

Cultura organizacional en la gestión del conocimiento

Gloria Estefania Rojas Lindarte
María Angelica Vera Guerrero
Universidad Francisco de Paula Santander

Para citar este artículo

Rojas, G. E., y Vera, M. A. (2016). Cultura organizacional en la gestión del conocimiento. *Revista Apuntes de Administración*, 1(1), (50-59).

Resumen

La gestión del conocimiento busca crear valor a partir de los activos intangibles de una organización por lo tanto el recurso humano es indispensable para lograr una ventaja competitiva, estos son gestionados a través de una cultura organizacional que permita la creación y difusión de conocimiento. El objetivo del artículo fue identificar las variables asociadas con la cultura organizacional que influyen en la gestión del conocimiento según los autores citados. La metodología usada en la elaboración del artículo estuvo enfocada en una revisión documental-bibliográfica de fuentes secundarias. En el presente artículo se hallaron varios conceptos y variables entre ellos comunicación, capital intelectual, liderazgo...etc. que influyen directamente en un proceso de gestión del conocimiento.

Palabras clave: cultura organizacional, gestión del conocimiento, capital intelectual, comunicación organizacional.

Introducción

En los últimos tiempos la gestión del conocimiento se ha convertido en un recurso estratégico, la creación efectiva, uso y difusión del conocimiento es la clave del éxito en las organizaciones, esto hace que sean capaces de coordinar y combinar sus recursos tradicionales convirtiéndolos en nuevos y distintos, creando un valor diferenciador para sus clientes, es por eso que en la actualidad para las empresas el recurso humano es muy importante ya que es el que genera todo el conocimiento, es por ello que ahora se preocupan por brindar información y capacitación a los empleados desde que ingresan a la organización; a través de un clima organizacional que los ayude a comprometerse y a crear fidelidad en un ambiente sano y respetuoso donde se sientan felices de desempeñar su labor. Gamboa y Prieto (2010), explican que en las organizaciones se pierde el conocimiento cada vez que los empleados ya no pertenecen a la misma, lo anterior trae como consecuencia un factor que amenaza a la productividad y a la vez se convierte en rotación del conocimiento, siendo un desgaste que deteriora la rentabilidad de las empresas.

El objetivo del artículo fue identificar las variables asociadas con la cultura organizacional que influyen en la gestión del conocimiento. La metodología utilizada fue descriptiva en la revisión de los artículos en los cuales se hallaron seis variables que inciden directamente en los resultados de los procesos de gestión del conocimiento, estas son: el capital intelectual,

estilo de dirección, aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, comunicación y cultura. Una buena gestión de estas variables, logra mayor eficiencia en el proceso de gestión del conocimiento, al contar con culturas organizacionales flexibles y adaptables a los cambios; se consigue que los trabajadores compartan sus conocimientos individuales y mediante un proceso de gestión del conocimiento se conviertan en conocimiento colectivo en las organizaciones, que a su vez es visto como ventaja competitiva, pues a través de ello se mejoran los productos, procesos, incluso la manera en que hoy en día realizan los negocios.

Según el autor, Chillida (2007): “para que un equipo de trabajo funcione de manera óptima requiere que sus miembros creen, transfieran e integren conocimiento; un conocimiento que en origen pertenece a la esfera privada pero que voluntariamente es puesto al servicio común” (p.7).

Métodos

La metodología utilizada en el presente artículo estuvo enfocada en una revisión descriptiva (documental-bibliográfica) de 40 fuentes secundarias, donde se recopiló información relevante relacionada con la gestión del conocimiento en el área del talento humano especialmente dirigida en el concepto y en el cambio de la cultura organizacional, ya que es de gran importancia en la actualidad para las empresas lograr que estas sean más productivas y competitivas a la hora de sostenerse en un mercado a largo plazo. Todo el material consultado fue extraído de páginas especializadas como Dialnet, Scielo, Redalyc, Universidad Javeriana, Universidad del Rosario y Universidad de la Salle.

