

# LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA TOMA DE DECISIONES: UN CASO DE ESTUDIO

**Erica Janeth Galeano Henao<sup>\*1</sup>**

**erica.galeanohe@unaula.edu.co**

**Hernán López Arellano<sup>\*\*</sup>**

**hernan.lopez@unaula.edu.co**

**Jenny Martínez Crespo<sup>\*\*\*</sup>**

**jenny.martinezcr@unaula.edu.co**

## ***Resumen***

El conocimiento del individuo, tácito o explícito, configura hoy en día un activo para las organizaciones y para sus directivos. Este activo debe ser valorado y custodiado por la empresa, en la medida en que genera valor tangible e intangible para la misma. De ahí la importancia de este artículo de reflexión, dirigido a todos aquellos directivos que quieran conocer más sobre las ventajas que tiene la transferencia del conocimiento tácito y explícito de sus colaboradores y la custodia de dicho conocimiento en su organización.

A través de un *Storytelling*, se hace una narración que permite identificar las bondades de la experiencia y el conocimiento adquirido en el ejercicio de diferentes cargos en la organización y en otras organizaciones, a la hora de asumir el reto de colaborar en un cargo directivo. Con esta narración se busca que los directivos reconozcan que cada colaborador dentro de la organización asume diferentes cargos y espacios en su lugar de trabajo, que cada colaborador es reconocido por otros en el ejercicio de su cargo, que muchos de ellos no se perciben a sí mismos como un activo valioso para la organización, ya que no alcanzan a dimensionar las capacidades y potencialidades de la cantidad de información y conocimiento tácito que traen de su experiencia laboral y su formación profesional, la cual difícil de transferir o de copiar por otros. Cuando la

---

<sup>1</sup> \*Estudiantes en formación de pre-grado. Grupo Kabai

<sup>\*\*</sup> Docente – Investigadora. Facultad de Administración de empresas, Universidad Autónoma Latinoamericana.

<sup>\*\*\*</sup> Docente tiempo completo. Facultad de Administración de empresas, Universidad Autónoma Latinoamericana.

organización comprende la importancia de documentar el conocimiento y transferirlo a través de diferentes mecanismos: intranet, manuales de procesos, manuales de calidad, comunicaciones formales y conversaciones de tipo informal, que motiven a los colaboradores y generen la confianza necesaria para que ellos entiendan la necesidad de documentar y transferir su conocimiento a su equipo de trabajo, a la organización misma, de tal manera que se eviten los problemas que genera el retiro de los colaboradores, ya sea por renuncia, despido o jubilación. Cuando un colaborador se va de la organización, se lleva con él su conocimiento, producto del aprendizaje que tuvo en su lugar de trabajo, si este conocimiento no ha sido documentado y transferido a otros colaboradores, que puedan continuar el trabajo que se venía haciendo, la organización tendrá contingencias, la ausencia del conocimiento pertinente pone en riesgo la continuidad y la custodia de la información que requiere la organización para continuar adecuadamente con sus procesos. Por ello, de manera transparente, la organización debe fomentar la documentación y la transferencia del conocimiento de sus colaboradores, facilitando la generación de espacios que propicien la total tranquilidad entre los colaboradores, tanto directivos, como mandos medios y operativos, para el normal flujo de la información y del conocimiento organizacional.

***Palabras Claves:***

Aprendizaje organizacional, Conocimiento tácito y explícito, Gestión de conocimiento, Aprendizaje individual, Storytelling, Transferencia de conocimiento.

## Presentación

"Lo que tenemos que aprender lo aprendemos haciendo"

Aristóteles

El presente artículo de reflexión surge en el marco del proyecto de investigación 25-000007 de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma latinoamericana (Unaula), denominado "Prácticas de gestión del conocimiento y de aprendizaje organizacional en las facultades de administración acreditadas del Valle de Aburra, a la luz del modelo teórico conceptual propuesto por Soto y colegas (2015)" y hace parte de la estrategia de formación de recurso humano en CTel, propuesto por Colciencias y asumido por la Vicerrectoría de Investigaciones de la Institución.

La reflexión sobre la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional y el proceso de formación doctoral de los docentes de las facultades acreditadas de administración de las Instituciones de Educación Superior (IES) en el Valle de Aburra, frente a la generación de valor y la consolidación de modelos de gestión de las facultades que faciliten el ciclo virtuoso del conocimiento, del que habla Nonaka y los autores con los que ha publicado diversas versiones sobre el tema en las últimas tres décadas (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000; Ikujiro Nonaka, 1991, 2007; Ikujiro Nonaka & Konno, 1998; Ikujiro Nonaka & Lewin, 2011; Ikujiro Nonaka & Takeuchi, 1995, 1999; Ikujiro Nonaka & Toyama, 2003; Von-Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000); facilita el ejercicio de reflexión realizado en este documento. Con el marco teórico que sustenta el proyecto de Martínez y López (2017), y la bibliografía que da origen a los modelos que soportan el modelo generado en el proyecto (Ahumada, 2001, 2002; Burrell & Morgan, 1979; Mardiko, Kurniawan, Burrell, & Morgan, 2006; Martínez-Crespo, Atehortúa, Vásquez, Rodríguez, & Soto, 2015; Rodríguez, Soto, Martínez, Atehortúa, & Vásquez, 2015), surge la pregunta de investigación que permite la vinculación de la autora de este artículo de reflexión en el proyecto de investigación mencionado.

Era entonces necesario entender cómo la experiencia previa de la autora, en la organización en la que se desempeña actualmente en un cargo administrativo y su aprendizaje en otras organizaciones en las que ha trabajado, además de la educación formal en el pregrado de Administración de Empresas de Unaula, le permitían el día de hoy, ejercer un cargo de dirección,

tomar decisiones adecuadamente y garantizar las metas y objetivos trazados por la Gerencia. En otras palabras, se trata de una reflexión de la autora sobre el conocimiento tácito que posee, producto de la experiencia y de la educación formal, y que le permite el día de hoy asumir el reto de direccionar una organización, reflexionando sobre la necesidad de convertir ese conocimiento tácito en explícito para poder transferirlo a sus colaboradores y de esta manera generar una dinámica permanente de cambio en la organización, logrando los objetivos propuestos.

En este sentido, el artículo presenta una reflexión sobre el conocimiento tácito y explícito, sobre las posibilidades de la transferencia del conocimiento y su potencial en el ejercicio de un cargo administrativo, a través del uso de la técnica Storytelling. Esta reflexión permite entender que el conocimiento constituye una ventaja para las organizaciones. De ahí la necesidad de que los directivos en las organizaciones reconozcan el valor del conocimiento de los colaboradores, y la necesidad de generar espacios de acción permeados por la confianza y la solidaridad, para permitir que el colaborador haga uso de su conocimiento en la resolución de problemas de la organización, en la generación de nuevas ideas, a la hora de mejorar procesos, de proponer nuevas formas de hacer las cosas y de reducir costos, o ser más productivos y eficientes.

