



*Influencia de la gestión del conocimiento sobre las buenas prácticas empresariales en  
Colombia:  
Un análisis bibliométrico de publicaciones científicas en el siglo XXI*

Autores: Carolina Saldaña López  
Diego Fernando Céspedes Girón

Santiago de Cali  
Mayo de 2019

*Influencia de la gestión del conocimiento sobre las buenas prácticas empresariales en  
Colombia:  
Un análisis bibliométrico de publicaciones científicas en el siglo XXI*

Presentado por: Carolina Saldaña López  
Diego Fernando Céspedes Girón

Director de trabajo de grado: Andrea Hurtado Ayala

Modalidad: Trabajo de investigación  
Línea de investigación: Desarrollo empresarial  
Grupo de investigación: GISESA

UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL  
Santiago de Cali  
Mayo de 2019

## Tabla de contenido

Introducción.....	10
1. Planteamiento y descripción del problema.....	11
1.1. Antecedentes .....	11
1.2. Formulación del problema .....	12
1.3. Justificación .....	13
2. Objetivos .....	16
3.1 Objetivo General.....	16
3.2 Objetivos Específicos .....	16
3. Marco de referencia.....	17
3.1. Marco Teórico.....	17
3.1.1. Gestión del Conocimiento. ....	17
3.1.2. Prácticas empresariales.....	24
3.1.3. Relación entre Gestión del Conocimiento y Prácticas Empresariales.....	27
3.2. Marco Conceptual.....	27
4. Metodología .....	29
4.1 Método y Tipo de investigación .....	29
4.2 Fuentes y herramientas de recolección y/o análisis de información.....	30
5. Resultados.....	31
5.1 Procedimiento e indicadores Bibliométricos .....	31
5.1.1 Indicadores de productividad. ....	32
5.1.2 Indicadores de contenido.....	33
5.1.3 Indicadores metodológicos.....	33
5.2 Análisis Bibliométrico .....	33
5.2.1 Análisis bibliométrico del índice de productividad personal .....	36

5.2.2 Indicadores de contenido.....	40
5.2.3 Indicadores metodológicos.....	41
5.3 Revisión Bibliográfica .....	43
5.2.1 Gestión del Conocimiento en Empresas.....	46
6. Conclusiones.....	56
7. Recomendaciones .....	59
8. Bibliografía.....	61

## Índice de tablas

Tabla 1 Rastreo base de datos.....	31
Tabla 2 Cantidad de citaciones artículos seleccionados.....	33
Tabla 3 Textos escritos por dos autores.....	37
Tabla 4 Textos escritos por tres autores .....	38
Tabla 5 Texto escrito por cuatro autores .....	39
Tabla 6 Uso de palabras claves.....	43

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Cantidad de publicaciones por un autor .....	36
Ilustración 2 Artículos en colaboración por dos autores .....	37
Ilustración 3 Artículos en colaboración por tres autores .....	38
Ilustración 4 Artículo en colaboración por cuatro autores .....	39
Ilustración 5 Uso palabras claves .....	40
Ilustración 6 Métodos de investigación .....	41

## **Resumen**

Los avances sobre la Gestión del Conocimiento en Colombia, a partir de un análisis bibliométrico de publicaciones científicas que abarcan el período 2000 a 2018, permiten la exploración de las dinámicas empresariales en el siglo XXI, las cuales, mediante la revisión de indicadores de la producción académica permiten concluir cuantitativamente el avance en la materia, y cualitativamente, desde la teoría de la Gestión del Conocimiento, entender el manejo del capital humano, cómo se generan estrategias de competitividad, de qué forma se establece la madurez y el manejo de tecnologías de la información y la comunicación, cómo se dimensiona la importancia de la cultura organizacional como moderadora significativa en las buenas prácticas empresariales, cómo se da manejo a la experiencia del personal, las prácticas y los recursos, de qué manera se utiliza la tecnología y centros de información, y cómo esto permitió que las prácticas de las organizaciones pudieran identificar, capturar y compartir sistemáticamente el conocimiento, generando valor y rendimientos.

Palabras Clave: Gestión del Conocimiento, Prácticas Empresariales, Análisis Bibliométrico, Aprendizaje organizacional.

## **Abstract**

The advances in Knowledge Management in Colombia, based on a bibliometric analysis of scientific publications covering the period 2000 to 2018, allow the analysis of business dynamics in the XXI century, which through the review of production indicators in the academic field, allows concluding the progress quantitatively. In the matter, and qualitatively, from the theory of Knowledge Management, can understand how human capital is managed, how competitiveness strategies are generated, how to establish maturity and the management of information and communication technologies, how the importance of the organizational culture is measured as a positive and significant moderator in good business practices, how management give experience to the staff about practices and resources, how technology and information centers are used, and how all this allowed the practices of the organizations to identify, capture and systematically share knowledge, value generation and performance.

Keywords: Knowledge Management, Business Practices, Bibliometric Analysis, Organizational Learning.

