de los temas de interés de acuerdo al COR del negocio.

- g) Crear equipos de trabajo en las áreas de las organizaciones que ayuden a promover hábitos para una comunicación efectiva, establecer la buena práctica en estos equipos y permear al resto de colaboradores, muy importante que los lideres sean los principales gestores. Esto realizado en forma paralela con la gestión de cambio mencionada en el punto anterior con el objetivo de fortalecer la comunicación.
- h) Continuar realizando investigaciones de mercado para conocer las necesidades de los clientes y producir bienes o servicios que las satisfagan en las organizaciones. De esta manera se fortalece el conocimiento de la competencia, logrando realizar benchmarking en procesos que generen mejora continua y así mismo se incrementan los ingresos operacionales de la misma.

7. CONCLUSIONES

1. Se logro identificar que las pymes del Valle del Cauca cuentan con una estructura organizativa de tipo familiar en un 69%, siendo una de sus principales características el sostenimiento durante más de 11 años; así mismo se identifica que los líderes de estas organizaciones hacen parte de la familia fundadora con un nivel educativo profesional, magister y doctorado en un 79%, y una antigüedad de más de 20 años ejerciendo labores en el cargo gerencial en dicha empresa. Sin embargo, al conectar estos dos pilares organización y liderazgo las pymes del Valle del Cauca muestran un nivel medio en el desarrollo de los procesos implementados lo que conlleva a ubicarse como principiante en la gestión del conocimiento.
2. Se realiza análisis de dos de los cuatro pilares planteados en el modelo de Stankosky, Calabrese y Baldanza (1999), como lo son la organización y el liderazgo y se establecen los nexos entre estos con la gestión del conocimiento en el contexto teórico, la organización como parte de las funciones en la estructura administrativa en la delegación de funciones y la organización de competencias dentro de una empresa y el liderazgo como un enfoque que contiene muchas herramientas necesarias que debe aplicar un gerente, jefe de departamento o de grupo son de suma importancia con la gestión del conocimiento como clave del éxito.

Tal como lo menciona (Bustamanete Sánchez, 2003) Para que exista un buen funcionamiento desde la nueva gestión de conocimiento se requiere de un buen manejo del clima organizacional, las formas de liderazgo y conducción institucional, el manejo de los recursos humanos el tiempo, la planificación de tareas, la distribución de trabajo y su productividad, además de la eficiencia en la administración, el rendimiento de los recursos naturales y la buena calidad de los procesos organizacionales, está ligada a un nuevo campo de investigación y de las estrategias directivas y el uso de la tecnología de la información.

Una adecuada gestión del conocimiento, soportada en el aprendizaje organizacional, contribuye a elevar y desarrollar el capital intelectual de una organización, así como una nueva forma de gerenciar procesos a partir de la identificación, captura, desarrollo y distribución del conocimiento organizacional de forma ordenada, donde se pueda obtener ventajas competitivas frente al mundo globalizado.

3. Se realiza investigación sobre los aspectos organizacionales de las pymes del Valle del Cauca que apoyan la gestión del conocimiento obteniendo como resultado que las principales fortalezas son: los colaboradores identifican que el conocimiento en las organizaciones se refleja en los clientes, investigando sus necesidades para lograr su satisfacción en un 84%, se realiza planeación, seguimiento y desarrollo de nuevas prácticas de trabajo 82%, es fácil adquirir conocimiento a través de documentación interna de las organizaciones 69.3% y las organizaciones cuentan con una buena transferencia de conocimiento 83%.

Como oportunidades de mejora se considera que falta comunicación efectiva, lo cual hace que esta herramienta se convierta en una barrera para gestionar el conocimiento y falta de programas de Formación y entrenamiento.

4. Los aspectos de liderazgo de las pymes del Valle del Cauca que apoyan la gestión del conocimiento son: las empresas utilizan el conocimiento en el desarrollo de nuevos productos / servicios 86%, el conocimiento se utiliza para implementar estrategias pensando en los cambios futuros y tendencias del entorno 83%, la empresa resuelve problemas a través del trabajo en equipo con el personal más capacitado 92%, así mismo se debe fortalecer el acompañamiento de los líderes con las tareas delegadas pues los colaboradores consideran que falta apoyo en la metodología de trabajo y ausencia de liderazgo para crear estándares y procedimientos.

