

1-1-2016

La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional: activos intangibles que aportan valor y sostenibilidad a las organizaciones

Ingrid Dayana Ortiz Obando
Universidad de La Salle, Bogotá

Diego Alejandro Salazar Benavides
Universidad de La Salle, Bogotá

John Fredy Salazar Benavides
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Ortiz Obando, I. D., Salazar Benavides, D. A., & Salazar Benavides, J. F. (2016). La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional: activos intangibles que aportan valor y sostenibilidad a las organizaciones. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1625

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: ACTIVOS INTANGIBLES QUE APORTAN VALOR Y SOSTENIBILIDAD A LAS ORGANIZACIONES¹

Ingrid Dayana Ortiz Obando*

Diego Alejandro Salazar Benavides**

John Fredy Salazar Benavides***

Resumen.

La identificación del conocimiento, como activo intangible de las organizaciones, es una oportunidad para adaptarse al entorno y al contexto actual en el que la generación de nuevos conceptos de riqueza aporta herramientas para la identificación de un verdadero valor corporativo. Este valor agregado de las organizaciones de hoy, proporciona a los empleados niveles altos de proactividad, productividad y crecimiento laboral. En efecto, el conocimiento de las personas se convierte en el centro de cualquier proceso organizacional. Se trata, entonces, a partir de este artículo, de resaltar el conocimiento y la transformación del mismo como un activo intangible de las organizaciones que buscan desarrollar procesos innovadores y en consecuencia, ser mucho más competitivas en el mercado. Para dar cumplimiento a este propósito, se realizó una revisión exhaustiva de artículos académicos y capítulos de libros tanto en inglés como en español que trataran sobre la gestión del conocimiento a nivel organizacional. Para ello se visitaron tanto bibliotecas reales como virtuales de distintas instituciones académicas. También se realizaron consultas en línea a través de buscadores como Google académico y bases de datos como *Ebsco*. Se logró demostrar que, a pesar de ser un tema fundamental dentro el campo de estudio de las organizaciones, existe muy poca producción bibliográfica al respecto y la que existe, está en documentos académicos como artículos, informes y capítulos de libros. Por otro lado, la mayor parte de esta producción son libros traducidos del inglés o artículos académicos, también traducidos del inglés. Muchas de las fuentes consultadas se hicieron en la lengua original de publicación.

¹ Artículo presentado en la modalidad de “producción intelectual relevante” como requisito para optar al título de Administradores de Empresas y Contador Público de La Universidad de La Salle.

* Estudiante del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de La Salle. Correo Electrónico: idortizo@hotmail.com

** Estudiante del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de La Salle. Correo Electrónico:dagosabe_131@hotmail.com

*** Estudiante del Programa de Contaduría Pública de la Universidad de La Salle. Correo Electrónico:johnfsb@hotmail.com

Finalmente, logramos el objetivo de esta revisión al encontrar que muchos autores de los consultados coinciden en afirmar que la gestión del conocimiento es un activo intangible a través del cual las organizaciones de hoy logran el cumplimiento de sus objetivos.

Palabras clave: conocimiento, aprendizaje, trabajadores del conocimiento, trabajo en equipo, gestión del conocimiento.

Abstract.

The identification of knowledge as an intangible asset of organizations is an opportunity to adapt to the environment and the current context in which the generation of new concepts of wealth provides tools for the identification of a true corporate value. This benefit of today's organizations provides employees with high levels of proactivity, productivity and employment growth. Indeed, knowledge of the people becomes the center of any organizational process. It is then, from this article, highlighting the knowledge and its transformation as an intangible asset of organizations seeking to develop innovative processes and therefore be more competitive in the market. To fulfill this purpose, a comprehensive review of academic articles and book chapters in both English and Spanish that will address knowledge management at the organizational level was performed. To do both real and virtual libraries of different academic institutions were visited. Online consultations were also conducted through search engines like google and academic databases like Ebsco. It was possible to demonstrate that, despite being a major issue within the field of study of organizations, there is little bibliographical production about it and there it is in academic papers and articles, reports and book chapters. Furthermore, most of this production are translated English books or academic papers, also translated from English. Many of the sources were made in the original language of publication. Finally, we achieve the objective of this review to find that many authors of respondents agree that knowledge management is an intangible asset through which, today's organizations manage to fulfill its objectives.

Key words:

Knowledge; learning; knowledge workers; teamwork; knowledge management.

1. Introducción.

Afirmar que hoy la evaluación, la gestión de una organización y la forma en que la misma aumenta sus niveles de productividad, generando riqueza para sus accionistas y creando valor para todos aquellos con quienes se involucra, es diametralmente diferente a como se realizaba hace cien años, no es una premisa que se encuentre salida de la realidad. Hace tan solo cuatro años la humanidad pudo conmemorar el centenario de “Los Principios de la Administración Científica”

publicados por Frederick Winslow Taylor², con esto se evidenció, que dichos principios, cuyo centro es el mejoramiento de la eficiencia de la producción, aún se encuentra vigente y que la revolución ocasionada en ese entonces se volvió parte de la teoría administrativa dictada en las aulas de las Universidades; en adelante, la teoría iría evolucionando conforme a las condiciones de la era. En este momento, en la era de la información, la transformación ha sido tal que, sin dejar a un lado lo aprendido en el camino, el enfoque no se centra únicamente en la utilidad que puedan tener los dueños de las organizaciones y lo productivas que puedan ser, sino, también, en el bienestar que generen en sus grupos de referencia, principalmente del sujeto que trabaja, quien, dado el contexto histórico del avance científico, llegó a ser visto solo como un objeto.

Hemos llegado al punto en el cual el crecimiento de las organizaciones está supeditado a la innovación y a la adaptación al cambio; para ello, se requirió de muchas transformaciones en el enfoque, el mayor de todos, según la visión de los autores como Valhondo y Drucker, fue comprender que quienes se encuentran detrás de cada máquina, más allá de ser sujetos capaces de ejecutar la misma orden sin importar la cantidad de veces que deban hacerlo, son personas cuya capacidad mental está, potencialmente, al nivel de la alta gerencia y cuyos aportes, derivados de su actividad diaria, podrían llevar a que las empresas generen valor en lo que hacen. Desde esta perspectiva, la evolución es y seguirá siendo posible si el conocimiento continúa gestionándose.

La gestión del conocimiento, en consecuencia, representa, en muchos países y compañías, el eje principal dentro de la organización. Hoy en día se requiere mayor esfuerzo, proyección y estudio para poder evolucionar en el entorno administrativo y empresarial. Las compañías han dejado de enfocar su función en solo obtener ganancias, ya que es mucho más importante validar cómo es posible llegar a ellas y lo que es más difícil, cómo lograr mantener el éxito organizacional.

El presente artículo se fundamenta en una investigación de carácter bibliográfico (Revisión), que busca dar a conocer al lector el impacto que ha implicado o puede implicar que las organizaciones gestionen el conocimiento; para ello se darán a conocer las herramientas de aprendizaje y el proceso de transformación de una empresa tradicional a una organización inteligente. El documento se sustenta en los aportes dados por autores representativos en el campo de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. Buscamos, además de hacer un

² La publicación vio la luz en el año 1911. Si se tiene en cuenta que el objetivo principal era “producir una revolución mental en los obreros y en los gerentes, mediante la creación de lineamientos claros para mejorar la eficiencia de la producción” (Robbins & Decenzo, 2002, pág. 30), es válido afirmar que sin lugar a duda lo logró. Casos como el de Ford se replicarían con más fuerza años después e incluso, hoy, tales principios (Planeación; preparación; control; ejecución) se siguen aplicando en todo aquello que tiene que ver con procesar y producir.

recorrido teórico, concientizar a todos los componentes de la organización sobre la manera como se concibe, estructura, aplica y gestiona el conocimiento en beneficio del posicionamiento estratégico que pueden alcanzar las empresas en el campo, cada vez, más competitivo del mercado.

2. Método.

El presente documento es resultado de una revisión exhaustiva de artículos académicos y capítulos de libros, tanto en inglés como en español, que tuviesen como centro de estudio la gestión del conocimiento a nivel organizacional. Se visitaron bibliotecas reales como virtuales de distintas instituciones académicas; también se realizaron consultas en línea a través de buscadores como Google académico y bases de datos como *Ebsco*, esto con el fin de que la información recuperada fuese fiable y los artículos contaran con el suficiente criterio y validez académicos.

Es importante destacar, en lo que concierne al tema del conocimiento, que existen textos que datan de la antigua Grecia; sin embargo, a pesar de ser un tema fundamental dentro del campo de estudio de las organizaciones, hay muy poca producción bibliográfica al respecto y la que existe, está en documentos académicos como artículos, informes y capítulos de libros. Por otro lado, la mayor parte de esta producción son libros traducidos del inglés o artículos académicos, también traducidos del inglés. Muchas de las fuentes consultadas se hicieron en la lengua original de publicación.

La estructura de este documento inicia dando a conocer la importancia del conocimiento, desde sus inicios hasta ahora. Luego se enfoca en el capital intelectual, confirmando la importancia del factor humano y lo indispensable que es el trabajo en equipo, el aprendizaje, la innovación y el emprendimiento. Posteriormente, se hace énfasis en los pilares de la gestión del conocimiento y cómo es posible llegar a ser una organización inteligente y, por último, se da a conocer los resultados de la investigación.

