

Analizar las Prácticas de Gestión del Conocimiento en la empresa Comfaboy.



Análisis a las Prácticas de Gestión del Conocimiento en la empresa Comfaboy.

•

Angélica Del Rosario Pineda Aperador.

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa de Especialización en gerencia de proyectos

Sublínea de investigación: “Innovación, sostenibilidad empresarial y valor compartido”

septiembre de 2024

Analizar las Prácticas de Gestión del Conocimiento en la empresa Comfaboy.

Análisis a las Prácticas de Gestión del Conocimiento en la empresa Comfaboy.

Angélica Del Rosario Pineda Aperador.

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en gerencia de proyectos.

Asesor:

Hugo Alejandro Muñoz Bonilla

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa de Especialización en Gerencia de proyectos

septiembre de 2024

Analizar las Prácticas de Gestión del Conocimiento en la empresa Comfaboy.

Dedicatoria

A mis queridos padres, quienes con su amor incondicional y sacrificio me han brindado todas las oportunidades para alcanzar mis sueños. A mi madre, por su sabiduría y fortaleza, y a mi padre, por su incansable apoyo.

A mis amigos, que han sido mi familia lejos de casa, por los momentos de alegría y las noches de estudio que compartimos.

A mis profesores, quienes con su pasión por la enseñanza me han inspirado a explorar nuevos horizontes.

Y a mí misma, por creer en mi potencial y perseverar a pesar de los obstáculos. Este trabajo es un homenaje a todos aquellos que han formado parte de mi vida y me han ayudado a llegar hasta aquí.

Angélica Pineda.

Analizar las Prácticas de Gestión del Conocimiento en la empresa Comfaboy.

Agradecimientos.

En primer lugar, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Universidad Minuto de Dios, institución que me brindó la oportunidad de formarme como profesional. A todos los profesores que, con su pasión y dedicación, contribuyeron a mi crecimiento académico, especialmente al profesor Hugo Alejandro Muñoz, cuyo apoyo fue fundamental para este trabajo.

Asimismo, quiero agradecer a mis compañeros de clase, quienes con su apoyo y amistad hicieron de este camino una experiencia enriquecedora. Su compañía y colaboración fueron fundamentales para alcanzar esta meta.

Contenido

Lista de tablas	8
Lista de figuras	9
Resumen	10
Abstract.....	11
Introducción.....	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1 Descripción del problema	13
1.2 Marco contextual.....	14
1.3 La pregunta de investigación.	15
1.4 Los objetivos de investigación.	15
1.4.1 Objetivo general.....	15
1.4.2 Objetivos específicos.....	15
1.5 Justificación de la investigación.	15
1.5.1 Relevancia estratégica.	15
1.5.2 Necesidad de un análisis profundo.	16
1.5.3 Beneficios tangibles para Comfaboy.....	16
1.5.4 Aporte a la comunidad académica y profesional.....	16
1.5.5 Impacto positivo en el sector de las cajas de compensación.	16
2. REVISIÓN LITERARIA.....	17
2.1. Estado del arte	17
2.1.1. Condiciones necesarias para implementar una propuesta de gestión de conocimiento en la caja de compensación familiar de caldas – Confamiliares.	17
2.1.2. Gestión del cambio para el gobierno de la información en la caja de compensación familiar de la guajira.18	
2.2. Marco teórico.....	19
2.2.1. La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi.	19
2.2.2. La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura.....	20
2.2.3. Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques.	

Analizar las Prácticas de Gestión del Conocimiento en la empresa Comfaboy.

2.3. Marco conceptual.....	23
2.3.1. Gestión del Conocimiento (GC).....	23
2.3.2. Importancia del Almacenamiento del Conocimiento.....	24
2.3.3. Herramientas y tecnologías para la GC.....	25
2.3.4. Cultura organizacional y GC.....	25
2.3.5. Marcos teóricos de la GC:.....	25
2.4. Marco Legal.....	26
2.4.1. Ley 100 de 1993.....	26
2.4.2. Decreto 1406 de 1993:.....	27
2.4.3. Superintendencia de Subsidio familiar de Colombia:.....	27
3. METODOLOGÍA.....	28
3.1. Enfoque y alcance de la investigación.....	28
3.2. Población y muestra.....	29
3.2.1. Definición de la población.....	29
3.2.2. Determinación y selección de la muestra.....	29
3.3. Instrumento(s).....	29
3.3.1. <i>Entrevista</i>	29
3.3.2. <i>Encuesta</i>	30
3.4. Descripción de procedimientos.....	30
3.4.1. <i>Entrevista</i>	30
3.4.2. <i>Encuesta</i>	31
3.5. Análisis de información.....	31
3.6. Consideraciones éticas.....	32
3.6.1. Consentimiento informado.....	32
3.6.2. Confidencialidad.....	32
3.6.3. Respeto a la persona.....	32
4. RESULTADOS.....	33
4.1. Diagnóstico de gestión del conocimiento en la organización.....	33
4.1.1. Instancias asociadas.....	33
4.1.2. Aspectos de Formación y Capacitación del Personal.....	34
4.2. Entrevista.....	35

Analizar las Prácticas de Gestión del Conocimiento en la empresa Comfaboy.

4.3. Encuesta..... 37

5. CONCLUSIONES..... 42

Referencias..... 44

Analizar las Prácticas de Gestión del Conocimiento en la empresa Comfaboy.

Lista de tablas

TABLA 1. ANÁLISIS DIAGNÓSTICO INICIAL DE LA ORGANIZACIÓN.	34
TABLA 2. ANÁLISIS ENTREVISTA.	36
TABLA 3. ANÁLISIS GENERAL DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.	41

Analizar las Prácticas de Gestión del Conocimiento en la empresa Comfaboy.

Lista de figuras

FIGURA 1. ¿QUÉ ENTIENDE POR GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?	37
FIGURA 2. ¿EN QUÉ MEDIDA CONSIDERA QUE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ES IMPORTANTE PARA COMFABOY?.....	38
FIGURA 3. ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO QUE SE UTILIZAN EN COMFABOY?	39
FIGURA 4. ¿QUÉ OPINA DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO QUE SE UTILIZAN EN COMFABOY?.....	40
FIGURA 5. ¿CÓMO CREE QUE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PODRÍAN MEJORAR EN COMFABOY?.....	41

Resumen.

Este estudio se centra en analizar las prácticas actuales de GC en Comfaboy, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. A través de una revisión de la literatura, entrevistas y encuestas, se busca comprender cómo se captura, almacena, comparte y utiliza el conocimiento dentro de la organización. Los resultados de esta investigación proporcionarán una línea base para la implementación de estrategias que permitan a Comfaboy aprovechar al máximo su capital intelectual.

Se exploró las prácticas de gestión del conocimiento en la Caja de Compensación Familiar de Boyacá. A través de una combinación de revisión documental, entrevistas y encuestas, se identificó que, aunque Comfaboy cuenta con algunas iniciativas de GC, no existe una política formal ni una plataforma unificada para gestionar el conocimiento. Los resultados revelaron que los colaboradores valoran la importancia de la GC y reconocen la necesidad de mejorar las prácticas actuales. Se identificaron oportunidades para fortalecer la cultura de colaboración, mejorar la accesibilidad a la información y desarrollar una plataforma tecnológica más intuitiva.

Como recomendaciones, se propone la elaboración de una política de GC, la implementación de una plataforma colaborativa, el fomento de una cultura de aprendizaje continuo y la creación de comunidades de práctica. Estas acciones permitirán a Comfaboy optimizar la gestión de su conocimiento, mejorar la toma de decisiones y fortalecer su posición competitiva.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento, Caja de Compensación Familiar, Información

Abstract.

This study focuses on analyzing current KM practices at Comfaboy, identifying strengths, weaknesses and opportunities for improvement. Through a literature review, interviews and surveys, we seek to understand how knowledge is captured, stored, shared and used within the organization. The results of this research will provide a baseline for the implementation of strategies that allow Comfaboy to make the most of its intellectual capital.

Knowledge management practices were explored in the Boyacá Family Compensation Fund. Through a combination of documentary review, interviews and surveys, it was identified that, although Comfaboy has some KM initiatives, there is no formal policy or unified platform to manage knowledge. The results revealed that employees value the importance of KM and recognize the need to improve current practices. Opportunities were identified to strengthen the culture of collaboration, improve accessibility to information and develop a more intuitive technological platform.

As recommendations, the development of a KM policy, the implementation of a collaborative platform, the promotion of a culture of continuous learning and the creation of communities of practice are proposed. These actions will allow Comfaboy to optimize its knowledge management, improve decision making and strengthen its competitive position.

Keywords: Knowledge Management, Family Compensation Fund, Information.

Introducción.

En un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, la gestión del conocimiento (GC) se ha erigido como un activo estratégico fundamental para las organizaciones. La capacidad de capturar, compartir y utilizar el conocimiento de manera efectiva es esencial para lograr ventajas competitivas sostenibles y adaptarse a los cambios del mercado. En este contexto, Comfaboy, una de las principales cajas de compensación en Colombia, ha reconocido la importancia de fortalecer sus prácticas de GC para mejorar su desempeño y responder de manera más efectiva a las demandas de sus afiliados.

Este estudio se propuso analizar en profundidad las prácticas de gestión del conocimiento implementadas en Comfaboy, con el objetivo de identificar sus fortalezas, debilidades y áreas de mejora. A través de una combinación de revisión bibliográfica, entrevistas a profundidad y encuestas a colaboradores, se buscó comprender cómo la GC se integra en los procesos organizacionales de Comfaboy y cuál es su impacto en el logro de los objetivos estratégicos.

La investigación se fundamenta en la premisa de que la gestión del conocimiento es un proceso dinámico y continuo que involucra la creación, captura, almacenamiento, transferencia y utilización del conocimiento tácito y explícito. Diversos estudios han demostrado que la implementación exitosa de prácticas de GC puede conducir a una mayor innovación, mejora de la toma de decisiones, aumento de la eficiencia y fortalecimiento de la cultura organizacional.