5. El mundo empresarial es un terreno agreste para las pymes en especial en países desarrollados visto que comúnmente se observa altas tasa de nacimientos y desapariciones. El mantenerse en el mercado no es tarea fácil y más en un mundo cambiante, el objetivo de las pymes hoy es lograr su permanencia en el tiempo y como se ha mencionado en este documento la gestión del conocimiento es indispensable para lograrlo apoyado en dos de los pilares propuestos por Stankosky, Calabrese y Baldanza (1999) como son la organización y el liderazgo.

El creciente valor colocado en personas altamente capaces, subiendo la complejidad del trabajo y la disponibilidad universal de la información en Internet son los cambios fundamentales que contribuyen al movimiento por las organizaciones para soluciones de gestión del conocimiento de apalancamiento. Con el fin de comenzar a cambiar la organización, la gestión del conocimiento debe integrarse en los procesos de negocio.

6. Los lineamientos propuestos para fortalecer las prácticas organizacionales y de liderazgo en función de la gestión del conocimiento se realizan basados en las debilidades evidenciadas en la investigación, por lo cual cada una de las etapas de los lineamientos se focaliza en optar por la estructura organizacional más recomendada para este tipo de empresas, el desarrollo de un estilo de liderazgo en conexión con la estrategia de compañía, aplicación de modelos de estándares de calidad mencionadas por las normas técnicas colombianas, diseño de programas de desarrollo y la continuidad de las buenas prácticas implementadas.

8. RECOMENDACIONES

1. Documentarse en caso de desconocimiento sobre teorías administrativas para la realización de la organización de la estructura y el desarrollo del estilo de liderazgo deseado en los cargos directivos de la empresa, o en su defecto contratar un consultor para el diseño, posteriormente nombrar a un líder sobre el tema (preferiblemente que sea del equipo de gestión humana) que coordine la implementación y vele por la adecuada ejecución.
2. Crear comités para el diseño de programas de desarrollo y formación en donde interactúen líderes de diferentes áreas, una vez diseñado lo que la empresa desea implementar, se recomiendan realizar alianzas con entidades educativas para fortalecer estas iniciativas.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Molano, A. (25 de 06 de 2013). *Colombia Digital* . Obtenido de <https://colombiadigital.net>
- Zollo, M., & Winter, S. (January de 1999). *researchgate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/246254074_From_Organizational_Routines_to_Dynamic_Capabilities
- Acévedo, R., Guerra, L., Aravena, J. A., Aguilar, M. L., & Azevedo. (2005). Modelo para la gestión del conocimiento basado en la teoría de la regulación. *Apertura*, 5(1), 55-66. doi:1665-6180
- Arboleda, H. (2017). Oficinas de Gerencia de Proyectos como parte de la Gestión de TI. *IT MANAGER*, <https://www.icesi.edu.co/unicesi/todas-las-noticias/1873-oficinas-de-gerencia-de-gerencia-de-proyectos-como-parte-de-la-gestion-de-ti>.
- Arriagada , R., & Alarcón, L. (abril de 2015). *researchgate.net*. Recuperado el 19 de octubre de 2017, de https://www.researchgate.net/publication/273750083_Modelo_de_Gestion_y_Maduracion_de_Conocimiento_en_Empresas_Constructoras
- Atehortua, F. A., Valencia, J. A., & Bustamante. (2011). *Gestión del Conocimiento Organizacional*. Medellín.
- Atehortúa, F. A., Valencia, J. A., & Bustamante, R. E. (2011). *Gestión de Conocimiento Organizacional*. Medellín: Gestión del conocimiento.
- Ávila Vidal, A. (2013). *integración academica.org. Asociación Latinoamericana para la formación y enseñanza en psicología*. Recuperado el 19 de octubre de 2017, de Integración académica en psicología : <http://integracion-academica.org/vol1numero2-2013/25-las-organizaciones-como-sistemas-sociales-complejos>