3. Fundamentación teórica

3.1. El carácter dinámico del conocimiento

Es claro que el contexto actual de las organizaciones gira en torno a diferentes factores económicos; que toda compañía se mueve a través de leyes de demanda y oferta y que cada ingreso potencial de dinero es un aporte efectivo y de crecimiento para las empresas; sin embargo, existe un componente más importante que el dinero, pues más allá de los ingresos y egresos de las compañías están presentes siempre dos elementos, si así pueden llamarse, que todos poseen y en cierto sentido no explotan ni aprovechan con el objeto de crear valor: el conocimiento y el aprendizaje, dos

agentes importantes que son indispensables en el diario vivir del hombre, de toda la sociedad y, por supuesto, de las organizaciones.

Pero ¿qué es el conocimiento?, ¿cómo puede éste generar valor y sostenibilidad en las organizaciones?, ¿cómo puede el aprendizaje ser un activo intangible?, pues bien, para poder contextualizar al lector y proporcionar una mejor visión y enfoque del concepto es necesario identificar la manera cómo se ha concebido e conocimiento desde el año 429 a.C hasta nuestros días. Autores clásicos como Platón (429-347 A.C.), Aristóteles (384-322 A.C.), Francis Bacon (1561-1626) y John Locke (1632-1704), entre otros, enfocan el conocimiento como el punto máximo de distinción del hombre con los animales y lo definen bajo el término del poder, considerando que el conocimiento hace parte de la transformación de la razón y el intelecto (Céspedes, 2008).

La concepción de conocimiento para los autores antes mencionados no es errada, pero, sí se ha presentado una gran transformación y una evolución del mismo. Arboines (2006, pág. 67) cita a Druker para afirmar que “el conocimiento no es un recurso más en la educación de producción, tierra, trabajo y capital, sino que el conocimiento es el único recurso significativo hoy en día”. La transformación del conocimiento más allá de un concepto, de una idea, es un componente importante para el hoy y el ahora. El conocimiento ha pasado no solo a ser un componente más en la vida del hombre, sino que empieza a concebirse como la mejor alternativa para obtener y alcanzar los objetivos que este se proponga; acertadamente Arbonés (2006, pág. 68) sostiene que “el conocimiento es la utilización inteligente de la información por personas en un contexto para un propósito”.

No es extraño ver que en las organizaciones que nos rodean, se dé cada día un mayor énfasis en el conocimiento, pues es claro que para poder crecer y adaptarse al entorno, las empresas deben aprender y hacer un buen uso de lo que saben, pues es mucho más valioso un empleado que aporte valores agregados a la industria, a uno que genere mayor producción.

Por otra parte, Valhondo (2003) realiza un análisis evolutivo sobre el conocimiento desde la historia del conocimiento clásico, hasta ahora. Autores modernos como Michael Polanyi (1891-1976), Peter Drucker (1909-2005), Peter Senge (1947-), Inkujiro Nonaka (1935-) y Hirotaka Takeuchi (1946-), Sveiby (1946-), Davenport (1954-), entre otros, hacen referencia al conocimiento y a la gestión del conocimiento y lo definen como una fuente pública, arraigada bajo términos de tradición y cultura organizacional. Para las compañías, gestionar el conocimiento no implica solamente tener el conocimiento, sino adquirirlo y entregarlo a sus recursos en virtud de que hoy se ha constituido como el recurso principal de toda sociedad, a tal punto que la ausencia del mismo

podría derivar en un caos total. Las empresas que aprenden son capaces de hacer de sus procesos zonas de conocimiento que generan reflexión ante cualquier acción que se realiza; es decir, el conocimiento se ha convertido en el motor principal de cada labor ejercida dentro de la compañía. El conocimiento debe ser transformador de organizaciones inteligentes donde se esté generando continuamente posibilidades de aprender a aprender y debe asociarse siempre tanto a las experiencias vividas (conocimiento tácito) como a su transformación sistemática y formal (explícito); lo anterior sin descuidar el contexto y la búsqueda de la satisfacción del cliente interno y externo.

Ahora bien, es cierto que todos tenemos acceso permanente al conocimiento, pero no todos sabemos manejarlo en pro de las organizaciones ni del entorno. Ideas como las del tiempo feudal en las que algunos poseían el conocimiento y solo lo “compartían” a un selecto grupo de individuos pasaron a ser retrogradadas; aun así, aunque estemos en el siglo XXI es difícil comprender y adaptarse al nuevo concepto. Parafraseando a Alle (1997, pág. 37), no podemos resolver nuestros problemas actuales con el mismo nivel de pensamiento con el que se creó; lo que significa que cuando no se puede resolver un dilema en un nivel, hay que pasar a otro modo de pensar y este es el nuevo concepto de organización que se busca. Una empresa donde se permita crear nuevas formas de adaptarse al entorno y afrontar las dificultades con todos los componentes de la compañía. Muchas organizaciones mantienen doctrinas poco acertadas del conocimiento, jerarquizan su compañía y generan que los empleados tengan un campo limitado de acción en cada cargo, una demarcación de lo que se debe y no se debe hacer, pero, ¿qué tanto saben los empleados de su compañía?, ¿son capaces de emprender con sus ideas?, ¿son libres de gestionar su conocimiento y trabajan en equipo? Carballo (2006) refiere que el conocimiento solo es posible a través de la libertad, lo cual es bastante lógico e indispensable para el conocimiento, ya que cada ser está sujeto a lo que sabe y lo que no y solo es esclavo de su ignorancia.

En tal sentido, la gestión del conocimiento se enfoca, fundamentalmente, en desarrollar procesos de enseñanza y aprendizaje. Esto, por su parte, se integra en un sinfín de elementos que sincronizados uno a uno generan valor no solo para la compañía sino para los empleados y su entorno; no se trata de generar un solo modelo para gestionar conocimiento sino de aplicar los componentes más ineludibles dentro de las empresas con el fin de obtener beneficios para cada uno de los elementos de la organización; se trata entonces que los empleados no sean “máquinas repetidoras de órdenes”, sino, en términos de Valhondo (2003) *knowledge workers*.

3.2. Gestores del conocimiento, la transformación del recurso humano en un efectivo aporte laboral

De acuerdo con Valhondo (2003) fue Druker el primero en hablar de *knowledge workers* en 1957; en efecto, este autor puso en circulación la nueva concepción de “*los trabajadores del conocimiento*” (*knowledge workers*), individuos capaces de aportar a la compañía, que brindan conocimiento a sus colegas con el único fin de trabajar mancomunadamente para alcanzar objetivos comunes, en condiciones gana-gana. Se considera que tales individuos son indispensables, por lo que harán parte esencial de una organización, lo que generará que entre más *knowledge workers* haya en una compañía más serán las oportunidades de crecimiento y evolución corporativa.

Teniendo en cuenta lo anterior, es fundamental contemplar la percepción que tienen los “trabajadores del conocimiento” respecto de la organización en donde se desempeñan, pues la misma en sí es fuente de conocimiento. Es por ello que:

El conocimiento no se crea simplemente procesando información objetiva. Se trata, contrariamente, de incorporar y aprovechar las percepciones más tacitas y subjetivas de los empleados y ponerlas, posteriormente, al servicio de toda la empresa para ser comprobadas, contrastadas y utilizadas. El proceso tendrá éxito si existe una identificación de las personas con la empresa y sus objetivos, un compromiso y una implicación personal y colectiva (Quintanilla, 2003, pág. 201).

Trabajar en equipo, buscar alternativas de aprendizaje y promover el saber son estrategias esenciales en las organizaciones; se trata de generar y llevar el conocimiento a una nueva etapa de evolución, para el hombre y para las compañías. Así, se buscará que el conocimiento se reconozca y se promueva. Cada rutina, cada labor será motivo de aprendizaje continuo y cada falencia y debilidad en la compañía serán razón de mejora y acción sobre el problema; no está dicho en vano que “Las organizaciones ágiles y flexibles son las que triunfan en este escenario [...] el pez grande ya no se come al pez chico; es el pez rápido el que se come al pez lento” (Gómez & Calvo, 2010, pág. 32).

Es ideal formar a los empleados y a su entorno bajo sociedades de conocimiento capaces de afrontar cambios constantes y de eliminar paradigmas en los que las empresas se centran desde hace muchos años; se trata de generar confianza, de hacer que las personas en la organización sean un valor agregado para la compañía, que no se “encapsulen” en su labor sino que conozcan más allá de un puesto o de una función, con el objeto de aportar, de generar conocimiento y de engranar cada una de las labores. No es un proceso fácil, Nonaka y Takeuchi (1995) citan a Druker para hacer énfasis en que la sociedad ha sido objeto de continuos cambios y evolución en el tiempo y ello implica modificaciones constantes en el mercado, en la empresa y en el entorno. Lo cual no

significa más que una cosa: quienes se adaptan al cambio y buscan el verdadero valor corporativo son quienes llegan a crecer empresarialmente.