Este estudio evidencia la necesidad de fortalecer las prácticas de gestión del conocimiento en Comfaboy. La implementación de las recomendaciones propuestas permitirá a la organización aprovechar al máximo su capital intelectual, mejorar su desempeño y adaptarse de manera más efectiva a los desafíos del entorno empresarial actual.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el contexto actual, la gestión del conocimiento (GC) se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito de las empresas. Comfaboy, como caja de compensación líder en Colombia, reconoce la importancia de la GC y busca fortalecerla para mejorar su desempeño, este proyecto de investigación tiene como objetivo analizar las prácticas de GC en Comfaboy, identificar sus fortalezas y debilidades, y formular recomendaciones para su mejora.

1.1 Descripción del problema

En un mundo cada vez más competitivo y globalizado, las empresas se enfrentan a un panorama complejo y desafiante, para navegar con éxito este entorno, las organizaciones necesitan aprovechar al máximo sus recursos, incluyendo uno de los más valiosos: el conocimiento; la gestión del conocimiento (GC) se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito de las empresas, ya que permite capturar, organizar, compartir y utilizar el conocimiento de forma eficiente y eficaz.

Comfaboy, como caja de compensación líder en Colombia, con más de 4.5 millones de afiliados y 135.000 empresas afiliadas, reconoce la importancia de la GC para el logro de sus objetivos estratégicos, la empresa ha implementado algunas iniciativas de GC en los últimos años, con el objetivo de mejorar la eficiencia de sus procesos, la calidad de sus servicios y la satisfacción de sus clientes, sin embargo, no se ha realizado un análisis profundo de las prácticas de GC que se están implementando, lo que limita la capacidad de la empresa para aprovechar al máximo su potencial.

Al hablar de gestión del conocimiento en una organización se refiere a la experiencia de sus colaboradores o conocimientos tácitos que se adquieren a lo largo de cada labor, al ser transferida y utilizada por medio de diferentes medios internos de la organización, también se encuentran diferentes barreras del personal como de herramientas tecnológicas que impiden un buen desarrollo.

Este proyecto de investigación tiene como objetivo analizar las prácticas de GC en Comfaboy, identificar sus fortalezas y debilidades, y formular recomendaciones para su mejora, el estudio se centrará en los siguientes aspectos:

- Procesos de captura, almacenamiento y actualización del conocimiento.
- Herramientas y tecnologías utilizadas para la GC.
- Cultura organizacional en relación con el conocimiento.
- Impacto de la GC en el desempeño de la empresa.

Los resultados del estudio proporcionarán a Comfaboy una visión integral de sus prácticas de GC y permitirán tomar decisiones estratégicas para fortalecerlas, se espera que el estudio tenga un impacto positivo en la eficiencia y eficacia de la organización, la calidad de sus servicios, la satisfacción de sus usuarios y su desempeño general.

Además de la importancia estratégica de la GC para Comfaboy, este proyecto de investigación también tiene un valor significativo para la comunidad académica y profesional, los resultados del estudio contribuirán a la comprensión de las prácticas de GC en el contexto colombiano y proporcionarán información valiosa para otras organizaciones que buscan fortalecer su gestión del conocimiento.

1.2 Marco contextual.

La gestión del conocimiento (GC) se ha erigido como un activo estratégico para las organizaciones en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo. Comfaboy, como una entidad líder en el sector de las cajas de compensación en Colombia, reconoce el potencial de la GC para optimizar sus procesos, mejorar la calidad de sus servicios y fortalecer su posición en el mercado. Sin embargo, a pesar de las iniciativas implementadas, existe una necesidad de evaluar de manera exhaustiva las prácticas actuales de GC y su impacto en el desempeño organizacional. Este estudio se justifica por la relevancia estratégica de la GC en un contexto donde la información y el conocimiento son los principales motores de la innovación y el crecimiento.

En un mundo caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VUCA), las organizaciones deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios y aprovechar las oportunidades que surgen. La GC se presenta como una herramienta fundamental para fomentar la agilidad organizacional y la capacidad de respuesta. En el caso de Comfaboy, una gestión del conocimiento eficaz puede contribuir a mejorar la toma de decisiones, a fortalecer la cultura organizacional y a incrementar la satisfacción de los afiliados y las empresas afiliadas.

Este proyecto de investigación se centra en analizar las prácticas de GC implementadas en Comfaboy, identificando tanto sus fortalezas como sus áreas de oportunidad. A través de un estudio detallado de los procesos de captura, almacenamiento y actualización del conocimiento, así como de las herramientas tecnológicas y la cultura organizacional que sustentan estas prácticas, se busca comprender cómo la GC se integra en la dinámica organizacional y cuál es su contribución al logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Los resultados de esta investigación proporcionarán una línea base para la implementación de mejoras y permitirán a Comfaboy posicionarse como una organización líder en gestión del conocimiento dentro del sector de las cajas de compensación.

En suma, este estudio se alinea con las tendencias actuales en gestión del conocimiento y responde a una necesidad concreta de Comfaboy de optimizar sus procesos y fortalecer su competitividad. Los hallazgos de esta investigación contribuirán no solo a mejorar el desempeño de Comfaboy, sino también a enriquecer el conocimiento académico sobre la gestión del conocimiento en organizaciones del sector social y a servir como referente para otras entidades que buscan implementar prácticas de GC exitosas.

1.3 La pregunta de investigación.

¿Cuáles son las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora de las prácticas de gestión del conocimiento en Comfaboy?

1.4 Los objetivos de investigación.

1.4.1 Objetivo general.

Establecer las prácticas de Gestión del Conocimiento en la Caja de Compensación Familiar de Boyacá - Comfaboy, evaluando su efectividad, identificando áreas de mejora, y desarrollando estrategias optimizadas para la gestión efectiva del conocimiento.

1.4.2 Objetivos específicos.

Identificar las prácticas de gestión de conocimiento (GC) adecuadas para los modelos de gestión de proyectos, basándose en lo que se ha documentado en la literatura científica relevante.

Describir los procesos de gestión de proyectos en la Caja de Compensación Familiar de Boyacá - Comfaboy desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, resaltando particularidades y buenas prácticas.

Proponer parámetros y actividades específicas de Gestión del Conocimiento que sean aplicables a la mejora continua de la gestión de proyectos en la Caja de Compensación Familiar de Boyacá - Comfaboy, facilitando el logro de objetivos y la optimización de recursos.

1.5 Justificación de la investigación.

El estudio sobre las prácticas de gestión del conocimiento (GC) en Comfaboy se justifica por las siguientes razones:

1.5.1 Relevancia estratégica.

La GC es un factor crítico para el éxito de las empresas en el mundo actual ya que permite a las organizaciones aprovechar al máximo su conocimiento para mejorar su eficiencia, calidad, innovación y toma de decisiones. Comfaboy, como caja de compensación líder en Colombia, reconoce la importancia de la GC y busca fortalecerla para mejorar su desempeño.

1.5.2 Necesidad de un análisis profundo.

Si bien Comfaboy ha implementado algunas iniciativas de GC, no se ha realizado un análisis profundo de las mismas, se desconoce el impacto real de la GC en la organización, por lo tanto, existe la necesidad de comprender mejor cómo se captura, organiza, comparte y utiliza el conocimiento dentro de Comfaboy.

1.5.3 Beneficios tangibles para Comfaboy.

El estudio permitirá a Comfaboy obtener una visión integral de sus prácticas de GC, identificar áreas de mejora y formular recomendaciones para optimizar la gestión del conocimiento, esto se traducirá en una mejora en la eficiencia y eficacia de los procesos, la calidad de los servicios, la satisfacción de los clientes, la innovación y la toma de decisiones, en definitiva, la GC fortalecerá a Comfaboy.

1.5.4 Aporte a la comunidad académica y profesional.

Los resultados del estudio contribuirán a la comprensión de las prácticas de GC en el contexto colombiano, proporcionarán información valiosa para otras organizaciones que buscan fortalecer su gestión del conocimiento el estudio se convierte en un referente para la investigación y la práctica en el campo de la GC.

1.5.5 Impacto positivo en el sector de las cajas de compensación.

El estudio puede ser un modelo a seguir para otras cajas de compensación que buscan mejorar sus prácticas de GC y contribuirá a fortalecer el sector de las cajas de compensación en su conjunto.

En resumen, el estudio sobre las prácticas de GC en Comfaboy se justifica por su relevancia estratégica, la necesidad de un análisis profundo, los beneficios tangibles que ofrece a la empresa, su aporte a la comunidad académica y profesional y su impacto positivo en el sector de las cajas de compensación.

El estudio se presenta como una oportunidad única para que Comfaboy avance en su camino hacia la excelencia en la gestión del conocimiento, además de los beneficios mencionados anteriormente, el estudio también puede ayudar a Comfaboy a:

- Reducir costos.
- Mejorar la comunicación y la colaboración entre los colaboradores.
- Aumentar la retención del conocimiento.

- Fomentar una cultura de aprendizaje continuo.
- Mejorar la capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

2. REVISIÓN LITERARIA.

La caja de compensación familiar de Boyacá- Comfaboy desempeña un papel crucial en el bienestar social de la población, la eficiencia y la calidad de los servicios que ofrecen dependen en gran medida de su capacidad para gestionar de manera efectiva el conocimiento generado al interior de la organización. En este contexto, la presente investigación busca analizar la información existente sobre gestión del conocimiento en cajas de compensación, con el objetivo de comprender cómo esta práctica puede contribuir a mejorar la toma de decisiones, fomentar la innovación y optimizar los recursos.

2.1.Estado del arte.

Para el desarrollo de la presente investigación se realizará un abordaje a investigaciones anteriores a cajas de compensación que permiten comprender las diferentes prácticas de gestión del conocimiento.

2.1.1. Condiciones necesarias para implementar una propuesta de gestión de conocimiento en la caja de compensación familiar de caldas – Confamiliares.

