



Monografía

Diseño de Modelo de Gestión del Conocimiento para fortalecer el área de gestión humana
en Plásticos DM S.A.S.

Diana Yurley Sánchez Mónica

Yulieth Daza Ramírez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Centro Universitario Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Gerencia del Talento Humano

octubre de 2024

Monografía

Diseño de Modelo de Gestión del Conocimiento para fortalecer el área de gestión humana
en Factorías Asociadas.

Diana Yurley Sánchez Mónica

Yulieth Daza Ramírez

Monografía presentada como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia
del Talento Humano

Asesor(a)

Gustavo Adolfo Muñoz

Mg. en Estudios de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Centro Universitario Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Gerencia del Talento Humano

octubre de 2024

Dedicatoria

A Dios, a quien debemos todo, dedicamos este logro con profunda gratitud. En cada momento de incertidumbre, en cada desafío que enfrentamos y en cada paso que dimos, sentimos Su guía y Su amor infinito. Él fue nuestra fortaleza en los días más difíciles, la luz que nos mostró el camino y la esperanza que nos impulsó a continuar cuando parecía imposible. Gracias por darnos las habilidades, la perseverancia y la fe para llegar hasta aquí. Este esfuerzo es, antes que nada, para honrarte a Ti.

A nuestras familias, los pilares fundamentales en nuestras vidas, les dedicamos este trabajo con todo nuestro amor. A ustedes, que han estado siempre presentes, alentándonos con palabras de ánimo, apoyándonos con su paciencia y comprensión, y celebrando cada pequeño avance como si fuera un gran triunfo. Este logro no habría sido posible sin el respaldo incondicional, los sacrificios y el cariño que siempre nos han brindado.

Cada página de este proyecto lleva consigo el amor y el apoyo que hemos recibido de Dios y de nuestras familias. Este es el fruto de un esfuerzo compartido, que refleja no solo nuestro trabajo, sino también el de aquellos que han estado a nuestro lado en todo momento. A ustedes les dedicamos este logro con el corazón lleno de gratitud y orgullo.

Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos a Dios, quien ha sido nuestra guía, fortaleza y fuente de inspiración a lo largo de este camino. Su presencia constante nos dio la sabiduría para tomar decisiones, la perseverancia para superar los desafíos y la motivación para alcanzar esta meta. AÉl le dedicamos con gratitud este logro, fruto de Su infinita bondad.

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento al profesor **Gustavo Muñoz**, nuestro asesor, por su dedicación, paciencia y apoyo constante durante el desarrollo de este proyecto. Su orientación nos permitió afrontar los retos con confianza y convertir nuestras ideas en un trabajo significativo. Su compromiso con nuestra formación dejó una huella imborrable en este proceso.

De igual manera, extendemos nuestro agradecimiento a **PLASTICOS DM S.A.S**, cuya colaboración y apoyo fueron fundamentales para el desarrollo de este proyecto. Su disposición, recursos y experiencia enriquecieron nuestro aprendizaje y permitieron llevar a cabo esta investigación en un entorno profesional y enriquecedor. Gracias por abrirnos las puertas y brindarnos la oportunidad de aplicar nuestros conocimientos en un contexto real.

Finalmente, reconocemos a nuestras familias y amigos, quienes estuvieron siempre a nuestro lado, brindándonos ánimo y soporte incondicional. A cada persona que, de una u otra manera, aportó su granito de arena para que este proyecto se hiciera realidad, les damos las gracias desde lo más profundo de nuestro corazón. Este logro es también de ustedes.

Contenido

Resumen	8
Abstract.....	9
Introducción.....	10
1 CAPÍTULO I.....	12
Planteamiento del problema.....	12
Descripción del problema	12
2 1.2. Formulación del problema	15
3 2. Objetivos.....	15
4 Justificación	16
5 CAPÍTULO II.....	18
Marco Referencial.....	18
Marco conceptual.....	18
4.2. Marco contextual.....	20
4.3. Marco legal.....	21
4.4. Marco teórico:	22
4.4.1. La gestión del conocimiento	22
Los recursos humanos en la gestión del conocimiento.....	24
Elementos de la gestión del conocimiento.....	25
Elementos clave para la óptima gestión de saberes en una compañía.....	25
Elementos de un buen sistema de gestión del conocimiento	27
Modelos de gestión del conocimiento.....	29
6 CAPITULO III.....	33
Diseño Metodológico.....	33
Línea de investigación institucional.....	33
5.2. Eje Temático.	33
5.3. Enfoque de investigación y paradigma investigativo.....	33
5.4. Diseño.....	34
5.5. Alcance.....	34
5.6. Población y muestra	35
5.7. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información y datos.....	35
5.8. Análisis y tratamiento de Datos.....	36

7	CAPITULO IV.....	36
6.	Resultados y Discusiones.	36
6.1.	Resultados	36
6.2.	Análisis por Área.....	37
	Conclusiones.....	39
	Recomendaciones	39
	Propuesta de modelo de gestión del conocimiento basado en el modelo de GRANT.	40
8	Referencias.....	46
	Anexos	49

Resumen

El presente trabajo titulado “*Diseño de Modelo de Gestión del Conocimiento para fortalecer el área de Gestión Humana en Plásticos DM S.A.S.*” surge como respuesta a la necesidad de estructurar, documentar y transferir el conocimiento clave dentro de la organización. Plásticos DM S.A.S., dedicada a la transformación de plásticos mediante tecnologías avanzadas, reconoce la importancia de gestionar eficientemente su saber interno como un recurso estratégico para fortalecer su competitividad en un mercado dinámico.

El proyecto se enfoca en crear un modelo que permita identificar, organizar y preservar el conocimiento crítico, con especial énfasis en las áreas más sensibles de la compañía, como gestión humana. Este enfoque no solo busca optimizar los procesos internos, sino también garantizar la sostenibilidad del conocimiento frente a desafíos como la rotación de personal, un factor que puede comprometer la continuidad operativa y el desempeño organizacional.

El modelo propuesto tiene como objetivo principal crear un entorno donde el conocimiento fluya de manera estructurada, fomentando el aprendizaje continuo y la innovación. Al fortalecer la gestión del conocimiento, Plásticos DM S.A.S. no solo consolida su capacidad para adaptarse al cambio, sino que también genera oportunidades de crecimiento tanto para la empresa como para sus colaboradores. Este enfoque integral contribuye a la consolidación de un entorno laboral más estable, colaborativo y orientado al desarrollo sostenible.

Este trabajo representa un paso hacia la transformación estratégica de la organización, destacando el valor del capital humano y del conocimiento como ejes fundamentales para el éxito y la sostenibilidad empresarial.

Palabras clave: Conocimiento, gestión humana, gestión del conocimiento, formación, procesos, gestión estratégica, estructura organizacional, trabajadores.

Abstract

The present work entitled “Design of a Knowledge Management Model to strengthen the Human Resources area in Factorías Asociadas S.A.S.” arises as a response to the need to structure, document and transfer key knowledge within the organization. Plásticos DM S.A.S., dedicated to the transformation of plastics through advanced technologies, recognizes the importance of efficiently managing its internal knowledge as a strategic resource to strengthen its competitiveness in a dynamic market.

The project focuses on creating a model that allows identifying, organizing and preserving critical knowledge, with special emphasis on the most sensitive areas of the company, such as human resources. This approach not only seeks to optimize internal processes, but also to ensure the sustainability of knowledge in the face of challenges such as staff turnover, a factor that can compromise operational continuity and organizational performance.

The proposed model has as its main objective to create an environment where knowledge flows in a structured manner, promoting continuous learning and innovation. By strengthening knowledge management, Plásticos DM S.A.S. not only consolidates its ability to adapt to change, but also generates growth opportunities for both the company and its employees. This comprehensive approach contributes to the consolidation of a more stable, collaborative and sustainable development-oriented work environment.

This work represents a step towards the strategic transformation of the organization, highlighting the value of human capital and knowledge as fundamental axes for business success and sustainability.

Keywords: *Knowledge, human management, knowledge management, training, processes, strategic management, organizational structure, workers.*

Introducción

En un entorno empresarial competitivo y dinámico, la gestión eficiente del conocimiento es esencial para el crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones. El área de gestión humana desempeña un rol clave al atraer, desarrollar y retener talento, pero enfrenta desafíos como la dispersión del conocimiento, la pérdida de información crítica y la ausencia de estrategias claras para compartir buenas prácticas. Implementar un modelo de gestión del conocimiento permite organizar, compartir y aplicar información de manera sistemática, fomentando una cultura de aprendizaje continuo y colaboración. Plásticos DM S.A.S. una empresa con 12 años de experiencia en el sector plástico se encuentra en la búsqueda de mecanismos que mejoren la captura y retención del conocimiento organizacional en el cual la integración de un modelo de gestión del conocimiento representa una necesidad que influye en la competitividad de la compañía.

El propósito de este estudio es diseñar un modelo de gestión del conocimiento para la compañía que permita integrar el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, para realizar dicho modelo se debe realizar una identificación literaria de los modelos de gestión del conocimiento y adaptar uno a las necesidades de la compañía, para esto se debe realizar una entrevista para determinar el estado de la compañía frente a la gestión del conocimiento y finalmente diseñar modelo por etapas con objetivos claros y medibles.