## **Introducción**

La Gestión del Conocimiento en los últimos 30 años ha revolucionado las escuelas de pensamiento sobre la Administración y en general logró integrarse a las dinámicas empresariales a varios niveles, teniendo en cuenta las dos tendencias que desde los años 90 impusieron autores como Nonaka y Takeuchi (1995) y Davenport y Prusak (1998), quienes a partir del manejo de la experiencia del personal, las prácticas y los recursos, combinados con la utilización de tecnología y centros de información, permitieron que las prácticas de las organizaciones a partir de la Gestión del Conocimiento, pudieran identificar, capturar y compartir sistemáticamente el conocimiento, generando valor y rendimientos. Dentro de este trabajo se aborda principalmente la Gestión del Conocimiento y cómo éste ha logrado influir en las prácticas empresariales en Colombia, para lograr tal cometido, se aplicó un análisis bibliométrico, consistente en la revisión de publicaciones científicas que abarcaron el período 2000 a 2018, permitiendo, por un lado, establecer mediante indicadores la producción académica que existe en Colombia y por otro, entender de qué manera se aborda la Gestión del Conocimiento en el país desde las prácticas empresariales, generando unos resultados cualitativos que a través de un método de investigación deductivo permiten sacar conclusiones y recomendaciones para las organizaciones referentes a la manera en la cual desde la teoría de la Gestión del Conocimiento, se puede manejar el capital humano, cómo generar estrategias de competitividad, de qué forma establecer la madurez y el manejo de tecnologías de la información y la comunicación, dimensionar la importancia de la cultura organizacional como moderadora positiva y significativa de las buenas prácticas empresariales, entre otros.

## 1. Planteamiento y descripción del problema

### 1.1. Antecedentes

La Gestión del Conocimiento es un área de conocimiento amplio en las escuelas de administración y negocios a nivel mundial que se ha venido desarrollando con mayor fuerza a partir de las publicaciones de Nonaka y Takeuchi (1995) y Davenport y Prusak (1998), los primeros desde la Universidad de Oxford y los segundos desde la Universidad de Harvard Business School, estos autores son los que empiezan a hablar desde la academia sobre Gestión del Conocimiento (en inglés Knowledge Management) en los años 90 como la disciplina encargada de diseñar e implementar sistemas cuyo objetivo es identificar, capturar y compartir sistemáticamente el conocimiento involucrado dentro de una organización de forma que pueda ser convertido en valor para la misma.

Lo anterior se puede apreciar en las primeras líneas del trabajo de Nonaka y Takeuchi, los cuales en su texto “The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation” definen el éxito de las compañías japonesas, no a partir de sus procesos de manufacturación, ni a través de la obtención rápida de mano de obra barata, o la posibilidad de créditos a bajas tasas, relaciones cercanas y cooperativas con los clientes o un sistema de antigüedad, sino porque han logrado conocimientos y experticia en la creación de conocimiento organizacional, lo cual les permite ver la compañía como un todo para crear nuevo conocimiento que impactará sus productos, servicios y sistemas (Nonaka y Takeuchi, 1995). Así mismo, desde la perspectiva de Davenport y Prusak (1998), lo que buscan con su libro de referencia, que permanece vigente de su salida al día de hoy, es desarrollar un entendimiento sobre qué es el conocimiento dentro de las organizaciones y qué se puede hacer con él, en resumen, cómo la Gestión del Conocimiento puede hacer más efectiva, eficiente, productiva e innovadora a la organización.

Estos dos referentes académicos y todo el movimiento dentro de los centros de pensamiento de las escuelas de administración, hacen que surjan en los 90, dos escuelas:

La primera de corte oriental, entiende el conocimiento como un proceso y centra sus investigaciones en el conocimiento tácito y su creación se nutre de disciplinas teóricas como la psicología, sociología y pedagogía, también es conocida como knowledge-process group y concibe a la empresa no de una manera mecanicista sino como un organismo vivo que

interactúa con el entorno, en este contexto, el conocimiento dentro de la misma se entiende más como un proceso psicológico, relacionándolo con la experiencia y se defiende la posibilidad del conocimiento y su socialización como operaciones centrales para la gestión del mismo (Nonaka; Konno, 1998). Dentro de este enfoque, las acciones encaminadas a la Gestión del Conocimiento suelen realizarse desde el departamento de recursos humanos.

Por otro lado, la segunda escuela de corte occidental, entiende el conocimiento como un objeto (Davenport y Prusak 1998) y centra sus investigaciones en el conocimiento explícito y la gestión del mismo; nutriéndose de disciplinas teóricas como la teoría y la gestión de la información (Davenport, 1997). Dentro de esta segunda escuela conocida como “knowledge-object group” se identifica la empresa como un mecanismo de procesar información. En este contexto, el conocimiento se entiende como una producción obtenida a partir de la gestión adecuada de la información y el valor del mismo se consigue cuando se logra transformar en conocimiento explícito lo representado en documentos que pueden ser tratados y gestionados. Dentro de este enfoque alternativo, las acciones encaminadas a la Gestión del Conocimiento suelen realizarse desde el departamento de sistemas y gestión de información.

En la actualidad las dos escuelas se han ido combinando simultáneamente en una misma estrategia, para que las organizaciones que involucren procesos de Gestión del Conocimiento en sus prácticas aprovechen las ventajas que ofrecen los dos enfoques para la implementación de soluciones que van desde los recursos humanos a la gestión de la información, pasando por los desarrollos tecnológicos.

## **1.2. Formulación del problema**

La Gestión del Conocimiento en Colombia, es un proceso utilizado para la mejora del desempeño empresarial que tanto las empresas como la academia han venido desarrollando incipientemente en el país, esto se concluye a partir de la baja producción de bibliografía sobre el tema en comparación con el ambiente global, y adicionalmente por los resultados arrojados por los estudios que se hacen sobre la aplicación de la Gestión del Conocimiento en el país reflejados en dichas investigaciones. Para establecer lo anterior se tiene en cuenta la bibliografía nacional, que demarca como punto principal de las necesidades de las empresas y organizaciones colombianas varios factores que involucran, la competitividad, el fortalecimiento de las capacidades básicas, la relación entre las actividades de Gestión del

Conocimiento y los resultados operativos-financieros de la actividad empresarial, la cultura organizacional, las buenas prácticas, el análisis de herramientas informáticas, la identificación de factores que determinan el aprendizaje organizacional, los métodos de análisis, cómo aprenden las empresas mediante el conocimiento y la investigación, entre otros. A partir de estos puntos se encuentra que el conocimiento se convierte para el sector empresarial colombiano en una herramienta fundamental para mejorar el desempeño.