La sociedad actual ha evolucionado más y más en torno a la prestación de servicios y más recientemente en la sociedad de la información; es un trabajo en equipo constante, no solo influye el entorno laboral sino la capacidad de cada uno de los empleados con la visión única de apropiarse de la compañía y de estar prestos a aprender, así como “a pensar, a reflexionar, a relacionar conocimientos aislados para construir un sistema de conocimiento” (Michel, 1996, pág. 90), de convertir sus ideas en la herramienta principal de información para las corporaciones y de convertir su aprendizaje en aportes significativos con el propósito de transformarse en un elemento indispensable para la compañía, pero, no solo por lo que sus funciones ameritan, sino por su intelecto, por su recursividad informática y sus herramientas de gestión del conocimiento, que no solo han de ser el activo intangible más grande dentro de la empresa sino el elemento principal para poder afrontarse al entorno corporativo.

Los ejemplos de las formas en que el conocimiento se puede aprovechar incluyen la transferencia de las mejores prácticas de un área de la organización a otra; de una parte de la organización a otra parte, la codificación del conocimiento empleado individual para proteger contra la rotación de los empleados, y que reúne los conocimientos de diferentes fuentes para trabajar en un proyecto específico (Jennex, 2007, pág. 174).

3.3. Patrón de conocimiento, los verdaderos componentes del saber

Cabe destacar que “ciertos conocimientos son susceptibles de escribirse, formularse en enunciados o representarse en imágenes” (Von Krohg, Ichijo, Nonaka, & Mercado, 2001, pág. 7); por ello, se hace necesario realizar procesos de aprendizaje apropiados en los que se brinde a cada uno de los componentes de las organizaciones la posibilidad de aprender, de otorgar y de generar conocimiento; existen dos tipos de conocimiento, el conocimiento tácito y el explícito, el primero se concibe como aquel “saber intrínseco” que hace parte de cada individuo, que es difícil de estructurar y que se fundamenta en creencias, modelos mentales, percepciones o ideas; por lo general, este tipo de conocimiento es difícil de transformar ya que en muchas circunstancias hace parte de la forma de ser de los individuos y del entorno que lo rodea (Arbonés, 2006); este conocimiento es indispensable para generar procesos de innovación.

El conocimiento explícito, por su parte, puede ser plasmado en formatos, en documentos, es trasferible y puede ser modificable. Este conocimiento es estructurado, puede articularse y para el entorno empresarial, está en capacidad de:

Adoptar la forma de planos de ingeniería, especificaciones de productos, especificaciones de prototipos, especificaciones de desempeño, especificaciones de manufactura, una lista de posibles proveedores e instrucciones de compra, etc. Para la operación de negocios remitente de conocimiento, esto representa el estado final de un largo proceso de creación de conocimiento (Von Krohg, Ichijo, Nonaka, & Mercado, 2001, pág. 360)

Vale la pena decir que sin el conocimiento tácito no existiría el conocimiento explícito, y sin el conocimiento explícito no habría lugar a la transformación del conocimiento. Por lo anterior, es indispensable aprender a reaprender. Este hecho no sólo generará en cada uno de los elementos de las organizaciones nuevas herramientas, nuevas alternativas de trabajo en pro de la compañía y de los individuos, sino una gestión gana-gana donde todas las partes involucradas en el aprendizaje serán beneficiadas en su totalidad. Con gran precisión se afirmó que:

El conocimiento debe ser el valor agregado que surge de la percepción, manipulación y procesamiento de la información. Este es el proceso que diferencia a esta nueva era del conocimiento, en utilizar en forma estratégica la información que pasa por una compañía que tiene valor significativo (Belly, 2006, pág. 100)

Para comprender de una mejor manera el concepto, es necesario hacer énfasis en cuatro pilares dentro de la gestión del conocimiento; en virtud de ello, Valhondo (2003) propone que los datos, la información, el conocimiento y la sabiduría, componen los factores importantes dentro del proceso de gestionar el conocimiento. Los datos son tomados como los hechos relevantes dentro de cada proceso de aprendizaje, son solo la numeración secuencial de los puntos importantes dentro de cada acción, o tarea. La información son los datos destacables dentro del proceso, así se diferenciarán de los datos generales, porque solo los principales dentro de los procesos o tareas, que ayuden y aporten a la implementación de la gestión del conocimiento, serán información esencial para la transformación del mismo. El conocimiento es el conjunto de experiencias, datos, información, aprendizajes tácitos y explícitos, valores, detalles, capacidades y habilidades adquiridas por un individuo o grupo de individuos. Y la sabiduría es:

[...]la secuencia de datos, información y conocimiento hasta un nivel superior: saber, definido o entendido como la capacidad de comprender los principios, como contraposición al conocimiento, que comprende patrones, y la información, que comprende relaciones y cuya acumulación puede dar lugar, en términos prácticos, al capital intelectual (Valhondo, 2003, pág. 52).

Estos componentes serán las herramientas principales y los factores importantes dentro de los procesos de negocio.

3.4. Capital intelectual y factor humano

El capital intelectual y el humano son tomados como los activos intangibles más grandes de las compañías. Estos capitales hacen referencia al personal disponible dentro de una organización y todo lo que genere valor a nivel de datos, información, conocimiento, saber, tecnología, innovación

y creatividad, “consiste no solamente de ideas, productos o servicios tecnológicos, sino en formulas o modelos de negocio para hacerlos accesibles a diferentes segmentos y mercados” (Bernardez, 2008, pág. 23).

Este activo intangible se ha convertido en uno de los factores más importantes dentro del análisis contable, en el que se incluye la valorización a nivel económico del capital intelectual. Es importante que las compañías inicien determinando el valor real de su organización e incluyan este nuevo concepto de conocimiento; grandes compañías como IBM ya están realizando este proceso, pues gestionar el conocimiento no solo significa promover el aprendizaje a nivel corporativo y hacer de las empresas organizaciones inteligentes, sino crear valor a través del mismo.

3.5. Pilar de la gestión: el aprendizaje como elemento principal en el trabajo en equipo

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, este se entiende como la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto” (Senge, 2011, pág. 19). Senge (2011) afirma que los grupos de una organización deben aprender a resaltar las ideas y los aportes de los empleados con el propósito de integrar el conocimiento de funcionarios en uno solo, mediante la utilización de herramientas de apoyo y elementos indispensables en el saber, como lo son: la innovación, el emprendimiento, el aprendizaje, las estrategias, la capacitación de los empleados, la tecnología, las organizaciones inteligentes, entre otros.

De tal manera, es fundamental hacer del conocimiento una base sólida para cada acción que se tome o se desee ejecutar, cabe destacar que el aprendizaje debe ser gestor de herramientas, de procesos y de ideas a corto, mediano y largo plazo, pues, de acuerdo con Senge:

El aprendizaje generativo no se puede sostener en una organización si el pensamiento de la gente está dominado por hechos inmediatos. Si nos concentramos en los hechos, a lo sumo podemos predecir un hecho antes de que ocurra, para tener una reacción óptima. Pero no podemos aprender a crear (2011, pág. 33)

En el mismo momento en el que se inicia el proceso de aprendizaje, de adquisición del conocimiento, las compañías inician su proceso de evolución a organizaciones inteligentes; ya no basta con ser una empresa, no basta con asignar roles y ganar dinero. Se trata de ir más allá, de transformar a las empresas en motores y escuelas de enseñanza, captadoras de conocimiento y evolución, con el propósito de adaptarse al entorno y estar dispuestos al cambio. Por tanto, Senge (2011) propone el aprendizaje en equipo bajo tres características: el primer paso es analizar las debilidades y amenazas en cada uno de los componentes de la organización; el segundo es crear oportunidades y fortalezas así como puntos y estrategias de trabajo ante los problemas y el tercero

es trabajar mancomunadamente y sincronizar cada uno de los equipos de aprendizaje dentro de una organización, pues un equipo que aprende estimula a otras áreas o equipos a gestionar su conocimiento.

En ese orden de ideas, es trascendental que las organizaciones realicen un diagnóstico interno que les permita llegar más allá, que las haga diferentes a los demás, debido a que,

La mayoría de las empresas definen el aprendizaje de un modo demasiado estrecho, como una mera <<resolución de problemas>>, por lo que centran su atención en identificar y corregir errores en el entorno que los rodea. La resolución de problemas es importante; pero, para que el aprendizaje persista, los directivos y los empleados deben también mirar hacia adentro. Necesitan considerar críticamente su propio comportamiento, determinar los modos con los que a menudo inadvertidamente contribuyen a crear problemas en la empresa, y luego cambiar su modo de actuar. En particular, debe aprender como el mismo modo de definir y resolver los problemas puede ser una fuente de problemas en sí mismo (Drucker & Orbezo, 2000, pág. 93).

De ahí la importancia de compartir lo aprendido, las nuevas compañías y los horizontes de mercado no solo van a permitir abrir las mentes de los empleados y valorar el recurso humano en una organización, sino que va a eliminar la barrera de roles que existe en muchas de las organizaciones; se trata de crear sistemas de redes capaces de gestionar con un sinnúmero de habilidades, herramientas y fuentes de conocimiento las diferentes contingencias que se puedan presentar en el entorno laboral; con el tiempo, se transformará el concepto de jerarquización pues la idea poco asertiva de que quienes saben son exclusivamente quienes están en la parte alta de la pirámide, pasará a ser obsoleta.

Asimismo, el trabajo de cada uno de los individuos de la organización permitirá engranar cada proceso y valorar el potencial de cada ser humano, pues en eso se basa la gestión del conocimiento, “la organización que aprende reconoce que los individuos tienen valores distintos, y que algunas contribuciones vendrán de empleados “nucleares” y otras de suministradores “periféricos”. Lo que importa es, la decisión sobre qué habilidades estarán en el “núcleo”” (Mayo & Lank, 2003, pág. 23). Cada individuo tiene una destreza y un potencial de conocimiento listo para explotar y ser compartido.