La metodología bajo el enfoque cualitativo permite capturar la complejidad y riqueza de los datos cualitativos, orientación exploratoria y diseño proporcionando una comprensión detallada de los aspectos subjetivos y contextuales que influyen en la concepción, implementación y percepción de la gestión del conocimiento, donde se usó la técnica de la entrevista y la recolección documental, de esta se llevaron a cabo entrevistas con los líderes estratégicos de área de la compañía, aplicando un modelo de investigación escalas de medición elaborado por Donate y Guadamillas (2010). Estas entrevistas permitieron obtener información sobre la percepción de la gestión del conocimiento en la compañía, así como identificar áreas de oportunidad y desafíos a abordar para la construcción del diseño de modelo de gestión del conocimiento, estructurado por etapas y medible.

Finalmente, se propuso un modelo por etapas para la integración y construcción del conocimiento de conocimiento tácito a explícito al área de talento humano de la compañía. Este enfoque asegura una implementación exitosa y gestión efectiva del conocimiento en la organización.

Esta investigación no solo busca responder a las demandas actuales de un mercado cada vez más dinámicos y competitivos en términos de gestión del conocimiento, sino que también apunta a destacar cómo la integración del conocimiento representa una ventaja competitiva para Plásticos DM S.A.S. fortaleciendo su posición como empresa reconocida del sector plástico líder en el sector y garantizando su sostenibilidad económica y reputacional en un entorno empresarial cambiante y desafiante.

CAPÍTULO I

1. Planteamiento del problema

1.1 Descripción del problema

La evolución tecnológica en la industria del plástico está permitiendo el desarrollo de nuevos materiales, como los bioplásticos, que son biodegradables y más ecológicos. De acuerdo con un artículo de (Baquero Latorre, 2023) Estos avances tecnológicos son fundamentales para reducir la dependencia de los plásticos tradicionales derivados del petróleo. También se menciona el desarrollo de "plásticos inteligentes", una innovación que podría revolucionar la forma en que se utilizan estos materiales en sectores como la salud o la automoción, dotándolos de propiedades mejoradas o adaptables a diferentes necesidades.

Por su parte, la industria plástica global sigue en expansión, con un crecimiento anual del 4.5%. Este crecimiento está impulsado por sectores como el de empaques, la construcción, el automóvil y los productos de consumo masivo (Portafolio, 2023). La creciente demanda en estos sectores es un reflejo de la dependencia mundial del plástico como material versátil y económico. Sin embargo, este crecimiento debe ser observado con cautela, ya que también implica un aumento en el consumo de recursos naturales y la producción de residuos plásticos.

En Colombia, el sector de plásticos consume más de un millón de toneladas métricas de polímeros al año. La producción se destina principalmente a envases (56%), construcción (22%) y otros sectores. Además, este sector genera 31 billones de pesos en ventas anuales y crea 250,000 empleos directos. A pesar de los desafíos en la sostenibilidad, como el bajo reciclaje de plásticos de un solo uso, el reciclaje ha crecido, aprovechando más de 350,000 toneladas de residuos plásticos al año.

La transformación hacia un modelo de economía circular es fundamental para el futuro de la industria plástica en Colombia. La idea de pasar de un modelo lineal (producción-consumo-desecho) a uno circular (reciclaje y reutilización) es esencial para reducir la huella ambiental. Sin

embargo, esta transición implica desafíos en términos de inversión en infraestructura de reciclaje, educación pública y normativas que promuevan prácticas sostenibles.

En los últimos años, ha habido un cambio importante hacia la sostenibilidad en la industria del plástico, impulsado por la creciente conciencia ambiental de los consumidores y regulaciones gubernamentales más estrictas. En Colombia, la creación del *Colombia Plastics Pact* en 2023 es un reflejo directo de estos esfuerzos, con el objetivo de reemplazar los envases plásticos no reciclables por materiales compostables o reciclables. Este pacto busca también aumentar la tasa de reciclaje, lo que pone de relieve el papel crucial que juega el gobierno en la transformación de la industria hacia un enfoque más sostenible.

Sin embargo, uno de los mayores desafíos sigue siendo el reciclaje. A pesar de los esfuerzos, alcanzar la meta del 50% de reciclaje requiere infraestructuras más avanzadas y cambios en el comportamiento de los consumidores y las empresas.

La industria del plástico en Colombia ha desempeñado un papel crucial en el desarrollo económico del país, contribuyendo significativamente a sectores como el embalaje, la construcción y la agricultura. Sin embargo, este crecimiento ha traído consigo retos ambientales que han llevado a un creciente interés en la sostenibilidad. En este contexto, la reciente aprobación de la Ley 2232 de 2022 ha marcado un hito significativo en el panorama empresarial colombiano, estableciendo medidas claras para la reducción gradual de la producción y el consumo de ciertos productos plásticos de un solo uso. No solo busca mitigar el impacto ambiental de los plásticos en los ecosistemas colombianos, sino que también promueve una transición hacia alternativas más sostenibles y fomenta la economía circular.

En este sentido, esta ley, que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables, prohíbe el consumo de aquellos productos de plástico que son innecesarios, es decir, aquellos que no se pueden reciclar o que representan un riesgo para la salud pública y/o el ambiente.

Promoviendo la economía circular con la participación de todos los actores de la cadena del reciclaje. Esta reglamentación permitirá la implementación de la Ley 2232 de 2022, mediante la cual se eliminarán 21 plásticos de un solo uso al 2030, comenzando con ocho de estos

productos el próximo 7 de julio. Entre los productos que saldrán del mercado se encuentran las bolsas de punto de pago, bolsas de rollo del fruver, bolsas de empaque de revistas y recibos, bolsas de lavandería, soportes plásticos de bombas y de copitos de algodón, pitillos y mezcladores.

Por otro, el municipio de la Estrella en el departamento de Antioquia, se encuentra una alta presencia de empresas industriales, entre ellas un número significativo dedicado a la industria del plástico, algunas desarrollan líneas o marcas propias dedicadas al hogar y otras dedicadas a la maquila de productos y envases para la industria; como es el caso de Plásticos DM S.A.S. una empresa dedicada a la fabricación de envases e insumos a través de la transformación de resinas plásticas mediante procesos de inyección y soplado con 12 años de experiencia en el mercado; dentro de los procesos de soporte de la compañía se encuentra el área de talento humano que es la encargada de la gestión del personal y que durante este último año ha presentado varios cambios en su estructura, debido a una alta rotación del personal dentro de la misma, generando una problemática en la gestión del conocimiento, el área está compuesta por un director de talento humano, un auxiliar del área de gestión humana y gestión integrada y la coordinación de la gestión integrada, desde el área de talento humano no existen procesos para la retención de personal ni la disminución de rotación ya que la problemática existente en la compañía se centra en el área de talento humano la cual es la causante de la anterior falencia.

La presencia de diversas empresas ubicadas en el sector representa una amplia puerta de oportunidades para el mercado laboral de los profesionales, permitiendo la adquisición de nuevas experiencias y la transformación de conocimientos adquiridos previamente; una de las situaciones que pueden afectar de manera significativa la compañía es la fuga del conocimiento sobre sus procesos previamente establecidos y en estado de cambio, debido a que no se cuenta con procesos enfocados a la gestión del conocimiento y retención del mismo dentro de las áreas y en consecuencia a la reestructuración de su administración y la rotación de personal, situación que da paso a la desestabilización de los mismos y afecta directamente a sus colaboradores, representando una desventaja de la compañía a nivel competitivo disminuyendo sus posibilidades de expansión en la industria.

La gestión del conocimiento dentro de las organizaciones representa un valor importante, según Buitrago y Garzón (2006), las empresas deben estar preparadas y desarrollar planes o metodologías para la retención de conocimiento evitando que el personal nuevo tenga una curva de aprendizaje lenta y su incorporación a la organización no represente reprocesos o sea contraproducente para la misma, representada en una de las problemáticas más comunes en las organizaciones y frente a esto se pueden desencadenar más situaciones que afecten el desempeño de los mismo frente a los procesos.

Por esta razón surge la necesidad del diseño de un modelo de gestión del conocimiento para fortalecer el área de gestión humana en la empresa. Mas allá de que no se tenga información o procedimientos organizacionales, no se cuenta con una metodología clara de cómo establecer principios y procesos de gestión del conocimiento dentro de la organización.

1.2. Formulación del problema.

¿De qué manera se puede diseñar un modelo de gestión del conocimiento para fortalecer el área de gestión humana en la empresa Plásticos DM S.A.S.?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Proponer un modelo de gestión del conocimiento para el fortalecimiento del área de gestión humana en la empresa Plásticos DM S.A.S.

2.2. Objetivos específicos

- Realizar una revisión de la literatura sobre la gestión de conocimiento, sus características y modelos en el ámbito del manejo de los recursos humanos.
- Establecer un diagnóstico de la empresa Plásticos DM S.A.S., que permita conocer el estado actual de la empresa en el manejo del talento humano.
- Formular los elementos de gestión del conocimiento que fortalezcan el área del talento humano de la empresa Plásticos DM S.A.S.

3. Justificación

En el contexto actual, las organizaciones operan en un entorno empresarial cada vez más competitivo, globalizado y dinámico, donde la gestión eficiente del conocimiento se ha convertido en un factor crítico para su sostenibilidad y crecimiento. En este marco, el área de gestión humana desempeña un papel estratégico, pues es responsable de atraer, desarrollar y retener el talento que impulsa el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Sin embargo, este reto se ve obstaculizado por diversos problemas relacionados con la gestión del conocimiento, lo que afecta tanto el desempeño individual como el colectivo de las empresas.