Lo anterior se conecta directamente con lo que para Gutiérrez (2016) han sido los avances de los últimos 15 años en Gestión del Conocimiento, este autor mexicano, afirma que ésta ha impactado en la sociedad desde diferentes frentes, generando innovaciones, administrándolas, compartiéndolas y diseminándolas en toda la organización, lo cual propicia que el conocimiento tácito se convierta en explícito, logrando así desde dentro y hacia afuera de la firma el mismo concepto. Desde la visión de este autor, se tiene que, la Gestión del Conocimiento, busca conseguir soluciones a las problemáticas planteadas por la sociedad y con esto generar mayor valor en la misma.

Teniendo en cuenta los argumentos de Gutiérrez (2016) como un autor reconocido a nivel latinoamericano, se hace patente que en Colombia es necesario desarrollar estudios que permitan entender los desarrollos que se han tenido y se siguen teniendo en torno a la Gestión del Conocimiento en los últimos años, por tal motivo es importante para el campo de la investigación sobre las prácticas empresariales, desarrollar estudios como éste que permitan analizar el estado del avance de estas temáticas en Colombia, para entender si a partir de la Gestión del Conocimiento se pueden apalancar y potenciar otras prácticas empresariales dentro de la cadena de producción.

Por último, es importante destacar la necesidad de un estudio de este tipo para la investigación sobre Gestión del Conocimiento en Colombia a partir del interrogante central del análisis aquí propuesto: ¿Cuáles son las características de las publicaciones sobre Gestión del Conocimiento y su relación con las buenas prácticas empresariales en Colombia, para el periodo comprendido entre 2000 y 2018?

### **1.3. Justificación**

La Gestión del Conocimiento es fundamental para las empresas dado que ésta permite optimizar los procesos y maximizar los rendimientos independientemente del tipo de

organización o de sector empresarial al cual esté adscrita. Sobre la base de la anterior afirmación, es importante destacar posiciones teóricas como la de Gaviria-Marín (2018) en su texto "Knowledge management: A global examination based on bibliometric analysis" donde destaca el papel del conocimiento en el desarrollo de la economía empresarial y la productividad, a partir del cual se han desarrollado múltiples estudios y prácticas entre las que se encuentra la Gestión del Conocimiento, la cual, en los propios términos de la autora, se ha convertido en un tema de interés general y atracción en el campo de la gestión empresarial, debido a que ésta se considera una fuente efectiva para determinar la dirección estratégica y el desarrollo de ventajas competitivas dentro de una empresa, por tal razón sigue siendo tan atractivo para académicos y profesionales esta perspectiva desde la Gestión del Conocimiento, dado que además de ser excelente para el éxito de las organizaciones, deviene en un potencial como disciplina acertada para unificar diversos campos de investigación sobre buenas prácticas empresariales.

Así mismo, se tiene a autores como Prado et al. (2013) quienes destacan la importancia del estudio de la Gestión del Conocimiento en los últimos años, a partir de los cambios fundamentales que han transformado la realidad de las organizaciones, donde la importancia del conocimiento organizacional se convierte en una de las principales fuentes de obtención de resultados empresariales. Este fenómeno en sus propias palabras, ha contribuido a incrementar el interés por la materia, atesorando el conocimiento como un importante activo para el éxito empresarial, dado que es la capacidad de obtener conocimiento y generar innovación, lo cual conlleva a obtener resultados superiores y sostenibles. Por tal motivo, la Gestión del Conocimiento se revela como un proceso dinámico, generador de resultados empresariales que nacen de la adquisición, generación, transferencia y obtención de nuevos conocimientos en la organización, que finalmente se materializan en la capacidad que tiene la empresa de generar adaptación al entorno en condiciones de incertidumbre, que permiten mejorar su posición competitiva y, por ende, la obtención de los ya mencionados resultados superiores.

En el ejercicio de análisis bibliométrico planteado aquí, se hace uso de revistas científicas, académicas y profesionales que son, en términos de Gómez y Goñi (2016), un canal de comunicación de las comunidades gremiales o de investigación que cumplen diversas funciones, entre ellas la de ser vehículos de transmisión del conocimiento, recursos para el aprendizaje, medios de comunicación de los nuevos hallazgos de investigación, divulgación

de las ciencias y sus avances, o la promoción del desarrollo científico, que además contribuyen a transformar las prácticas científicas o profesionales, a partir de estas aseveraciones, se logra dimensionar la importancia de este tipo de documentos, que se han convertido en los formatos que direccionan el conocimiento de la comunidad académica en general, y en el caso de la Gestión del Conocimiento se logran ver enfoques teóricos cada vez más especializados, que permiten un estudio que, en el caso de este trabajo busca conocer el desarrollo y la naturaleza de la Gestión del Conocimiento.

También se puede agregar sobre el tipo de metodología utilizada en este documento, que una de las tantas ventajas del análisis bibliométrico, es que permite hacer un rastreo específico de la información que se está buscando sobre un tema determinado, en este caso, al abordar la Gestión del Conocimiento se pueden identificar cuáles son los autores que hablan más del tema, cuáles son las palabras clave que se usan más, qué tipo de metodología se puede usar para un tema determinado, sea de orden cualitativo o cuantitativo y así lograr una clasificación de la producción científica de una temática, en este caso la Gestión del Conocimiento para que a partir del conocimiento informado de la confiabilidad académica de dicha producción, se logren análisis y producción académica veraz de los textos estudiados para la investigación.