Gestión del conocimiento

Ante el auge de las nuevas tecnologías y la búsqueda constante de estrategias competitivas, las empresas han introducido nuevos paradigmas con la intención de evolucionar rápidamente y mantener unos estándares de competitividad acorde con los mercados globalizados, la búsqueda de estas ventajas competitivas ha llevado a las compañías a implementar modelos de gestión del conocimiento que se ha definido según Tarí y García (2013), como “proceso dinámico de creación, almacenamiento, transferencia, aplicación y uso del conocimiento, con el fin de mejorar los resultados de una organización” (p.155).

También estos autores hablan de la gestión del conocimiento en la actualidad, (Sinotte, 2004; Dalkir, 2005; Rowley, 2007; Martin, 2008; Wild & Griggs, 2008), como se citó en Obeso, Sarabia, y Sarabia (2013), indican que: “en la actualidad, la gestión del conocimiento está presentando un interés creciente, tanto en el plano profesional como en el académico, en campos como la ciencia cognitiva, la sociología, la gestión, la información, la ingeniería del conocimiento, la inteligencia artificial y la economía”(p.1053).

Para mantenerse competitivos, las empresas deben hacer uso de todos los recursos disponibles, tanto tangibles como intangibles, ya que para lograr una ventaja competitiva no solo se requiere de maquinaria, equipos y herramientas también es necesario incluir conocimiento, habilidades y capacidad de organización.

López y Oliveira (2010), expresan:

El conocimiento y su gestión es uno de estos recursos intangibles y se incluye dentro del capital humano, origen y motor de la obtención de ventajas competitivas sostenibles. Es por eso que las empresas que demuestran estilos de gestión basados en el conocimiento tácito, (estilo dinámico y humano) consiguen desempeños superiores para la mayor parte de las medidas utilizadas. (p.378)

Recurso humano y gestión del conocimiento

El recurso humano es indispensable para llevar a cabo un proceso de gestión del conocimiento, ya que en las personas se encuentra el conocimiento implícito que normalmente es muy difícil de identificar y transferir de una persona a otra; por esto es necesario introducir cambios en la cultura organizacional que permitan transformar el conocimiento implícito en conocimiento explícito. Prieto, Villasmil y Urdaneta (2011), expresan: “la gestión humana es el motor de cualquier estrategia corporativa, porque es el talento de las personas lo que hace posible que las organizaciones alcancen sus metas” (p.3).

Este autor también expone que la gestión del recurso humano es fundamental para generar conocimiento de manera efectiva, Manzano y González (2011) afirma:

El capital humano es cada vez más decisivo como factor de innovación en las empresas, estas saben que es un activo muy importante, aunque difícilmente cuantificable, y en muchos casos establecen programas y métodos para gestionarlo, la evolución permanente y acelerada de la información y el conocimiento ejercen una influencia muy significativa en la organización de los procesos de las instituciones y hacer de lo intangible la mayor fuente de ventaja competitiva. (p.70)

Así mismo, Lozada (2011), argumenta: “el conocimiento es básico para diseñar las estrategias y el direccionamiento que se le debe dar a la organización, lo cual requiere de la formación del Talento Humano” (p.9).

Variables de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento

Mediante la revisión de artículos se identificaron algunas variables internas asociadas con la cultura organizacional que influyen en la gestión del conocimiento:

Capital intelectual.

El capital intelectual en las empresas proporciona valor, al invertir y gestionar conocimientos y habilidades. Según, Carrión como se citó en Barrionuevo (2015), define al capital intelectual como: “conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera un valor o tiene el potencial de generarlo en el futuro” (p.20).

Monagas (2012), expresa que: “la importancia de aprovechar la información, habilidades y experiencia, convirtiéndolas en conocimiento útil para los procesos clave de la empresa, lo cual le permitirá desarrollar ventaja competitiva para generar rentabilidad, así como la transformación del conocimiento en la generación de capital intelectual” (p.144).

Estilos directivos.