Se hace necesario estar listos al cambio, listos a realizar modificaciones a algunos procesos o realizar simplemente un nuevo proceso; todo ello, en relación con el conocimiento, el aprendizaje, el saber y, esos cambios, solo se lograrán a través del conocimiento y del uso adecuado de las herramientas informáticas e individuales que aportan los empleados; no es un trabajo fácil, hay que concientizar a cada uno de los miembros de la organización para que se gestione adecuadamente el conocer, pues pueden ocurrir cambios en sus labores y se debe dar a conocer a los empleados que lo más importante no son los ingresos ni las utilidades. En otras palabras, no es importante pensar en

la meta como antes se pensaba, es más importante saber y determinar cómo llegar a ella y mantenerla en nuestra visión. Respecto a esto Quintanilla (Quintanilla, 2003, pág. 217) realiza la siguiente reflexión;

En muchas ocasiones aprender implica desaprender lo aprendido, puesto que para que el aprendizaje se produzca son necesarios cambios – e intercambios – en la manera de actuar y de pensar. Cambiar una manera de proceder conlleva olvidar lo que se utilizaba en el pasado y esto es extremadamente difícil cuando se ha transformado en hábitos y pautas comportamentales. Por eso, es bastante frecuente que este tipo de intervenciones comience poniendo en duda lo que se está haciendo para ir modificando conforme se progrese aprendiendo e incorporando los resultados mediante nuevos conocimientos.

Ahora, ya se ha hablado de gestionar el conocimiento, pero no se han evaluado las alternativas de aprendizaje que permitan transformar una empresa en una organización inteligente. Existen diferentes fuentes de adquisición del conocimiento que permiten no solo una aplicación inicial sino continua, a través de la gestión administrativa y operativa de una organización. La capacitación constante permite no solo instruirse de una manera adecuada, tanto individual como grupalmente, sino que brinda herramientas y métodos que permiten estar a la vanguardia. En virtud de lo mencionado y del momento por el que atraviesa la humanidad, Covey afirma que:

Esta era de la información se está transformando tan rápidamente en la era del trabajador del conocimiento que necesitará una inversión continua en nuestra educación y capacitación para mantenernos al día. Gran parte de esto lo realizará la escuela de la vida, pero la gente que vea lo que está pasando y sea disciplinada continuará sistemáticamente con su educación hasta que adquiera la nueva actitud y las nuevas habilidades necesarias para anticipar y adaptarse a las realidades de la nueva era (2005, pág. 329).

De tal manera, capacitar a los empleados, tanto individual como grupalmente, permitirá mejorar y mantener las fortalezas de una compañía y facultar a los componentes de la de las organizaciones de estrategias suficientes para enfrentarse a la competencia y poder buscar soluciones rápidas y efectivas ante posibles inconvenientes. Está claro que el conocimiento es el elemento más importante en las organizaciones, pero si no se da la importancia suficiente a los empleados, la tarea de hacer del aprendizaje una constante laboral, será casi imposible en una empresa. Hacer que los colaboradores se apropien de la compañía y sientan que su trabajo es parte indispensable dentro de la empresa, será más productivo que limitar su conocimiento. Al respecto Ramírez afirma que:

El capital humano es la base para la creación y desarrollo de las competencias organizacionales que sustentan las capacidades productivas y competitivas de una organización (...) la misión de su gestión adecuada es alinear las competencias de las personas hacia el crecimiento y la consolidación de las competencias organizacionales que soportan la diferenciación en el mercado de los productos y/o servicios que constituyen la oferta de valor organizacional (2010, pág. 289).

Se debe dejar atrás el miedo por parte del empleador sobre la idea de restringir la información de la compañía, pues el entorno ya no permite reservar información para un selecto grupo de

individuos. Es más fácil brindar el conocimiento suficiente para mejorar procesos y minimizar el margen de error por no adaptarse al entorno y es más relevante considerar su compañía como una plataforma de inversión de personal, que genera alternativas de ganancia y mejora en cada proceso. La utilidad a futuro será no solo económica sino de contextualización y aprendizaje sobre el comportamiento de la organización, pues esto implicaría algo más importante que la producción, convertirse en un ejemplo a seguir y crear en los empleados un vínculo laboral que va en pro del bienestar de todo el equipo.

3.6. Modelo estrella, cinco capacidades y cinco elementos que hacen del empleado un funcionario integral y de la compañía, una organización inteligente

Cuando se logran alinear en las organizaciones las competencias de los individuos, se conseguirá iniciar el enfoque de las compañías en redes de trabajo. De esta manera, se maximizará el potencial de los trabajadores y se transformará a los empleados en *knowledge workers*; puesto que la fuente de conocimiento de las compañías son los empleados, es importante inculcar en los trabajadores el gusto por aprender, los *knowledge workers* no solo tendrán un manejo amplio de la información sino que serán definidos y medidos por la calidad en su trabajo, por lo que se hace indispensable tenerlos en las compañías, pero ¿cómo saber quiénes son?: Valhondo (2003, pág. 33) citando a Drucker, desglosa cinco características que identifican a los trabajadores gestores de conocimiento:

1. Trabajadores que se gestionan a sí mismos.
2. La innovación continua debe ser parte de su trabajo.
3. Necesitan formación y aprendizaje continuo.
4. Su productividad no se basa tanto en la cantidad como en la calidad.
5. Han de tratarse como un "activo" en lugar de un coste.

En ese orden de ideas, no solo basta con identificar y capacitar a los empleados, pues existen componentes que no solo caracterizan a una organización inteligente, sino que son indispensables, a saber: la tecnología, el emprendimiento, la creatividad, la motivación y la innovación se constituyen como cinco elementos importantes para generar el capital intelectual.

En primer lugar, la tecnología que hoy en día no es solo el medio principal de la globalización, sino que define, en muchos aspectos, el tamaño, la evolución, el tipo y la clasificación de las organizaciones. Las compañías que estén dispuestas a ser gestoras del conocimiento deben tener claro que la tecnología ha de ser una de las herramientas principales, pues no solo se debe ajustar al medio sino adelantarse a lo que pueda ocurrir o acontecer, para ello es

importante hacer que la tecnología sea parte de todos los procesos y que proporcione los medios suficientes para afrontar los retos de la era actual. Lo anterior, se sustenta en que,

En el futuro, las organizaciones no tendrán que configurar su modo de trabajar para adaptarse a los estrictos límites de una tecnología inflexible. En su lugar, pueden empezar a diseñar sistemas de información para facilitar el modo en que las personas trabajen realmente (Drucker & Orbegozo, 2000, pág. 182).

Otro aspecto que soporta a las organizaciones inteligentes es el emprendimiento, este es una característica y valor que define a las personas capaces de buscar más allá, que se valen por sí mismos, que creen en sus aportes y confían plenamente en su intelecto, pues “los emprendedores son “individuos que innovan, identifican y crean nuevas oportunidades de negocios, reuniendo y coordinando nuevas combinaciones de recursos para extraer los máximos beneficios de sus innovaciones en un entorno incierto” (González & Ganaza, 2007, pág. 50). Siempre que existan emprendedores en las organizaciones, se podrá no solo transformar más rápidamente a las empresas en organizaciones inteligentes, sino que será un “plus” o valor agregado en el camino del aprendizaje y en el crecimiento de la organización.

En este punto, cabe destacar que no todos los empleados y empleadores son emprendedores, pero aprender a ser uno es posible siempre que exista la posibilidad y la actitud de no tener miedo al cambio y de reconocer, efectivamente, las cualidades y fortalezas de cada individuo. Uribe y Renoso, afirman que:

En ese proceso de sensibilización y reconocimiento como emprendedor, de desarrollo de la creatividad e innovación, de búsqueda y aprovechamiento de oportunidades, de generación de ideas que se puedan convertir en modelos de negocios o proyectos productivos, aparecen conocimientos, actitudes, habilidades, valores que hacen parte de las competencias emprendedoras, como el liderazgo, la responsabilidad, la autonomía, la innovación, la creatividad, la autoconfianza, la toma de decisiones bajo incertidumbre, y la habilidad técnica para desarrollar proyectos y tomar la decisión del momento empresarial (2013, pág. 14).

Como tercer recurso se encuentra la creatividad. Todos y cada uno de los seres humanos son capaces de ser creativos, no existe ningún individuo que en algún momento no lo haya sido, ya sea por sentimientos, por presión, por gusto, por necesidad o por cualquier razón que pueda imaginarse; solo se trata de explotarla al máximo, de no tener temor en aferrarse a ella, pues ésta es uno de los pilares de la gestión del conocimiento. La creatividad es un gran aporte a nivel intelectual, se trata de dejar que nuestras ideas se transformen en hechos reales, lógicos y nuevos.