Ahondando en el tema se tiene que, el análisis bibliométrico en términos generales, permite identificar la configuración de un campo del saber determinado, marcar sus tendencias y señalar vacíos y rupturas en el mismo, para obtener un panorama descriptivo e interpretativo en períodos prefijados, realizando un análisis, no sólo en términos de lo que contienen los documentos en sí, sino también de lo que representan a nivel académico, siempre con el interés de dar cuenta de la producción en un campo del saber, teniendo en cuenta sus evoluciones o transformaciones, evidenciando su validez y confiabilidad en relación con los objetos de estudio, y los abordajes metodológicos, en este caso de la Gestión del Conocimiento (Gómez y Goñi, 2016).

Por último, lo que se busca en este trabajo, es que a través de este estudio se pueda brindar al lector, herramientas para la comprensión del tipo de literatura que se ha producido sobre Gestión del Conocimiento y las buenas prácticas en las organizaciones en Colombia, para obtener información sobre cómo estos estudios han analizado las alternativas para organizar, sistematizar y optimizar el conocimiento generado en las organizaciones.

## **2. Objetivos**

### **3.1 Objetivo General**

Desarrollar un análisis bibliométrico de las publicaciones sobre Gestión del Conocimiento y buenas prácticas empresariales en Colombia en el periodo 2000-2018.

### **3.2 Objetivos Específicos**

Identificar los indicadores bibliométricos que permiten describir las publicaciones científicas sobre Gestión del Conocimiento y buenas prácticas empresariales en Colombia.

Analizar la evolución de las publicaciones científicas sobre Gestión del Conocimiento y buenas prácticas empresariales en Colombia.

Determinar la influencia de la Gestión del Conocimiento sobre las prácticas empresariales en Colombia conforme a la revisión bibliográfica de las publicaciones.

### 3. Marco de referencia

#### 3.1. Marco Teórico

##### 3.1.1. Gestión del Conocimiento.

La Gestión del Conocimiento ha ganado un terreno amplio dentro en las ciencias de la administración, a partir de la necesidad en el mundo de hoy de organizar, diferenciar y potenciar el conocimiento de una organización para compartirlo y utilizarlo en el desarrollo y crecimiento de la misma.

En documentos tan recientes como el de Pun y Yiu (2017), se identifica a la Gestión del Conocimiento (Knowledge Management) como un movimiento que se instala a la vanguardia de las prácticas organizativas tanto en el ámbito académico como en el desarrollo de las organizaciones, estableciéndose como la actividad de gestión que desarrolla, transfiere, almacena y aplica el conocimiento. En estos autores se evidencia la conexión entre la Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional (Organizational Learning), concibiendo a este último como un cambio en el conocimiento de la organización que se produce en función de la experiencia, por tal razón definen que la relación entre los dos es inclusive simbiótica, dado que el primero se enfoca en el contenido del conocimiento adquirido, creado, procesado y utilizado por la organización mientras que el segundo se enfoca en el proceso. Estos autores identifican cuatro núcleos centrales en la Gestión del Conocimiento dentro de las organizaciones:

- 1) La creación de repositorios de conocimiento;
- 2) La mejora de la adquisición de conocimiento;
- 3) La mejora del entorno del conocimiento;
- 4) La gestión del conocimiento como activo.

En consecuencia, el nivel de Gestión de Conocimiento estará dado por la capacidad de una organización para identificar en qué espacio de la compañía será más valioso aplicarlo, en entendiendo mucho mejor y dando un manejo eficiente a lo que se conoce y de igual forma, en condiciones de incertidumbre se debe llegar a la cima de lo que no se conoce. Por último, sobre este apartado, los autores resaltan que la ignorancia organizacional afecta las capacidades y el potencial de las organizaciones en la evaluación de oportunidades para aprender, identificar o crear nuevos conocimientos. Desde su perspectiva, la gestión de la

ignorancia, permite prevenirla y facilitar resultados positivos con el aprendizaje organizacional, en últimas, una buena Gestión del Conocimiento debe necesariamente derivar en un buen Aprendizaje Organizacional.

Por otra parte y continuando con los autores que han desarrollado trabajos sobre Gestión del Conocimiento en los últimos dos años, la autora Soto (2017) desde el contexto macroeconómico de la economía del conocimiento, manifiesta que la capacidad de una organización de innovar y competir, está determinada por la manera en la cual se maneja el conocimiento, por tal razón, ella lo define como un recurso estratégico y establece que en la actualidad es importante no sólo concentrarse en las estrategias, la gestión, el desarrollo, la transferencia, el almacenamiento y los procesos, sino que también se deben implementar procesos de liderazgo que favorezcan ambientes laborales donde las personas que son las que producen el conocimiento desarrollen procesos que contribuyan a la gestión efectiva del conocimiento que lleven a conseguir las metas de la compañía. Lo anterior, desde la perspectiva de Soto, abre a los empleados la libertad para experimentar e innovar, permitiendo, a través de la autonomía la posibilidad de tomar decisiones y desarrollar capacidades, abrir la comunicación, fortaleciendo la motivación y el compromiso, que redundará en beneficios para la compañía, teniendo en cuenta que los procesos de adquisición de conocimiento son subjetivos, relacionales y experienciales.

Hasta aquí, se pueden identificar líneas de trabajo que mantienen en el tiempo desde la perspectiva de la Gestión del Conocimiento, a continuación se explorarán autores que desde inicios de milenio y desde el siglo pasado han discutido sobre el tema.