El liderazgo es necesario en todas las actividades para obtener resultados que beneficien a todos en una organización, Liberona y Ruiz (2013) expresan:

El liderazgo y la dirección son necesarios para, en primer lugar, definir un buen plan de implementación, con objetivos claros y concretos; en segundo lugar, para incentivar y comprometer a la organización con el plan y sus objetivos. Se ha destacado la importancia del conocimiento tácito en las personas y la importancia que tiene todo el potencial humano en la gestión del conocimiento. Los que aplican el conocimiento son los miembros de la comunidad practicante, por lo tanto la cultura organizacional que profesen influirá sobre los resultados de cualquier programa que se desee implantar en la organización. (p.158)

Para lograr resultados positivos en un proceso de gestión del conocimiento es necesario alinear los conocimientos, individuales y colectivos de las personas que componen la organización, con los objetivos, metas y visión de la organización, es necesario que el líder logre que todos los involucrados participen activamente y colaboren en el desarrollo de soluciones y prácticas de gestión del conocimiento; Naranjo (2011) manifiesta:

Los líderes han de crear las condiciones necesarias para que el ciclo del conocimiento sea una realidad en la organización, brindando los recursos requeridos, siendo conscientes del tiempo que tardan en madurar este tipo de proyectos y la complejidad de los mismos, con especial cuidado de fomentar una cultura orientada al cambio y la innovación, donde la flexibilidad y la diversidad tienen cabida y se tenga alineado el conocimiento con la estrategia, tanto la competitiva, como la de negocio (p. 17).

Adicionalmente, Rodríguez, Pedraja, Delgado y Rodriguez (2010), explican que:

En un contexto de un claro liderazgo se puede compartir mayor o menor conocimiento, según lo oriente el líder, pero lo esencial es que exista un conocimiento relevante para diseñar la estrategia y que ese conocimiento se aplique efectivamente. Por cierto, el líder permitirá compartir mayores o menores niveles de conocimiento según su estilo, pero lo importante es que ese conocimiento obtenido no se pierda y se aplique aunque sea en forma centralizada y jerárquica. (p.380)

Cultura. El conocimiento es el único activo que crece con el tiempo, pero puede desaparecer con las personas, si no es compartido, por eso es importante gestionarlo en grandes y en pequeñas organizaciones y verlo como ventaja competitiva. Jaimes y Osorio (2009), exponen que: “una cultura organizacional enfocada a la gestión del conocimiento, brinda los fundamentos de valor estratégicos los cuales las empresas consideran como una ventaja competitiva mediante la generación de valor y el desarrollo de capacidades umbral que la distinguen frente a la competencia” (p.100).

También De Long y Fahey citado por Máynez, Cavasoz y Nuño (2012), consideran que la cultura crea el contexto para la interacción social, y por tanto, influye sobre la gestión efectiva y exitosa del conocimiento organizacional.

La cultura influye en toda la organización por eso debe ser incluida en un proceso de gestión del conocimiento, Minsal y Pérez (2007), exponen: “la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamientos, sino también la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico. La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas” (p.3).

La gestión del conocimiento está estrechamente relacionada con la cultura organizacional, Por lo tanto es importante lograr que las personas asuman ciertas características que faciliten la captación y generación de conocimiento, Jiménez y Cañon (2012), presentan las siguientes características: “tener flexibilidad y aceptación al nuevo aprendizaje, ser personas emprendedoras con ambición de educación, visionarias y reflexivas a los diferentes tipos de conocimiento y a las ideas que el mundo aporte a su trabajo y a su propia vida”(p.53).

La cultura facilita la generación de conocimiento, Martos (2009), explica: “las empresas que disponen de cultura corporativa han realizado avances en la gestión del recurso intangible de las personas, que les ha facilitado un mayor margen de capacidad de respuesta y competitividad a los retos del mercado” (p.173).

La gestión por competencias. La gestión por competencias crece en el mundo empresarial, conocer las competencias necesarias para cada puesto y las capacidades de las personas, genera ventaja competitiva.