Pero nada es posible si no se tiene un fundamento de peso que genere el cambio, que propicie y proporcione las herramientas necesarias de acción, de aquí el hecho de quedarse con quienes realmente están dispuestos a dar más, con quienes son capaces de emprender con la compañía, a la transformación de ser organizaciones inteligentes. Hellriegel & Slocum afirman que: “La

motivación también desempeña un papel importante en la determinación de lo que percibe una persona. Las necesidades y los deseos más apremiantes de alguien pueden influir en la percepción en cualquier momento específico” (2004, pág. 71), lo cual es pertinente para este caso, pues si no hay motivación alguna dentro de la gestión del conocimiento, no se podrá llegar a ser un *knowledge worker*. Pues dependerá de la empresa el hecho de generar un direccionamiento hacia la obtención de una meta y dependerá del empleado el generar estímulos dentro de sí con el fin de lograr la realización de un acto deseado (Urcola, 2003).

El último componente, y no menos importante que los anteriores, es la innovación; se entiende esta como un proceso de cambio que se aplica a cualquier actividad que genere valor agregado. Innovar no solo comprende crear un nuevo producto o mejorarlo, innovar requiere de respuestas positivas ante los cambios que se generen, si se es una persona innovadora, cada proceso y tarea se buscará efectuar bajo la gestión del conocimiento, aplicando no solo ideas de mejora sino conocimientos que justifiquen y apoyen el motivo de cambio. El concepto de innovación es amplio, pero, para este caso, un empleado innovador es un activo intangible; si este colaborador aporta efectivamente su conocimiento, promoverá nuevos recursos para la compañía y, por lo tanto, ayudará en la transformación de la empresa en organizaciones inteligentes. Cornella afirma: “Innovación es el diseño, invención, desarrollo y/o implementación de productos, servicios, procesos, sistemas, estructuras organizacionales, o modelos de negocio, nuevos o modificados, con el propósito de crear un nuevo valor” (2011, pág. 6).

Innovar requiere de una amplia visión de negocio, exige no solo transformar las amenazas en oportunidades, sino en buscar las debilidades y convertirlas en fortalezas. Un innovador aportará las oportunidades de negocio necesarias para la compañía y trabajará en ello hasta que su propuesta sea un éxito; esta característica, en un individuo, marcará la diferencia entre un empleado que se conforma con su rol a uno que busca mejorar sus condiciones laborales; un empleado innovador se antepone al cambio y contextualiza su labor, lo que implica convertirse en un trabajador del conocimiento. En ese orden de ideas, Gómez & Calvo (2010) refieren que el proceso de innovación es un camino variante, en el que no solo hay que determinar actividades correlacionadas para alcanzar objetivos, sino que hay que terminar un lineamiento de estudio en el que los resultados pueden variar con el tiempo y cuyo manejo no es asimétrico. Pues se hace necesario, en la evolución de ideas, el evaluar procesos anteriores con el fin de validar la forma más efectiva y rápida de llegar a generar un valor agregado.

Cabe anotar que dentro de la innovación y, en general, dentro de la gestión del conocimiento, no es necesario competir con los “pares”; es decir, hasta hace unos años se tenía la idea de competir

con compañías que cumplieran con los parámetros, estándares y estructuras de negocio; hoy en día no es necesario tal similitud de competencia, pues se convierte en vital saber que “los empresarios pueden competir con compañías de todo tamaño mediante el uso de métodos innovadores. Tales innovaciones incluyen no solo nuevos productos sino, también, nuevas formas de hacer negocio” (Flórez, 2007, pág. 13), innovar no solo implica crear un nuevo producto y/o mejorarlo, sino ser pioneros en cada uno de los ámbitos de desarrollo y evolución empresarial.

Siempre que se identifique el recurso humano adecuado y se apliquen los componentes para gestionar el conocimiento, se logrará orientar adecuadamente la compañía, no es un trabajo fácil, requiere de tiempo, actitud, disponibilidad, cambio, ajustes, recursos, métodos y capacitaciones con el propósito de transformar la empresa. Drucker sostiene que “quienes trabajan con el conocimiento son dueños de los medios de producción. El conocimiento que llevan en la cabeza es un activo de capital enorme y enteramente portátil. Quienes trabajan con el conocimiento son móviles” (2002, pág. 182).

Dicho proceso requerirá de trabajo en equipo, por eso es importante resaltar que se trata de confianza, de estar seguro de quiénes van a aportar efectivamente a la organización y de propiciar espacios suficientes en los que tanto el empleado como el empleador se apropien de la compañía y brinden no solo espacios de aprendizaje, que se conciban momentos de aporte de ideas y se generen prácticas efectivas con resultados. Funcionar como un equipo se convierte en uno de los elementos principales dentro de una organización, cumplir con un objetivo común siempre ha sido el pilar de las empresas, pero gestionar el conocimiento en pro de una meta puede hacerse posible cuando se engranan todos los componentes organizacionales. Es importante ser “Móviles” y hacer un cambio total, que genere:

Nuevos diseños organizativos, capaces de resolver los conflictos implícitos..., integrando la diversidad organizativa de la empresa en un todo coherente. En esta labor, el papel de los llamados procesos de negocio es primordial, frente a las jerarquías que tradicionalmente han dominado las estructuras organizativas de las empresas. En este contexto, los equipos autónomos de trabajo constituyen un excelente ejemplo de 'estructuras laterales' que reflejan el concepto de proceso y van siendo cada vez más frecuentes: integran distintas capacidades, actúan como elementos de coordinación lateral, y absorben parte de las tareas de dirección y de toma de decisiones que antes requerían acciones de coordinación y dirección (Andreu, Ricart, & Valor, 1997, pág. 14).

Muchas compañías hoy en día ya gestionan el conocimiento, valoran a los empleados y reconocen el verdadero sentido de su organización. Google, IBM, Apple, entre otras, son ejemplos claros de ello, son organizaciones que buscan la satisfacción de necesidades económicas, sociales y culturales, enfocan su razón de ser sobre el bienestar laboral y comprenden que un cliente interno feliz al que se le brinda la oportunidad de apropiarse de la compañía; de sentir que su labor es

importante para el crecimiento empresarial y de recibir retribuciones no solo económicas sino motivacionales, aportará excelentes resultados en condiciones que beneficien siempre a todas las partes. En ese orden de ideas, se comprende que toda labor administrativa o productiva siempre deberá estar enfocada en ser organizaciones inteligentes, en transformar la compañía y su entorno, así, todo se orientará en engranar la labor organizacional con la individual, para saber utilizar los elementos de una compañía hacia un objetivo y hacer de los recursos una interacción estratégica con el fin de alcanzar una meta (Myers, 1996).

Los líderes son indispensables en todo el proceso, apoyar a los empleados y a los empleadores será una tarea ardua. No siempre se está presto al cambio, pero iniciar el proceso de transformación a organizaciones inteligentes será el principio del bienestar organizacional, compartir lo aprendido, aportar el conocimiento, ser gestor de ideas, fomentar espacios de apropiación de la empresa, facilitar herramientas de estudio, valorar la labor de cada rol, plantear mejoras de procesos y evolucionar a sistemas de redes donde se engrane cada componente organizacional y se trabaje mancomunadamente bajo la guía de un líder, llevará a la compañía a una estabilidad organizacional y una evolución corporativa. No se trata de jerarquizar de nuevo la organización con el fin de obtener un buen direccionamiento, se trata de localizar los líderes dentro de las empresas pues, “el líder aprende. No importa el nivel donde esté, siempre que puedan desarrollar las habilidades a través de la experiencia y el aprendizaje” (Casares, 1994, pág. 21).

3.7. Crecimiento corporativo: el conocimiento base de todo proceso

Ahora bien, la posibilidad de administrar el conocimiento es una realidad. Ya no se concibe el conocimiento como algo exclusivamente cognitivo y personal; este constituye un alto valor y fuente de riqueza, un recurso, o un activo, que requiere administrarse mediante procesos organizacionales (Mantilla, 2004); el conocimiento ya puede medirse, puede cuantificarse y debe considerarse el activo intangible más importante en una organización. Sin el conocimiento, o sin un buen manejo de él, las empresas no crecerían, no se mantendrían en el entorno corporativo y por mal manejo, quebrarían. Los clientes externos ya no buscan solo productos y servicios, buscan valores agregados, métodos de bienestar corporativo hacia el cliente que brinden la confianza necesaria para fidelizarse con la compañía. De ahí la importancia del recurso humano en una organización, pues es el conocimiento la fuente del crecimiento y la estabilidad corporativa, Drucker (1954) reseña que lo más importante es la excelencia individual, pues al reconocerla hay que valorarla, recompensarla y estimularla con el fin de hacerla productiva y enfocarla al trabajo de la organización, debido a que el esfuerzo laboral de hoy será la gestión del conocimiento mínima de

mañana, es una constante estimulación organizativa, donde se valora las fortalezas y las oportunidades de cada individuo, y qué mejor recompensa que la satisfacción laboral.

Esta es una de las únicas maneras de poder producir y gestionar el conocimiento, valorando y apoyando el recurso humano, al respecto, Villalba manifiesta que:

Cuando las personas son el centro, el asunto de la felicidad en el trabajo cobra especial importancia para las empresas que reconocen que la armonía laboral es fuente de riqueza, siendo entonces relevante determinar cómo proveerse de las condiciones que la haga posible o, cuando menos, siendo importante aislar aquellas condiciones que interfieren o puedan provocar estados de insatisfacción (2014, pág. 35)

De esto se trata la inteligencia empresarial, de valorar los recursos más importantes, de obtener aquellas herramientas que aporten y propicien una buena toma de decisiones, de interconectar y sincronizar lo que se quiere hacer, el cómo se quiere hacer y el cómo llegar a alcanzar un objetivo y una meta, de aplicar los métodos de conocimiento en pro de evolución y crecimiento personal, empresarial y competitivo y de hacer de la compañía una academia constante de aprendizaje (Ochoa, 2009). Se trata de crear una base lo suficientemente óptima como para llegar a construir una verdadera organización inteligente.