De hecho, esta reflexión dirigida a los directivos de las organizaciones, intenta mostrar la importancia del conocimiento como un activo de la organización, del colaborador como el generador de dicho conocimiento y su depositario. El colaborador, más allá de una máquina de producción, es un sujeto con vivencias, experiencias, información y conocimiento que pueden ser valiosos para la organización en la solución de problemas, en el logro de los objetivos y en la generación de ideas innovadoras.

### **Marco teórico**

Al hablar del aprendizaje individual, es importante tener presente que los posibles motivos, intenciones y metas del sujeto son elementos que van a condicionar en gran medida el tipo de estrategias que va a utilizar para resolver una tarea. De hecho, las creencias del sujeto respecto a su capacidad para enfrentarse a la resolución de la tarea, así como la importancia e interés de la misma, son algunos de los factores motivacionales que pueden determinar la puesta en marcha de unas determinadas estrategias (UNAD, 2009). En este sentido, el aprendizaje del sujeto está determinado tanto por factores internos como por factores externos, que definirán las

formas en que el sujeto aprende y el uso que hace de dicho aprendizaje en el ejercicio de sus tareas diarias, ya sea en el ejercicio de su trabajo o en otros escenarios de su vida.

De ahí la importancia que tiene el ambiente de trabajo y las relaciones laborales en el desempeño del colaborador en la organización. Es fundamental la confianza que cada uno de los directivos deposita en ellos permitiéndoles ejecutar su trabajo usando sus conocimientos, ya sean tácitos o explícitos, transferidos o adquiridos a lo largo de su experiencia, ya que el sujeto reflexiona sobre el tipo de problema que debe resolver, sobre sus propios motivos e intenciones, sobre las posibilidades que él tiene de solucionar con éxito la tarea en función de sus capacidades y, finalmente, sobre las estrategias que debe poner en marcha para lograr las metas propuestas (UNAD, 2009).

Estas pautas de actuación de los colaboradores en la organización, son muy semejantes a lo que Borkowski y Muthukrishna(1992, citado en Valle, Barca, González, & Núñez, 1999)consideran como rasgos esenciales de un buen procesador de la información, lo que implica la integración de variables cognitivas, motivacionales, personales y situacionales dentro de los componentes principales del sistema meta cognitivo.

De acuerdo con Borkowski y Muthukrishna, las características más relevantes de estos sujetos son las siguientes(Valle, González Cabanach, Cuevas González, & Fernández Suárez, 1998):

- Conocen un amplio número de estrategias de aprendizaje.
- Comprenden cuándo, dónde y por qué estas estrategias son importantes.
- Seleccionan y controlan las estrategias, y son muy reflexivos y planificadores.
- Adoptan un punto de vista incremental respecto al desarrollo mental (de la inteligencia).
- Creen en el esfuerzo desplegado cuidadosamente.
- Están motivados intrínsecamente, orientados hacia las tareas y tienen metas de aprendizaje.

- No tienen miedo al fracaso, de hecho, piensan que el fracaso es esencial para el éxito y, por lo tanto, no se muestran ansiosos ante los exámenes, sino que los consideran como una oportunidad para aprender.
- Tienen imágenes concretas y variadas de los “*Possible selves*”, tanto deseados como temidos en un futuro próximo y lejano.
- Tienen conocimientos sobre muchos temas y un rápido acceso a esos conocimientos.
- Tienen una historia de haber contado con el apoyo necesario en todas estas características, tanto por sus padres, por la escuela y por la sociedad en general.

Como el aprendizaje lleva al conocimiento, es importante hablar de los tipos de conocimiento existentes. El conocimiento de los sujetos puede tener dos formas de existencia, una material denominada por Nonaka ‘conocimiento tácito’ (Nonaka et al., 2000; Ikujiro Nonaka, 2007; Ikujiro Nonaka & Konno, 1998; Ikujiro Nonaka & Lewin, 2011; Ikujiro Nonaka & Takeuchi, 1995, 1999; Ikujiro Nonaka & Toyama, 2003; Von-Krogh et al., 2000), el cual es definido como un conocimiento muy personal y difícil de plantear a través del lenguaje formal y, por lo tanto, difícil de transmitir y compartir con otros. Tiene sus raíces en lo más profundo de la experiencia individual, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona, constituye un conocimiento altamente personal, difícil de formalizar y de comunicar. El conocimiento tácito hace referencia a aquellos conocimientos que forman parte del modelo mental del sujeto, fruto de su experiencia personal e involucra factores intangibles como las creencias, los valores, los puntos de vista, la intuición, entre otros, y que por tanto no se pueden estructurar, almacenar o distribuir (Roms, 1999).

El conocimiento tácito es el más difícil de gestionar (de hecho, en muchas ocasiones ni siquiera su propietario sabe que lo posee) y al mismo tiempo el que más posibilidades tiene de generar ventaja competitiva sostenible, puesto que es prácticamente imposible de imitar por los competidores. Este tipo de conocimiento ha sido y es altamente valorado en la tradición filosófica oriental (Albarracín, 2011). El conocimiento tácito es el reverso del conocimiento explícito, el cual se define como aquel conocimiento que puede expresarse a través del lenguaje formal; es decir, con palabras y números, y puede transmitirse y compartirse fácilmente, en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales. Se expresa normalmente en algún soporte físico (libros, CD ROMS, imágenes), o digital

(repositorios digitales, páginas web, wikis, bases de datos, blogs, contenidos en la web), este se encuentra por escrito en los documentos internos de la organización y en la intranet de la misma con acceso abierto a todos los colaboradores de la organización para el desempeño de su cargo, la realización de sus tareas y la medición y control de sus labores. Por ello este tipo de conocimiento normalmente se encuentra registrado en los procesos, procedimientos, sistemas de gestión y de control de calidad de la organización (I Nonaka et al., 2000; Ikujiro Nonaka, 2007; Ikujiro Nonaka & Konno, 1998; Ikujiro Nonaka & Lewin, 2011; Ikujiro Nonaka & Takeuchi, 1995, 1999; Ikujiro Nonaka & Toyama, 2003; Von-Krogh et al., 2000).

Mientras el conocimiento explícito puede ser fácilmente procesado por un equipo informático, distribuido electrónicamente (por ejemplo, a través de correo electrónico) o almacenado en una base de datos, la naturaleza del conocimiento tácito dificulta su procesamiento y distribución. Para documentarlo, transferirlo y usarlo, es necesario transformarlo en conceptos que puedan ser comprensibles para todos los colaboradores, es decir, es necesario convertirlo en conocimiento explícito (Albarracín, 2011).