Entre los principales desafíos que enfrentan las organizaciones se encuentran la dispersión del conocimiento, la falta de mecanismos efectivos para compartir buenas prácticas y la pérdida de información crítica cuando los empleados dejan la organización. Estos factores no solo afectan la productividad, sino que también comprometen la innovación y la capacidad de la empresa para adaptarse a los constantes cambios del entorno. La ausencia de una estrategia clara para gestionar el conocimiento limita la capacidad de las organizaciones para transformar la información en valor, obstaculizando la toma de decisiones, la mejora continua y la competitividad a largo plazo.

La implementación de un modelo de gestión del conocimiento se presenta como una solución efectiva para afrontar estos desafíos. Este modelo permite organizar, almacenar, compartir y aplicar el conocimiento de forma sistemática, fomentando una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo y la colaboración.

Según González. y Rodríguez (2018), la gestión del conocimiento en las organizaciones se fundamenta en cuatro elementos esenciales que influyen directamente en su efectividad:

- canales de comunicación: Representan las herramientas y fuentes documentales, como bases de datos, libros, manuales y otros recursos que facilitan la transmisión de información. Estos canales actúan como guías para el desarrollo de las actividades laborales y permiten la accesibilidad al conocimiento organizacional.
- Actitud individual: Se refiere a la capacidad de los colaboradores para crear, transformar y transferir conocimiento. Este elemento abarca no solo las habilidades técnicas, sino también las actitudes y aptitudes que promueven un ambiente proactivo hacia el aprendizaje y la innovación.

- Actitud de grupo: Destaca la importancia de la interacción, la empatía y la colaboración entre los miembros de un equipo para generar y compartir conocimiento. La coordinación efectiva en los equipos fomenta la transferencia de ideas y soluciones que benefician a toda la organización.
- Cultura organizacional: Este elemento se construye a partir de los valores corporativos, las políticas empresariales y los principios individuales que rigen el comportamiento de la organización. Una cultura fuerte y alineada con la gestión del conocimiento facilita la implementación de prácticas que potencien el aprendizaje y la cooperación.

En este contexto, el área de gestión humana se encuentra en una posición clave para liderar la adopción de un modelo de gestión del conocimiento. Su rol no se limita a la administración del talento, sino que también abarca la creación de un entorno que promueva la innovación, la mejora continua y el compromiso organizacional. Este modelo no solo facilitará la toma de decisiones informadas y la optimización de los procesos de formación y desarrollo, sino que también garantizará que el conocimiento crítico permanezca accesible y relevante, incluso en situaciones de alta rotación de personal.

La ausencia de un modelo formal de gestión del conocimiento en el área de gestión humana puede derivar en consecuencias significativas, como la duplicación de esfuerzos, la pérdida de información valiosa y la dificultad para transmitir el conocimiento tácito que poseen los empleados más experimentados. Por lo tanto, diseñar e implementar un modelo adaptado a las necesidades de esta área es crucial para superar estas barreras.

En definitiva, un modelo de gestión del conocimiento contribuirá a fortalecer la capacidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios del entorno, mejorar su eficiencia operativa y potenciar la efectividad en la gestión del talento humano. Al promover una cultura de aprendizaje continuo y colaboración, las organizaciones estarán mejor preparadas para enfrentar los desafíos del futuro, garantizar su competitividad y alcanzar sus metas estratégicas.

CAPÍTULO II

4.Marco Referencial

4.1 Marco Conceptual

Conocimiento: De acuerdo con Hume (1980),

“el conocimiento consiste en la contemplación de ideas abstractas y yace únicamente de nuestro pensamiento, Solamente en aquellas ideas que tengan unas relaciones, correlaciones o conexiones que se muestren visiblemente al entendimiento como incluidas en su propia naturaleza, de modo tal que no se las pueda concebir como separadas de ellas, seremos capaces de alcanzar un conocimiento universal (p.145).

Se puede decir entonces que el conocimiento es el conjunto de experiencias, aprendizajes y comprensiones que adquirimos a lo largo del tiempo, mediante la educación, observación o experiencias propias, nos permite comprender el mundo, analizar situaciones, resolver problemas y adaptarnos a nuestro entorno.

Gestión humana: De acuerdo con el Instituto Europeo de Posgrados (2019), “la Gestión del Talento Humano es la **estrategia** de una organización para la contratación, capacitación y retención de los empleados que desarrollan un mejor rendimiento. Se basa en cuatro fases que consisten en seleccionar al personal, evaluar su potencial, desarrollarlo y retenerlo. Es, por lo tanto, una estrategia laboral a largo plazo”. puede decirse que la gestión humana es el enfoque estratégico y cuidado con el que una organización maneja el potencial, talento y bienestar de sus empleados. Va mucho más allá de administrar tareas de recursos humanos; se trata de crear un ambiente en el que las personas se sientan valoradas, apoyadas y motivadas a crecer tanto profesional como personalmente. La gestión humana incluye prácticas para atraer, desarrollar y retener talento, buscando siempre alinear las necesidades de los empleados con los objetivos de la organización. En esencia, es el arte de equilibrar el logro de metas organizacionales con el desarrollo humano.

Gestión Estratégica: Según Ortega (2023), “es un proceso en el que se organizan los recursos, y se establecen las acciones necesarias para que la empresa cumpla sus metas a corto, mediano y largo plazo. El principal objetivo de la gestión estratégica es que una empresa alcance

un mejor rendimiento y una ventaja competitiva a partir de la exploración, identificación y priorización de oportunidades en un proceso continuo” (p.54), La gestión estratégica es el proceso de planificar y tomar decisiones de manera consciente para que una organización logre sus metas a largo plazo.

Gestión del conocimiento: Según la OIT(2023), la gestión del conocimiento tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento explícito (codificado) y el tácito (know-how) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. Es decir, la gestión del conocimiento es la práctica de capturar, organizar, compartir y aprovechar el aprendizaje y las experiencias acumuladas dentro de una organización. Su objetivo es asegurar que el conocimiento valioso, ya sea de procesos, habilidades o ideas, esté disponible para todos en la organización, evitando la pérdida de información y promoviendo la innovación y mejora continua.

Procesos: Según Global Standards el numeral 3.4.1 de la ISO 900 del 2015 el proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que utilizan entradas para proporcionar un resultado previsto –salidas-” (p.134). Los procesos son una serie de pasos o actividades organizadas y conectadas entre sí que se realizan para alcanzar un objetivo específico. Son como una "hoja deruta" que guía el trabajo, asegurando que se sigan las mejores prácticas y se logren resultados consistentes.

Estructura organizacional: Team Asana (2024). la estructura organizacional de una empresa consiste en el modelo que define cómo se organiza la empresa y sus empleados, establece el entramado de niveles jerárquicos y es, en definitiva, el esqueleto sobre el que se sostiene la empresa. En la estructura organizativa se ordenan los procesos y actividades, si especifica quién toma las decisiones en función de qué procesos. La estructura organizativa de una empresa puede variar en función del contexto social y económico y de la propia evolución de la empresa y su crecimiento. Es como un "mapa" que muestra cómo se dividen las tareas, cómo se conectan las personas y equipos, y quién toma decisiones o supervisa. Esta estructura define los roles y responsabilidades, facilitando la comunicación y colaboración entre las áreas de la organización.

4.2. Marco contextual

El municipio de la Estrella en el departamento de Antioquia, se encuentra una alta presencia de empresas industriales, entre ellas un número significativo dedicado a la industria del plástico, algunas desarrollan líneas o marcas propias dedicadas al hogar y otras dedicadas a la maquila de productos y envases para la industria; como es el caso de Factorías Asociadas SAS una empresa dedicada a la fabricación de envases e insumos a través de la transformación de resinas plásticas mediante procesos de inyección y soplado con 12 años de experiencia en el mercado.

Dentro de los procesos de soporte de la compañía se encuentra el área de talento humano que es la encargada de la gestión del personal y que durante este último año ha presentado varios cambios en su estructura, debido a una alta rotación del personal dentro de la misma, generando una problemática en la gestión del conocimiento, el área está compuesta por un director de talento humano, un auxiliar del área de gestión humana y gestión integrada y la coordinación de la gestión integrada, desde el área de talento humano no existen procesos para la retención de personal ni la disminución de rotación ya que la problemática existente en la compañía se centra en el área de talento humano la cual es la causante de la anterior falencia.

La presencia de diversas empresas ubicadas en el sector representa una amplia puerta de oportunidades para el mercado laboral de los profesionales, permitiendo la adquisición de nuevas experiencias y la transformación de conocimientos adquiridos previamente; una de las situaciones que pueden afectar de manera significativa la compañía es la fuga del conocimiento sobre sus procesos previamente establecidos y en estado de cambio, debido a que no se cuenta con procesos enfocados a la gestión del conocimiento y retención del mismo dentro de las áreas y en consecuencia a la reestructuración de su administración y la rotación de personal, situación que da paso a la desestabilización de los mismos y afecta directamente a sus colaboradores, representando una desventaja de la compañía a nivel competitivo disminuyendo sus posibilidades de expansión en la industria.

4.3 Marco legal

Ley 2101 de 202. Por medio de la cual se reduce la jornada laboral semanal de manera gradual, sin disminuir el salario de los trabajadores y se dictan otras disposiciones-

Ley 2232 DE 2022. Por la cual se establecen medidas tendientes a la reducción gradual de la producción y consumo de ciertos productos plásticos de un solo uso y se dictan otras disposiciones.