Es importante resaltar que después de iniciar el proceso de gestión del conocimiento se tendrá que estar “abierto” a críticas constructivas, a nuevas ideas y a reestructuras de procesos; de tal manera, Bushe, Shani y Moreno, dicen que:

La estructura paralela de aprendizaje proporciona un tiempo y lugar en los que es totalmente legítimo cuestionar la organización. Su existencia indica a la gente que tiene toda la libertad para preguntar y expresar sus dudas y reservas. Cuando usted se encuentra en la estructura paralela, su papel es este precisamente. En cambio, cuando está en la organización formal, debe cumplir con ella y mantener su estabilidad. Esta sencilla demarcación de tiempo, espacio y papel aumenta la posibilidad de que algunas personas reúnan el valor para hablar y decir lo indecible, cuestionar lo incuestionable y sacar a la luz lo que el sistema se ha esforzado tanto en pasar por alto (1992, pág. 13)

El valor del conocimiento es infinito; es un recurso que todos tenemos, es cuestión de manejo y dirección el poder aprovechar sus beneficios al máximo, siempre hay algo que aprender, siempre hay algo que aportar; es un ciclo positivo porque todo genera ganancia: aprender, enseñar, compartir, investigar, retroalimentar, innovar, crear y demás; es cuestión de estar dispuestos al cambio y de convertirse en gestores del conocimiento.

En ese orden de ideas y teniendo en cuenta lo afirmado en párrafos anteriores, se hace necesario resaltar los tres componentes que se deben romper antes de iniciar a gestionar el conocimiento. Parafraseando a Herrero (2008) se identifican, el temor a perder la identidad de la compañía; la resistencia a tener resultados impredecibles; y el temor de reducción o cambio de personal. Estos elementos son críticos en el cambio de la organización, pues si alguno de ellos se presenta en el proceso podrían ocasionar discrepancias y mal entendidos en la compañía, lo más

aconsejable es dar a conocer las expectativas de la gestión del conocimiento en el que los elementos de la empresa se verán afectados solo y únicamente para el bien del recurso humano y de la organización; en relación con lo anterior, es importante resaltar que a pesar de todo cambio, el conocimiento proporciona la oportunidad de aprender en procesos de gana- gana, lo cual implicaría que los paradigmas, antes mencionados, solo dependerán de los funcionarios y de los procesos de aprendizaje, ya que cada individuo es libre de aprender cuanto su disposición le permita, compartir ampliamente la información será necesario pues “la organización que aprende está basada en igualdad de información abierta, poca jerarquía y una cultura que motiva a la participación y a la adaptabilidad” (Daft, 2004, pág. 148).

Se considera, entonces, al aprendizaje como un proceso básico que potencia y concentra la generación de valor sobre el capital humano y cuya gestión estratégica conlleva congruencia y sintonía con los referentes de valor (sistema de capitales) de la organización (Zapata, y otros, 2008), este proceso básico debe guiarse por un buen liderazgo y por una representación libre de la democracia (Breuer, 1996), aspectos que generan la posibilidad de aprender y aportar valor a los procesos.

Asimismo, la gestión del conocimiento propicia espacios de sistematización de procesos y evolución de la jerarquización a sistemas de redes, esto no quiere decir que no existirán líderes definidos, sino que, la organización ha de ser definida por sus colaboradores según sus procesos de gestión en los que cada uno tenga fortalezas; sin duda alguna, existirán muchos líderes, todos seleccionados por sus labor y gestión del conocimiento. Parfraseando a Mayo & Lank, se observa que hay líderes oficiales, que son definidos por la organización; líderes carismáticos, los cuales son motivo de inspiración para los empleados; en relación con lo anterior, líderes temporales, colaboradores seleccionados mientras se realiza el proceso de gestión del conocimiento y líderes de equipo que establecen grupos y redes de interés especial frente a objetivos y metas todos ellos enfocados en ser *Knowledge workers*. Drucker & Maciariello sostienen que “el espíritu de una organización se crea desde arriba. Si una organización es grande de espíritu, es porque así son sus directivos. Si este espíritu decae, es porque la dirigencia degenera” (2006, pág. 2)

Ser líder no implicará siempre tener personas a cargo, ser líder involucrará ser gestor sobre un tema en específico y ser aquella persona abierta a brindar sus conocimiento en pro de la organización, es el guía dentro del proceso de aprendizaje, pues influirá en el proceso de transformación a organizaciones inteligentes. Entre más líderes haya será mayor el rendimiento corporativo.

Respecto a ello, Carril toma en consideración una de las virtudes que irrefutablemente debe tener cualquier líder, la capacidad para poder callar y abrir todos sus sentidos para escuchar, él afirma que:

Si un líder habla siempre de sus ideas, y no deja espacio para que sus colaboradores opinen y den sus propias ideas, nunca logrará que esos colaboradores le sigan. Nunca. El líder autentico no cree que la escucha profunda y la adaptación de su lenguaje al lenguaje de sus colaboradores sea un punto de debilidad. Al contrario, su carácter solido no depende de esto, está firmemente sostenido por (...) sus valores, sus creencias potenciadoras, un propósito importante y unas metas bien definidas y motivadoras. En estos pilares se sustenta la personalidad de un verdadero líder (2008, pág. 127).

Construir esta nueva realidad, dependerá de muchos elementos, herramientas y propósitos, que no solo se crearán por la aplicación de pasos para gestionar el conocimiento, sino que serán el pilar inicial en este contexto actual, no es solo un componente más, sino que se ha convertido en el activo intangible más grande de las compañías, pues son “recursos obtenidos por el ente económico que carecen de naturaleza material” (Carvalho, 2004, pág. 100) pero que fundamentan toda la estructura corporativa. El conocimiento es una construcción de realidad más que algo cierto en sentido abstracto o universal. La creación de conocimiento no es simplemente una compilación de datos, sino un proceso propiamente humano que no puede menospreciarse ni reproducirse con facilidad (Von Krohg, Ichijo, Nonaka, & Mercado, 2001). Es un trabajo mancomunado, ninguna de las partes deberá excluirse, es una responsabilidad para cada individuo de la organización y una labor única de engrane empresarial, en virtud de que:

Las interpretaciones compartidas contribuyen a configurar la intención organizacional o la visión de conocimiento necesaria para regular los procesos de conversión de conocimiento en la creación de conocimiento. La creación de conocimiento conduce a la innovación en la forma de nuevos productos y nuevas competencias (Rey, 1999, pág. 21).

Todo aspecto corporativo y económico dependerá de la compañía, de los colaboradores y del entorno, siempre que no se menosprecie el valor del conocimiento y se incentive y motive a sus empleados. Para nadie es fácil el cambio, se requiere de auto-organización, auto-regulación y auto-control, como se mencionó en líneas anteriores; la confianza ha de ser una de las bases para gestionar el conocimiento y está en manos de todos, el conocimiento se organiza en torno a una identidad y el propósito de la organización o grupo, pues:

El conocimiento puede ser creado y probado, puede ser distinguido de datos e información, se suele filtrar, almacenar, recuperar y se dispersa en toda la organización. Una cultura que no fomenta y recompensa el intercambio de conocimientos no podrá esperar que la tecnología, la innovación y la creatividad hagan parte de su entorno (Al-Shammari, 2010, págs. 326-327).

Como se ha observado, el epicentro de todo el aprendizaje corporativo es la organización, en ella se efectúan todos los procesos de aprendizaje y en ella se transforma y evoluciona, no se trata

solo de adaptarse al entorno, se trata de desarrollar un nuevo concepto de empresa, de comprender que:

El mundo de la empresa y su organización siempre será una fuente inagotable de estudio. Como todo sistema vivo, no clausura la cuestión de su eficacia y eficiencia con una solución, o un método, sino que por el contrario es campo de trabajo fértil para el que se acerca con la curiosidad del conocimiento (Arbonías, 2006, pág. 3).

Será un proceso constante, que varía con el tiempo y que debe retroalimentarse constantemente. Gestionar el conocimiento requiere de compromiso y de hábitos empresariales, pues sus procesos no cesan, requieren de un mejoramiento continuo y adaptabilidad al entorno, que al igual que el conocimiento es cambiante, nunca se deja de aprender y, por el contrario, siempre se puede saber más. Parafraseando a Ferreres (2011), una empresa debe ser una fuente de riqueza, no solo económica sino de conocimiento pues, en muchas ocasiones, hasta el mismo empleado se conforma con la visión poco acertada de trabajar cuanto su función requiera por un número de horas de retribución económica, para lo cual es necesario “liberar y fomentar el crecimiento de las personas que constituyen el sistema que se va a cambiar” (French, Bell, & Zawacki, 2007, pág. 43), retroalimentar de forma continua y sistemática para evitar así el colapso de la empresa a la que mueve [...] y contar con un claro liderazgo que apueste por la cooperación de las áreas (Cornella, 2011, pág. 7) .