En la investigación realizada hacen referencia a “Cada organización existente tiene su propia cultura, fácilmente identificable. Las estructuras organizacionales cobran vida con el sentido humano que se les dé. El componente básico de las organizaciones son las personas, quienes reflejan sus aspiraciones y objetivos personales en las metas organizacionales. La cultura organizacional es modelada por quienes tienen el poder directivo y puede ser usada para reforzar los objetivos organizacionales. De alguna manera, podemos decir, que la cultura es un componente de la personalidad, aspecto importante para las organizaciones compuestas de individuos. Cada persona es única, con sus propias aspiraciones y anhelos. Objetivos y valores individuales se fusionan en una cultura que luego norma y moldea el comportamiento de la gente a través de reforzamientos continuos efectuados en ceremonias, ritos, etc., por un liderazgo que trata de preservar y mantener la esencia de los valores y creencias.” (Aristizábal & Jimena, 2011).

En este sentido en Colombia existen las cajas de compensación, pero no todas tienen la misma cultura, su estructura organizacional puede variar de una a otra y la cultura organizacional varía en función de la organización.

Se concluye que es “necesaria para implementar proyectos de Gestión del Conocimiento, se debe de considerar características como la instantaneidad, el fácil acceso a todo tipo de información, el almacenamiento de grandes cantidades de información en pequeños soportes, la interactividad y la homogeneización de los códigos empleados para el registro de la información; además de garantizar la representación global de la organización, de tal manera que permita el flujo natural del conocimiento” (Aristizábal & Jimena, 2011).

2.1.2. Gestión del cambio para el gobierno de la información en la caja de compensación familiar de la guajira.

La gestión del cambio es un proceso complejo que requiere un liderazgo emocionalmente inteligente. Los líderes deben ser capaces de guiar a sus equipos a través de las altas y bajas inherentes a cualquier transición, ofreciendo una comunicación clara y empática para mitigar la desorientación, desilusión, hostilidad y ansiedad que suelen surgir.

Para una gestión del cambio eficaz, es fundamental contar con un sistema de gestión flexible, acceso rápido a la información y una formación adecuada que permita a los líderes tomar decisiones oportunas y alineadas con la visión y misión de la organización. Además, el cambio debe ser visto como un proceso continuo y no como un evento aislado.

Según Lazzati (2019), la gestión del cambio implica un diagnóstico preciso de la situación actual y el diseño e implementación de la situación deseada. Este proceso puede involucrar intervenciones en diversos aspectos de la organización, como las personas, los sistemas de información, los procesos, los productos y la estrategia.

En resumen, la gestión del cambio exitosa requiere un liderazgo emocionalmente inteligente, una planificación estratégica, una comunicación efectiva y una adaptación constante a un entorno en constante evolución.

En esta investigación en una de las recomendaciones que realiza es “diseñar estrategias que permitan gobernar las herramientas tecnológicas con que cuenta la empresa para establecer comunicación con los gestores de documentos electrónicos, en los que pueda realizar operaciones de captura, producción, tramite, administración, organización, almacenamiento, consulta, distribución, conservación y disposición final y modificaciones en cuanto cambia la normatividad o política de aplicación, siguiendo estándares de calidad, permitiendo implementar su uso de forma integral.” (Marín, 2020)

2.2.Marco teórico.

2.2.1. La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi.

Ikujiro Nonaka propuso un modelo innovador para entender cómo se crea y comparte el conocimiento dentro de las organizaciones. Este modelo, conocido como SECI, se centra en cuatro modos de conversión del conocimiento: socialización, externalización, combinación e internalización.

Los cuatro modos de conversión del conocimiento según SECI:

Socialización (Tácito a Tácito): Este proceso implica compartir experiencias y habilidades tácitas (no explícitas) entre personas a través de la observación, imitación y práctica. Es como aprender un oficio artesanal observando a un maestro. La experiencia compartida es fundamental para este tipo de aprendizaje.

Externalización (Tácito a Explícito): Aquí, el conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito, como ideas, conceptos o modelos. Esto se logra a través de la articulación de las experiencias y habilidades tácitas, por ejemplo, al crear documentos, diagramas o prototipos.

Combinación (Explícito a Explícito): Este modo involucra la integración de diferentes piezas de conocimiento explícito para crear nuevo conocimiento. Se logra a través de la sistematización, clasificación y recombinación de información existente.

Internalización (Explícito a Tácito): Este proceso implica la incorporación de conocimiento explícito (por ejemplo, leyendo un manual o asistiendo a una capacitación) en el conocimiento tácito de un individuo. Es como transformar el conocimiento teórico en una habilidad práctica.

La espiral del conocimiento Nonaka concibe estos cuatro modos como parte de una espiral en la que el conocimiento se crea y se transforma continuamente. La socialización inicia el proceso, seguido por la externalización, combinación e internalización, este ciclo se repite, permitiendo que el conocimiento se enriquezca y se expanda dentro de una organización.

En esta investigación concluyen lo siguiente “En la búsqueda del conocimiento y bajo esta perspectiva, las organizaciones industriales que mantienen un proceso de aprendizaje llegan a mejorar el conocimiento disponible para la organización y para amplificar el valor de sus activos intelectuales, esto de la mano con el capital de innovación cuando se aplica a cualquier tipo de organizaciones. Se dice que si una organización demuestra competencia en la gestión del conocimiento se vuelven más innovadores y generadores de ideas creativas dentro del entorno empresarial.” (Rojas & Torres, 2017).

Sánchez Castañeda, (2015), en su tesis por la opción de grado como ingeniero de gestión empresarial “*los factores culturales y la gestión del conocimiento en una empresa de provisión de soluciones de tecnología de la información*”, la investigación, realizada mediante revisión documental, encuestas y entrevistas, revela que la institución ha logrado establecer una cultura de gestión del

conocimiento. Sin embargo, el estudio no permite determinar con precisión el impacto de esta práctica en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los hallazgos sugieren que una comunicación eficaz y un liderazgo adecuado favorecen la gestión del conocimiento. Asimismo, se evidencia que la transferencia de conocimientos contribuye al desarrollo integral del personal y que la selección de empleados alineados con una cultura de aprendizaje es fundamental para impulsar la socialización del conocimiento.

2.2.2. La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura.

La gestión del conocimiento y la Industria 4.0. Esta última, caracterizada por la transformación digital y la automatización de procesos, plantea nuevos desafíos y oportunidades para la gestión de la información dentro de las organizaciones.

Las nueve tecnologías clave de la Industria 4.0 que se mencionan son:

- Big data y análisis: La generación y análisis de grandes volúmenes de datos permitirán una toma de decisiones más informada y en tiempo real.
- Robótica autónoma: Los robots colaborativos y autónomos desempeñarán un papel cada vez más importante en la producción, aumentando la eficiencia y la flexibilidad.
- Simulación: La simulación 3D permitirá optimizar procesos y reducir errores antes de su implementación en el mundo real.
- Integración de sistemas: La conexión entre diferentes sistemas y departamentos facilitará la coordinación y la optimización de la cadena de valor.
- IoT: La interconexión de dispositivos permitirá una mayor automatización y toma de decisiones descentralizada.
- Ciberseguridad: La creciente conectividad exigirá medidas de seguridad más robustas para proteger los sistemas industriales.
- Nube: La nube permitirá un mayor acceso a la información y facilitará la implementación de nuevos servicios.
- Fabricación aditiva: La impresión 3D permitirá una producción más personalizada y flexible.
- Realidad aumentada: La realidad aumentada facilitará la capacitación de los trabajadores y la mejora de los procesos.

La gestión del conocimiento en este contexto se vuelve fundamental para aprovechar al máximo el potencial de estas tecnologías. Es necesario desarrollar estrategias para capturar, compartir y utilizar el conocimiento generado por los datos, los procesos y las personas.

Los principales desafíos incluyen:

- Integración de datos: La gestión de grandes volúmenes de datos heterogéneos provenientes de diversas fuentes.
- Desarrollo de competencias: La necesidad de capacitar a los empleados para trabajar con nuevas tecnologías y formas de colaboración.
- Cultura organizacional: La creación de una cultura que fomente la innovación, la colaboración y el aprendizaje continuo.
- Seguridad de la información: La protección de los datos y la propiedad intelectual.

La Industria 4.0 representa una oportunidad para transformar la forma en que las organizaciones gestionan el conocimiento. Al aprovechar las tecnologías emergentes y desarrollar las competencias necesarias, las empresas podrán mejorar su competitividad y adaptarse a un entorno cada vez más dinámico.

En una de sus conclusiones definen, “La importancia de la gestión del conocimiento destaca que la globalización es un desafío para probar el conocimiento organizacional. El uso de herramientas técnicas es fundamental para el funcionamiento normal de una organización, pero el desafío principal sigue siendo cómo transformar los talentos en el patrimonio de conocimiento de la organización. Con el fin de optimizar el proceso de toma de decisiones, operación, ejecución de la estrategia y realización de objetivos, de modo que el conocimiento en la mente de las personas pueda transformarse de implícito a explícito y hacerlo aplicable.” (Arreguín et al., 2021)

2.2.3. Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques.

La gestión del conocimiento se ha convertido en un desafío crucial para las organizaciones actuales. Convertir el conocimiento individual en un activo colectivo y fomentar una cultura colaborativa son objetivos clave para incrementar el patrimonio intelectual de las empresas. Si bien esta área de estudio ha ganado relevancia, aún existe una heterogeneidad en las definiciones y enfoques teóricos. Nuestro análisis revela que la mayoría de los autores adoptan una perspectiva objetivista del conocimiento, centrándose en su gestión como un recurso organizacional. Además, se destaca la importancia de complementar las tecnologías de la información y comunicación con la creación de un ambiente de trabajo colaborativo para optimizar la gestión del conocimiento. En resumen, la gestión del conocimiento es un campo en constante evolución que busca transformar el conocimiento individual en un activo estratégico para las organizaciones.

La gestión del conocimiento como innovación organizacional.

La gestión del conocimiento (GC) se ha convertido en un pilar fundamental para las organizaciones modernas. Al reconocer el conocimiento como un activo estratégico, las empresas buscan transformar la información individual en conocimiento colectivo, fomentando una cultura de colaboración y aprendizaje continuo.

La implementación de la GC exige cambios organizacionales profundos, como la adopción de estructuras más flexibles, el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y la descentralización de la toma de decisiones. Esto requiere, a su vez, un talento humano capacitado, adaptable y con una mentalidad abierta a la innovación.