En consideración con lo expuesto hasta aquí, se puede afirmar que, el conocimiento tácito le pertenece al individuo y hace parte de su conocimiento adquirido en la educación formal e informal (capacitaciones, diplomados, cursos), en el entrenamiento que la organización le brinda para el mejor desempeño de sus labores y en la experiencia ganada en el desempeño de su cargo. Por ello, cuando el colaborador se retira de su cargo, ya sea porque se jubila, renuncia o es despedido, la organización queda con el conocimiento explícito que se encuentra documentado y resguardado en la misma, pero el sujeto se lleva a otro lugar el conocimiento tácito, por ello, en la medida en que la organización pueda traducir (convertir) el conocimiento tácito en explícito para evitar la fuga de conocimiento, podrá garantizar sus procesos y su sustentabilidad en el mercado.

Nonaka y Takeuchi hablan del ciclo virtuoso del conocimiento que permite la conversión del conocimiento tácito a explícito (I Nonaka et al., 2000; Ikujiro Nonaka, 2007; Ikujiro Nonaka & Konno, 1998; Ikujiro Nonaka & Lewin, 2011; Ikujiro Nonaka & Takeuchi, 1995, 1999;

Ikujiro Nonaka & Toyama, 2003; Von-Krogh et al., 2000). Para los autores hay cuatro formas de conversión que constituyen “la espiral del conocimiento”:

- La Socialización: es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales, etc. Se adquiere a través de la imitación y de la práctica. Este proceso arranca con la creación de un campo de interacción, el cual permite que los miembros de un equipo compartan sus experiencias y modelos mentales. En estos espacios se genera lo que los autores han denominado el “Conocimiento Armonizado”.
- La Exteriorización: es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, haciéndolo comprensible para otros miembros de la empresa. Además la interacción del individuo con el grupo, requiere el uso de técnicas que ayuden a expresar el conocimiento tácito a través de lenguaje figurativo, por medio de analogías, metáforas y lenguaje visual.
- La Combinación: en esta parte del proceso se sistematizan los conceptos en un sistema de conocimiento. El conocimiento explícito se sintetiza y formaliza de manera que cualquier miembro de la empresa pueda acceder a él. Para que esta etapa se complete es preciso capturar e integrar nuevo conocimiento explícito, difundir el conocimiento explícito a través de presentaciones, conferencias, charlas, documentos, etc., y procesarlo para hacerlo más accesible.
- La Interiorización: es el proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de “aprender haciendo”, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos, el cual es incorporado en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo. Así empieza nuevamente el ciclo virtuoso, el cual nunca termina.

En estas definiciones se puede evidenciar las diversas formas en que se puede traducir el conocimiento tácito en explícito, se identifica que el ser, el hacer, el conocer y el saber-hacer son claves en la traducción del conocimiento en procesos eficientes, mejorados y que generen valor para la organización. La combinación de estrategias, ideas, pensamientos, conocimiento,

información, constituyen o facilitan un cúmulo de aprendizajes, productos de la vivencia de situaciones que se van presentando en el ir y el venir de los días laborales al interior de la organización. entre más complejas sean las situaciones que deba enfrentar el colaborador, mayor posibilidad de que éste use su conocimiento al servicio de la resolución de problemas y que use el ciclo virtuoso del aprendizaje en el proceso, lo que facilita la transferencia de conocimiento al equipo de trabajo y a la organización misma.

### **La transferencia del conocimiento**

Como el tema central del artículo de reflexión y del *storytelling* es la transferencia de conocimiento, es necesario hacer una definición lo más clara posible de este proceso. A continuación se presentan algunas definiciones que permiten clarificar el concepto y comprender el proceso mismo.

Para Santiago Domínguez la transferencia del conocimiento ha sido definida como “una cultura social de interacción, que involucra el intercambio de conocimiento, experiencias y habilidades entre los individuos a través de todo el departamento u organización”(Santiago-Domínguez, 2008).

De acuerdo con Eduardo y Saldaña (2012), los beneficios de la transferencia de conocimiento pueden variar en función de si este se da de forma voluntaria o involuntaria.

Argote e Ingram (2000) definen la transferencia de conocimiento como “el proceso a través del cual una unidad (sea individuo, grupo, departamento o división) es afectada por la experiencia de otra”. Para los autores la transferencia de conocimiento se puede dar a nivel individual o grupal.

En relación con el objeto de este artículo de reflexión, los autores con los que se encuentra mayor afinidad son Shaw y Williams (2009), quienes expresan que “el conocimiento y su transferencia está inserto en los tres elementos básicos de las organizaciones: las personas, herramientas y tareas”, si alguno de ellos falta, difícilmente es posible entregar el conocimiento, cada uno de estos factores constituyen una pieza clave para poder ser asertivos en la entrega de la información, son los sujetos quienes en momentos de coyuntura toman las decisiones, para ello

se apoyan en herramientas y en las experiencias en sus tareas y roles, por ello, son elementos muy importantes en la transferencia del conocimiento(Zegarra-Saldaña, 2012).

Este tipo de transferencia se refiere al intercambio de conocimiento entre unidades dentro la empresa, siendo está a nivel de transferencia interdepartamental o a un nivel mayor en el caso de unidades de multinacionales o cadenas.

Existen numerosos estudios que confirman la utilidad de la transferencia del conocimiento, traducida en beneficios económicos, particularmente en casos de empresas multinacionales. Sin embargo, para la transferencia de conocimiento se pueden presentar algunas dificultades o barreras que se presentan a continuación:

O' Dell y Grayson(1998, citado en Ordóñez-de-Pablos, 1999)identifican el desconocimiento que tienen los sujetos (colaboradores) sobre las tareas que realizan como un factor problemático al momento de llevar a cabo procesos de transferencia de conocimiento que afecta al receptor, fuente y relación. Así mismo, Becker (2001) identifica varios problemas que afectan a los actores de la transferencia de conocimiento: la necesidad de recursos para juntar todas las partes en la organización; la limitada visión de conjunto de los actores; las asimetrías de conocimiento profundizado por la división de trabajo y de la especialización, puesto que lo que el sujeto aprende está limitado a lo que hace; y la dispersión del conocimiento, que causa una incertidumbre sobre los resultados a lograr. Una barrera para la transferencia de conocimiento es la especificidad del contexto; cuanto más específico sea el contexto del conocimiento, menor será la capacidad de absorción del receptor y menor la utilidad para otras unidades de la organización.(Foss y Pedersen (2002), citado en Perona, López, & Navas, 2009).

Es importante dejar claro en este artículo que si bien el conocimiento explícito es muy importante y valioso para las organizaciones, éste no es posible ni viable sin la existencia del conocimiento tácito. La organización define que su conocimiento organizacional es aquel que se encuentra en sus documentos y repositorios institucionales, pero olvida en ocasiones que cada colaborador es una “mina de oro” de conocimiento que puede ser traducido y codificado para beneficio de la organización. Al respecto,Ranft y Lord(2000), afirman que el 40% del conocimiento necesario para sostener recursos críticos reside en la habilidad técnica de los

individuos y el 32% del conocimiento se localiza en el contexto social de la empresa, es decir, en relaciones entre pares (*peer to peer*), por tanto siempre será más difícil la transferencia del conocimiento tácito que del explícito, debido a que este es solo una réplica de lo escrito y formulado, sin embargo, copiar la personalidad, la emotividad, la voluntad y la pasión por lo que hace de una persona no es una tarea fácil.