Así pues, la gestión del conocimiento transformará las empresas que hoy en día se conocen; la innovación y la creatividad serán principio fundamental de los trabajadores; la motivación será la apertura emocional generada por los líderes para una buena labor en equipo, “la tecnología será una condición necesaria para el futuro, aunque no suficiente, porque solo desarrollará todo su potencial cuando la multipliquemos por el factor imaginación” (Cornella, 2011, pág. 13), y el emprendimiento harán del trabajador el colaborador eficiente que la empresa de esta era requiere.

De acuerdo con los principios irrefutables de actuación ante la gestión del conocimiento encontramos que : “No será posible obtener resultados excelentes si la planificación y selección de recursos humanos y la programación del trabajo no recibe la mayor de las atenciones” (Longenecker & Simonetti, 2002, pág. 60), trabajar en pro del conocimiento, requiere de mayores expectativas en medio de la labor a ejercer, no basta con enseñar a ser organizaciones inteligentes, la selección del recurso humano y los procesos para ejecutar el conocimiento, son piezas claves en el aprendizaje laboral. Como segundo principio, se confirma que, “el proceso creativo va siempre precedido de un esfuerzo y seguido de un trabajo de preparación esmerado” (Menchén, 2009, pág. 14), es posible tener personal creativo en la compañía, pero se requiere del aprendizaje y la capacitación constante, para hacer de la creatividad, un valor agregado en la compañía. Como tercer

principio debe “instalar una cultura donde el cambio se crea colectivamente, con un espíritu de reto y entusiasmo” (Menchén, 2009, pág. 21), lo ideal será siempre hacer de la empresa, un espacio de conocimiento y aprendizaje libre, todo el mundo está apto a aprender, solo hay que buscar el momento adecuado para cada empleado, y la mejor forma de adaptación y recepción de la información. Por último se tendrá que tener presente que:

[...] los grupos de trabajo productivos poseen ciertas características: sus miembros se concentran en las dificultades, en cómo solucionarlas y cómo prevenirlas; consideran a los problemas como oportunidades para perfeccionarse; combinan la información con la intuición; elevan la calidad de los procesos sobre la marcha, y la de los productos durante las primeras etapas del diseño y el desarrollo; controlan el trabajo de los demás. Los miembros del grupo cuantifican, miden, evalúan y se comunican (Nilson, 1994, pág. 19).

El trabajo en equipo debe ser la primera constante en el desempeño laboral, hay que romper con paradigmas corporativos, como lo son limitar la información y gestionar el conocimiento únicamente sobre el rol laboral, hacer de los empleados líderes constantes, permitirá enfrentar las contingencias y generar mayor valor agregado a toda función que se desempeñe en la compañía.

Para finalizar, Murillo, González & Perdomo (2010) argumentan que el conocimiento es la fuente principal de la ventaja competitiva, pues de ahí parte el crecimiento de la organización y de sus colaboradores; toda acción, almacenamiento, manipulación y proceso de información serán agentes de transformación del mismo; por ende, la empresa será una academia de aprendizaje y la base principal de evolución y cambio en la organización.

Solo quienes gestionan el conocimiento son capaces de hacer de su labor una estructura de aprendizaje para alcanzar sus metas y elevar sus expectativas a un nivel más alto, este es el valor agregado y el activo intangible más importante en una organización. Es por eso que:

El mundo no necesita más personas que jueguen a ser pequeñas. Ya es hora de dejar de esconderse y empezar a apretar el paso. Es hora de dejar de necesitar y empezar a liderar. Es hora de empezar a compartir tus dones en lugar de guardarlos o de fingir que no existen. Es hora de que empieces a jugar al juego de la vida a lo <<grande>> (Eker, 2005, pág. 107).

De tal manera, es comprensible que en un mundo que ya no duerme y cuya velocidad aumenta considerablemente con el pasar de los años, es trascendental para cualquier organización que desee sobrevivir y además de ello, ser competitiva, que fije su atención en gestionar de la forma adecuada su activo intangible más valioso y potencialmente el creador de este tipo de ventajas, el conocimiento y el aprendizaje constante de sus trabajadores, en pro de crear un círculo virtuoso que recree organizaciones más innovadoras y, por tanto, más sostenibles en el tiempo, que participen en el mercado pensando en ser cada vez más grandes.

4. Discusión

La información existente respecto al conocimiento en sí, es bastante amplia y hace parte de las grandes preocupaciones existenciales que ha tenido el hombre en todo su desarrollo; no obstante, la gestión del conocimiento en las organizaciones, aún tiene mucho explorar. No obstante, fue posible revisar varios documentos partiendo de la visión transversal que tiene Peter Drucker y Domingo Valhono.

Se concibe entonces que quienes laboran hoy en cada una de las compañías que existen en el mundo, sin importar cuál, no son solo sujetos inermes que trabajan desempeñando una función mecánica y repetitiva, sino que son, a su vez, trabajadores del conocimiento con la capacidad de desarrollar y exponer sus ideas, en virtud de la evolución de la empresa y el alcance de sus objetivos.

Por la misma línea, se comprendió que un individuo como tal puede hacer muchas cosas y tener muchas ideas transformadoras; sin embargo, la utilidad de las mismas será validada en el momento en que pueda ser discernida y aprendida por todo el equipo, en la medida de que hoy más que nunca se comprende que toda organización es un sistema, que si funciona de forma sinérgica, será flexible y podrá adaptarse al cambio con mayor agilidad, lo que deriva en mejores resultados.

Teniendo claro lo anterior, se resaltaron las cinco capacidades que todo individuo debe tener para ser un colaborador integral. Se encontró que ninguna tiene una ponderación superior a las demás, pues todas deben hacer parte de los trabajadores del conocimiento; de tal forma, se vislumbra que la independencia de los mismos, es un eje transversal que permite que estos se auto-gestionen, lo que, gracias a la motivación adecuada, hace de ellos innovadores constantes que deberán estar en capacitación continua y permanente; aspecto que permite que su productividad sea evaluada en términos de calidad y no de cantidad, en la medida de que para la organización dejan de ser concebidos como un coste y pasan a ser parte de los activos intangibles.

Por la misma línea, se encontró que para que una organización sea realmente inteligente, debe enfocar su operación en cinco elementos que no pueden faltar y que se complementan los unos con los otros. Estas características que deben hacer parte del ADN de cualquier empresa que quiera ser en verdad competitiva y sobre las que debe girar toda su misión, deberán actuar simultáneamente para potenciar todos los resultados en la era de la información. Es por ello, que la tecnología, el emprendimiento, la creatividad, la motivación y la innovación, funcionando con la misma intensidad cada una, propiciarán un entorno amigable y a su vez retador, para que los trabajadores del conocimiento se sientan avocados a dar más por permanecer, crecer y desarrollarse en él; contribuyendo así a la sostenibilidad y creación de valor de la organización que los acoge.

Por otra parte, comprender que la gestión del conocimiento es un factor preponderante en las organizaciones que quieren brillar y trascender el día de hoy, es quizás una de las tareas que gran parte de las empresas no se están tomando en serio; ello se evidencia en la escasa producción intelectual que está disponible sobre el tema, respecto a otras áreas como mercadeo, procesos, finanzas, entre otras. No se pretende afirmar que una de las ramas del conocimiento empresarial es más importante que las demás; por el contrario, se reconoce el valor histórico que cada uno de los avances y nuevos postulados le ha dado a la teoría administrativa, desde los tiempos de Taylor al día de hoy. Se entiende que una de las mayores virtudes que tienen las empresas que han permanecido y crecido en el tiempo es su adaptación a los cambios con mayor rapidez; líderes visionarios con equipos motivados han logrado que a pesar de las transformaciones de los contextos las sociedades puedan adaptarse en virtud de las nuevas teorías.

No obstante, el saber que un individuo con su capacidad intelectual supera de lejos lo productiva que llegue a ser una máquina siendo en potencia un activo aún más valioso, no es precisamente uno de los postulados que se ha aplicado con la diligencia suficiente; tal sentencia ha empezado a tomar valor gracias a los desarrollos tecnológicos que han gestado el crecimiento de titanes como Google o Apple. Desde principios del Siglo XXI se ha hecho mayor énfasis en que gestionar de la forma adecuada el conocimiento puede llevar a una empresa a ser muy superior; no obstante, hasta ahora se está avanzando con el reconocimiento de que las personas no son solo recursos sino talentos que pueden gestionarse en pro de crear relaciones gana-gana que contribuyan a todas las partes.

Es trascendental que todas las empresas que quieren sobrevivir al tsunami de la era de la información e innovación valoren el talento que poseen dentro de sus colaboradores y hagan de estos, personas emprendedoras y motivadas que puedan gestionarse a sí mismas, verdaderos líderes, para que, dentro de organizaciones inteligentes, logren generar la innovación y desarrollo suficiente para ser sostenibles en el tiempo, teniendo en cuenta que la velocidad a la que se mueve el mundo hoy supera muy de lejos la rapidez del siglo pasado. De igual forma, es preciso que la comunidad científica acelere su paso investigativo en esta rama del saber administrativo, pasando de la teoría, a los estudios de organizaciones inteligentes, que a través del tiempo han hecho la tarea y hoy se encuentran sobre la ola que terminará con la existencia de quienes se aferran al pasado y no involucran en su ADN la necesidad de gestionar todo el potencial que tienen sus colaboradores.