La GC se vincula estrechamente con la innovación organizacional, entendida como la introducción de nuevos métodos de trabajo, organización y relaciones con el entorno. Al implementar modelos de GC, las empresas pueden fomentar la creatividad, la resolución de problemas y la adaptación a los cambios del mercado.

Las TIC desempeñan un papel crucial en la facilitación de la GC y la innovación organizacional. Sin embargo, es esencial complementar estas herramientas tecnológicas con la creación de una cultura organizacional que valore el conocimiento compartido y la colaboración.

En resumen, la gestión del conocimiento es un motor de innovación organizacional que permite a las empresas mejorar su competitividad, adaptarse a un entorno cambiante y alcanzar sus objetivos estratégicos. Al integrar la GC en sus procesos, las organizaciones pueden desbloquear el potencial creativo de sus empleados y generar un valor sostenible a largo plazo.

Gestión del Conocimiento.

La gestión del conocimiento (GC) emerge como una disciplina que busca aprovechar de manera sistemática el conocimiento generado dentro de una organización para alcanzar sus objetivos y optimizar la toma de decisiones. Esta disciplina, en constante evolución, se nutre de diversas perspectivas y enfoques.

Seaton y Bresó identifican dos enfoques principales en la definición de GC: el organizacional y el económico. El enfoque organizacional subraya la importancia del conocimiento como el recurso más valioso de una empresa y enfatiza la necesidad de sistematizar los procesos de adquisición y generación de conocimiento para responder a los desafíos presentes y futuros. Este enfoque se centra en el desarrollo de las capacidades del personal y en el aprendizaje organizacional.

Por otro lado, el enfoque económico destaca la capacidad de la GC para generar riqueza y ventajas competitivas a través de la explotación de los activos intelectuales de la organización. Este enfoque se centra en la identificación de los recursos disponibles y en la creación de valor a partir de ellos.

La gestión del conocimiento es una herramienta estratégica que permite a las organizaciones maximizar su potencial al transformar el conocimiento individual en un activo colectivo. Al adoptar un enfoque integral que combine tanto aspectos organizacionales como económicos, las empresas pueden mejorar su desempeño, fomentar la innovación y adaptarse a un entorno empresarial cada vez más dinámico.

La gestión del conocimiento (GC) y la gestión de la información están estrechamente vinculadas. Las bases de datos corporativas y las aplicaciones informáticas son el sustento digital sobre el que se construye la GC. Sin una gestión eficaz de la información, es imposible lograr una gestión del conocimiento exitosa. De hecho, la informatización previa de una organización es un paso fundamental para implementar cualquier sistema de GC.

En una de sus conclusiones expresan, “Es posible incluso que el gerente de conocimiento, en función de la naturaleza de su organización, pudiera agregar otros subprocesos y enriquecer los modelos existentes. Por ejemplo, tenemos modelos que le dan una preponderancia fuerte al uso de las tic, sin embargo, no quiere decir que si no se tienen los recursos para implementar dichas tecnologías de última generación no puede iniciarse un proceso de GC, debido a que, tal y como en la mayoría de los modelos, es común denominador la consideración tanto de las tic como de los procesos humanos, inclusive, modelos pioneros como el de Nonaka y Takeuchi resaltan como principal el factor humano.” (Pérez & Urbáez, 2016)

2.3.Marco conceptual.

2.3.1. Gestión del Conocimiento (GC).

La GC es un proceso sistemático que busca capturar, organizar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de una organización para lograr sus objetivos, en el mundo actual, la GC se ha convertido en un factor crítico para el éxito de las empresas. Permite aprovechar al máximo el conocimiento para mejorar la eficiencia, calidad, innovación y toma de decisiones.

La GC cuenta con tres enfoques:

- Enfoque basado en procesos: Se centra en los procesos de captura, almacenamiento, organización, acceso y uso del conocimiento.
- Enfoque basado en tecnología: Se centra en las herramientas y tecnologías que facilitan la GC.
- Enfoque cultural: Se centra en la creación de una cultura que valore el conocimiento y fomente su uso.

Captura del conocimiento: Es el proceso de identificar y recopilar el conocimiento existente en la organización, tanto tácito (conocimiento personal y experiencial) como explícito (documentado y codificado).

Observación: Observar cómo los colaboradores realizan su trabajo para identificar el conocimiento que utilizan.

Entrevistas: Entrevistar a los colaboradores para obtener información sobre su conocimiento y experiencia.

Encuestas: Realizar encuestas a los colaboradores para identificar sus necesidades de conocimiento.

Grupos focales: Reunir a grupos de colaboradores para discutir sobre un tema específico y compartir su conocimiento.

Almacenamiento del conocimiento: Organizar y almacenar el conocimiento de forma que sea fácil de acceder y usar.

2.3.2. Importancia del Almacenamiento del Conocimiento.

El almacenamiento del conocimiento es un componente fundamental de la gestión del conocimiento (GC). Un almacenamiento efectivo del conocimiento permite a las organizaciones:

- Facilitar el acceso al conocimiento
- Proteger el conocimiento
- Compartir el conocimiento
- Reutilizar el conocimiento

Existen diversas barreras que pueden dificultar el acceso al conocimiento, como:

- Falta de organización.
- Falta de tecnología.
- Falta de cultura de aprendizaje.
- Falta de habilidades.

Existen diversas estrategias que las organizaciones pueden implementar para facilitar el acceso al conocimiento, como:

Implementar un sistema de gestión del conocimiento puede ayudar a organizar y centralizar el conocimiento.

Utilizar herramientas tecnológicas como los motores de búsqueda, los wikis y las plataformas de aprendizaje electrónico pueden facilitar el acceso al conocimiento.

Fomentar una cultura de aprendizaje que valore el conocimiento y fomente su intercambio.

Ofrecer capacitación a los colaboradores sobre cómo encontrar y usar el conocimiento.

2.3.3. Herramientas y tecnologías para la GC.

En la actualidad encontramos herramientas que facilitan la implementación de la gestión del conocimiento (GC) en una empresa, algunas de las más importantes son:

Bases de datos de conocimiento: Son sistemas que almacenan y organizan el conocimiento de forma centralizada, permitiendo a los empleados acceder a la información que necesitan de manera rápida y sencilla, estas bases de datos pueden incluir documentos, artículos, videos, tutoriales, entre otros recursos.

Intranets: Son redes internas que facilitan la comunicación y el intercambio de conocimiento entre los colaboradores, a través de la intranet, los empleados pueden compartir ideas, experiencias, documentos y mejores prácticas.

Plataformas de aprendizaje electrónico: Ofrecen capacitación y desarrollo en GC a los empleados, estas plataformas pueden incluir cursos online, tutoriales, evaluaciones y recursos de aprendizaje.

Redes sociales: Permiten la colaboración y el intercambio de conocimiento entre los colaboradores de forma informal y dinámica, las redes sociales pueden ser una herramienta poderosa para fomentar la participación de los empleados en la GC.

2.3.4. Cultura organizacional y GC.

Las empresas con una cultura centrada en el conocimiento son más exitosas porque valoran y comparten el conocimiento, lo que las hace más innovadoras, eficientes y adaptables. Para crear esta cultura, es fundamental una comunicación efectiva sobre la gestión del conocimiento (GC), involucrando a los empleados y brindándoles oportunidades de aprendizaje y colaboración. Fomentar una cultura de aprendizaje, colaboración e innovación es clave para el éxito. Los beneficios incluyen mayor productividad, mejor toma de decisiones, mayor satisfacción de los empleados y mayor adaptabilidad a los cambios.

2.3.5. Marcos teóricos de la GC:

- a) **Teoría del capital intelectual.** Esta teoría sostiene que el conocimiento es un activo intangible que puede generar valor para la empresa. El capital intelectual se divide en tres categorías:
- **Capital humano.** El conocimiento, las habilidades y la experiencia de los empleados.
 - **Capital estructural.** El conocimiento codificado en documentos, sistemas y procesos.
 - **Capital relacional.** Las relaciones con los clientes, proveedores y socios.

- b) **Teoría de la organización que aprende.** Esta teoría propone que las empresas que aprenden son más adaptables y exitosas en entornos cambiantes, las organizaciones que aprenden tienen las siguientes características:
- Capacidad para adquirir conocimiento, son capaces de identificar, capturar y almacenar conocimiento de diversas fuentes.
 - Capacidad para compartir conocimiento, lo que facilita el intercambio de conocimiento entre los empleados.
 - Capacidad para utilizar el conocimiento: Son capaces de aplicar el conocimiento para mejorar su desempeño.
- c) **Teoría de la gestión del conocimiento basada en competencias.** Esta teoría se centra en el desarrollo de competencias en los colaboradores. Las competencias son habilidades, conocimientos y actitudes que permiten a los empleados realizar su trabajo de forma eficaz. La gestión del conocimiento basada en competencias tiene como objetivo identificar las competencias clave para el éxito de la empresa y desarrollar programas de formación para que los empleados las adquieran.

2.4.Marco Legal.

Regulación específica para el sector de cajas de compensación:

2.4.1. Ley 100 de 1993.

La Ley 100 de 1993, también conocida como "Ley de Seguridad Social", es una ley marco que establece el Sistema de Seguridad Social Integral (SSSI) de Colombia. Este sistema busca garantizar el derecho fundamental a la seguridad social de todos los colombianos, mediante la protección contra las contingencias de enfermedad, maternidad, vejez, invalidez, muerte y desempleo, el SSSI se compone de cuatro subsistemas:

- Régimen General de Salud: Brinda cobertura a los trabajadores dependientes e independientes, así como a sus familias.
- Régimen Contributivo de Pensiones: Otorga pensiones de vejez, invalidez y sobrevivientes a los trabajadores que cotizan al sistema.
- Régimen Subsidiado de Salud: Protege a la población pobre y vulnerable que no tiene capacidad de pago para acceder al Régimen General de Salud.
- Sistema de Riesgos Laborales: Cubre los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.