Complementando lo anterior Sánchez (2013), expresa que:

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. Esto es la gestión por competencias. (p.13)

Una dirección global que integre a todo el personal y lo dirija hacia el logro de retos será competitiva, Pardo (2013), afirma:

Gestionar conocimiento requiere de la interacción de la persona consigo misma, con otras personas y/o con herramientas tecnológicas, que esto resulte exitoso en una organización requiere de una cultura organizacional moderna, impulsada desde la alta dirección, que favorezca un ambiente estimulante para la colaboración y a su vez brinde los métodos y herramientas para que sus miembros puedan compartir de manera eficiente su conocimiento explícito. (p.68)

Macías y Aguilera (2012), exponen que es necesario: “la formulación de políticas y estrategias de recursos humanos encaminadas a potenciar las actividades clave de selección, formación y desarrollo, comunicación, diseño del trabajo, evaluación del desempeño y compensación de manera que estimulen la creación, almacenamiento, socialización y aplicación del conocimiento” (p.145).

Contar con trabajadores competentes trae beneficios para las organizaciones a la hora de implementar un proceso de gestión del conocimiento. Según Sterns (2010): las competencias son usadas en recurso humano para establecer comportamientos y capacidades observables que se refieren causalmente con la buena ejecución en el lugar de trabajo al igual que en una determinada situación; de esta manera se crean perfiles por competencias para los diversos cargos de la empresa.

El autor Blázquez (2013), señala que debido a la importancia de la información en las organizaciones es necesario: “ofrecer formación, tanto a responsables como a empleados, de la aplicación de acciones de mejora o de documentar los procesos y pensamientos” (p.19).

Aprendizaje organizacional. Todas las entidades grandes o pequeñas, públicas o privadas, necesitan transformar información en conocimiento con el fin de difundirlo y utilizarlo para incrementar su capacidad innovadora y competitiva, aumentar sus capacidades permite resolver problemas cada vez más complejos y adaptarse al entorno, para convertirse en una organización que aprende; requiere de una cultura organizacional que integre a toda la organización. Según, Isaza, López y Marulanda (2011), argumentan que la gestión del conocimiento tiene como uno de sus propósitos el fortalecimiento del aprendizaje organizacional en conformidad con sus sistemas integrados de información, gestión de recurso humano, cultura organizacional y gestión del cambio. Todo lo anterior permite mantener y desarrollar estrategias que produzcan factores diferenciadores.

La capacitación del personal contribuye con los procesos de aprendizaje organizacional, Escobar y Sánchez (2009), exponen que las organizaciones deben requerir de recurso humano dispuesto a aprender, y que continúen constantemente en el proceso de aprendizaje y apropien su conocimiento con los demás miembros de la organización, determinando el conocimiento como un valor agregado.

Los equipos de trabajo son claves para gestionar el conocimiento, García y Cordero (2008), argumentan que: “los equipos de trabajo contribuyen al afianzamiento de una cultura organizativa sólida donde se fomenta el aprendizaje colectivo. Puede reducir las barreras para compartir e integrar conocimiento, tales como desigualdad de estatus, distancia entre individuos y desaliento para compartir experiencias” (p.56).

Además Barros y Rivera (2012), expresan que: “las empresas globalmente competitivas son aquellas que logran retener, motivar y cautivar tanto económica como motivacionalmente a los empleados con talento dentro de la organización, potenciando su desarrollo y gestionando sus capacidades, habilidades y conocimientos; aspectos que son activos intangibles” (p.9).

Comunicación organizacional. Garzón (2006), habla sobre el conocimiento como: “la capacidad para crear lazos más estrechos con los clientes, la capacidad para analizar informaciones corporativas y atribuirles nuevos usos, la capacidad para crear procesos que habiliten a los trabajadores de cualquier local a acceder y utilizar información para conquistar nuevos mercados” (p.233).

Según la revisión realizada por Quiroga (2007), a diversos estudios encontró que la utilización de modelos poco flexibles, la ausencia de una cultura organizacional, una comunicación y un clima organizacional desagradable, no permite el desarrollo

y habilidades intelectuales del recurso humano y genera poca dinámica en la creación y gestión del conocimiento. De acuerdo con lo expuesto Plaza y Domínguez (2011), dicen que: “la comunicación es clave pues ayuda a que se interconecten todos los miembros de la organización, permite el intercambio de conocimiento e incentiva el trabajo en equipo” (p.52).