Al explorar autores del siglo pasado, aparece Wiig (1997), quién determina que ésta área de trabajo o disciplina, también tiene su origen en la Teoría de Recursos y Capacidades. Esta teoría que aparece en la década de los ochenta en el ámbito académico, se puede considerar también como una precursora de la Gestión del Conocimiento, dado que se centra en analizar los recursos y las capacidades de las organizaciones como base para la formulación de su estrategia. De igual forma, la Gestión del Conocimiento en estos términos: “es definida por algunos autores como una disciplina que pretende centrar el desarrollo del conocimiento en fases alrededor de: la adquisición, el almacenamiento, la transformación, la distribución y la aplicación, para obtener ventajas diferenciadoras y competitivas” (Marulanda y Trujillo 2013). Y es también distinguido como un proceso permanente y continuo, con el

cual las organizaciones aseguran la generación, el desarrollo y utilización de cualquier conocimiento de valor, pertinente y adecuado para una organización, cuya pretensión se enfoca en mejorar y aumentar la capacidad de resolver problemas simples y complejos, y ayudar a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas (Andreu & Sieber, 1999). Con este antecedente se logra establecer la importancia de la Gestión del Conocimiento en las buenas prácticas y el desarrollo empresarial.

Por otro lado, Durana, Çetindereb y Şahanc (2014) asumen dentro de su teoría de Gestión del Conocimiento, la idea de proceso para facilitar las actividades relacionadas con el conocimiento, tales como su creación, transformación y uso; para los autores, Gestión del Conocimiento es crear una organización de aprendizaje que evalúa, almacena, utiliza y comercializa experiencia y conocimiento auténtico de los empleados de la organización, con el fin de establecer una organización más potente y valiosa, más allá del total de cada componente que la constituye y más eficiente que sus competidores, propiciando ambientes de articulación organizacional interna y externa.

De igual manera, Medina y Ortegón (2006), reconocen en la Gestión del Conocimiento dos campos de acción, por un lado, lo estratégico, que se centra en el potencial de las redes formales e informales para generar conocimiento clave para desarrollar las prácticas empresariales y por otro, lo funcional, que se soporta actualmente en las TIC para realizar búsquedas, generación de información relevante y mediar en la cooperación de grupos, redes, empresas e instituciones referentes a diferentes contextos y campos disciplinares, a través de prácticas establecidas de colaboración y difusión de las tecnologías. Ambos campos de aplicación apuntan tanto a generar valor del conocimiento (enfoque económico) como a propiciar oportunidades y beneficios para el bienestar y la calidad de vida de la comunidad (enfoque social) (Medina y Ortegón, 2006).

Teniendo en cuenta a Zhao y de Pablos (2011) se puede aterrizar el concepto de Gestión del Conocimiento, definiéndolo como el resultado de la combinación de la ciencia de la gestión y la ciencia de la información, lo cual ha permitido que tanto las organizaciones en la práctica como los teóricos desde la academia estén realizando avances progresivos, esto a partir de la necesidad que tienen las primeras de gestionar sus prácticas en términos de planificación, organización, control y liderazgo y los segundos a partir del análisis de los principios derivados de la teoría sobre el conocimiento tácito y explícito aportados por

Nonaka y Takeuchi (1995), donde, para estos últimos, el conocimiento explícito parte del uso del lenguaje, que está vinculado con la acción que depende del contexto y es difícil de transmitir, transferir y codificar, mientras que el conocimiento explícito transferido mediante tecnología de la información, genera mayor plasticidad que se traduce en capacidad de flujo de conocimiento y la utilización del mismo de manera especializada tendiente a una lógica de integración económica global, por lo tanto, el entrelazamiento de los dos y su necesidad de configuración a partir de la academia dentro de las prácticas empresariales es fundamental para que dentro de esa simbiosis se genere, aún dentro de las limitaciones de un entorno interno y externo específico, la utilización eficaz de los recursos de la organización para alcanzar los objetivos de la misma.

Como complemento sobre este aspecto, se describen a continuación los procesos generales de la Gestión del Conocimiento aportados por Durango y Quiroz (2017) los cuales identifican como procesos genéricos los siguientes ítems:

- Creación: Desarrollar nuevos conocimientos y procedimientos a partir de patrones, relaciones y significados en datos, información y conocimiento previo.
- Recopilación: Identificar, capturar y almacenar datos, información o conocimiento en un medio de donde se puede recuperar posteriormente.
- Intercambio: Conceder acceso a las personas que deberían conocer determinada información, o bloqueo si se estima procedente.
- Aplicación: Absorber y utilizar datos, información, conocimiento para realizar las tareas y generar innovación.

Lo anterior supone, según los autores, que existen diversos estados de madurez para cada uno de dichos procesos. Existe un nivel inicial, donde no existen procesos formales para capturar, compartir y re-usar el conocimiento organizacional; está un siguiente nivel que es conocido como el nivel de consciencia, en el cual se documentan los conocimientos indispensables para la realización de tareas repetitivas; y finalmente, un tercer nivel que es en el cual ya se han formalizado los procesos para la gestión del contenido y de la información. A partir de estos niveles se puede medir y realizar una trazabilidad del incremento de la productividad generada por la Gestión del Conocimiento. De igual manera estos procesos pueden ser fácilmente adaptados para satisfacer las nuevas necesidades de negocio.