Las cajas de compensación familiar son entidades privadas sin ánimo de lucro que administran el subsidio familiar, un beneficio económico que se entrega a los trabajadores con hijos a cargo, además, las cajas de compensación ofrecen una amplia gama de servicios sociales, como:

Capacitación y formación para el trabajo que ayudan a las personas a encontrar empleo o mejorar sus habilidades laborales, recreación y turismo ofreciendo planes vacacionales, acceso a centros deportivos y culturales, y otros beneficios para el disfrute del tiempo libre, acceso a vivienda propia a través de programas de crédito y subsidio, servicios de salud complementarios al Régimen General de Salud.

En la actualidad, las diferentes entidades del SSSI están empezando a implementar estrategias de gestión del conocimiento con el fin de mejorar su funcionamiento y brindar un mejor servicio a los usuarios.

En resumen, la Ley 100 de 1993 es una ley fundamental que ha transformado el sistema de seguridad social de Colombia, la ley ha creado un sistema integral que protege a los colombianos contra las diferentes contingencias sociales y económicas. La gestión del conocimiento es un concepto que puede ser utilizado para mejorar el funcionamiento del SSSI y brindar un mejor servicio a los usuarios.

2.4.2. Decreto 1406 de 1993:

El Decreto 1406 de 1993 fue expedido en el contexto de la implementación de la Ley 100 de 1993, también conocida como "Ley de Seguridad Social", la Ley 100 creó el Sistema de Seguridad Social Integral (SSSI) y estableció las bases para su funcionamiento. El Decreto 1406 reglamenta la Ley 100 y desarrolla en detalle los aspectos operativos del SSSI.

El Decreto 1406 es un extenso documento que abarca diversos aspectos del SSSI, entre los temas que regula se encuentran:

El decreto establece las normas para la creación, organización y funcionamiento de las diferentes entidades del SSSI, como las entidades administradoras de riesgos laborales (ARL), las cajas de compensación familiar, las entidades promotoras de salud (EPS) y las administradoras de fondos de pensiones (AFP), los requisitos que deben cumplir las personas para afiliarse al SSSI, tanto en el Régimen General como en el Régimen Subsidiado, los mecanismos de financiación del SSSI, incluyendo las cotizaciones, los aportes del Estado y los recursos del Sistema General de Participaciones (SGP).

2.4.3. Superintendencia de Subsidio familiar de Colombia:

La Superintendencia de Subsidio Familiar (Supersubsidio) es una entidad de orden nacional adscrita al Ministerio del Trabajo, sus principales funciones son:

Inspeccionar, vigilar y controlar a las cajas de compensación familiar: La Supersubsidio verifica que las cajas de compensación cumplan con la ley, protejan los derechos de los afiliados y brinden servicios de calidad.

Emitir normas para las cajas de compensación familiar: La Supersubsidio expide decretos, circulares y resoluciones que regulan el funcionamiento de las cajas de compensación.

Promover la gestión del conocimiento en las cajas de compensación familiar: La Supersubsidio incentiva a las cajas de compensación a que compartan información y buenas prácticas entre sí, para mejorar la calidad de sus servicios.

Estructura: La Supersubsidio está dirigida por un Superintendente, quien es nombrado por el presidente de la República.

La Supersubsidio es una entidad importante que juega un papel fundamental en el Sistema de Subsidio Familiar, La Supersubsidio protege los derechos de los afiliados, asegura la calidad de los servicios y promueve la innovación en el sector.

3. METODOLOGÍA.

En las siguientes secciones se expone la metodología de la investigación, donde se describen los elementos fundamentales del estudio, como el enfoque de investigación y el alcance del mismo, asimismo, se detalla la población a la que se dirige la investigación y la muestra seleccionada para representarla, se presentan los instrumentos utilizados para recolectar la información y se explican los procedimientos analíticos que se llevarán a cabo con los datos obtenidos, cuyo objetivo de esta detallada descripción es asegurar la transparencia del proceso investigativo y la validez de las conclusiones.

3.1. Enfoque y alcance de la investigación

La investigación denominada Analizar las Prácticas de Gestión del Conocimiento en la empresa Comfaboy, presenta un enfoque mixto secuencial exploratorio dado que implica la recolección y análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos, donde la información cualitativa será la de mayor predominancia debido a las entrevistas realizadas a algunos trabajadores líderes de la Caja y se realizará análisis de los resultados obtenidos de encuestas a trabajadores de rangos medios.

3.2. Población y muestra.

El grupo poblacional y el proceso de selección de la muestra se detallan a continuación, con el objetivo de garantizar la validez de los resultados obtenidos.

3.2.1. Definición de la población.

La población de estudio será los trabajadores de la caja de compensación familiar de Boyacá, este ejercicio es realizado en la ciudad de Tunja donde se encuentra la sede principal y centralización de procesos, esta sede cuenta con un aproximado de 300 trabajadores de los cuales 20 son directivos y alrededor de 50 trabajadores tienen cargos medios.

3.2.2. Determinación y selección de la muestra.

El muestreo es no probabilístico debido a que se tomarán como muestra a los líderes de procesos y directivos para realizar las entrevistas de acuerdo a las prácticas de gestión del conocimiento que existen en la caja.

Para la aplicación de la encuesta una vez analizada la información obtenida en la entrevista será aplicada a cargos medios para tener una mayor información y percepción de las prácticas de gestión del conocimiento y posibles mejoras a aplicar, ya que son ellos quienes tienen personal a cargo y se evidencia las falencias para garantizar el almacenamiento de la información de cada proceso.

3.3. Instrumento(s).

Este proyecto cuenta con dos instrumentos de recolección de información el primero es la entrevista para establecer el nivel de conocimiento sobre el tema a tratar y una encuesta que será aplicada a otros trabajadores.

3.3.1. Entrevista.

El objetivo es obtener información sobre las experiencias y prácticas que tiene la organización con la gestión del conocimiento en Comfaboy, en la estructura de la entrevista se tendrán en cuenta las siguientes preguntas como guía para obtener información:

- ¿Existe una política de gestión del conocimiento?
- ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra para acceder al conocimiento que necesita?
- ¿Cómo comparte el conocimiento con sus compañeros de trabajo?
- ¿Qué herramientas utiliza para compartir el conocimiento?
- ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la gestión del conocimiento en Comfaboy?

3.3.2. Encuesta.

El objetivo de la encuesta en formato Google es comprender en profundidad las prácticas de GC en Comfaboy desde la perspectiva de los colaboradores, donde se tendrán encuentra las siguientes preguntas para su análisis:

- ¿Qué entiende por gestión del conocimiento?
- ¿En qué medida considera que la gestión del conocimiento es importante para Comfaboy?
- ¿Cuáles son las principales prácticas de gestión del conocimiento que se utilizan en Comfaboy?
- ¿Qué opina de las prácticas de gestión del conocimiento que se utilizan en Comfaboy?
- ¿Cómo cree que las prácticas de gestión del conocimiento podrían mejorar en Comfaboy?

3.4.Descripción de procedimientos.

Este proyecto cuenta con dos instrumentos de recolección de información el primero es la entrevista que será realizada a directivos y personas que han estado involucradas en la gestión y prácticas del conocimiento y una encuesta que será enviada a los colaboradores de cargos medios y altos ya que tienen conocimiento de cada proceso a cargo.

3.4.1. Entrevista.

En la entrevista se tendrán en cuenta las siguientes preguntas donde la respuesta será abierta:

- ¿Existe una política de gestión del conocimiento?
- ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra para acceder al conocimiento que necesita?
- ¿Cómo comparte el conocimiento con sus compañeros de trabajo?
- ¿Qué herramientas utiliza para compartir el conocimiento?
- ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la gestión del conocimiento en Comfaboy?

Es importante aclarar que, de acuerdo a la información recolectada, se tomará como base para estructurar la encuesta que será dirigida a cargos medios y altos para conocer la percepción de las prácticas de gestión del conocimiento que tiene la organización.

3.4.2. Encuesta.

En la encuesta será preguntas con opción múltiple y escala Likert así:

¿Qué entiende por gestión del conocimiento?

- Compartir información y experiencias para mejorar el trabajo.
- Creación de una base de conocimientos.
- Otra.

¿En qué medida considera que la gestión del conocimiento es importante para Comfaboy?

Donde 1 es poco importante y 5 Muy importante.

¿Cuáles son las principales prácticas de gestión del conocimiento que se utilizan en Comfaboy?

- Reuniones informales
- Correo electrónico.
- Intranet o Isolucion.
- Capacitaciones.

¿Qué opina de las prácticas de gestión del conocimiento que se utilizan en Comfaboy?

- Las practicas actuales son buenas y contribuyen a Comfaboy.
- Falta comunicación entre los procesos.
- Mejorar la accesibilidad a la información.
- Frecuencia de capacitaciones.

¿Cómo cree que las prácticas de gestión del conocimiento podrían mejorar en Comfaboy?

- Desarrollar una plataforma de gestión del conocimiento más intuitiva y fácil de usar.
- Aumentar la frecuencia de las capacitaciones en gestión del conocimiento.
- Fomentar una cultura de colaboración y aprendizaje continuo.

3.5. Análisis de información.

Para este proyecto de investigación se utilizarán herramientas informáticas para el análisis de la información recolectada así:

Formularios Google, para generar la encuesta.

Hojas de cálculo Google, extracción de información de la encuesta.

Microsoft Word, recolección de información de entrevistas e informe final.

3.6.Consideraciones éticas

En el presente proyecto de investigación, se respetarán los principios éticos de la investigación con el fin de proteger los derechos y el bienestar de los participantes. Entre los principios fundamentales a considerar se encuentran:

3.6.1. Consentimiento informado.

Se proporcionará a los participantes información clara y completa sobre el proyecto, incluyendo sus objetivos, metodología, riesgos y beneficios, y se solicitará a los participantes su consentimiento libre e informado antes de su participación en cualquier actividad del estudio.

3.6.2. Confidencialidad.

Se garantizará la confidencialidad de la información proporcionada por los participantes, se utilizarán seudónimos para identificar a los participantes en la recolección y análisis de datos y se protegerá la información personal de los participantes de cualquier acceso no autorizado.