Lee y Yang (2000) hacen referencia a la dimensión tácito – explícito del conocimiento, para los autores, el conocimiento tácito es más difícil de transferir.

De otro lado, Davenport y Prusak (1998) diferencian los problemas de la transferencia de conocimiento relativos a la fuente, la limitada capacidad de absorción de la unidad receptora, la falta de confianza entre ambos y el efecto negativo de la jerarquía. Proponen incentivos, fomentar la flexibilidad y el aprendizaje como una forma de reducir estas barreras e incentivar la transferencia de conocimiento.

En resumen, las soluciones que plantean Davenport y Prusak (1998) para hacer frente a las barreras y limitaciones de la transferencia de conocimiento son: construir relaciones de confianza; incentivar las reuniones cara a cara; crear un terreno común mediante la educación, diálogos, publicaciones, equipos de trabajo y rotación de puestos; establecer tiempos y lugares (salas para hablar, conferencias); evaluar los resultados y facilitar incentivos basados en compartir; educar al personal en la flexibilidad; facilitar tiempo para el aprendizaje; incentivar un enfoque de índole no jerárquica al conocimiento; aceptar errores y fomentar la colaboración.

Por su parte, Szulanski (2000, citado en Zegarra-Saldaña, 2012) identifica cuatro fases del proceso de transferencia y los problemas relacionados con ellas: fase de inicio, en la que la unidad fuente no da confianza; fase de implementación, con los problemas de incompatibilidad de lenguajes, es decir, pobre comunicación entre las unidades fuente y receptora; fase de Ramp - Up, referida a la utilización de conocimiento por la unidad receptora, cuyo problema se refiere al grado de ambigüedad causal del conocimiento transferido; y fase de integración, que convierte el nuevo conocimiento en rutina, donde las expectativas pueden no ser satisfechas. Szulanski ofrece una visión completa de la transferencia de conocimiento, siendo interpretada como un proceso cuyos elementos son el conocimiento transferido, las unidades fuente y receptora, así como el contexto en el que se efectúa la transferencia.

## **Procesos y factores que influyen en la transferencia del conocimiento**

La literatura ha identificado factores que influyen o fomentan la creación, protección y transferencia del conocimiento dentro de una organización. Estos factores proveen la infraestructura necesaria en la organización para incrementar la eficiencia del proceso de transferencia del conocimiento. Entre estos factores se encuentran la cultura y estructura organizacional, así como las personas y las tecnologías de información que han sido incorporadas y son utilizadas (Lee y Choi, 2003).

Conner y Prahalad(1996, citado en Zegarra-Saldaña, 2012)afirman que la forma organizacional determina la manera en que los individuos cooperan dentro de la organización para emplear y adquirir el conocimiento y también sobre la manera en que responderán a los nuevos desarrollos.

En esta misma línea, Girdauskienė y Savanevičienė(2007, citado en Zegarra-Saldaña, 2012)señalan que para una gestión exitosa del conocimiento, que asegure una ventaja competitiva a largo plazo, los factores que deben tomarse en cuenta son: la estructura organizacional; la cultura; la implementación y utilización de estrategias; sistemas e infraestructura de las tecnologías de información y procesos sistemáticos.

Alavi y Leidner(2001) mencionaron que la transferencia del conocimiento puede darse a través de canales informales o formales entre individuos, desde individuos a fuentes explícitas, de individuos a grupos, entre grupos y desde un grupo hacia la organización. Esto tiene un efecto positivo en las organizaciones, puesto que el conocimiento adquiere características específicas del contexto o medio ambiente (Lee y Choi, 2003).

Por otro lado, Palacios y Garrigos(2005, citado en Zegarra-Saldaña, 2012) identificaron seis principios que rigen en las empresas focalizadas hacia la gestión del conocimiento

1. La orientación hacia el desarrollo, la transferencia y la protección del conocimiento
2. El aprendizaje continuo en la organización
3. La organización como un sistema global, cuyos objetivos organizacionales concuerdan con los trazados por sus miembros
4. El desarrollo de una cultura innovadora que impulse proyectos de investigación y desarrollo.
5. El enfoque en las personas

## 6. La gestión por competencias y el desarrollo de nuevas competencias.

Teniendo ya definido a través del pensamiento de varios autores sobre la gestión del conocimiento, que es el conocimiento tácito y el explícito, se puede llegar a una aceptación de que el conocimiento explícito es más fácil de transferir que el tácito, pero también se puede deducir que existe una combinación entre estos dos, según Teece (2000) menciona que “la conversión de conocimiento tácito a codificado o explícito facilita la transferencia de conocimiento y que éste sea compartido, por lo que puede facilitar que las empresas sean más innovadoras y productivas” (Roms, 1999).

Sin embargo, existen cuestionamientos sobre la conveniencia de mantener el carácter tácito del conocimiento o bien transformarlo en explícito para facilitar su transferencia.

### **Grado de complejidad del conocimiento y la transferencia del conocimiento**

Zander y Kogut (1995) definen la complejidad como el “número de distintas habilidades o competencias integradas en una actividad”. Simon (1961) relaciona la complejidad del conocimiento al número de elementos que componen un sistema y el grado de interacción entre ellos.

Grant (1996) menciona que el desarrollo de mecanismos de integración de conocimiento especializado (como las normas de comportamiento compartidas o la cultura organizacional) permite aumentar el nivel de conocimiento común entre las partes, lo que facilita la transferencia de conocimiento.

De acuerdo con Demsetz (1991), la existencia de cierto nivel de conocimiento común es un requisito previo en la comunicación de las partes.

El conocimiento común dependerá del tipo de dirección del flujo. Si la transferencia es horizontal, los diferentes lenguajes profesionales son menores; a diferencia de si el flujo es vertical, ya que los códigos de los diferentes grupos funcionales difieren. El conocimiento específico puede implicar la necesidad de desarrollar nuevas habilidades por parte de los receptores de conocimiento o la inversión en maquinarias o equipos para que el conocimiento transferido pueda ser utilizado por el receptor (Zegarra-Saldaña, 2012).

Cuanto más especializado sea el conocimiento que se desea transferir internamente, mayores serán las barreras, debido a que existe mayor dificultad de movilidad de conocimiento entre

grupos heterogéneos dentro la empresa que entre grupos con similares prácticas entre empresas (Brown y Duguid, 1998).

### **Grado de dependencia del conocimiento y la transferencia del conocimiento**

El grado de dependencia del conocimiento está relacionado con la dimensión sistémica, es el caso de un equipo de trabajo que depende el uno del otro y hace que el conocimiento de uno de ellos carezca de valor sin la presencia del otro. En cambio, el conocimiento autónomo o independiente se da cuando un conocimiento tiene la posibilidad de ser operativo por sí mismo. Por ejemplo: una computadora posee partes dependientes, por lo que no podría funcionar si faltara una de ellas, versus una calculadora que tiene un funcionamiento autónomo.