- Barbosa Ramirez, D., Ramirez, A., & Noguera Hidalgo, A. (2013). Gestión del conocimiento y liderazgo:. *Usta*.
- Barton, D. L. (4 de Noviembre de 2009). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Illinois.
- Bedoya, C. (Julio de 2015). *Scielo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co>
- Bernal Torres, C. A., Turriago Hoyos, Á., & Sierra Arango, H. D. (04 de Junio de 2010). *redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org>
- Blackler, F. (1995). *Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation*, in: *Organization Studies* (Vol. 16). Lancaster: Egos.
- Boruchowicz, P., & Coppola, C. (2018). <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/expectativas-2018.pdf>. Obtenido de <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/expectativas-2018.pdf>
- Briceño Moreno, M., & Bernal Torres, C. (11 de Octubre de 2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Estudios Gerenciales*, 117. Obtenido de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/386/pdf
- Burgos, G. (7 de Junio de 2017). *América Retail*. Obtenido de <http://www.america-retail.com/>
- Bustamante, Y. (2003). La Gestión del Conocimiento y las organizaciones modernas. *Gestión tercer milenio*, 6(11), 105-109. Recuperado el 20 de octubre de 2017, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v06_n11/gestion.htm

Carreto, J. (julio de 2007). *blog proceso administrativo*. Recuperado el 11 de octubre de 2017, de <http://uproadmon.blogspot.com.co/2007/03/estructuras-organizativas-y-tipos-de.html>

Castro, E., Miquilena, E., & Peley, R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Omnia*, 12(1), 83-96. Recuperado el 19 de octubre de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/737/73712104.pdf>

Cervera, X. (9 de enero de 2017). *Comportamiento.org*. Recuperado el 19 de octubre de 2017, de <http://comportamiento.org.blogspot.com.co/2017/01/liderazgo-laissez-faire.html>

Collao, F., Pessoa de Matos, M., Arroio, A., Zuleta, L. A., Ferreira, C., Zevallos, E., . . . Kulfas, M. (2011). *Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Copyright © Naciones Unidas,.

Corfederación española de Organizaciones Empresariales. (06 de 03 de 2018). Obtenido de <https://www.ceoe.es/es/contenido/actualidad/noticias/las-mipymes-generan-el-28-del-pib-en-latinoamerica-pero-carecen-aun-del-impulso-necesario>

Cornejo, R. (26 de mayo de 2014). *Workmeter*. Recuperado el 19 de octubre de 2017, de <https://es.workmeter.com/blog/bid/314468/6-tipos-de-liderazgo-empresarial-cu-l-es-el-tuyo>

Coronado, D., López, J., Valderrama, F., & Pascagaza, J. (junio de 2012). Obtenido de <https://image.slidesharecdn.com/organizac-120603234020-phpapp01/95/todo-lo-relacionado-con-organizacion-49-728.jpg?cb=1338767870>

Covey. (noviembre de 2014). *coneklab.com*. Obtenido de <http://www.coneklab.com/8-caracteristicas-del-lider/>

Covey, S. (2005). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Booket.

- Dalf, R. (2011). Organization theory and.
- Davenport, & Prusak. (2001). *Conocimiento en acción cómo las organizaciones manejan lo que saben*.
- Davila, D. C. (2001). Organización y teorías Organizacionales. En d. C. Davila, *Teorías Organizacionales y de Adminsitación* (págs. 2-18). Bogota: Mc Graw Hill.
- Dorado Leigue, R. (s.f.). *Cilea*. Obtenido de <http://www.cilea.info>
- Druker, P. (1995). *Gerencia para el futuro*. Bogota: Norma.
- Estrada, S. (mayo de 2007). LIDERAZGO A TRAVES DE LA HISTORIA. *Scientia et Techninca*(34). doi:ISSN 0122-1701
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness* . New York: McGraw-Hill.
- Flores, G. (24 de febrero de 2014). *DEHO*. Recuperado el 19 de octubre de 2017, de <http://www.deho.mx/definicion-de-politicas-en-la-organizacion/>
- García López, R., García Zumalacárregui, G., Álvarez Mozas, W., & Becerra Molina, L. (23 de Diciembre de 2017). *Scielo*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu>
- García, M. (enero-junio de 2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79. doi:ISSN: 1900-3803
- GIBB, c. (1969). *The Handbook of social Psychology*. New Jersey: Wiley.
- Giraldo, D., & Naranjo, J. A. (2014). *Repository Rosario*. Recuperado el 19 de octubre de 2017, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf>
- González, N., Nieto, M., & Muñoz, M. F. (2001). La gestion del conocimiento como base de la innovación tecnológica: El estudio de un caso. *Espacios*.
- Hersey , P., & Blanchard, K. (1969). *Management of organizational behavior*. *Englewood Cliffs*. New Jersey: Prentice Hall.