3.6.3. Respeto a la persona.

Se tratará a los participantes con respeto y dignidad en todo momento, se evitará cualquier tipo de discriminación o prejuicio en la selección de participantes o en el análisis de datos y se protegerá la privacidad de los participantes durante la recolección de datos.

4. RESULTADOS.

En este apartado se presentará resultados obtenidos de los instrumentos utilizado para la recolección de la información donde se realizó revisión de la información existente si ya se contaba con alguna política interna de gestión del conocimiento, posteriormente se aplicaron 10 entrevistas a directivos y personas a cargos de gestión del cambio y cultura organizacional y finalmente se aplicaron 35 encuestas a trabajadores de cargos medios altos.

4.1. Diagnóstico de gestión del conocimiento en la organización.

Se realizo una revisión dentro del proceso de gestión de calidad si se encontraba descrito algún manual o procedimiento relacionado con gestión del conocimiento, donde se evidencio que no existe un protocolo para aplicar técnicas de creación, almacenar, compartir y aplicar el conocimiento existente de los colaboradores y de diferentes procesos.

En la actualidad la organización cuenta con el sistema de gestión de calidad llamado Isolucion donde es almacenado la mayor parte de la documentación de los procesos de la caja y pueden ser consultados por los trabajadores que tienen usuario, allí se encuentran los procesos y descripción de cada programa con la documentación aprobada y actualizada para su correcto uso adaptándola a la normatividad vigente y a las política interna de gestión de calidad, también se encuentran descritos los riesgos de cada proceso este sistema de información permite que cada proceso realice la actualización contante ya que estamos en constantes cambios tanto por requerimiento de entidades que vigilan a las cajas y cambios de tecnologías.

4.1.1. Instancias asociadas.

La entidad no ha conformado una política interna de gestión del conocimiento, está en el proceso y se tiene planteado en el plan estratégico 2024 – 2028, se ha postulado un equipo atendido por el jefe del Departamento de Sistemas, el jefe del equipo del Sistema de Gestión de la Calidad, el Coordinador de Gestión Documental, recursos humanos con la Coordinadora de escuela de servicios, un Analista de Calidad, para identificar necesidades de cumplimiento en cuanto a la captura de información para poder implementar en la empresa y de este modo aportar y construir una política de gestión del conocimiento ya que sería de gran ayuda para generar una conciencia de generar y adquirir conocimientos nuevos que beneficie a trabajadores y a la organización.

4.1.2. Aspectos de Formación y Capacitación del Personal.

Aspectos Funcionales: La Entidad cuenta con manual de funciones y perfil del cargo para cada proceso, adicional a esto se aplican pruebas psicotécnicas para la selección del personal, teniendo en cuenta las características de desempeño y habilidades de conocimientos, requeridos para el cargo, esto genera un conocimiento de que perfil se requiere para cada cargo.

Aspectos relacionados con gestión del conocimiento. La entidad cuenta con herramientas tecnológicas que buscan actualizar y almacenar la información.

En la actualidad la caja se encuentra en un proceso de omnicanalidad lo que requiere un cambio de tecnologías, aceptación por lo colaboradores y tener presente el conocimiento de los colaboradores que vienen desarrollando actividades o procesos que aún no se encuentran documentados para ser más óptimos y generar también la motivación para poder captar ese conocimiento que cada vez es más amplio.

Tabla 1. Análisis diagnóstico inicial de la Organización.

Aspecto Evaluado	Situación Actual	Fortalezas	Debilidades	Acciones Propuestas
Existencia de un sistema formal de gestión del conocimiento	No existe un protocolo específico.	Sistema de gestión de calidad (Isolucion) para almacenar documentación.	Falta de un enfoque sistemático para la creación, almacenamiento y compartición del conocimiento.	Desarrollar una política interna de gestión del conocimiento.
Instancias asociadas a la gestión del conocimiento	Se ha conformado un equipo de trabajo.	Equipo multidisciplinario con representación de diferentes áreas.	Falta de una política interna definida.	Implementar la política de gestión del conocimiento y definir roles y responsabilidades.
Formación y capacitación del personal	Se cuenta con manuales de funciones y pruebas psicotécnicas.	Enfoque en la selección de personal con las competencias requeridas.	Falta de capacitación específica en gestión del conocimiento.	Implementar programas de capacitación en herramientas y técnicas de gestión del conocimiento.
Herramientas tecnológicas	Se utilizan herramientas para almacenar información.	Proceso de omnicanalidad en marcha.	Falta de documentación de procesos no formalizados.	Documentar los procesos y conocimientos tácitos de los colaboradores.

Fuente: Propia.

4.2. Entrevista.

A continuación, se presenta el análisis de la información obtenida de las entrevistas realizadas sobre gestión del conocimiento en la organización.

Al realizar una de las entrevistas donde se realiza la pregunta:

- ¿Existe una política de gestión del conocimiento?

Se puede observar que 3 de los entrevistados lo relacionan con gestión del cambio, aunque son procesos transversales, no se tiene claramente definido en la organización, 4 personas lo relacionan con el sistema de gestión de calidad donde se encuentran todos los procesos documentados y con el proceso de Planeación y 3 personas tienen conocimiento sobre este tema y muy claramente indican que no está documentada un proceso como tal para la gestión del conocimiento.

- En la segunda pregunta de la entrevista: ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra para acceder al conocimiento que necesita?

En esta pregunta se puede observar que la opinión de las dificultades que se presentan muchas de las veces es por falta de socializar internamente sobre los cambios o de las actualizaciones en los diferentes procesos, solo cuando se necesita la información se debe indagar con el responsable para poder adquirir esa información, indican que esta es una debilidad de la organización y que se debe fortalecer desde cada proceso para brindar información a los demás procesos sobre la información que ha cambiado o actualizado en un sistema de consulta, indican que en un momento se creó una cartelera para informar y por medio del sistema de gestión documental pero se evidencia que muchos de los trabajadores no cuentan con un usuario para establecer esa consulta.

- En la tercera pregunta de la entrevista: ¿Cómo comparte el conocimiento con sus compañeros de trabajo?

La opinión de la mayoría de los entrevistados indica que el medio más utilizado en la caja es el correo electrónico, sin embargo, también lo relacionan que WhatsApp ha sido una herramienta rápida para compartir información de manera rápida ya que existe un grupo interno institucional y reuniones informales en modo de comentario es una de las maneras donde se transmite el conocimiento.

- En la cuarta pregunta de la entrevista: ¿Qué herramientas utiliza para compartir el conocimiento?

La opinión se centró que la caja cuenta con el sistema de Sevenet que es el portal de gestión documental, correo electrónico y WhatsApp.

- En la quinta pregunta que se realizó en la entrevista: ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la gestión del conocimiento en Comfaboy?

Tres personas entrevistadas opinaron que lo primero es realizar una gestión de cultura organizacional por medio de la escuela de servicio, donde se busca motivar a los colaboradores a brindar ideas y poder explorar ese conocimiento que aún no este documentado, otro encuestado opina que sería muy bueno implementar un plan carrera donde por medio de recursos humanos se evalúan las habilidades y conocimientos y poder tener encuentra a trabajadores que se han venido capacitando, los demás opinan que creando planes de sucesión y creando un sistema unificado para captar el conocimiento ya que es de la organización, sin embargo, indican que hay limitaciones para realizar estos cambios tanto financieros como de personal.

Entre otros comentarios que surgen de esta entrevista es la importancia que tiene cada persona en la organización ya que sin las personas una organización por sí sola no genera ese conocimiento, también resaltan que al implementar una política de gestión del conocimiento donde todos los actores que intervienen de manera activa, esto se convierte en un activo intangible lo que genera un valor agregado a la caja, en la entrevista se observa que hay colaboradores con una antigüedad en la organización de 30 años o más y que muy pocas veces se tienen en cuenta, al hacer un protocolo del conocimiento es muy importante integrar a estos colaboradores ya que son quienes conocen al detalle cada proceso y experiencias vivenciales lo que genera un conocimiento tácito para la organización.

Para concluir esta entrevista se han realizado algunas mesas de trabajo donde han propuesto el tema para su aplicación, sin embargo, hoy en día el enfoque es crear una cultura organizacional donde

permiten un desarrollo óptimo y acidez a los cambios, finalmente se proponen unas mentorías con el personal más antiguo en la organización, con el fin de llegar a todos los cargos de la organización.

Si bien los procesos de gestión de proyectos están documentados en el sistema Isolucion, la documentación existente se centra principalmente en los procedimientos y no captura el conocimiento tácito de los colaboradores. Esto limita la capacidad de la organización para aprender de las experiencias pasadas y mejorar continuamente.

Se presenta una tabla más detallada, incorporando elementos clave para la toma de decisiones y la implementación de acciones.

Tabla 2. Análisis entrevista.

Pregunta	Respuestas Principales	Implicaciones	Acciones Sugeridas
¿Existe una política de gestión del conocimiento?	Conexión con gestión del cambio y sistema de calidad. Falta de definición clara.	Falta de un marco formal para la gestión del conocimiento.	Desarrollar una política específica de gestión del conocimiento.

¿Cuáles son las principales dificultades para acceder al conocimiento?	Falta de socialización, información dispersa, acceso limitado a sistemas.	Obstáculos para la colaboración y el aprendizaje.	Implementar un sistema centralizado de gestión del conocimiento, mejorar la comunicación interna y capacitar a los colaboradores en el uso de las herramientas.
¿Cómo comparte el conocimiento con sus compañeros?	Correo electrónico, WhatsApp, reuniones informales.	Uso de canales informales y poco estructurados.	Promover el uso de herramientas colaborativas y fomentar una cultura de compartir conocimiento.
¿Qué herramientas utiliza para compartir el conocimiento?	Sevenet, correo electrónico, WhatsApp.	Uso limitado de herramientas específicas para la gestión del conocimiento.	Evaluar y seleccionar herramientas adicionales para gestionar el conocimiento de manera más efectiva.
¿Qué sugerencias tiene para mejorar la gestión del conocimiento?	Gestión de cultura organizacional, planes de carrera, planes de sucesión, sistema unificado.	Necesidad de un enfoque integral y a largo plazo.	Implementar un plan de mejora continua, considerando aspectos culturales, de formación y tecnológicos.