Hansen (1999) analiza la relación entre la transferencia de conocimiento sistémico y la intensidad de la relación entre la unidad emisora y receptora de conocimiento, concluyendo que el conocimiento sistémico requerirá de relaciones más fuertes y una mayor interacción entre los miembros del equipo, lo que implica generar un contexto adecuado para la transferencia (Segarra & Bou, 2005).

En resumen, el conocimiento estratégico reúne, en mayor grado, las características de: tácito, complejo, específico y sistémico; las mismas que influyen en el éxito de la transferencia del conocimiento.

### **El contexto de la transferencia de conocimiento**

Kogut y Zander (1996) sostienen que la empresa facilita un sentido de comunidad a través del cual la coordinación, el discurso y el aprendizaje son estructurados a partir de la identidad. Este contexto promueve la innovación, la motivación, así como la transferencia interna de conocimiento.

Para la transferencia de conocimiento se han identificado aspectos estructurales y aspectos sociales que influyen en la misma. Respecto a los aspectos sociales se pueden diferenciar dos niveles de análisis: el contexto social de las empresas y las relaciones entre la unidad fuente y receptora.

Grant (1996) considera que la eficiencia deriva de la especialización, por lo que la tarea fundamental de la organización consiste en coordinar los esfuerzos de distintos especialistas. En este sentido, considera a la empresa como una institución integradora de conocimiento,

explorando mecanismos de coordinación a través de los cuales las empresas integran conocimiento especializado de los miembros.

La comunicación entre las partes implicadas en el proceso de transferencia de conocimiento promueve el aprendizaje continuo y facilita la misma. La interacción social entre unidades es, por ende, un mecanismo de coordinación que facilita la transferencia de conocimiento(Li & Tsai, 2009).

Argote, Mcevily, & Reagans(2011) sostienen que los individuos que se comunican con otros más frecuentemente o tienen una relación emocional más fuerte, más probablemente compartirán el conocimiento entre ellos.

Szulanski (1996) considera que la relación entre la unidad fuente y receptora está en función de la facilidad de comunicación y la afinidad entendida como la intimidad de la relación entre ambas partes(Zegarra-Saldaña, 2012).

Mientras mayor sea la complejidad del conocimiento que se desea transferir, será necesaria una mayor intensidad de la relación entre las unidades de transferencia (Hansen, 1999).

La confianza ha sido identificada como un factor importante para la transferencia de conocimiento, puesto que incentiva el aprendizaje colectivo al impulsar que la información organizacional y el conocimiento sea compartido (Niu, 2010; Gururajan y Fink, 2010).

Es necesario eliminar las barreras o rigideces internas que dificultan los flujos de conocimiento, mediante la intervención en la unidad fuente, receptora y la generación de un contexto adecuado para la transferencia.

### **Contribuciones escritas**

En esta dimensión el canal de transferencia es de persona a documento, para las contribuciones escritas se acentúa la estrategia de codificación del conocimiento por parte de la gerencia y la distribución de conocimiento explícito.

Este tipo de contribución esta fácilmente asociada a sistemas de recompensas debido a la facilidad para su seguimiento, accesibilidad, evaluación y registro. Para este tipo de distribución la motivación intrínseca viene basada en incentivos, ya sea monetarios o de reconocimiento(Zegarra-Saldaña, 2012).

### **Comunicación organizacional**

En esta dimensión la transferencia de conocimiento viene dada por interacciones formales (reuniones regulares, de reflexión, o de búsqueda de soluciones), y el canal de transferencia es de persona a grupo. En este tipo de interacción la estrategia de transferencia de conocimiento utilizada es la personalización y la distribución de conocimiento tácito (cara a cara); los individuos se motivan por la voluntad de lograr mejores resultados en la organización y no para sus intereses propios (Gurteen, 1998).

### **Interacciones personales**

Este tipo de mecanismo de transferencia se da mediante interacciones sociales informales en un canal personal; la estrategia de transferencia es la de personalización y distribución de conocimiento tácito.

Las interacciones personales implican comportamientos voluntarios y naturales, así que el enfoque está orientado a ayudar a los individuos dentro de las organizaciones con problemas específicos a trabajar mejor, evitar riesgos, compartir la pasión y entusiasmo por algún tema.

Cuanto mayor son las redes sociales y la calidad de las relaciones, se lograrán mejores resultados (Kubo, Saka y Pam, 2001). La motivación para este tipo de transferencia, por ende, es intrínseca (Käser y Miles, 2001). En este tipo de transferencia se dificulta la visibilidad, registro y evaluación, en consecuencia, implementar un sistema de incentivos.

### **Planteamiento de problema**

En la sociedad del conocimiento las organizaciones pueden desarrollarse y sostenerse en el sistema solo si sitúan el conocimiento de las personas y/o los individuos que hacen parte de ella al servicio de la organización y para ello hay que garantizar un modelo o un sistema que admita que cada aprendizaje individual ya sea por experiencia o formación en instituciones formales o no formales, se traduzca en documentos explícitos al interior de la organización para garantizar una memoria organizacional que permita la coexistencia de los sujetos en la empresa con los procesos, pero también la existencia de la organización a pesar de ellos.

Así, la comprensión de cómo se gesta, gestiona y documenta el conocimiento individual y colectivo al interior de las organizaciones es, actualmente, uno de los factores con mayor

relevancia dado que, el conocimiento es uno de los activos más preciados para cualquier empresa.

El cómo transcurren los días al interior de una organización, las diversas miradas e intencionalidades de sus directivos, la inquietud por la gestión del conocimiento y los aprendizajes que, explícita e implícitamente se da entre todos los colaboradores, han permeado cada vez más a los altos directivos pues es su interés, la mayoría de las veces, lograr impactar sus organizaciones a través de metodologías que permitan a los colaboradores ser antes que hacer, creer en sus capacidades, sus aprendizajes tácitos, sus experiencias pasadas y sus habilidades y destrezas para ciertas tareas (Zegarra-Saldaña, 2012).

Así, si una persona ha trabajado en una organización en diferentes cargos de tipo operativo, conociendo de primera mano los procesos, es posible que, al ser nombrado en un cargo de mayor responsabilidad estratégica, posea mayores competencias en el desempeño de su nuevo cargo gracias al conocimiento tácito y explícito, acumulado a lo largo de su ejercicio en roles anteriores.

Es por ello, que el presente artículo de reflexión intenta, a través de un Storytelling mostrar las ventajas del desempeño en el cargo de dirección gracias al conocimiento logrado a través de la educación formal y la experiencia en el desempeño de roles operativos en la organización y por ello se inquieta por ¿Cómo el aprendizaje individual y la toma de decisiones le permiten a un individuo gestionar su conocimiento y desempeñarse en su cargo? Este se verá evidenciado en el relato que hará la autora de este en su trayecto dentro de una organización en diferentes roles que le permitieron la toma de decisiones y la autonomía en sus diferentes cargos ayudada por la confianza depositada por los directivos de esta organización gracias al conocimiento tácito evidenciado por ellos.