Código sustantivo del trabajo. Regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del trabajo, oficiales y particulares.

Resolución 803 de 2024. Por la cual se desarrollan parcialmente las disposiciones de la Ley 2232 de 2022, sobre la reducción gradual de la producción y consumo de ciertos productos plásticos de un solo uso, el artículo 2.2.7C.7 del Decreto 1076 de 2015 que establece medidas tendientes a la reducción gradual de la producción y consumo de ciertos plásticos de un solo uso y se adoptan otras disposiciones –

NTC ISO 9001 2015. Basada en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma

ISO 9000. Las descripciones incluyen una declaración de cada principio, una base racional de por qué el principio es importante para la organización.

NTC ISO 45001. Norma internacional que establece los requisitos para un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG- SST). Su objetivo es ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento en SST y a proteger a los trabajadores y visitantes de accidentes y enfermedades laborales.

4.4 Marco Teórico

4.4.1 Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la empresa y debe ser vista como un proceso continuo y dinámico, que deben gestionar tanto el conocimiento explícito (formalizado, documentado) como el conocimiento tácito (basado en la experiencia y las habilidades personales) para fomentar la innovación y optimizar sus procesos. Este como activo debe ser gestionado de manera estratégica para contribuir al capital intelectual de la organización, no solo es un recurso operativo, sino una ventaja competitiva estratégica que debe ser cultivada y protegida, De hecho para que haya una gestión efectiva del conocimiento no solo depende de la tecnología y los procesos, sino también de una cultura organizacional que valore el intercambio y la colaboración, junto con un liderazgo comprometido que promueva su desarrollo continuo (Tejedor y Aguirre, 1998; Andrew y Sieber, 1999).

A través de una cultura organizacional que fomente el aprendizaje y la colaboración, y apoyada por tecnologías adecuadas, las organizaciones pueden aprovechar el conocimiento para innovar, tomar decisiones más efectivas y mantener una ventaja competitiva en un entorno de negocios cambiante (Bueno 1999). En el proceso de la gestión del conocimiento, el manejo sistemático de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización, para convertirlas en conocimiento globalizado, permite generar ventajas y competitivas en un entorno dinámico (Buitrago y Castrillón, 2006).

Por lo anterior, la gestión del conocimiento es parte fundamental de la organización y es importante la alineación a la estrategia empresarial para promoverse por la cultura de la misma, influye en la innovación de procesos y toma de decisiones aportando al desarrollo continuo.

Ciertamente, es la capacidad que tiene una organización para identificar, agrupar, ordenar y compartir el conocimiento de sus integrantes, creando un foro virtual donde las experiencias individuales y los conocimientos se suman en un espacio que puede ser accesible a todos sus miembros; conocimiento tácito, se transmite de una manera oral o mediante actitudes y

valores. El gran reto de nuestros días es trasladar este conocimiento a grupos y luego externalarlo a la organización y fuera de ella, para que se convierta en conocimiento explícito. están compuestos por ideas, intuiciones y habilidades. Dichos conocimientos están íntimamente ligados a las personas y determinan sus conductas.

Eso quiere decir que la capacidad de una organización para identificar, organizar y compartir el conocimiento de sus miembros es crucial para fomentar la colaboración.

El conocimiento tácito, basado en experiencias, habilidades y valores, es difícil de compartir debido a que es complejo de verbalizar. El reto está en transformar este conocimiento en explícito, accesible para todos y útil tanto dentro como fuera de la organización.

4.4.2 Los recursos humanos en la gestión del conocimiento.

Según Galabert y Martínez (2012), si se establece una comparación entre la gestión de los recursos humanos y la gestión del conocimiento, puede demostrarse que comparten puntos en común pues la gestión de recursos humanos dado que se orienta al capital humano de la organización y si el conocimiento se ha convertido en el recurso más valioso portado por las personas, entonces una y otra están estrechamente relacionadas, porque comparten objetivos comunes cuando se trata de diseñar sistemas de trabajo, trabajo en equipo, cooperación organizacional, así como redes y flujos de conocimiento dentro y más allá de la organización (p.140).

En este sentido, se puede concluir que están interrelacionadas, ya que ambas buscan aprovechar el conocimiento como recurso clave mediante sistemas de trabajo colaborativo y redes que fomentan el flujo de información dentro y fuera de la organización.

Para competir en el futuro, las empresas deben enfocarse en potenciar el conocimiento de sus empleados, considerando este como el activo más importante que las materias primas o el capital financiero (Rojas, 2006). Por lo tanto, el conocimiento individual convierte en capital intelectual valioso cuando se comparte y se trabaja en equipo, por ello, las organizaciones deben crear mecanismos que aseguren su desarrollo y permanencia, contribuyendo al aumento de la productividad. Como paso inicial, es esencial que los empleados comprendan los conceptos y objetivos de la gestión del conocimiento, fomentando un entorno de cooperación para fortalecer el aprendizaje colectivo.

Ruesta e Iglesias (2001), proponen que el capital intelectual de una organización “puede compararse con un árbol. el tronco, las ramas y las hojas representan las partes visibles como organigramas e informes, las raíces, ocultas pero esenciales, simbolizan el capital intelectual, y representan la base de valor de la empresa” (p.227).

Este capital se analiza a través de tres tipos de valor fundamentales que deben considerarse al medir su impacto:

Capital humano: representado por las capacidades, habilidades y conocimientos que ha adquirido la persona mediante la experiencia y estudios complementarios.

Capital estructural: Toda la infraestructura tecnológica, bases de datos, documentación, programas y repositorio corporativos.

Capital cliente: Relaciones establecidas con aliados representativos de la compañía.

4.4.3 Elementos de la gestión del conocimiento.

Elementos clave para la óptima gestión de saberes en una compañía

Intercambio de conocimiento como un hábito. Antes de preocuparte por generar una «cultura de la innovación», ocúpate de instalar una de «intercambio de conocimiento» como un hábito en tu empresa. Si estableces los mecanismos adecuados, podrás generar el entorno ideal para que florezca la innovación. Lo ideal es reconocer y recompensar a aquellas personas que comparten el conocimiento con otros. Como sugerencia, reduce al mínimo la rotación de personal y genera espacios de diálogo de forma consciente y permanente.

Programas de consejeros o líderes. El intercambio de saberes requiere del contacto continuo entre «personas que conocen». Asignar un consejero o líder te servirá para que el personal nuevo, los más jóvenes o aquellos que requieran adquirir nuevas experiencias, se beneficie del conocimiento de los más experimentados.

La tecnología. Para lograr una mayor transmisión de las diferentes experiencias y que estas no se queden centradas en algunos miembros, aumenta el uso de las tecnologías. A nivel de información, esto reducirá costos y mejorará el uso y la transmisión del conocimiento. Por otra parte, a nivel de estructura, tendrá un buen efecto en el intercambio de saberes y en las relaciones personales de los miembros. Por último, en el aspecto comercial permitirá la disminución de costos logísticos, facilitará la comunicación con los clientes y optimizará la imagen de la marca.

Trabajo en equipo. Cuando el funcionamiento de la empresa está basado en las capacidades particulares, el conocimiento de la organización es la suma de los saberes individuales. Sin embargo, cuando la compañía funciona con verdaderos equipos, su capacidad es muy superior por la ganancia producida por los intercambios, la creatividad y el efecto de sinergia. Recuerda, en un grupo las contribuciones personales aportan, mientras que en un equipo tienden a multiplicarse.

Capacitación. El conocimiento debe administrarse con el mismo cuidado que los capitales económicos, y la capacitación y formación continua es la oportunidad perfecta para ampliar las habilidades de las personas que integran tu empresa. Este elemento te permitirá motivar, cambiar conductas, desarrollar capacidades, conducir a la empresa al proceso de cambio para incorporar nuevas tecnologías, producir mejoras en la gestión y generar un buen ambiente laboral.

Innovación. El cambio cultural implica una mentalidad renovada y existen muchas acciones que unen la administración del conocimiento con la innovación. Este aspecto involucra la identificación de ideas, lograr que se transfieran y que evolucionen hasta que se transformen en nuevos procesos. Esto es una finalidad de la gestión de saberes.

Revisión constante. ¿Cómo puedes saber si tu inversión en administración del conocimiento está funcionando? La respuesta está en la revisión y valoración. Cuando creas indicadores efectivos y realizas un seguimiento de las métricas en torno a la gestión, es posible efectuar una evaluación exitosa de los beneficios del sistema implementado. (AMITAI, 2021).

Los elementos que ayudan en la gestión del conocimiento (Cardoso, 2007, p.195), describe;

Prácticas formales: Constituyen todas aquellas prácticas que la organización implementa para que se pueda crear, compartir y aplicar el conocimiento, en especial el explícito. Están presentes todas aquellas técnicas, herramientas, aplicaciones, sistemas de información y métodos que permiten la distribución y transferencia del conocimiento.

Orientación cultural hacia el conocimiento: Hace referencia a la implementación de diferentes mecanismos que permitan promover la importancia de conocimiento para generar valor, entre estos se encuentran normas, procedimientos y políticas.

Prácticas informales: Son todas aquellas prácticas que promueven la creación de un lenguaje común, en donde a través de las conversaciones e interacción de los individuos se pueda compartir en mayor medida el conocimiento tácito.