### ***3.1.1.1 Conocimiento Tácito y Explícito.***

Estos dos tipos de conocimiento que nacen a partir de la Gestión del Conocimiento, son parte de lo que se denomina “espiral del conocimiento” que es el conocimiento individual (conocimiento tácito o implícito), que se da, como lo explica Sánchez (2011), como subproducto de la intuición o de profundas investigaciones (asimilación), que luego se propagan a otros niveles de la empresa (expresión), mediante el método de prueba y error, siendo el punto final el conocimiento explícito o formal, que en ese sentido se traduce como el saber-hacer aplicable a situaciones concretas (interiorización o apropiación), ya sea en la fabricación de un producto o en la prestación de un servicio, en estos últimos se entrelazan el “conocimiento tácito”, más conocido como el Know How derivado de la observación, las destrezas o capacidades técnicas, experiencia acumulada y conocimientos informales y el “conocimiento explícito”, como “vasos comunicantes”, dando pie a diversas combinaciones en que el conocimiento pertinente orientado al desarrollo empresarial que se autorrefuerza y se retroalimenta, originando nuevo conocimiento.

Lo anterior, ofrece como resultado lo que Sánchez (2011) denomina un círculo virtuoso del conocimiento, visto también como un ciclo o un bucle de creación del conocimiento atado al aprendizaje organizativo del estilo: conocimiento-tácito-conocimiento-explícito-conocimiento tácito. El tránsito del conocimiento tácito al conocimiento explícito supone el paso de los modelos mentales a los modelos reales, de la teoría a la acción. De esa forma, la secuencia que sigue la creación de conocimiento empresarial es metáfora que integra analogía y modelos mentales y reales.

Por último, y recurriendo nuevamente a Sánchez (2011), se entiende que la organización requiere de una duplicidad que permita que el conocimiento, tanto tácito como explícito, se transfiera a todos los niveles de ésta, lo mismo al directivo como al operativo, en un proceso de reinención permanente, de emulación, mas no de competencia interna, hasta hallar la mejor fórmula. De lo anterior se deriva que el conocimiento no es un stock sino un flujo en el que, a pesar de la jerarquía organizacional, todos los empleados participan, convirtiéndose entonces, en un conocimiento colectivo y provisional, pues de lo contrario, iría en contravía de la incesante innovación, del aprendizaje permanente. La Gestión del Conocimiento útil supone conjugar las diversas perspectivas individuales en una perspectiva colectiva, poniendo en práctica la sinergia organizacional (Sánchez, 2011).

A partir de lo anterior, es importante entender que el tipo de conocimiento tácito y explícito se da a partir de dos procesos, uno de socialización, a nivel interno en el cual se hace intercambio de conocimiento tácito a tácito y otro a nivel externo, en el cual el conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito. Dentro de ese primer nivel de conocimiento se establece como primera necesidad, el compartir información a partir del diálogo, en el cual la organización verbaliza sus conocimientos a nivel práctico o teórico referente a un tema particular de interés; aquí se utiliza el diálogo para reconocer y utilizar el conocimiento de otras organizaciones, para mejorar sus prácticas o conceptualizaciones al interior. Lo anterior lleva al segundo nivel, que tiene que ver con el proceso de creación, intercambio y aplicación de conocimiento a un el nivel inter-organizacional que lleva a que, por medio de la exteriorización de los conocimientos expresados y verbalizados, se conviertan en conceptos explícitos que surgen de análisis y comparaciones entre las prácticas de las organizaciones. Todo lo anterior ocurre como parte del desarrollo orgánico de aparición de conocimiento dentro de la organización, el cual se puede expresar como la consecuencia de las interacciones entre individuos y grupos de individuos (Serrano, 2013).

Como complemento a lo anteriormente dicho, se pueden definir para la Gestión del Conocimiento algunas variables importantes para entender el uso y desarrollo de la misma:

### ***3.1.1.2 Aprendizaje organizacional.***

Ésta variable, de la Gestión del Conocimiento que describe Garzón (2006). contiene cuatro subvariables: fuentes del aprendizaje organizacional, condiciones del aprendizaje organizacional, niveles del aprendizaje organizacional y cultura para el aprendizaje organizacional.

Las dos primeras subvariables, apelan a la forma de razonamiento a través de la cual se conocen hechos a través de la acción y en dónde se producen esos conocimientos, lo cual proporciona la información necesaria para analizarlos dentro de la actividad propia de la organización, dentro de estas subvariables se han identificado diez fuentes de aprendizaje organizacional definidas como:

- Historia de aprendizaje.
- Supuestos compartidos.
- Experiencia.
- Experimentación.

- Los clientes.
- Los proveedores.
- La tecnología.
- Los practicantes.
- Las crisis.
- La observación y la reflexión.
- Los sistemas de información.

De estas fuentes se deriva el aprendizaje organizacional como resultado de un proceso experimental y sistemático.

La siguiente subvariable que tiene que ver con los niveles de aprendizaje organizacional, define 4 niveles que tienen que ver, el primero con el Aprendizaje Individual, que se define desde las nuevas experiencias de conocimiento y tiene que ver básicamente con desarrollar capacidades y no sólo llenarse de contenidos, utilizando procesos que permitan acercarse de manera más efectiva a la obtención del conocimiento. El segundo que aborda el Aprendizaje de Equipo, el cual apela a la necesidad de crear condiciones y mecanismos para la construcción de equipos orientados al aprendizaje, esto permite que el coeficiente intelectual del equipo dentro de ambientes de trabajo colaborativos, supere sustancialmente el potencial del trabajo individual. El siguiente nivel que relaciona el Aprendizaje Organizacional, éste involucra la adopción de un modelo de gestión más participativo en las organizaciones, teniendo en cuenta procesos de descentralización, a partir de departamentos y unidades autónomas que faciliten la construcción de metas y sentido de responsabilidad compartida. Y por último, el cuarto nivel que integra el Aprendizaje Interorganizacional, que se da a partir del intercambio de conocimiento que se produce entre empresas (Garzón, 2006).