Hessen, J. (1925). *Teoria del Conocimiento*. colonia.

Iglesias, A. L., & Sánchez, Z. T. (10 de junio de 2015). *Scielo*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu>

INED 21. (2 de septiembre de 2017). *INED 21*. Recuperado el 19 de octubre de 2017, de <https://ined21.com/13-estilos-de-liderazgo/>

Jesuites Educación. (2 de enero de 2017). *Jesuites Educación*. Recuperado el 13 de octubre de 2017, de <http://fp.uoc.edu/blog/departamento-de-administracion-funciones/>

Kansas. (2017). *caja de herramientas comunitarias*. Recuperado el 12 de octubre de 2017, de Liderazgo y dirección: <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/estilos-de-liderazgo/principal>

Katz, D., & Kahn, R. (1986). *Psicología Social de la Organizaciones*. México: Trillas. México: Trillas.

Koohang, A., Paliszkievicz, J., & Goluchowski, J. (s.f.). The Impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. *Industrial Management & data systems*, 521-537.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1990). *Desarrollo Organizacional*. Mexico DF: McGraw-Hill.

Kouses, J., & Posner, B. (2003). *Mindmeister*. (Pfeiffer) Recuperado el 27 de Agosto de 2017, de https://www.mindmeister.com/generic_files/get_file/1476920? filetype...file

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2005). CDD 658.409 2. En *El desafío del liderazgo: como obtener permanentemente logros extraordinarios* (A. Oklander, Trad., Segunda ed., pág. 521). Buenos Aires, México, Santiago - Montevideo: Granica S.A, <https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=JNXiciJBHMwC&oi=fnd&pg=PA11&dq=el+liderazgo+autores+principales+kouzes+y+posner+2005&o>

ts=dj5tRb93f0&sig=YSTmUVuYd94evsA9GHjD_vum4Tk#v=onepage&q=el
%20liderazgo%20autores%20principales%20kouzes%20y.

Latham, A. (2016). *La Voz*. Recuperado el 19 de octubre de 2017, de <http://pyme.lavoztx.com/las-ventajas-del-modelo-de-contingencia-de-fiedler-10366.html>

lider. (mayo de 2016). *Lider emprendedor*. Recuperado el 19 de octubre de 2017, de <http://www.lideremprendedor.com/wp-content/uploads/2016/05/Estilos-de-Liderazgo-LD.pdf>

Liderazgo. (30 de 04 de 2018). *EAE Business School*. Recuperado el 19 de octubre de 2017, de <https://retos-directivos.eae.es/los-4-estilos-de-liderazgo-situacional-que-debes-conocer/>

López Morales, F. J., & Gutiérrez, H. A. (2015). La Gestión del Conocimiento: modelos de compresión y definiciones. *Investigación en Ciencias Estratégicas*, 84-111.

Lopez orozco, G., Gil, M. M., & Fleitas Triana, M. S. (2016). Diagnóstico del modelo de organización en tres. *Gestión Y estrategia*, 53-65.

Marsall, C., Prusak, L., & Shpilberg, D. (1997). Riesgo Financiero y la Necesidad de una mejor gestión del conocimiento. *Harvard Deusto Business*, 34-53.

Martino, G. (25 de Marzo de 2018). *La Nacion*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/2119790-las-pymes-son-el-motor-de-la-argentina>

Marulanda, C. E., & López, M. (2012). Investigación Científica y Tecnológica. *Revista Virtual universidad Católica del Norte*, 38.