Gestión estratégica del conocimiento: Hace referencia a la capacidad que tiene la organización para hacer lectura de su entorno, y por medio de ello establecer estrategias apalancadas en los conocimientos con lo que se cuenta y aquellos que se necesitan para ser competitivos.

Elementos de un bien sistema de gestión del conocimiento: análisis y auditoria

Si queremos implementar un sistema de gestión del conocimiento es fundamental entender la organización. Lo

empresa, cómo se relaciona con su entorno; cuáles son los flujos de conocimiento y apartir de esta observación e interpretación, facilitar las cosas a la organización. De hecho, la gestión del conocimiento podría resumirse en el binomio *información + gestión de recursos humanos*.

Gestión de recursos humanos

En el contexto de la gestión del conocimiento, la gestión de recursos humanos significa desarrollar estrategias de gestión participativas, en las que se estimule el compromiso y la motivación de los empleados, de forma que se suscita la corresponsabilidad de los trabajadores de forma natural. El ambiente creado, junto a las tecnologías de la información crean las condiciones propicias para el avance de la cultura corporativa hacia un nuevo horizonte, en el que el conocimiento generado, compartido y mantenido dentro de la empresa se convierte en productividad; perspectivas más humanas y procesos organizacionales cada vez mejores. Porque los empleados que trabajan en empresas que se preocupan por la gestión del conocimiento, logran trabajar mucho mejor y crecer junto a la empresa.

El enfoque de gestión del conocimiento no está sólo en los resultados y el crecimiento financiero, sino en los resultados y el crecimiento personal. Son estrategias de gestión complementarias que generan beneficios para la empresa, como un todo.

Innovación permanente

Si bien el conocimiento es uno de los pocos activos que se revalorizan con el tiempo, también hay que tener en cuenta que el ciclo de vida es cada vez más corto. Los productos y servicios son cada vez más sofisticados y poseen implícitos un valioso conocimiento en calidad y cantidad, pero que ha de evolucionar con el tiempo. Por eso aquellas organizaciones que

exploten el conocimiento acumulado - fruto de la experiencia, la capacitación, el talento humano, entre otros recursos – a la hora de innovar o acometer la resolución de problemas, se convertirán en los líderes del mercado. Una organización que aprende (de sus logros y también de sus errores) es una organización experta en crear y adquirir el conocimiento para modificar su comportamiento como reflejo de nuevos conocimientos, interpretaciones y condiciones. Es aquí donde la reingeniería de procesos se convierte en un elemento fundamental de la política de innovación permanente y que permite también, aplicar eficazmente las estrategias de gestión y de dirección por objetivos o la implantación de mejoras continuas.

Mejores prácticas y lecciones aprendidas

Para los empleados la implantación de un nuevo sistema de gestión del conocimiento puede suponer un cambio brusco en el tratamiento de la información. Pueden verlo como una amenaza al despojarles de su valor estratégico, porque al disponer la compañía de su know-how, ella no dependerá de ellos en caso de que no estén. Es en este momento donde el gestor del conocimiento debe sentirse y estar apoyado por la directiva, ya que a él le toca desarrollar un conjunto de acciones que proporcionen seguridad y alicientes a sus empleados, que vean incrementadas y no reducidas sus posibilidades y aumente su compromiso.

Así, se logrará que el conocimiento se incorpore a los productos y servicios, que los empleados deseen conocer más sobre aquello que le interesa a la organización, y que esta aproveche mejor los conocimientos de sus empleados. El líder del proyecto deberá centrar sus esfuerzos en explotar las capacidades gerenciales, basadas en el cambio y en los valores. Hacer que los destinatarios de los cambios se sientan partícipes en el proceso de transformación, es fundamental para garantizar la aceptación. Siempre que sea posible, los gestores deben consultar a su equipo su opinión; entender qué prácticas necesitan ser mejoradas y cómo hacerlo para optimizar las experiencias y procesos organizacionales.

Las organizaciones están formadas por personas, espacios físicos, procesos, herramientas y la propia cultura de la organización (pensamientos, creencias y desafíos). La gestión de conocimiento busca trabajar todos estos aspectos de forma simultánea.

4.4.3 Algunos Modelos de gestión del conocimiento.

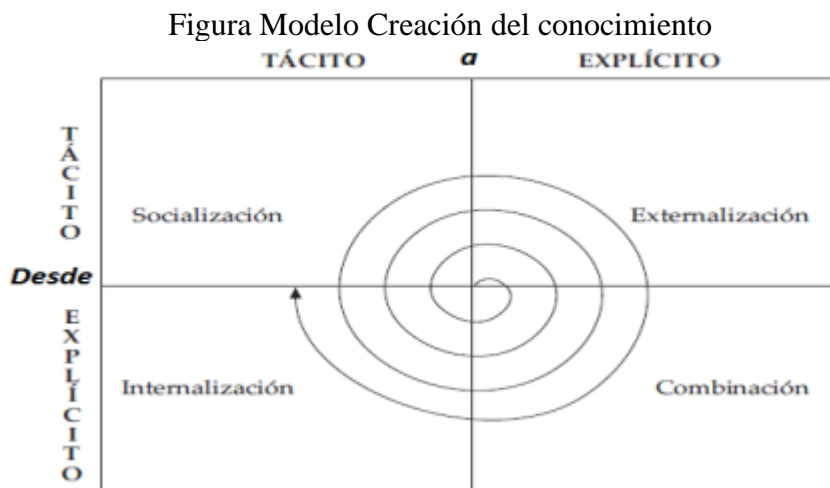
Creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.

Nonaka y Takeuchi establecieron un modelo de gestión del conocimiento mediante el ciclo espiral donde hace relación al conocimiento tácito y explícito. Aquí, el conocimiento es importante desde la comunicación de la experiencia de las personas (tácito) hacia la construcción de conocimiento mediante sistemas, formas de integrar y compartir conocimiento individual para convertirlo en explícito (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Esta forma espiral de contenido basa su interacción entre los dos tipos de conocimiento denominados tácito y explícito. En esta la creación de conocimiento en la organización se da como proceso espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores y que cruza los límites o fronteras de las secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la organización.

Conocimiento Tácito. Es muy personal. Es difícil de formalizar y, por lo mismo, de comunicar a otros, frente a este conocimiento (Nonaka, 2007, p. 3).

Conocimiento explícito. Es formal y sistemático, 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, imágenes, medios magnéticos) (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 68).



Fuente: Nonaka & Takeuchi (1997).

Este modelo visualiza el conocimiento en lo individual y lo colectivo y su gestión se dirige al mejoramiento y fortalecimiento de la empresa, el aprendizaje del conocimiento tácito se documenta como el explícito proveniente de los integrantes y del entorno organizacional. Este modelo entiza la identificación, almacenamiento, procesamiento y utilidad de la información haciéndola disponibles a todos y generando formas de competitividad empresarial

Modelo de Grant.

De acuerdo con el modelo de gestión del conocimiento de Grant se basa en el ser humano como el único generador de conocimiento, mientras que la empresa se encarga de preservarlo y aplicarlo. Este conocimiento se desarrolla en cuatro fases:

- 1) Procedimientos, donde se detalla cómo realizar actividades
- 2) Diseño de actividades, vinculadas a flujos de producción ajustables a la tecnología
- 3) Rutinas organizacionales, que son procesos formalizados o realizados por costumbre;
- 4) Equipos para solucionar problemas complejos asociados a actividades no

especializadas o no repetitivas.

El modelo se sostiene en tres pilares clave: eficiencia, alcance y flexibilidad en la interacción del conocimiento.

De acuerdo con el modelo se centra en las personas como generador de conocimiento, en tanto la empresa debe generar las formas de aprovechamiento de ese conocimiento para su utilización. Según Grant (1996), la teoría de los recursos y capacidades pone el énfasis en el ámbito interno de las organizaciones como dimensión desencadenante de la competitividad. Es decir, las organizaciones cuentan con recursos y capacidades con rasgos distintivos y valorados por sus grupos de interés o stakeholders y que no están a disposición de las otras organizaciones, siendo estos difícilmente imitables y transferibles.

Aquí, el asunto de los recursos y capacidades implica que las organizaciones pongan atención en identificar las actividades de la organización, desarrollar vinculación con la tecnología, elaborar escenarios de rutina organizacional escenarios y proteger sus recursos y capacidades para garantizar ventajas competitivas desde el fortalecimiento de los equipos de trabajo. Es aquí, donde el conocimiento juega un papel determinante para que sea un recurso estratégico en su capacidad competitiva en el mercado.

En este sentido, según Grant (1996), si una organización desea ser competitiva debe desarrollar mecanismos para capturar, sistematizar, socializar, crear y usar el conocimiento por parte de sus integrantes en especial sus líderes. Por ello, son ellos quienes desarrollan el aprovechamiento de estos conocimientos y capacidades para el ofrecimiento de estrategias competitivas que respondan a las exigencias de su sector.

Modelo del Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)

El modelo plantea en el interior de las organizaciones la gerencia del conocimiento y plantea unos facilitadores para este proceso

Liderazgo. Comprende la estrategia y cómo la institución define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.

Cultura. Refleja cómo la institución enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.

Tecnología. Se analiza cómo la institución equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.

Medición. Incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.