Conclusiones

La cultura organizacional y la gestión del conocimiento están fuertemente relacionadas ya que sin unas buenas bases culturales dispuestas al cambio es imposible genera un verdadero proceso de gestión del conocimiento, pues el factor principal en este proceso es el recurso humano y si este no está dispuesto a cambiar y compartir su conocimiento es difícil generar nuevos conocimientos.

Una cultura organizacional enfocada a la gestión del conocimiento debe tener un estilo de dirección con pocos niveles, con responsabilidad compartida, estructuras informales, abiertas y flexibles donde la información se distribuya en toda la organización, una dirección basada en principios, valores que generen compromiso y políticas que incentiven el aprendizaje continuo en toda la organización.

Se identificaron seis variables: capital intelectual, aprendizaje organizacional, comunicación interna, liderazgo, cultura, dirección organizacional; juntas forman un estilo de cultura organizacional que facilita la creación y difusión de conocimiento en las empresas.

El liderazgo juega un papel importante en todo proceso de gestión del conocimiento pues el líder es quien se encarga de implementar, incentivar y comprometer a todos los miembros de una organización, brindando acompañamiento y los recursos necesarios para generar condiciones que permitan la recopilación y generación de conocimiento.

La cultura organizacional influye en la eficiencia de la gestión del conocimiento, debido a que la cultura actúa como mediadora entre el conocimiento individual y el de la organización, además genera espacios de interacción social que permiten la creación, intercambio y aplicación de conocimiento. Una cultura organizacional orientada al conocimiento permanecerá si se apoya adecuadamente desde la alta dirección pues capturar y compartir conocimiento requiere de tiempo y apoyo continuo.

Referencias Bibliográficas

Barrionuevo, A. F. (2015). *Gestión del Conocimiento Interno y Rendimiento Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Corporación Centro de la Ciudad de Puyo*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/9494>

Barros, L., y Rivera, A. M. (2012). *Modelo de selección de personal basado en la gestión del conocimiento en una pyme manufacturera colombiana*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10554/15732>

Gloria Estefania Rojas Lindarte, María Angelica Vera Guerrero

Blazquez, A. (2013). Un modelo de pensamiento estratégico para favorecer la gestión del cambio en las organizaciones. *Revistas Administer*, 23, 9-24. Recuperado de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/2240/2147>

Chillida, G. (2011). La Comunicación Organizacional: Clave para la Gestión del Conocimiento Eficiente. *Revista Razon y palabra*, 12 (55),1-8.

Escobar, A. M., y Sánchez, J. (2009). *La capacitación lúdica como herramienta comunicativa en la gestión del conocimiento*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Recuperado de : <http://hdl.handle.net/10554/5380>

García, F., y Cordero, A. E. (2008). Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento. *Visión Gerencial*, 7 (1), 45-58. Recuperado de: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25173/2/articulo4.pdf>

Garzón, M. A. (2006). Aproximaciones a la gestión del conocimiento en empresas colombianas. *Revista Universidad Empresa*, 5(10), 232-256. Recupeado de: <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/935>

Gamboa, A., y Prieto, M. (2010). *Diseño de un modelo integral de gestion de conocimiento para Contact Center Americas*. (Tesis de Grado). Universidad de la Salle. Bogotá. Recuperado de: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3137/T11.10%20G144d.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Isaza, G. A., lopez, M., y Marulanda, C. D. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 33, 117 – 139. Recuperado de: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/15/3>

Jaimes, S., y Osorio, A. A. (2009). *La cultura organizacional y la gestión del conocimiento: estudio exploratorio en una muestra de empresas de telecomunicaciones ubicadas en la ciudad de Bogotá*. (Tesis Doctoral). Universidad Pontificia Javeriana. Bogota. Recuperado de: <http://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/9142>

Jiménez, N., y Cañon., L. M. (2012). *Relación entre gestión del conocimiento y gestión del cambio en la construcción de organizaciones que aprenden*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10554/10626>