Fuente: Propia.

4.3. Encuesta.

El objetivo de la encuesta es comprender la perspectiva que tienen los colaboradores en cuanto a la gestión del conocimiento en Comfaboy, a continuación, se muestran los resultados obtenidos.

¿Qué entiende por gestión del conocimiento?

- Compartir información y experiencias para mejorar el trabajo.
- Creación de una base de conocimientos.
- Otra.

Se presenta imagen de los resultados:

Figura 1. ¿Qué entiende por gestión del conocimiento?

¿Qué entiende por gestión del conocimiento?

35 respuestas

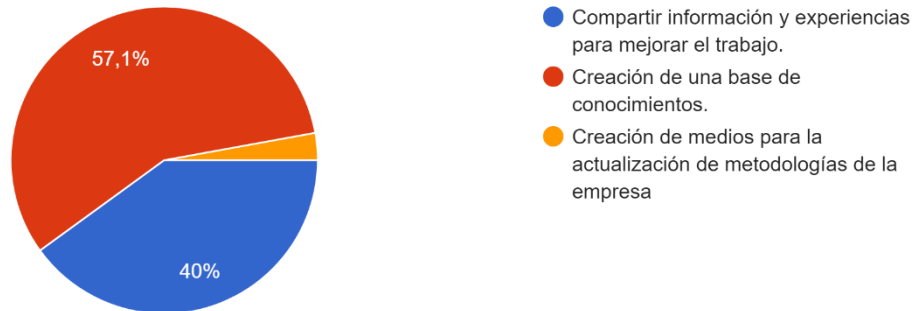


Figura 1. Resultados primer pregunta de encuesta.

Se puede observar que el 57% (20 personas) reconocen la gestión del conocimiento como una base de datos, el 40% (14 personas) lo relacionan con compartir información y experiencias para mejorar el trabajo y una persona opino que es una creación de medios para actualización de metodologías de la empresa.

¿En qué medida considera que la gestión del conocimiento es importante para Comfaboy?

Donde 1 es poco importante y 5 Muy importante.

Figura 2. ¿En qué medida considera que la gestión del conocimiento es importante para Comfaboy?

¿En qué medida considera que la gestión del conocimiento es importante para Comfaboy?

35 respuestas

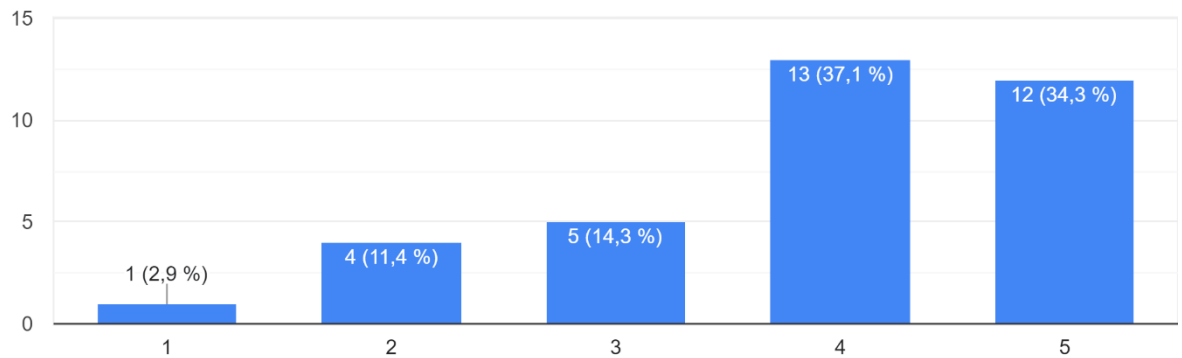


Figura 2. Resultados segunda pregunta escala Likert.

Se puede evidenciar que es importante o muy importante con un 71,4% y un 28,6% es poco importante o no le es importante, con este resultado al tener una participación activa se puede iniciar un proyecto de gestión del conocimiento en la organización.

¿Cuáles son las principales prácticas de gestión del conocimiento que se utilizan en Comfaboy?

- Reuniones informales
- Correo electrónico.
- Intranet o Isolucion.
- Capacitaciones.

Figura 3. ¿Cuáles son las principales prácticas de gestión del conocimiento que se utilizan en Comfaboy?

¿Cuáles son las principales prácticas de gestión del conocimiento que se utilizan en Comfaboy?
35 respuestas

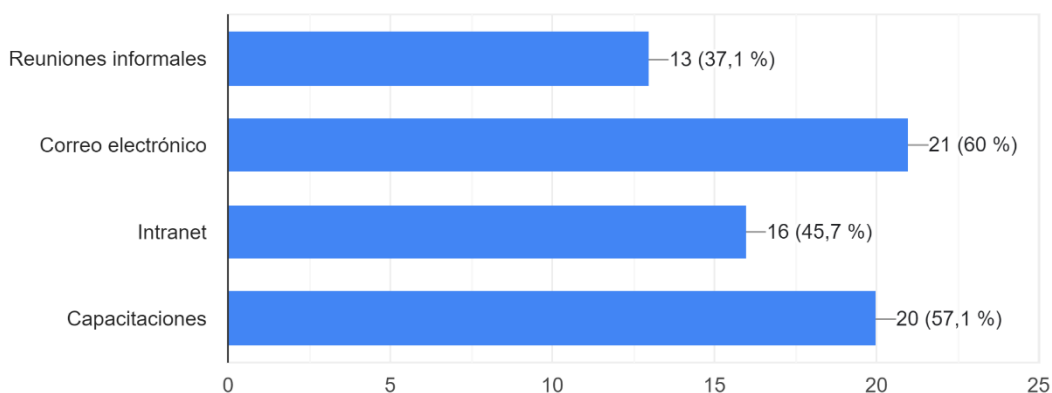


Figura 3. Resultados tercera pregunta de encuesta.

De acuerdo a las entrevistas realizadas inicialmente se pudo identificar los diferentes prácticas que utilizan los trabajadores, en esta encuesta se permitió la elección múltiple ya que el trabajador puede acceder a las diferentes herramientas que la caja tiene a disposición, en los resultados es clara que los dos ítem con mayor utilización son las capacitaciones y correo electrónico, sin embargo también es importante que utilizan la intranet y reuniones informales, lo que quiere decir que si al reunir un equipo de manera informal se puede capturar ideas para generar protocolo de captación y utilización del conocimiento.

¿Qué opina de las prácticas de gestión del conocimiento que se utilizan en Comfaboy?

- Las practicas actuales son buenas y contribuyen a Comfaboy.
- Falta comunicación entre los procesos.

- Mejorar la accesibilidad a la información.
- Frecuencia de capacitaciones.

Figura 4. ¿Qué opina de las prácticas de gestión del conocimiento que se utilizan en Comfaboy?

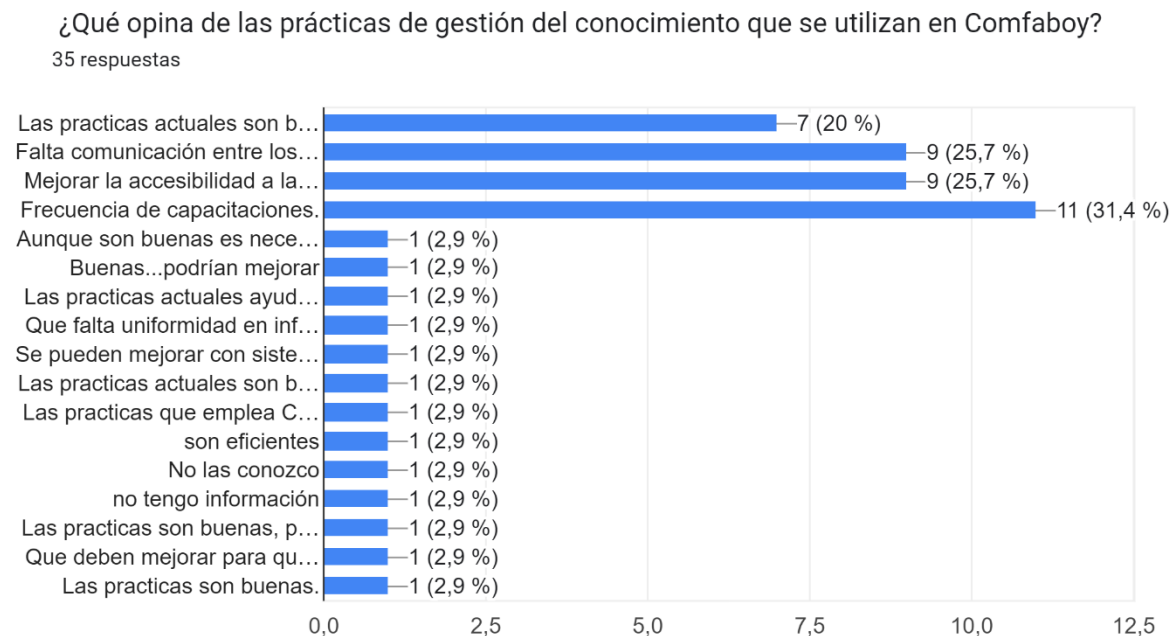


Figura 4. Resultados obtenidos encuesta.

En esta pregunta inicialmente se había dejado abierta, después se realizó cambio con las respuestas más frecuentes y asesoría de una de las personas que tiene conocimiento de gestión del conocimiento, en donde se puede evidenciar que algunos desconocían que era gestión del conocimiento, pero, también encontramos comentarios donde indican que las practicas que tiene la caja son buenas y necesita reforzarlas con capacitaciones y mejorar los sistemas para acceder a la información.

¿Cómo cree que las prácticas de gestión del conocimiento podrían mejorar en Comfaboy?

- Desarrollar una plataforma de gestión del conocimiento más intuitiva y fácil de usar.
- Aumentar la frecuencia de las capacitaciones en gestión del conocimiento.
- Fomentar una cultura de colaboración y aprendizaje continuo.

Figura 5. ¿Cómo cree que las prácticas de gestión del conocimiento podrían mejorar en Comfaboy?