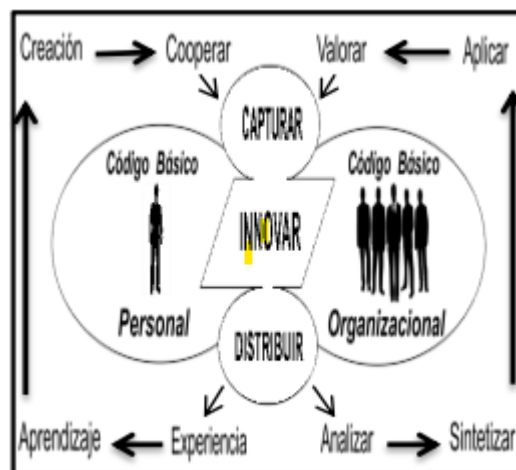
Procesos. Incluyen los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.

Este modelo desde sus elementos mencionados presenta el liderazgo a través de la gente, la cultura organizacional propia del modelo, la tecnología de soporte para el desarrollo de la G.C., la medición como proceso normal de evaluación y los procesos lógicos de la gestión del conocimiento. Esto indica que la unión de capital humano y los recursos tecnológicos permiten desarrollar procesos de crecimiento en la organización, generando acciones en la estructura de la cultura organizacional y la estrategia de la empresa sobre la toma de decisiones.

Podemos entender esta herramienta como un puente entre las capacidades humanas y los recursos tecnológicos, permitiendo que las organizaciones no solo gestionen el conocimiento, sino que también lo integren de manera eficiente en su cultura y estrategia para tomar decisiones más informadas y sostenibles.

Modelo de Arthur Andersen

En esta propuesta se identifica la creación del conocimiento de forma individual con la orientación de capturar el conocimiento de las personas para luego pasar al colectivo a nivel organizacional. Aquí, cada elemento inicia con la captura, el aspecto innovador y la distribución del conocimiento. Su proceso parte de la creación, desde el código básico personal el cual realiza una cooperación al capturar sus ideas y por otro lado el código básico organizacional, es el que valora esa captura para transportar la idea al elemento de innovación y posteriormente se distribuye por medio de la experiencia y el análisis con el propósito final de generar un aprendizaje que se externalizará correctamente al cliente (Andersen, 1999).



Fuente: Andersen, (1999)

De esta manera, la cultura es importante en el modelo de gestión de conocimiento de Andersen, donde las personas, los códigos y la organización inciden al sistema de las organizaciones. De hecho, la empresa debe reconocer las creencias, estilos, percepciones de vida de sus colaboradores e incluirlos como elementos importantes en la manera de llevar el conocimiento., su análisis y su síntesis adecuada para que todos los integrantes lo comprendan según las dinámicas internas. Es un poco más reciente y centra su atención en la perspectiva de la información, pero teniendo muy en cuenta al talento humano, en tal sentido se dan gran importancia al capital organizacional o estructural en términos del valor agregado que éste les da a los clientes.

Este modelo está compuesto de dos perspectivas: y concluyen con la transformación del conocimiento, las cuales se discriminan según Salazar y Zarandona (2007, p. 9-10), de la siguiente manera: etapa de almacenamiento, la cual está centrada en la dimensión epistemológica y se basa en la socialización y la interiorización del conocimiento; una segunda fase de transferencia, que se orienta hacia la dimensión ontológica y se presenta cuando el trabajador transfiere el conocimiento a la entidad y después se da el proceso de retorno del conocimiento organizacional al individuo, en este orden de ideas, el medio más relevante en esta transferencia de conocimiento son los diálogos; una tercera que versa sobre la transformación, la cual, se efectúa en el momento en que el individuo o la organización introduce o envía el conocimiento al medio a través de medios como la cognición, las destrezas, habilidades y la incorporación de estos al proceso productivo.

Este modelo reciente enfoca la gestión del conocimiento desde la perspectiva de la información, sin dejar de valorar el papel del talento humano. Destaca la importancia del capital organizacional o estructural como generador de valor agregado para los clientes. El modelo se estructura en tres fases:

Almacenamiento: Basada en la socialización e interiorización del conocimiento, se centra en la dimensión epistemológica.

Transferencia: Enfocada en la dimensión ontológica, ocurre cuando el trabajador comparte conocimiento con la organización y lo recibe de vuelta, siendo el diálogo el principal medio de intercambio.

Transformación: Se da cuando el conocimiento se aplica en el entorno, integrándolo en procesos productivos a través de habilidades, destrezas y cognición.

Este modelo puede ser visto como un sistema cíclico de generación de valor, donde el conocimiento fluye entre los individuos y la organización, evolucionando a medida que se

almacena, comparte y transforma. Su enfoque dual—información y talento humano—lo posiciona como una herramienta esencial para convertir el conocimiento en un activo estratégico capaz de adaptarse y responder a las demandas del mercado.

CAPITULO III

5. Diseño Metodológico

5.1 Línea de investigación institucional

El presente trabajo es abordado bajo la línea de investigación “Innovaciones sociales y productivas” con una sublínea enfocada en la “Gestión estratégica para la globalidad.” en particular, la temática se centra en la “Gestión del conocimiento” esta elección responde a la necesidad de abordar una temática relevante y actual en el contexto empresarial, donde es importante abordar la temática de la gestión del conocimiento e integrarla con empresas como Plásticos DM S.A.S y que su integración al componente de la gestión del talento humano se convierte en un elemento crucial para su sostenibilidad y competitividad.

5.2. Eje Temático.

El presente trabajo se enmarca en la sub línea de investigación de la especialización en Gerencia del Talento Humano, el aporte se hace específicamente a hablar sobre un tema que aporte el diseño de modelo de gestión del conocimiento para el fortalecimiento del área de gestión humana en la empresa Plásticos DM S.A.S.

5.3. Enfoque de investigación y paradigma investigativo

El enfoque de investigación cualitativa adoptada para la comprensión, ya que plantea hacer un acercamiento exploratorio a percepciones y significados relacionados con la gestión del conocimiento en el área de gestión humana de la empresa Plásticos DM S.A.S. Este enfoque busca capturar datos cualitativos, permitiendo una comprensión detallada de los aspectos subjetivos y contextuales que influyen en la concepción, implementación y percepción de la Gestión del conocimiento.

Para ello, se emplearán diversas técnicas cualitativas, como entrevistas con personas clave dentro de la organización, análisis de documentos internos y externos relacionados con la estrategia corporativa.

5.4. Diseño

La investigación cualitativa sobre los elementos de la Gestión del Conocimiento necesarios para fortalecer la gestión humana en Plásticos DM S.A.S. Este enfoque permite capturar la complejidad y riqueza de los datos cualitativos, proporcionando una comprensión detallada de los aspectos subjetivos y contextuales que influyen en la concepción, implementación y percepción de la gestión del conocimiento. Se utilizarán entrevistas, análisis de documentos para obtener una visión amplia y diversa de las percepciones sobre la gestión del conocimiento. Los estudios cualitativos analizan variables y fenómenos para generar y perfeccionar conceptos, descubrir asociaciones y formular teorías sin asumir ideas previas. Las hipótesis surgen inductivamente a partir de los datos y pueden desarrollarse o confirmarse después. La recolección de datos puede preceder a las hipótesis o realizarse con fines exploratorios y descriptivos.

5.5. Alcance

El alcance de la investigación se orientará hacia la comprensión de la importancia del capital intelectual de Plásticos DM S.A.S, abordar la necesidad de adoptar un modelo de gestión del conocimiento, pero sobre todo indagar que es lo que se percibe respecto al tema en la compañía. Se contará con aportes de las personas clave de cada proceso de la compañía, entre ellos líderes de área, con el objetivo de identificar las barreras y facilitadores para una propuesta de un modelo de gestión del conocimiento en el área de gestión humana. Además, se explorarán las estrategias y acciones necesarias con el fin de generar impactos positivos tanto internamente como en su entorno.

Este enfoque descriptivo exploratorio (buscar autor) permitirá detallar las características, motivaciones y preocupaciones de los diferentes grupos involucrados al igual que lo sugerido, según Vitale A, A.M et al. Cuando una empresa cuenta con recursos y capacidades que le facilitan aprovechar oportunidades, enfrentar amenazas, son exclusivos o poco comunes entre los competidores, y difíciles o costosos de replicar, estos pueden convertirse en fortalezas clave y en posibles fuentes de ventaja competitiva (Barney, 1997). Esta investigación buscará desentrañar los elementos fundamentales que influyen en la búsqueda de un modelo de gestión del conocimiento en Plásticos DM S.A.S.

5.6. Población y muestra

La unidad de análisis para esta investigación serán los colaboradores directamente involucrados en la planificación, ejecución y seguimiento de la gestión del conocimiento de Plásticos DM S.A.S. Esto incluirá a los directores de área dentro de la empresa, así como el responsable del área de gestión humana de la compañía.

Para determinar la muestra, se empleará un enfoque cualitativo por conveniencia, dado que el objetivo principal es comprender a profundidad las percepciones, experiencias y desafíos relacionados con la gestión del conocimiento en Plásticos DM S.A.S. La muestra estará compuesta por aquellos colaboradores y representantes de grupos de interés que puedan proporcionar información relevante y significativa para los propósitos de la investigación. Esto podría incluir a líderes de departamentos clave, directores de área.

Es importante destacar que la muestra se seleccionará de manera estratégica para garantizar la representatividad y la calidad de los datos recopilados, lo que permitirá obtener una visión integral y detallada de las percepciones de la gestión del conocimiento en Plásticos DM S.A.S.