McChesney, S. y. (2012). *The 4 Disciplines of Execution*. Free Press.

Melgarejo, Z. A. (2 de 2 de 2017). *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/noticias/pymes/44>

- Mihi, A., Noguera, Á., & Barbosa, D. (2014). Gestión del conocimiento y liderazgo: Perspectivas de relación. *Diversitas, perspectivas en psicología*, 10(1), 57-70. Recuperado el 20 de octubre de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67935714004>
- Minsal, D., & Pérez, Y. (2007). *scielo.sld.cu*. Recuperado el 12 de octubre de 2017, de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci101007.pdf>
- Moprosoft. (SF). *imagisas* . Recuperado el 11 de octubre de 2017, de http://www.imagisaas.com.mx/jpe/GUIONES_N1/GN_Elda/GN_docs_pdf/gn_t4i_estruc_org.pdf
- Morgan, G. (1998). La mecanización toma el mando. La Organización como Máquina. En G. Morgan, *Imágenes de la organización*. (págs. 10-28). Mexico: Alfaomega.
- Mula, N. (2017). <http://slideplayer.es>. Obtenido de <https://image.slidesharecdn.com/ode-d-11-organizacion-1206418541850089-3/95/ode-d-11-organizacion-30-728.jpg?cb=1206389742>
- Muñoz Castellanos , R., & Nevado Peña, D. (2007). *el desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. Madrid, España: Especial directivos. Recuperado el 4 de Noviembre de 2017, de https://books.google.com.co/books?id=y_qKctxxK1QC&pg=PA19&dq=organizacion+definicion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiSkO6voKbXAhUE6SYKHSBXDZwQ6AEIKTAB#v=onepage&q=organizacion%20definicion&f=false
- Mutis, G. (2016). *liderazgo y gestión*. Recuperado el 12 de octubre de 2017, de http://www.liderazgoygestion.com/articulos_gm/LaGestiondelConocimiento.pdf
- Noguera, S. (2015). *SlideShare*. Obtenido de <https://pt.slideshare.net>
- Nonaka , I., & Takeuchi, H. (1999). Mexico: Oxford.

- Nonaka, I. (1998). La Empresa Creadora del conocimiento. En I. Nonaka, *Gestión del Conocimiento* (págs. 23-49). Boston: Deusto.
- Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2008). ESTILOS DE LIDERAZGO, GESTIÓN DEL ESTILOS DE LIDERAZGO, GESTIÓN DEL UN ESTUDIO EMPÍRICO EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. *interciencia*, 33(9), 651-657. Recuperado el 12 de octubre de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33933905>
- Pérez Uribe, R. I., & Ramírez, M. (2015). Pymes en Colombia. *Dinero*.
- Porter, M. (2007). La ventaja Competitiva de las Naciones. *Lo mejor de Harvard Business Review*, 55-80.
- Ramío, C. (2016). *Repositorio uesigloXXI*. Recuperado el 19 de octubre de 2017, de Capitulo 1 TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12817/Teoria%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.pdf?sequence=1>
- Ramirez, C. a., & Gonzalez, L. E. (2015). *Biblioteca Digital Univalle*. Obtenido de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co>
- Ramírez, C. A., & González, L. E. (julio de 2015). *Univalle.edu*. Recuperado el 19 de octubre de 2017, de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10041/1/CB-0542478.pdf>
- Richard, H. H. (1983). Organizaciones estructura y. México: Prentice Hall.
- Rivera, L. M. (27 de febrero de 2012). *EOI*. Recuperado el 27 de Agosto de 2017, de Escuela de Organización Internacional: <http://www.eoi.es/blogs/leidymargaritarivera/2012/02/27/importancia-del-liderazgo-en-las-organizaciones/>