## **Objetivos**

### **General**

Reflexionar acerca de cómo el aprendizaje individual y la experiencia de vida, influyen en la gestión del conocimiento para desempeñar el cargo de la dirección administrativa y la toma de decisiones dentro de una organización.

## **Específicos**

Identificar a través de un Storytelling las ventajas que ostenta el sujeto dentro de una organización cuando posee un conocimiento tácito.

Describir mediante un Storytelling las ventajas y desventajas que tiene la transferencia del conocimiento tácito a explícito en una organización.

Relatar como el aprendizaje individual del sujeto influye en la toma de decisiones asertivas en el desempeño de cargos directivos.

## **Método**

Teniendo como definición de Storytelling:

El Storytelling surge en el marco de las relaciones públicas como una técnica que permitía construir un relato corporativo que se contaba como cualquier otra forma de historia (películas, novelas, publicidades, etc.) y se centra en presentar el relato de vida de los fundadores de determinada corporación y todo el proceso de creación y posicionamiento de marca de dicha compañía a la par de lo que suceda en la vida de las personas (COMUNICOLOGOS, 2003-2006)

Por tanto, el presente artículo de carácter cualitativo tiene como propósito entender la realidad como un proceso histórico donde los actores sociales participan y construyen su singularidad y su particularidad. De esta manera, los estudios cualitativos valoran lo subjetivo, lo vivencial y la interacción entre los sujetos que hacen parte de la investigación.

Así, la historia oral aquí presentada da cuenta de cómo el aprendizaje formal, el conocimiento adquirido y la experiencia favorecen el desempeño en un cargo de dirección. La historia oral que se presenta permitirá entender como el conocimiento tácito y explícito, de la protagonista, producto de la experiencia y de la educación formal en administración de empresas, le permite tomar la decisión de aceptar el reto propuesto por el gerente de RADEX S.A.S

Así, el hilo histórico de acontecimientos vividos en el periodo de 2002 a 2008, tiempo en el cual la protagonista de este Storytelling estuvo contratada en la empresa CERO 70, hoy RADEX

S.A.S para desempeñarse como secretaria, laboratorista, apoyo de radiología, apoyo de mercadeo, auditora interna del sistema de gestión de calidad ISO 9001 y finalmente, como coordinadora de la central de entregas y líder de la compañía.

Al retirarse de la empresa, la protagonista de este Storytelling inicia actividades laborales en la empresa Línea Directa, donde adquiere conocimientos varios en diversos cargos administrativos. Al renunciar a Línea Directa el Gerente de la empresa RADEX S.A.S, la llama para asumir el cargo de Directora Administrativa, en el año 2016.

## **Storytelling**

### **Proceso de aprendizaje individual**

En el año 2002 fui reclutada por una usuaria de Colseguros IPS, para laborar en el centro radiológico oral la 70. Dicha usuaria resultó ser la madre del Director Médico de la Clínica Las Vegas que para la fecha era el doctor Oscar Mauricio Tobón y socio del centro radiológico oral la 70.

Allí llegue a prestar los servicios de Secretaria Recepcionista, con un poco de dificultades pues ahora después de muchos años comprendo que no es fácil entender todas las personalidades, pensares y comportamientos de las personas que al interior de ellas interactúan.

Tres meses después de estar realizando labores de recepcionista, pero un poco curiosa e hiperactiva con todos los procesos de la empresa, por plan de contingencia, ya que la auxiliar de laboratorio no asistió a causa de una incapacidad de 3 días, la recepcionista decidió tomar sus labores conjuntamente:

Mary le ayudo??? Le dije a la técnica radióloga, muy convencida que uno era capaz de todo lo que se proponía como lo he pensado siempre, Mary responde: ¿Usted sabe? No, pero aprendo, y así fue como comencé mis funciones como laboratorista, logré cubrir su incapacidad completa y un mes después, sus vacaciones.

Con poco o nada de conocimiento en el tema solo por lo que observaba mientras no tenía usuarios logre realizar un buen trabajo empíricamente hablando. Tiempo después (3 meses) soy citada por el Gerente de la empresa el cual me felicita por mi buena labor y disposición, pero

adicional me hace el ofrecimiento para ser promovida al área de laboratorio como auxiliar al cual dije si, sin dudar. Allí comenzó el gran recorrido por la empresa donde nunca pare de aprender cada día.

Estuve, por más de dos años, en la atención de pacientes, aprendí funciones como la toma de impresiones y elaboración de modelos de estudio, muy convencida que uno aprendía lo que se proponía decido aprender otro proceso, la toma y revelado de radiografías. Con este convencimiento y mis ganas de aprender, emprendí este nuevo camino donde aprendí demasiado y más aun teniendo en cuenta que mi personalidad es de una persona que no le teme a lo desconocido y disfruta de lo nuevo, en estas labores de auxiliar de laboratorio y apoyo radiológico estuve por más de 3 años comprendiendo así más del proceso y de cada procedimiento.

En el año 2005 la empresa decide comenzar con el proceso de certificación bajo la Norma ISO 9001 (Sistema de Gestión de Calidad), donde soy elegida como auditora externa por mi amplio conocimiento en todos los procesos de la empresa y por mi liderazgo ya que para ese entonces era la mano derecha y apoyo del director administrativo, todo aquel aprendizaje hicieron que de nuevo lograra una promoción como coordinadora de la central de entregas, departamento donde por mi amplio conocimiento logre ser la pionera y líder. allí comencé mi tercer reto buscando de nuevo otra meta más.

Entre el año 2005 y 2008 estuve como como auxiliar de laboratorio, apoyo de radiología y auditora interna para la certificación ISO 9001, donde ya me encontraba como coordinadora de la central de entregas y líder de la organización.

### **Retiro e inicio del proceso de aprendizaje formal universitario**

En el año 2008 decido retirarme de la compañía debido a que los horarios no me permitían ingresar a realizar estudios superiores y yo tenía como prioridad en mi vida formarme y ofrecerle una mejor calidad de vida a mi hija y un mayor acompañamiento, con esta decisión clara en mi cabeza, pero con pocos recursos económicos decido ingresar a la plataforma de la página del SENA para buscar una oportunidad académica, y no fue en vano dado que logré acceder a una técnica de asistencia administrativa que terminada esta llega con una nueva oportunidad en mi

vida laboral cuando recibo una llamada de la empresa Línea Directa donde me brindan la oportunidad de realizar mis prácticas en un área administrativa, al terminarlas mi jefe para esos momentos me hace una propuesta para implementar un proyecto en gestión de riesgos, mermas y continuidad, luego paso a realizar labores al área de costos para cubrir la ausencia de alguien temporalmente en calidad de préstamo, un años después mi jefe renuncia a su cargo y quedo encargada en su momento por un pequeño tiempo mientras es reclutada la persona, pero mi aprendizaje tácito me permite quedarme allí en este cargo por un año, cuando los directivos de la organización alcanzan a percibir este conocimiento realizan una apuesta sobre mi donde me invitan a complementar este con una formación académica universitaria, la cual la compañía cancelaria en su totalidad hasta terminarla, me proponen retirarme de la tecnología que estaba cursando en el momento para ingresar a una carrera profesional en administración de empresas, en el transcurso de ella los beneficios que recibe la organización se van dando en función de mi voluntad motivada por los incentivos trasladados en oportunidades en mi vida profesional, allí en esta compañía estuve desde el año 2011 hasta el 2016 donde logro extraer mucho conocimiento y experiencia ya que no existía división de trabajo y logre saltar la brecha que expone el autor Foss y Pedersen (2002). Cuando dice que:

Existen las asimetrías de conocimiento profundizado por la división de trabajo y de la especialización, puesto que lo que uno aprende está limitado a lo que hace; y la dispersión del conocimiento, que causa una incertidumbre sobre los resultados a lograr. Una barrera para la transferencia de conocimiento es la especificidad del contexto; cuanto más específico sea el contexto del conocimiento, menor será la capacidad de absorción del receptor y menor la utilidad para otras unidades de la organización.

Pero, las diferentes oportunidades y cargos que allí desempeñe hicieron que esto facilitara la transferencia del conocimiento.

### **Retorno a la empresa. Uso y aplicación del conocimiento experiencial y formal**

En el año 2016 cuando solo dos semestres de la carrera restaban para ser profesional, el gerente de la empresa Radex contacta a la protagonista del Storytelling para hacerle una propuesta muy tentativa, este comienza por decirle que necesita una persona muy profesional, proactiva y sobre todo muy humana para emprender un nuevo viaje dentro su organización como

Directora Administrativa, a lo que esta vio como una muy buena oportunidad para de nuevo mostrar sus nuevas capacidades después de un trayecto de múltiples experiencias adquiridas en cargos anteriores en otras organizaciones, pero sobre todo la experiencia tan enriquecedora que obtuvo en la anterior empresa Línea Directa, la cual fue la mejor escuela.

Al ingresar a la empresa Radex S.A.S de nuevo se encuentra que su labor de direccionamiento le es mucho más fácil de realizar ya que al conocer cada uno de los procesos de allí en cargos que había realizado en años pasados le permite una toma de decisiones más rápida, precisa y asertiva, donde esto le permite tener más confianza en sí misma y por ende en los demás, esto también le permitió tener una identidad con la compañía, un sentido de pertenencia y una mayor y mejor coordinación de los procesos, el discurso y el aprendizaje le es más fácil de comprender dado la afinidad y contextualización de cada uno de los temas, términos, procesos, procedimientos, normas y políticas que son manejados dentro de los marcos exigidos en la organización, su motivación y su innovación van pegados de la transferencia del conocimiento adquirido a través del tiempo y la confianza brindada al interior de la compañía.

### **Reflexión**

El aprendizaje generado en el sujeto, a través de la experiencia en un espacio de trabajo, desempeñando diferentes labores a lo largo de diversos años de su vida, junto a la formación profesional, que valida y cuestiona muchos de los aprendizajes experienciales, constituye el cúmulo de conocimiento tácito que un colaborador puede llevar a una organización. que dicho conocimiento esté al servicio del logro de objetivos y metas de la organización, que ese conocimiento quede en la organización y haga parte de sus activos, no es una tarea sencilla, pero tampoco imposible. Un ambiente laboral adecuado, que se soporte en valores de respeto, solidaridad, responsabilidad y autonomía, permiten el desarrollo de la confianza necesaria para que el colaborador esté dispuesto a entregar parte de su conocimiento a la organización, documentarlo en los archivos de procesos o de gestión de calidad, dejarlo en documentos escritos o digitalizados en la web, con acceso ilimitado a los colaboradores de la organización, para el mejoramiento de los procesos, la generación de nuevo conocimiento, la solución de problemas y

la construcción e implementación de ideas novedosas que faciliten el desempeño eficiente de la organización y su permanencia en el tiempo.

Siempre será más fácil el ejercicio de un cargo directivo, cuando el colaborador tiene conocimiento de lo que les indica a su equipo de trabajo. Evaluar y medir el desempeño de un colaborador será más fácil, cuando el directivo sabe de manera clara y concisa lo que el otro debe hacer, cómo debe hacerlo y bajo qué condiciones, además, cuál es el resultado que debe lograrse. De ahí la importancia del conocimiento en el ejercicio de un cargo directivo y la necesidad de que la organización entienda que debe gestionarlo, para crear capital humano, para construir un conocimiento organizacional y para mejorar el desempeño competitivo de la organización.

## **Conclusiones**

### **En cuanto a las ventajas de poseer un conocimiento tácito**

Este ejercicio permite denotar que cuando un individuo tiene una capacidad o un conocimiento, ayudado por su formación académica consigue llevar estos a sus grupos de trabajo, así logrando un equilibrio entre todas las partes, donde puede replicar en ellos una nueva historia que contar, logra tener grupos colaborativos, donde la comunicación fluye de manera natural, donde cada uno reconoce sus conocimientos tácitos y se llevan a explícitos de una manera transparente, y así estar de acuerdo cuando se expresa “La confianza ha sido identificada como un factor importante para la transferencia de conocimiento, puesto que incentiva el aprendizaje colectivo al impulsar que la información organizacional y el conocimiento sean compartidos” (Niu, 2010; Gururajan y Fink, 2010). En esto radico el éxito de lo obtenido durante el proceso de aprendizaje inicial en la organización, la confianza otorgada por la dirección en ese momento y que hoy se puede transferir a nuevos equipos de trabajo logrando más y mejores estrategias dentro de la organización.

Se accede a la comprensión de que el proceso de aprendizaje individual y la toma de decisión son llamados conocimiento tácito y que le es de su propiedad y que sumada esta al explícito logran una transferencia de conocimiento que permite liderar, ejecutar y ser estratégicos a la hora de tomar decisiones que tiene que ver con el flujo y manejo de cargos directivos dentro de las organizaciones.

### **En cuanto a las ventajas y desventajas de traducir el conocimiento tácito en conocimiento explícito.**

Como resultado de este ejercicio se concluye que los individuos que elaboran un proceso de aprendizaje individual tienen más conocimientos y estos les permiten tener una mirada más amplia de la organización y con esto desarrollan, planifican y adoptan mejores resultados ya que estos están impulsados por una fuerza diferenciadora como lo es la pasión por lo que hacen, están motivados intrínsecamente a cumplir los objetivos que se fijan en su vida profesional y personal, ellos siempre tienen una historia que contar acerca del camino recorrido a través de los años en todo lo que tiene que ver con su crecimiento, sus esfuerzos y sus logros, siempre están orgullosos de ellos y quieren ayudar a otros a lograr sus propios objetivos, piensan que ayudar a otros es aprender a ellos mismos logrando extraer de otros nuevos aprendizajes y convirtiéndolos en oportunidades, todo lo anterior traducido en ventajas hace que sea más fácil liderar y conseguir resultados más óptimos por parte de los grupos de trabajo, puesto que cuando un líder no posee conocimientos específicos acerca de los roles que desempeña no crea confianza en los demás, la falta de oportunidades e inclusión de ellos no es una estrategia para que ellos entreguen conocimientos tácitos que puedan trasladarse a los explícitos, se le hace más complejo tomar decisiones asertivas, no logra ver en el otro sus habilidades y competencias ya que su poca habilidad no permite un mayor grado de interacción entre ellos.