El trabajo mancomunado, y la introducción de herramientas que involucran el conocimiento, ayudarán a la ejecución de la gestión del mismo, pues gestionar el conocimiento requiere de trabajo en equipo, quienes valoran y apoyan a su personal, obtendrán beneficios sobre los aportes de los

empleados para la organización. Gestionar correctamente el conocimiento y hacer del aprendizaje la herramienta principal frente a los modelos de dirección, ejecución y control dentro de una empresa, promoverá efectivamente la gestión del conocimiento hacia una prolongación y transformación de las sociedades en compañías inteligentes, que gestionen su conocimiento y su aprendizaje organizacional, aquellos activos intangibles que aportan valor y sostenibilidad a las organizaciones.

5. Conclusiones

La evolución de la ciencia empresarial ha sido exponencial, no en vano y con el pasar de los años, cualquier organización es una fuente inagotable de conocimiento y con la llegada de la tecnología ha permitido dar grandes saltos, para pasar de la teoría de los factores de producción como eje central de las economías y empresas, a comprender que la gestión del conocimiento no solo es el enfoque principal para lograr el éxito organizacional, sino ha de convertirse en el activo intangible y en la herramienta principal para el logro de metas y objetivos corporativos.

Asimismo, es claro que en potencia, todos los empleados son trabajadores del conocimiento y de forma paralela pueden desarrollarse dentro de organizaciones inteligentes y contribuir al mismo tiempo con ellas fomentando el crecimiento y el dinamismo para evitar cualquier desgaste posible; esta es la razón principal por lo cual se hace un llamado a las organizaciones que se encuentren dentro del círculo vicioso de las ideas del pasado, de la era industrial, para que reformulen su propuesta de valor conforme a las exigencias que presenta la era de la información, pues el cambio es ahora y si no tienen entre sus planes apoyarse en la tecnología, motivar a sus colaboradores, emprender e innovar, estarán condenados a desaparecer por el nivel de desarrollo actual cuya evolución es exponencial y en donde solo sobrevivirán los que más rápido se adapten.

Teniendo claro que el mejor camino que pueden tomar las organizaciones para sobrevivir y evolucionar en esta era, se encuentra relacionado con la gestión y administración del conocimiento; es vital resaltar el papel que tienen los líderes de las empresas en la medida de que son quienes deciden que ruta seguirá todo el equipo. De tal manera, se sostiene que la utilización de la capacidad total de este activo intangible estará supeditada al tipo de liderazgo que tenga la organización, si se tiene en cuenta que desde allí se generan todas las directrices para saber qué tipo de colaboradores deben ingresar y cómo se deben direccionar las capacidades de quienes se encuentren ya vinculados. Si los líderes demuestran su compromiso alineando los valores de todo el equipo en pro de adecuarse a la estructura de la sociedad de la información y del conocimiento de hoy, el éxito de la organización, sin importar cuál sea, estará más cerca que si persisten en seguir funcionando con los postulados que sirvieron como pilar de desarrollo en el siglo pasado.

Finalmente, se comprende, en virtud de lo mencionado, que una organización inteligente se adapta al entorno actual y se contextualiza en el tiempo, involucra transformación de los procesos y ejecución de proyectos, no se limita al trabajo de cada rol, busca engranar cada sistema y genera en los empleados la oportunidad de aprender más que su función principal; este hecho trae beneficios a todas las partes de la organización y convierte a cada sujeto en un activo intangible que, sin lugar a duda, será quien potencialice la creación y evolución de una propuesta de valor cada vez más útil y cambiante conforme a las necesidades del entorno, cuya velocidad de cambio está lejos de llegar al máximo potencial de esta era, la de la información.

6. Referencias

- Allee, V. (1997). *The knowledge evolution. Expanding organizational intelligence*. Washington: Butterworth-Heinemann.
- Al-Shammari, M. (2010). *Knowledge management in emerging economies, social, organizational and cultural implementation*. New York: University of Bahrain.
- Andreu, R., Ricart, J., & Valor, J. (1997). *La organización en la era de la información, aprendizaje, innovación y cambio*. Madrid: McGraw-Hill.
- Arbonés, Á. (2006). *Conocimiento para innovar: Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- Belly, P. (2006). *El shock del management: La revolución del conocimiento*. McGraw-Hill.
- Bernardez, M. (2008). *Capital intelectual, creación de valor en la sociedad del conocimiento*. Bloomington: AuthorHouse.
- Breuer, S. (1996). *Burocracia y carisma, la sociología política de Max Weber*. Valencia: Institucio Alfons el Magnanim.
- Bushe, G., Shani, A., & Moreno, G. (1992). *Estructuras paralelas de aprendizaje, fortalecimiento de la innovación en sistemas burocráticos*. Delaware: Iberoamericana.
- Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. Madrid: Diaz de Santos.
- Carril, J. (2008). *Zen coaching. Un nuevo método que funde la cultura oriental y occidental para potenciar al máximo tu vida profesional y personal*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Carvalho, J. (2004). *Contabilidad de los fenómenos societarios*. Medellín: Sello editorial Universidad de Medellín.

- Casares, D. (1994). *Liderazgo, capacidades para dirigir*. México D.F: Fondo de Cultura Económica.
- Céspedes, L. (2008). *Análisis y propuesta de un modelo de gestión del conocimiento en la empresa EPS Sanitas S.A.* Universidad de La Salle, Facultad de Administración de Empresas, Bogotá.
- Cornella, A. (2011). *¿Qué es innovar? Ideas x valor = resultados*. Barcelona: Innovating Publishing.
- Cornella, A. (2011). *Innovación radical preguntarse: ¿por qué no?* Barcelona: Innovant Publishing.
- Covey, S. (2005). *El 8º hábito de la efectividad a la grandeza*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Daft, R. L. (2004). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico D.F: Thomson Editores S.A .
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Drucker, P., & Maciariello, J. (2006). *Drucker para todos los días, 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Drucker, P., & Orbegozo, G. (2000). *Harvard business review. Gestión del conocimiento*. Ciudad de México: Ediciones Deusto.
- Eker, T. H. (2005). *Los secretos de la mente millonaria. Como dominar el juego interior de la riqueza*. Malaga: Sirio S.A.
- Ferreres, J. (2011). *Curso de creatividad e innovación empresarial, innovadores, el liderazgo necesario para crear la empresa innovadora ideal*. Bogotá: Innovant Publishing.
- Flórez, J. (2007). *Cómo crear y dirigir la nueva empresa*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- French, W., Bell, C., & Zawacki, R. (2007). *Desarrollo organizacional: transformación y administración efectiva del cambio*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Gómez, A., & Calvo, J. (2010). *Innovación: Factor clave del éxito empresarial*. Madrid: Ra-ma Editorial.
- González, F., & Ganaza, J. (2007). *Principios y fundamentos de gestión de empresas (3ra ed.)*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. Thomson.
- Herrero, L. (2008). *Viral change, the alternative slow, painful and unsuccessful management of change in organisations*. London: Meetingminds.

- Jennex, M. (2007). *Knowledge management in modern organizations*. San Diego: Idea Group Publishing.
- Longenecker, C., & Simonetti, J. (2002). *Como conseguir los mejores resultados, cinco conceptos fundamentales para una actuación óptima*. Bilbao: Deusto.
- Mantilla, S. (2004). *Capital intelectual y contabilidad del conocimiento*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Mayo, A., & Lank, E. (2003). *Las organizaciones que aprenden (The power of learning): Una guía para ganar ventajas competitivas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Menchén, F. (2009). *La creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Michel, G. (1996). *Aprende a aprender: guía de autoeducación*. Mexico D.F: Trillas.
- Murillo, G., González, C., & Perdomo, G. (2010). *Gestión, poder, innovación y estrategia en las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.
- Myers, P. (1996). *Knowledge management and organizational design*. New York: Butterworth-Heinemann.
- Nilson, C. (1994). *Cómo formar a su personal. Técnicas de entrenamiento para no especialistas*. Barcelona: Ediciones Garnica.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company (how japanese companies create the dynamucs of innovation)*. New York: Oxford University Press.
- Ochoa, N. (2009). *Inteligencia empresarial*. Bogotá: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Quintanilla, I. (2003). *Empresas y personas. Gestión del conocimiento y capital humano*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ramírez, O. (2010). *La entidad: Capital intelectual y financiero, Tomo I*. Medellín: Fondo Editorial Remington.
- Rey, D. (1999). *La organización inteligente, el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México D.F: Oxford University Press.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración (3ra edición ed.)*. Ciudad de México: Pearson.
- Senge, P. (2011). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Urcola, J. (2003). *Dirigir personas: Fondo y formas*. Madrid: Esic editorial.

- Uribe, M., & Reinoso, J. (2013). *Emprendimiento y empresarismo, diferencias, conceptos, cultura emorendedora, idea y oroyecto de empresa*. Bogotá: Ediciones de La U.
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento del mito a la realidad*. Madrid: Diaz de Santos.
- Villalba, J. (2014). *Administración del capital humano. Manual para pymes y empresas sin dirección de RR.HH.* Bogotá: Ediciones de La U.
- Von Krohg, G., Ichijo, K., Nonaka, I., & Mercado, E. (2001). *Facilitar la creación de conocimiento (como desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación)*. México D.F: Oxford University Press.
- Zapata, L., Manrique, L., Carrillo, F., Flores, P., Ramirez, P., Martínez, A., . . . Valerio, G. (2008). *Aprendizaje organizacional*. Ciudad de México: Mc GrawHill.