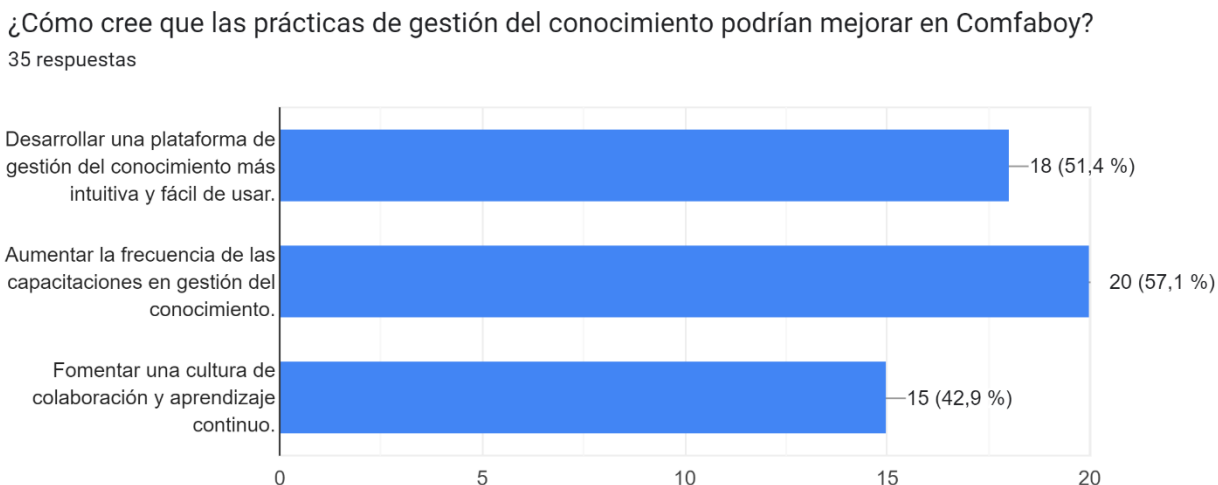


Figura 5. Resultados obtenidos encuesta.

De acuerdo a las entrevistas realizadas inicialmente se puede identificar las posibles mejoras para aplicar prácticas de gestión del conocimiento, se permitió la elección múltiple ya que permite explorar más opciones para aplicar a las posibilidades de mejoras y que se pueden tener en cuenta al momento de establecer la política interna de gestión del conocimiento en la organización, podemos identificar que al aumentar la frecuencia de capacitaciones donde se involucran los diferentes procesos y la creación de una plataforma fácil de usar puede ser el inicio para el cambio organizacional y que los colaboradores se integren un poco más en el desarrollo de nuevas prácticas.

Tabla 3. Análisis general de las prácticas de gestión del Conocimiento.

Objetivo Específico	Resultados Obtenidos	Conclusiones Clave
Identificar prácticas de GC adecuadas para modelos de gestión de proyectos.	Se identificaron reuniones informales, correo electrónico, intranet y capacitaciones. Falta una política formal y estandarización.	Las prácticas actuales son un buen inicio, pero son ad hoc y no están integradas en un sistema más amplio.
Describir los procesos de gestión de proyectos desde la perspectiva de la GC.	Los procesos están documentados en Isolucion, pero falta una integración más profunda de la GC.	La documentación existente no captura el conocimiento tácito y no facilita la colaboración.
Proponer parámetros y actividades específicas de GC.	Se propusieron una plataforma de gestión del conocimiento y más capacitaciones.	Existe consenso sobre la necesidad de mejorar la gestión del conocimiento.

Fuente: Propia.

5. CONCLUSIONES.

Al identificar prácticas de GC adecuadas para modelos de gestión de proyectos, se evidencio que existen algunas prácticas de gestión del conocimiento (GC) en marcha, estas son principalmente informales y ad hoc, careciendo de una estructura y seguimiento sistemático, las prácticas actuales no están integradas en un sistema más amplio de gestión de proyectos, lo que limita su efectividad y sostenibilidad, existe un margen significativo para mejorar la gestión del conocimiento mediante la implementación de herramientas y procesos más robustos.

Al realizar la revisión de la documentación parcial, si bien existe documentación de los procesos en Isolucion, esta se centra principalmente en aspectos formales y no captura el conocimiento tácito de los equipo, la documentación existente no facilita la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los diferentes equipos de proyecto, es necesario enriquecer la documentación existente con el conocimiento tácito de los equipos y fomentar una cultura de colaboración y aprendizaje continuo.

Existe un consenso general entre los entrevistados sobre la necesidad de mejorar la gestión del conocimiento en la organización, se crea la necesidad de la implementación de una plataforma de gestión del conocimiento centralizada es una necesidad prioritaria para facilitar el acceso, almacenamiento y compartición de información, con una capacitación continua se crea una necesidad de motivación organizacional y es fundamental invertir en la capacitación del personal en herramientas y metodologías de gestión del conocimiento para garantizar la adopción y el uso efectivo de las nuevas prácticas.

La investigación realizada sobre las prácticas de gestión del conocimiento en Comfaboy ha revelado un panorama en el que, si bien existen iniciativas aisladas, aún no se ha consolidado un sistema de gestión del conocimiento robusto y efectivo. Se identificaron prácticas como reuniones informales, correo electrónico y capacitaciones, pero estas se encuentran dispersas y carecen de una estrategia unificada. La documentación de los procesos, aunque presente en Isolucion, no captura el conocimiento tácito de los colaboradores ni fomenta la colaboración.

Es evidente la necesidad de implementar una política de gestión del conocimiento que defina los lineamientos y responsabilidades para la gestión de la información y el conocimiento en la organización. Asimismo, se requiere una plataforma tecnológica que permita centralizar, compartir y gestionar el conocimiento de manera eficiente. La capacitación del personal en herramientas y metodologías de gestión del conocimiento es fundamental para garantizar la adopción y el uso efectivo de las nuevas prácticas.

En conclusión, Comfaboy cuenta con el potencial para mejorar significativamente su gestión del conocimiento y obtener beneficios como una mayor eficiencia en los proyectos, mayor innovación, mejor retención del talento y una ventaja competitiva en el mercado.

Recomendaciones.

Basadas en las conclusiones anteriores, se proponen las siguientes recomendaciones para fortalecer la gestión del conocimiento en Comfaboy:

- Desarrollo de una política de gestión del conocimiento, elaborar una política formal que defina los principios, objetivos, roles y responsabilidades relacionados con la gestión del conocimiento.
- Implementación de una plataforma colaborativa, adquirir o desarrollar una plataforma tecnológica que permita compartir, almacenar y gestionar el conocimiento de manera centralizada y accesible para todos los colaboradores.
- Fomento de una cultura de aprendizaje continuo, implementar programas de capacitación y desarrollo que promuevan la adquisición de nuevas habilidades y el intercambio de conocimientos.
- Creación de comunidades de práctica, establecer grupos de trabajo interdisciplinarios para compartir experiencias, resolver problemas y generar nuevas ideas.
- Incentivos para la generación y el compartir de conocimiento, implementar sistemas de reconocimiento y recompensa para motivar a los colaboradores a compartir su conocimiento.
- Establecer indicadores clave de desempeño para medir el impacto de las iniciativas de gestión del conocimiento y realizar evaluaciones periódicas.
- Incorporación de la gestión del conocimiento en los procesos de gestión de proyectos, integrar la gestión del conocimiento en las diferentes fases de los proyectos para asegurar la transferencia de conocimientos y la mejora continua.
- Fortalecer los canales de comunicación interna para difundir las iniciativas de gestión del conocimiento y generar conciencia sobre su importancia.

Referencias

- Arreguín, L. M. V., García, P. H., & Flores, É. R. (2021). *La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro*. Una revisión de la literatura.
<https://www.redalyc.org/journal/6679/667972586004/html/>
- Barros, M. C. M. (s. f.). *Gestión del Cambio para El Gobierno de la Información en la Caja De Compensación Familiar de La Guajira*. Ciencia Unisalle.
https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_gestion_documental/64/
- Bustamante Sánchez, Y. (2003) *La gestión del conocimiento y las organizaciones modernas*. Sisbib.unmsm.edu.co.pe
https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v06_n11/gestion.htm#:~:text=PRINCIPIOS%20DE%20LA%20GESTI%C3%93N%20DEL,los%20empleados%20a%20la%20informaci%C3%B3n.
- Congreso de la República de Colombia (1993). Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>
- Fundación MAPFRE. (2024, 28 febrero). *Fundación MAPFRE*. <https://www.fundacionmapfre.org/>
- Informe de Gestión y Sostenibilidad 2022. (2023). *En Colsubsidio*. Recuperado 9 de marzo de 2024, de <https://www.colsubsidio.com/nosotros/perfil/reportes-de-gestion>
- Interconecta - aacid.es. (s. f.). aacid.es. https://www.aacid.es/c%C3%B3mo-cooperamos/modalidades-e-instrumentos-de-cooperaci%C3%B3n/am%C3%A9rica-latina-y-caribe/programas-horizontales/interconecta?p_l_back_url=%2Fbusqueda%3Fq%3Dgesti%25C3%25B3n%2Bdel%2Bconocimiento
- Miranda, J. (2016). *Vista de interpretación de la noción de conocimiento en acción de Davenport y Prusak desde la teoría del sistema general de J.L. Le Moigne*. Informatio. Recuperado 1 de agosto de 2024, de <https://informatio.fic.edu.uy/index.php/informatio/article/view/179/172>
- Nonaka y Takeuchi. (s. f.). *Praxis Framework*. Recuperado 1 de agosto de 2024, de <https://www.praxisframework.org/es/library/nonaka-and-takeuchi>
- Ordoñez de Pablos, P. (2001) *La gestión del conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible: la organización occidental versus japonesa*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa Vol. 7, N°3. Pp 91 -108
- Pérez, V. A., & Urbáez, M. F. (2016). *Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques*. <https://www.redalyc.org/journal/4576/457646537004/html/>

Pérez, V. A., & Urbáez, M. F. (2016). *Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques*. <https://www.redalyc.org/journal/4576/457646537004/html/>

Rojas, R., & Torres, C. (2017). *La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi*. INNOVA, 2(4).