### **Referencias Bibliográficas**

- Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones. Un acercamiento desde los modelos de Aprendizaje Organizacional*. (1a Edición). Valparaíso, Chile: Ediciones Universitarias de Valparaíso de la Universidad Católica de Valparaíso, Chile. Retrieved from <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/teorc3ada-y-cambio-de-las-organizaciones-un-acercamiento-desde-los-modelos-de-aprendizaje-organizacional-luis-ahumada-figueroa.pdf>
- Ahumada, L. (2002). El Aprendizaje Organizacional desde una Perspectiva Evolutiva y Constructivista de la Organización. *Revista de Psicología de La Universidad de Chile*, *XI*(1), 139–148. Retrieved from

- <http://www.revistapsicologia.uchile.cl/index.php/RDP/article/viewFile/17281/18023>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and Knowledge Management Systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 107–136.
- Albarracín, S. (2011). Conocimiento explícito vs Conocimiento tácito. Retrieved August 25, 2017, from <http://www.ainia.es/insights/conocimiento-explitico-vs-conocimiento-tacito/>
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169. <http://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Argote, L., Mcevily, B., & Reagans, R. (2011). in Organizations Managing Knowledge Integrative. *Knowledge Creation Diffusion Utilization*, 49(4), 571–582.
- Becker, M. C. (2001). Managing Dispersed Knowledge: Organizational Problems, Managerial Strategies, and Their Effectiveness. *Journal of Management Studies*, 38(7), 1037–1051.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analisis*. London: Heineman.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eduardo, P., & Saldaña, Z. (2012). Efectos de la transferencia de conocimiento en el desempeño organizativo: Estudio empírico en empresas del sector hotelero de España. *Departamento De Organización De Empresas, Economía Financiera Y Contabilidad*, 369.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122. Retrieved from [http://www.wedb.net/download/valoracao/aula\\_7/grant\\_1996.pdf](http://www.wedb.net/download/valoracao/aula_7/grant_1996.pdf)
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning. *Organization Science*, 7(5), 502–518. <http://doi.org/10.1287/orsc.7.5.502>
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management InformtUion Syste*, 1, 179–228.
- Lee, T. D., & Yang, C. N. (2000). Statistical theory of equations of state and phase transitions. II. Lattice gas and ising model. *Physical Review*, 87(3), 410–419. <http://doi.org/10.1103/PhysRev.87.410>

- Li, S., & Tsai, M. (2009). A dynamic taxonomy for managing knowledge assets. *Technovation*, 29, 284–298. <http://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.10.002>
- Mardiko, R., Kurniawan, A., Burrell, G., & Morgan, G. (2006). Sociological Paradigms and Organizational Analysis Elements of the Sociology of Corporate Life, (c).
- Martínez-Crespo, J., Atehortúa, L. F., Vasquez, J. A., Rodríguez, H. Y., & Soto, H. Y. (2015). *Aproximación a un Modelo de Aprendizaje Organizacional en Instituciones de Educación Superior -IES- Acreditadas de Medellín, una propuesta desde Burrell y Morgan*. Medellín.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*1, Nov-Dec, 96–104.
- Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 162.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54.
- Nonaka, I., & Lewin, A. Y. (2011). Dynamic Theory Knowledge of Organizational Creation. *Organization*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics for Innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México D.F.: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited : knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management*, 2–10. <http://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500001>
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. [http://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](http://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Ordóñez-de-Pablos, P. (1999). *Gestión del Conocimiento y la Empresa Multinacional: Una revisión teórica* (No. 10). Oviedo, Asturias. Retrieved from <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/27121/tesisUPV3990.pdf?sequence=1>
- Perona, M. del M., López, P., & Navas, J. E. (2009). La transferencia de conocimiento en la organización multiunidad: Un modelo integrado de análisis. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 19, 43–73.
- Ranft, A., & Lord, M. D. (2000). Acquiring new knowledge: The role of retaining human capital

in acquisitions of high-tech firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 11(2), 295–319.

- Rodríguez, H. Y., Soto, H. Y., Martínez, J., Atehortúa, L. F., & Vásquez, J. A. (2015). Perspectivas para el análisis del Aprendizaje Organizacional en IES Acreditadas de Medellín. In A. Beltrán, C. E. Cobo, M. Escobar, & C. A. Restrepo (Eds.), *Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2015* (p. 2838). Bogotá: Universidad Externado de Colombia y Universidad del Valle. Retrieved from <https://administracion.uexternado.edu.co/encuentroInvestigacion/plantillas/2015/MemoriasEncuentroInvestigacion2015.pdf>
- Roms, C. D. (1999). Gestión del conocimiento / Modelo de creación del Conocimiento / Teoría de creación de conocimiento por Nonaka y Takeuchi (pp. 1–4).
- Santiago-Domínguez, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Pensamiento & Gestión*, 24(24), 88–131.
- Segarra, M., & Bou, J. C. (2005). Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico. *Revista de Economía Y Empresa*, 52 y 53(3er cuatrimestre 2004 y 1er cuatrimestre 2005), 175–195.
- UNAD. (2009). Capítulo 11. Estrategias para el aprendizaje individual. Retrieved August 15, 2017, from [http://dateca.unad.edu.co/contenidos/434206/434206/captulo\\_11\\_estrategias\\_para\\_el\\_aprendizaje\\_individual.html](http://dateca.unad.edu.co/contenidos/434206/434206/captulo_11_estrategias_para_el_aprendizaje_individual.html)
- Valle, A., Barca, A., González, R., & Núñez, J. C. (1999). Las estrategias de aprendizaje revisión teórica y conceptual. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 31(3), 425–461. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/805/80531302.pdf>
- Valle, A., González Cabanach, R., Cuevas González, L. M., & Fernández Suárez, A. P. (1998). Las estrategias de aprendizaje: características básicas y su relevancia en el contexto escolar. *Revista de Psicodidáctica*, (6), 53–68.
- Von-Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of

Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science*, 6(1), 1–17.

Zegarra-Saldaña, P. E. (2012). *Efectos de la transferencia de conocimiento en el desempeño organizativo: Estudio empírico en empresas del sector hotelero de España*. Universidad

Politécnica de Valencia. Retrieved from

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/27121/tesisUPV3990.pdf?sequence=1>