- Rodríguez, M., Pérez, M. A., Castillo, J. V., & García, F. (julio de 2009). La gestión del conocimiento factor estrategico para el conocimiento. *Gestion del tercer milenio, investigacion de la facultad de ciencias administrativas*, 12(23), 7-14. Recuperado el 20 de octubre de 2017, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v12_n23/pdf/02v13n23.pdf
- Rojas, C. (2 de noviembre de 2012). Teoría y evolución de la gestión del conocimiento. *Gestiopolis*. Recuperado el 20 de octubre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/teoria-evolucion-gestion-conocimiento/>
- Romo Mendoza, N. (18 de 09 de 2017). La importancia de una gerencia de proyectos en las Pymes. *El Heraldo*, págs. <https://www.elheraldo.co/mas-negocios/la-importancia-de-una-gerencia-de-proyectos-en-las-pymes-403797>.
- Romo Mendoza, N. (18 de 09 de 2017). *www.elheraldo.co*. Obtenido de <https://www.elheraldo.co/mas-negocios/la-importancia-de-una-gerencia-de-proyectos-en-las-pymes-403797>
- Roura, H. (11 de Junio de 2018). *Informe Industrial*. Obtenido de http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Las%20PyMES%20en%20el%20desarrollo%20de%20la%20econom%C3%ADa%20argentina__169
- Saavedra, M., & Hernandez, y. (Noviembre de 2008). *saber.ula.ve*. Obtenido de www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/26628/1/articulo10.pdf
- Sanchez, J. R. (12 de octubre de 2012). *Mercadeo Estrategico liderazgo*. Recuperado el 19 de octubre de 2017, de <https://jrsmarketingcommunications.wordpress.com/2012/10/12/el-liderazgo-segun-peter-drucker/>
- Santos, M., Ponjuan, G., & Mahyvin, C. (2006). *Revistas ACI*, 14, 1-9. Recuperado el 20 de octubre de 2017

- Segredo, A. M. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *edumed*, 3-8.
- Serrano Puncca, Y. (noviembre de 2010). *slideshare.net*. Obtenido de <https://image.slidesharecdn.com/implicacionesdelateorianeoclasica-101118211620-phpapp01/95/implicaciones-de-la-teoria-neoclasica-14-638.jpg?cb=1422668636>
- Sher, P. (2004). Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. En P. Sher, *Information & Management* (págs. 933–945). *elservier*.
- Srivastava, a., Bartol, K., & Locke, E. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, And Performance. *academy of management*, 1239-1251.
- Stankosky. (1999). *Knowledge management: an evolutionary architecture toward enterprise engineering*.
- Stankosky, M., & Baldanza, C. (2005). *Kowledge Management the Castalys For Electronic Government*.
- Suaréz, J. (noviembre de 2009). *slideshare.net*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/Flethcer/estructura-organizacional3>
- Sullivan, K., & Sánchez, G. (2008). Recuperado el 19 de octubre de 2017, de <http://www.cuautitlan.unam.mx/rudics/ejemplares/0101/art09.html#nota1>
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers: new york.
- Tejedor, B., & Aguirre, A. (Agosto de 1998). Proyecto Logos: investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. *Boletín de Estudios Economicos*, págs. 231-249.
- Terry, & Franklin. (2010). *Principos de la Administración*. Mexico: Patria.
- Terry, F. (2010). Principios de administración. Mexico: Patria.

- Torres Aguilar , I. (junio de 2015). *Inmaculadatorresaguiar.wordpress.com*.
Obtenido de . <https://inmaculadatorresaguiar.wordpress.com/2015/06/25/el-aprendizaje-organizacional/>
- UNAM. (2006). *unam*. Recuperado el 19 de julio de 2017, de
<http://fcasua.contad.unam.mx/2006/1230/docs/unidad1.pdf>
- Vallejo, C. (2018). *Aprendizaje Organizacional y gestión del conocimiento*. Bogota: Gobierno de Colombia.
- WDELREAL. (2015). *WDELREAL*. Recuperado el 11 de octubre de 2017, de
<http://files.wdelreal.webnode.es/200001762-9b3349c2f0/ESTRUCTURA%20FUNCIONAL.pdf>
- Zhu, C., & Mu, R. (2016). *Followers' Innovative Behavior in Organizations: The Role of Transformational Leadership, Psychological Capital and Knowledge Sharing*. China.
- Zollo, M., & Winter, S. (January de 1999). *researchgate*. Obtenido de
https://www.researchgate.net/publication/246254074_From_Organizational_Routines_to_Dynamic_Capabilities