Liberona, D., y Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*, 29,151–160. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v29n127/v29n127a04.pdf>

López, M. A., y Oliveira, S. G. (2010). La gestión del conocimiento y el desempeño organizacional un estudio aplicado. *Revista Economía industrial*, 119-125. Recuperado de: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/378/M.%20%C3%81ngeles%20L%C3%B3pez%20Cabarcos.pdf>

Lozada, M. (2011). *Prácticas de gestión humana que fortalezcan la gestión del conocimiento*. (Tesis de grado). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Recuperado de: <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/9493/1/tesis588.pdf>

Macias, C., y Aguilera, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios gerenciales*, 28(123), 133-148. Recuperado de: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1212/pdf

Manzano, O., y Gonzalez, E. (2011). La gestión del conocimiento como generador de valor agregado en las organizaciones: análisis de un sector empresarial. *Libre Empresa*, 16, 69-80. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/266558294_La_gestion_del_conocimiento_como_generador_de_valor_agregado_en_las_organizacionesAnalisis_de_un_sector_empresarial

Martos, R. (2009). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*. (Tesis Doctoral). Universidad Politécnica de Catalunya. España. Recuperado de: <http://www.tesisenred.net/handle/10803/6784>

Máynez, A. I., Cavazos, J., y Nuño, J. P. (2012). La influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional. *Estudios gerenciales*, 28, 191-211. Recuperado de : <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28nspe/v28nspea11.pdf>

Minsal, D., y Pérez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *Revista Cubana de Información de Ciencias de la Salud*, 16 (3). Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008

Monagas, M. (2012). El capital intelectual y la gestión del conocimiento. *Ingeniería Industrial*, 13(2), 142-150. Recuperado de: <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/422>

Naranjo, C. G. (2011). El liderazgo en la gestión del conocimiento. *Perspectivas en Psicología*, 10.

Obeso, M., Sarabia, M., y Sarabia, J. M. (2013). Gestionando conocimiento en las organizaciones: pasado, presente y futuro. *Intangible capital*, 9(4), 104-106. Recuperado de: <http://upcommons.upc.edu/handle/2117/80853>

Pardo, S. (2013). *Gestión del conocimiento un enfoque aplicado en la Administración Pública*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de La Plata. Argentina. Recuperado de: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/46964/Documento_completo.pdf?sequence=1

Plaza, M. T., y Domínguez, M. (2011). La estrategia de recursos humanos como clave del éxito de la gestión del conocimiento en empresas que implementan nuevas tecnologías de manera sistemática en la ciudad de Montería. *Revista Universidad Empresa*, (20), 44-83. Recuperado de: <http://revistas.uosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1867/1662>

Gloria Estefanía Rojas Lindarte, María Angelica Vera Guerrero

Prieto, R., Villasmil, M., y Urdaneta, L. (2011). Gestión humana en organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 8(2), 1-13. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5028117>

Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmeccánicas de Cali. *Revista Universidad Empresa*, 6(13), 9-36. Recuperado de: <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1033/932>

Rodríguez, E., Pedraja, L., Delgado, M., y Rodríguez, J. (2010). Gestión del conocimiento, liderazgo, diseño e implementación de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista Chilena de Ingeniería*, 18 (3), 373-382. Recuperado de: <http://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v18n3/art11.pdf>

Sanchez, R. (2013). Implementación de la gestión por competencias para el desarrollo de la gestión del conocimiento en Servientrega S.A. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Recuperado de: <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1251/1/40449089.pdf>

Sterns, J. S. (2010). *Impacto de la aplicación del concepto de competencias en la gestión humana de un grupo de empresas del área de vigilancia y seguridad privada*. (Tesis de grado). Universidad Pontificia Javeriana. Bogotá. Recuperado de: <http://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/9452>

Tarí, J. J., y García, M. (2013). ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales? *Cuadernos de Gestión*, 13(1), 151-176. Recuperado de: <http://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/001/435/1/FC-Maestr%C3%ADa%20en%20Gesti%C3%B3n%20de%20Informaci%C3%B3n-80829240.pdf>