5.7. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información y datos

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de información, se emplearán entrevistas estructuradas con directores de área de Plásticos DM S.A.S., con este grupo de estratégicos se aplicará el diagnóstico de Gestión del Conocimiento, además se realizará una revisión exhaustiva de documentos internos y externos, como informes, estudios, políticas y estrategias relacionadas con la gestión del conocimiento. Esto permitirá obtener una amplia gama de información que respalde el análisis y las conclusiones de la investigación.

5.8. Análisis y tratamiento de Datos.

La investigación se basó en una entrevista realizada mediante un instrumento específico que emplea elementos importantes de la gestión del conocimiento dentro de la organización. Esta entrevista se aplicó a los seis directores de área de la compañía adaptada para este propósito. Aunque no se aplicaron directamente las disposiciones de la Ley 1581 de 2012 debido al carácter de la investigación y al consentimiento explícito de los participantes, se siguieron principios éticos similares, como el respeto a la privacidad y la confidencialidad de la información recopilada. La herramienta de diagnóstico se adaptó para asegurar la integridad de los datos y la participación voluntaria de los participantes, manteniendo un enfoque transparente y riguroso en el análisis y tratamiento de la información obtenida.

La temática central de esta investigación se enfoca en el diseño de Modelo de Gestión del Conocimiento para fortalecer el área de gestión humana en Plásticos DM S.A.S. El objetivo principal es identificar las necesidades específicas de la empresa en cuanto a la Gestión del Conocimiento, analizando su actual estructura corporativa y sus prácticas empresariales relacionadas con la gestión del conocimiento. La investigación aborda la falta de un modelo de gestión del conocimiento en la compañía, la necesidad de implementarlo en la compañía para evitar falencias en la rotación del personal del área de gestión humana y mejorar la permanencia de los empleados de la compañía. Mediante este enfoque, se pretende fortalecer el compromiso de la empresa con el capital intelectual y el impacto positivo en la misma, contribuyendo así a un adecuado plan de formación y formalización de información en la empresa.

6. CAPITULO IV

6. Resultados y Discusiones.

6.1. Resultados

La actividad principal de Plásticos DM S.A.S. se centra en la producción y comercialización de envases plásticos para la industria y el hogar mediante procesos de inyección y soplado, sin embargo, se observa una falencia de retención de personal por falta de gestión del conocimiento dentro de la institución. Debido a la actividad de la compañía y a los clientes representativos, se llevan a cabo campañas en busca de la mejora de procesos y existe una situación que da lugar a la problemática, esta situación está relacionada al conocimiento de la compañía y como está representado, lo cual representa una debilidad para la empresa y se toma la decisión de la mejora, esto lleva al inicio de una investigación para la implementación de un programa de gestión del conocimiento ya que los resultados de la aplicación de la herramienta de identificación arroja una gran falencia en una de las áreas muy importante dentro de cualquier institución como lo es el área de talento humano

En esta sección se presentan los resultados del análisis de la muestra seleccionada para la aplicación del instrumento diagnóstico basado en la gestión del conocimiento Plásticos DM S.A.S. Es importante destacar que todas las áreas involucradas en la planificación y seguimiento estratégico de la empresa fueron consideradas para esta evaluación. La muestra se caracteriza por su representatividad en diferentes niveles jerárquicos y áreas de especialización dentro de la organización, quienes aportaron una perspectiva integral sobre la gestión del conocimiento de Factorías Asociadas S.A.S.

Los resultados del instrumento diagnóstico ofrecen una visión detallada de diversos aspectos clave dentro de Plásticos DM S.A.S. A través de la evaluación de siete temáticas fundamentales, este análisis proporciona una panorámica integral de la empresa en términos de creación del conocimiento, captura y retención del conocimiento, valoración del conocimiento, aplicación y distribución del conocimiento, tecnología y cultura organizacional. Cada temática ha sido abordada desde la perspectiva de las áreas correspondientes, permitiendo así identificar

áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en la gestión del conocimiento dentro de la compañía. Los siguientes resultados detallan hallazgos significativos y ofrecen un panorama para

la formulación de acciones concretas orientadas a la gestión del conocimiento.

una situación que da lugar a la problemática, esta situación está relacionada al conocimiento de la compañía y como está representado, lo cual representa una debilidad para la empresa y se toma la decisión de la mejora, esto lleva al inicio de una investigación para la implementación de un programa de gestión del conocimiento ya que los resultados de la aplicación de la herramienta de identificación arroja una gran falencia en una de las áreas muy importante dentro de cualquier institución como lo es el área de talento humano.

6.2. Análisis por Área

Área de Calidad

Un 50% de los encuestados creen que la empresa no está creando nuevos conocimientos. Esto sugiere que muchos empleados sienten que no se generan oportunidades para el aprendizaje y la innovación, lo que podría limitar el desarrollo de nuevas habilidades y la mejora de procesos.

La mayoría considera que hay poca atención a su conocimiento y habilidades. Este punto indica una falta de reconocimiento y valorización del talento interno, lo que puede llevar a una disminución en la motivación y el compromiso de los colaboradores.

Área Comercial

Un 70% de los encuestados opinan que la empresa se preocupa por el conocimiento de sus colaboradores. Esto refleja una percepción positiva sobre el interés de la organización en el desarrollo profesional, aunque aún queda espacio para mejorar la implementación de estrategias efectivas.

Sin embargo, un 60% señala que no se implementan adecuadamente las lecciones aprendidas. Este hallazgo resalta la desconexión entre el aprendizaje obtenido y su aplicación práctica, lo que puede resultar en la repetición de errores y la falta de crecimiento organizacional.

Área de Talento Humano.

El 80% de los encuestados creen que la empresa no identifica adecuadamente

oportunidades de innovación. Esto sugiere que existe un estancamiento en la creatividad y en la búsqueda de mejoras, lo cual es esencial para mantenerse competitivo en el mercado actual.

La colaboración entre equipos es calificada como baja. Esta falta de colaboración puede obstaculizar el flujo de ideas y la implementación de soluciones efectivas, limitando el potencial de la organización para adaptarse a cambios y desafíos.

Área de producción

Un 75% opina que se necesita un programa estructurado para gestionar el conocimiento. Esto indica que los empleados sienten la falta de un marco claro que facilite el aprendizaje y la transferencia de conocimientos dentro de la organización.

La falta de seguimiento en la capacitación es un punto crítico. Esto sugiere que, aunque se ofrezcan oportunidades de capacitación, no se realiza un seguimiento efectivo para asegurar que los conocimientos adquiridos se apliquen en el trabajo diario, lo que puede resultar en una baja retención del aprendizaje.

Conclusiones

La encuesta pone en evidencia una falta significativa de atención a la gestión del conocimiento en diversas áreas, lo que puede derivar en un entorno poco favorable para el aprendizaje y la innovación. Esta situación afecta directamente la capacidad de la organización para adaptarse y desarrollarse de manera sostenible.

Por ello, resulta fundamental que la empresa adopte un enfoque proactivo para fomentar la creación, retención y aprovechamiento del conocimiento. Estas medidas no solo optimizarán la eficiencia operativa, sino que también fortalecerán la cultura organizacional y el compromiso de los empleados, promoviendo un entorno más colaborativo y dinámico.

Asimismo, la implementación de herramientas tecnológicas y plataformas colaborativas, junto con programas de capacitación continua, se perfila como una estrategia clave. Estas acciones permitirán centralizar y compartir el

conocimiento crítico, reducir su pérdida durante procesos de cambio organizacional y fomentar un ambiente que estimule el aprendizaje constante. En conjunto, estas iniciativas potenciarán la capacidad de adaptación de la empresa y consolidarán una cultura organizacional alineada con los desafíos actuales.

Recomendaciones

- Implementar un programa de gestión del conocimiento que incluya:
- Capacitación continua y seguimiento de los colaboradores. Esto permitirá asegurar que los empleados no solo adquieran nuevos conocimientos, sino que también los apliquen efectivamente en su trabajo.
- Mecanismos claros para compartir conocimientos entre departamentos. Facilitar la comunicación y colaboración interdepartamental es crucial para maximizar el aprendizaje organizacional.
- Evaluaciones periódicas de la cultura de compartir conocimientos. Esto ayudará a identificar áreas de mejora y a fomentar un ambiente donde el aprendizaje y la innovación sean valorados y promovidos.
- Fomentar un ambiente colaborativo que incentive la creación de nuevos conocimientos y la innovación. Crear espacios donde los empleados se sientan seguros para compartir ideas y experimentar puede llevar a descubrimientos valiosos.

Importancia de Ejecutar este Proceso

La gestión del conocimiento es clave para mejorar la efectividad operativa y la satisfacción del cliente, ya que una organización que aprende de sus experiencias y aplica esos aprendizajes está mejor preparada para satisfacer las necesidades de sus clientes. Además, favorece la retención de talento y la motivación de los empleados, creando un entorno que valora el conocimiento y el desarrollo profesional, lo que contribuye a la satisfacción laboral y fidelización del personal. También fomenta una cultura de innovación, permitiendo a la empresa adaptarse a los cambios del mercado, lo cual es crucial para su supervivencia y crecimiento en un entorno empresarial en constante evolución. La implementación de estas recomendaciones no solo optimizará el rendimiento organizacional, sino que también generará un ambiente laboral positivo y dinámico, donde los colaboradores se sientan valorados y motivados a contribuir.

Propuesta de acciones de gestión del conocimiento basado en el modelo de GRANT.