La última variable abordada por Garzón (2006), conocida como Cultura organizacional, en términos de la Gestión del Conocimiento se establece como una suerte de Conciencia Colectiva, es la que comparten los miembros de una organización identificándolos, diferenciando, institucionalizando y estandarizando sus prácticas y conductas sociales, las cuales son determinadas por los líderes dentro de la estructura organizacional, los cuales direccionan el sistema cultural y el clima de la organización, generando así la interrelación y la mutua influencia que existe entre los miembros y sus directrices.

### **3.1.2. Prácticas empresariales.**

Cuando se habla de Prácticas Empresariales en la actualidad, se deben tener en cuenta varios factores, como los mencionados por Hernández et al. (2016), quienes aseguran que:

...es de vital importancia comprender las presiones económicas internas y externas a la empresa, junto con las condiciones institucionales de riesgo e incertidumbre a las que se enfrentan los líderes corporativos, quienes tienen como tarea el orientar adecuadamente sus decisiones para la sostenibilidad de las empresas en el mercado. Cuestiones que se vuelven cada vez más complejas, rigurosas y estratégicas para el diseño de las buenas prácticas gerenciales tanto los factores internos como externos a la empresa afectan considerablemente el gobierno corporativo.

Con estos principios de fondo es que se puede considerar, a partir de Villar, et al. (2014) que las prácticas empresariales son las rutinas organizativas orientadas a la aplicación de conocimientos para facilitar el desarrollo de las rutinas y capacidades, y difundir conocimientos y prácticas de almacenamiento relevantes en la organización. De igual manera existen elementos dentro de las prácticas empresariales que obedecen a las dinámicas de los equipos de trabajo, el talento humano, la productividad y el desempeño, que sirven para mejorar la eficiencia y productividad potencial de las capacidades de los empleados, el tratamiento eficiente de los clientes, los cuales valoran tanto los productos tangibles como intangibles, entre estos últimos se encuentran, la confianza, transparencia, en general, lo que se conoce como buenas prácticas empresariales.

#### ***3.1.2.1 Prácticas Tradicionales.***

##### *3.1.2.1.1 Gestión tradicional.*

Continuando con el desarrollo de las prácticas empresariales, a partir de González et al. (2011) se encuentran las prácticas de corte tradicional, enmarcadas dentro de gestiones que se pueden diferenciar de las prácticas inmersas en la Gestión del Conocimiento porque las primeras asumen:

- Acumulación de procedimientos y normativas.
- Investigación realizada por pequeños grupos desconectados, movidos por la curiosidad o necesidad de currículo.

- Información no compartida, por la que la misma debe proporcionarse repetidamente: los errores se acumulan; el que tiene la información goza de poder.
- Relativo aislamiento de la universidad respecto al sector externo.

#### *3.1.2.1.2 Gestión de los procesos de calidad.*

Otro de los elementos que brindan las organizaciones dentro de sus prácticas para corregir los errores y falencias de la gestión tradicional, está ajustado a los procesos de calidad, éstos, como ya se mencionó, buscan superar los factores negativos de las prácticas tradicionales, para lo cual se desarrollan las siguientes actividades:

Motivar el desarrollo de competencias para la creatividad y la flexibilidad del personal en cualquier organización.

- Mejorar los procesos para que sean más flexibles y rápidos.
- Generar dinámicas de mejora continua.
- Trabajo conjunto universidad-sector productivo-administración pública.
- Entrar en procesos de certificación y/o aseguramiento de la calidad por procesos en la empresa.

#### *3.1.2.1.3 Gestión de la información.*

De igual manera, para dar respuesta a los problemas detectados desde los procesos de certificación y/o aseguramiento de la calidad en las organizaciones, éstas establecen rutas para la gestión de la información con el objetivo de optimizar la integración de la información producida. Para llevar a cabo esta práctica empresarial las organizaciones apelan a:

- Conseguir la conectividad de los procesos de información.
- Generar interfaces de comunicación sencilla, homólogas y generalizadas.
- Crear pasarelas entre sistemas y bases de datos.
- Proporcionar información exhaustiva y que pueda ser compartida.
- Conseguir el acceso a información por Internet, de forma que el usuario controla la información que proporciona el sistema y garantiza su actualización permanente.

Con lo anterior se hace patente que el cambio en términos del manejo de las prácticas a partir de la Gestión del Conocimiento, se da porque ésta incluye aquellos procesos que permiten la aplicación de una gestión a través de canales formales e informales, los cuales son

distribuidos tanto dentro como fuera de la organización, así como técnicas para fomentar la motivación de los empleados para compartir el conocimiento y la participación a través de los círculos de calidad o equipos multidisciplinares. Por tal motivo la existencia de estructuras de conocimiento es particularmente relevante en las organizaciones. De otro lado, las prácticas de almacenamiento de conocimiento son sistemas desarrollados para apoyar los procesos de recuperación del conocimiento operacional y de almacenamiento, e incluyen sistemas de procesamiento de información, procedimientos de control y revisión, y sistemas que permiten el uso del stock de conocimiento creado. Esta estructura habilita la recolección y transformación de la información pertinente y su aplicación para otras operaciones, proporcionando una retroalimentación valiosa (Marulanda et al., 2016).

De lo anterior se tiene que, las prácticas empresariales se complementan con la Gestión del Conocimiento a partir de la generación de buenas prácticas, que al ser aplicadas por las organizaciones, logran un impacto en el desempeño empresarial y en sus procesos en general, dado que permite dar manejo y solución a problemas que afectan el desarrollo de las mismas a través de la mejora significativa de un producto, un proceso o una situación dentro de la organización, e igualmente generar soluciones a problemas, por tal motivo, éste se considera como un proceso mediante el cual los tomadores de decisiones valoran diferentes opciones para decidir qué acciones permiten resolver o atenuar un problema, y observar de qué manera afecta a la organización parcial o completamente.