Propuesta de Gestión del Conocimiento para Plásticos DM S.A.S. Basada en el Modelo de Grant 1999 quien sugiere que las personas son las portadoras del conocimiento (tácito) adquirido a través de la experiencia, lecciones aprendidas y estudios complementarios aplicados a su hacer profesional, este conocimiento se transfiere a partir del

diálogo e intercambio de interacciones entre la persona portadora del conocimiento y aprendices, este intercambio de saberes permite la construcción de nuevas percepciones y aprendizajes para convertirlo en conocimiento (explícito) que sea accesible y de fácil comprensión para los demás por medio de instructivos, procedimientos y guías que pueden ser actualizadas acorde avancen los hallazgos o nuevas formas de conocimiento; de esta manera se integran los dos tipos de conocimiento (tácito y explícito).

La gestión del conocimiento (GC) es esencial para fortalecer la ventaja competitiva de Plásticos DM S.A.S. y garantizar la mejora continua en sus procesos. Basándonos en el modelo de Grant, que se centra en la integración del conocimiento como recurso clave, esta propuesta busca estructurar un sistema que optimice el flujo y uso del conocimiento en la organización.

Para esto se proponen las siguientes fases para su aplicación:

Metodología Basada en el Modelo de Grant aplicada en las siguientes fases:

FASE	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES
IDENTIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO CRÍTICO:	Identificar el conocimiento actual frente a competencias y funciones organizacionales de las áreas, tanto tácito como explícito.	1. Realizar encuestas desde el área de talento humano. 2. Creación de manual de funciones y procedimientos. 3. Crear espacios para compartir experiencias y conocimientos adquiridos	•Plataforma •Videos •Chat •Identificación de conocimientos de talento humano.	Identificación de brechas: Número de brechas críticas de conocimiento detectadas. Meta: Todas las brechas relevantes documentadas. Tiempo promedio de identificación: Tiempo requerido

**CAP
TURA DEL
CONOCIMI
ENTO**

	<p>respecto a las necesidades.</p> <p>4.Reunión por áreas para conformar lideres expertos.</p> <p>5.Lección es aprendidas.</p>		<p>para completar el proceso en cada área.</p> <p>Meta: 2 meses por área.</p>
<p>Identificar las formas de adquirir el conocimiento para el fortalecimiento del área frente a los factores críticos identificados.</p>	<p>1.Talleres</p> <p>2.Contratación de expertos externos para llevar a cabo los talleres de conocimiento identificado.</p> <p>3.Talleres que incorporen a sus trabajadores las habilidades y las competencias para el logro de objetivos y estrategia de la organización.</p> <p>4.Crear salas de expertos.</p> <p>5.Crear grupos de</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Intranet. •Plataformas corporativas. •Chat. •Videos. •Expertos y colaboradores. 	<p>Cantidad de conocimiento capturado: Número de documentos, videos, tutoriales u otros recursos generados.</p> <p>Meta: 90% del conocimiento crítico documentado.</p> <p>Participación de expertos: Porcentaje de expertos involucrados en el proceso de captura.</p> <p>Meta: 80% de los expertos identificados</p>

		colaboradores de conocimiento (comunidades de practica).		participando activamente
ALMACENAMIENTO DEL CONOCIMIENTO:	Crear plataforma virtual de almacenamiento de experiencias tacitas adquiridas por los trabajadores de conocimientos adquiridos en las áreas.	<p>1. Crear una base de datos con la información de cada trabajador.</p> <p>2. Registrar funciones y actividades según competencias del colaborador.</p> <p>3. Documentar procesos de cada función semanal.</p> <p>4. Subir lecturas que aporten conocimientos para la mejora de competencias.</p> <p>5. Crear foros de participación – Sala de expertos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Expertos. •Personas útiles que aporten conocimientos y experiencias. •Responsables de Talento Humano. 	<p>Nivel de participación: Porcentaje de empleados involucrados.</p> <p>Meta: 80%.</p> <p>Accesibilidad del conocimiento: Usuarios con acceso al repositorio.</p> <p>Meta: 95%.</p>
TRANSFERENCIA	Llevar a cabo acciones de	Análisis y contextualización	•Expertos.	Organización del

<p>IA DEL CONOCIMIENTO:</p>	<p>aprendizaje adquirido con los colaboradores que consiste en convertir el conocimiento existente en formas más accesibles, útiles y aplicables para la organización.</p>	<p>del conocimiento: a través de la revisión de datos técnicos, estudiadas y evaluadas de tendencias</p> <p>Creación de conocimiento práctico: realizado a través de manuales simplificados y el diseño de capacitaciones y sistemas visuales</p> <p>Sistematización para toma de decisiones: Tableros de control y protocolos mejorados.</p>	<p>•Personas útiles que aporten conocimientos y experiencias.</p> <p>•Responsables de Talento Humano.</p>	<p>conocimiento: Evaluación de la estructura y categorización de la información mediante auditorías internas.</p> <p>Meta: 100% de la información correctamente categorizada.</p> <p>Capacitación de usuarios: Porcentaje de empleados capacitados en el uso del sistema.</p> <p>Meta: 90% del personal relevante capacitado.</p>
------------------------------------	--	---	---	---

Cronograma de aplicación

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Identificación del conocimiento.	X					
Captura del Conocimiento.		X	X			
Almacenamiento del conocimiento.			X	X		
Transformación del conocimiento.				X	X	
Evaluación inicial						X

Tabla 3 Cronograma de aplicación

Conclusión

La implementación de este sistema basado en el modelo de Grant permitirá a Plásticos DM S.A.S. maximizar el uso del conocimiento organizacional, fortaleciendo su capacidad para competir en el mercado global. Este enfoque asegura no solo la mejora en la eficiencia y calidad, sino también la sostenibilidad de sus procesos innovadores.

Sera una herramienta eficiente para minimizar la rotación de los trabajadores llevando a la empresa a una mayor productividad y maximizando su crecimiento en el mercado

Fomenta una cultura organizacional sólida, ya que, al adoptar este sistema, Plásticos DM S.A.S. promoverá un entorno de aprendizaje continuo, donde el conocimiento se comparte y reutiliza de manera efectiva, generando un impacto positivo en la retención del talento y en la motivación de los empleados.

La combinación de innovación sostenible y estabilidad laboral permitirá a Plásticos DM S.A.S. posicionarse como líder en su industria, destacándose no solo por la calidad de sus productos, sino también por la solidez de su gestión del talento humano.

Referencias bibliográficas

- Asana (2024). *Estructura organizativa: 10 formas de organizar el equipo*, <https://asana.com/es/resources/team-structure>
- Barney, J.B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley, Reading.
- Bueno, E., Morcillo, P., Rodríguez, J., Luque, M., Cervera, M., Camacho, C., Merino, B., Murcia, C., Rodríguez, O., Villanueva, J., & Villar, L. (2001). *Gestión del Conocimiento en Universidades y Organismos Públicos de Investigación*. http://www.madrimasd.org/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/16_GestionConocimientoUniversidadesOPIS.pdf
- Buitrago, Y. y Garzon, M. (2006). *Gestión del conocimiento modulo 1*. Editorial Universidad del Rosario, Biblioteca de la CEPAL
- Congreso de la República. Ley 2232 DE 2022. <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2024/07/LEY-2232-DE-07-DE-JULIO-DE-2022.pdf>
- Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2010). Estrategia de gestión del conocimiento y actitud innovadora en empresas de Castilla- La Mancha. Un estudio exploratorio. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*, 16, 31–54.
- Grant, R. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Gelabert, C. M., & Martínez, A. A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios gerenciales*, 28(123), 133-148.
- Global Stand Ards (2023). *Definición de procesos dentro de procesos* <https://www.globalstd.com/blog/definicion-de-procesos/>
- González, M. (2010). Algunas observaciones sobre los sistemas y herramientas para la gestión del conocimiento. *Revista General de Información y Documentación*, 20, 189-201.
- Hume, D. (1980). Investigación sobre el conocimiento humano. <https://trabajosocialucen.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/05/david-hume-investigaciones-sobre-el-conocimiento-humano.pdf>
- Instituto Europeo de Posgrados. (2019). *Gestión del Talento Humano*. <https://iep.edu.es/gestion-del-talento-humano-que-es/>

- Ministerio del Trabajo (2024). *Glosario Laboral*,
<https://www.mintrabajo.gov.co/atencion-al-ciudadano/glosario>
- Organización Internacional del Trabajo. (2023) *Gestión del Conocimiento*.
<https://www.oitcinterfor.org/general/gesti%C3%B3n-del-conocimiento>
- Ortega, Kassandra. (2023). *¿Qué es la gestión estratégica y cuáles son sus ventajas?*
<https://worldcampus.saintleo.edu/blog/que-es-la-gestion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Portafolio. (2023). *La inversión aumenta en la industria del plástico*.
<https://www.portafolio.co/negocios/industrias/como-le-ha-ido-a-las-industria-de-plasticos-en-colombia-en-cuento-a-inversion-593282>
- Rojas, Y. (2006). De la gestión de información a la gestión del conocimiento. *Revista Acimed*. 14, (1).
- Ruesta, C. B., & Iglesias, R. A. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Boletín del Instituto de Andaluz de Patrimonio Histórico*, 8(34), 226-230.
- Tejedor, B., & Aguirre, A. (1998). *Modelo de gestión del conocimiento de KPMG*.
www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm

que se debe hacer primero es observar, ver qué sucede en la