Así mismo, la anterior información permite establecer que la Gestión del Conocimiento cambia y se ajusta de acuerdo a cada organización, y depende de la búsqueda de resultados específicos, los cuales pueden incluir, un mejor rendimiento, la innovación, la ventaja competitiva, las lecciones aprendidas y el desarrollo general de las prácticas de colaboración, que se generaran a partir de buenas prácticas empresariales que orientan a la organización hacia una mejor comunicación y mayores niveles de participación entre los miembros del personal, la eficiencia en la resolución de problemas y mejoras en el tiempo de salida de un producto al mercado, el rendimiento financiero más favorable, mejores prácticas de comercialización, mejora en el rendimiento del trabajo en equipo y, por lo tanto, el reconocimiento generalizado de las contribuciones de la Gestión del Conocimiento para el éxito general de una organización (Marulanda et al., 2016).

### **3.1.3. Relación entre Gestión del Conocimiento y Prácticas Empresariales.**

Para establecer una relación entre la Gestión del Conocimiento y las prácticas empresariales se debe tener en cuenta, como lo dice Domínguez (2008), que las organizaciones empresariales en las últimas décadas han sufrido cambios importantes a partir del entorno dinámico en el cual se encuentran, y que tiene que ver con lo social, lo político y lo económico, por tal motivo, el tipo de prácticas dentro de las organizaciones han cambiado, y se modifican radicalmente las estrategias y los estilos de planificación teniendo en cuenta la condición impredecible de los mercados, lo cual termina convirtiéndose en una razón para ser más competitivas con la ayuda de la tecnología y el manejo cada vez más eficiente de los datos.

A partir de lo mencionada por Domínguez (2008) se tiene como resultado, un auge del conocimiento y por ende de la Gestión del Conocimiento, por ello, muchas empresas a nivel mundial empezaron a utilizar herramientas y técnicas basadas en el uso de tecnologías de la información y de la comunicación, las cuales optimizan la creación, transferencia y difusión del conocimiento, pero esto es sólo una parte del proceso, porque éste sólo será eficaz en la medida que se involucre a las personas participantes a partir de la motivación y el compromiso, lo cual involucra a los recursos humanos, pero también implica un tema de organización y recursos que permitan a la organización crecer, y afrontar a partir de la Gestión del Conocimiento y sus propios procesos y características, las amenazas de sus competidores, mediante el desarrollo y explotación eficiente de los recursos y las capacidades disponibles.

Por lo expuesto anteriormente es que este trabajo pretende abordar las prácticas de Gestión del Conocimiento en organizaciones colombianas a partir de los estudios académicos realizados en el país. Para entender en qué van estos procesos, su distancia o cercanía con las ideas y pensamientos globales sobre el tema y su capacidad de éxito en la implementación de los mismos.

## **3.2. Marco Conceptual**

Antes de hablar de Gestión del Conocimiento se debe definir en líneas generales el concepto, dado que dependiendo del contexto, éste se establece como: aprendizaje organizacional, capital intelectual, activos intangibles, etc., llegando incluso a utilizar los mismos conceptos con denominaciones diferentes. Por lo cual desde la administración se

pueden identificar y conceptualizar estas denominaciones.

La Gestión del Conocimiento, se define como los procesos y acciones de detección, selección, organización, filtrado, presentación y uso de la información por parte de los actores de una organización. Se encamina al manejo de los recursos humanos (capital humano), formados y preparados para obtener el máximo provecho en función de los objetivos estratégicos de la organización. Es el proceso mediante el cual una organización emplea su inteligencia colectiva para lograr sus objetivos estratégicos. De ello se deduce que lo que se gestiona no es el conocimiento, sino las condiciones para que éste sea compartido por las personas que lo poseen (Vidal y Pérez, 2012).

Adicionalmente, el concepto, ajustado a las prácticas empresariales, permite pensar en el desarrollo estratégico dentro de las organizaciones a partir del mejoramiento de un producto, un proceso o una situación y de igual manera, permitir la generación de soluciones a problemas a partir del conocimiento para identificar síntomas, comprender causas y valorar acciones correctivas.

En este mismo sentido, lo anterior depende en gran medida del desarrollo de una buena Gestión del Conocimiento que se adapte de manera óptima a los factores organizativos. En consecuencia, los gerentes deben establecer en el contexto condiciones ideales para impulsar y optimizar el uso en la organización de las prácticas de Gestión del Conocimiento y las iniciativas mediante el diseño de instrumentos, tales como, las prácticas con la gestión del talento humano, los ajustes a la cultura empresarial, la puesta en práctica de sistemas de tecnología y el establecimiento de estructuras organizacionales para la Gestión del Conocimiento (Vidal y Pérez, 2012).

Este tipo de situaciones permiten entender la estrecha relación entre las prácticas empresariales y la Gestión del Conocimiento, dado que a partir de esta última se puede generar un mejor rendimiento de las empresas a través de la integración de varios factores al mismo tiempo y con mayor eficacia, considerando criterios de prácticas relacionadas con la estrategia, el proceso, los recursos y el clima organizacional. De igual forma y siguiendo de nuevo a Marulanda (2016), son las rutinas organizativas las que buscan la aplicación de conocimientos para facilitar el desarrollo de las rutinas y capacidades, difundir conocimientos y prácticas de almacenamiento relevantes en la organización. En ese mismo sentido, el autor define las prácticas de difusión del conocimiento como dispositivos que incluyen aquellos

procesos que permiten la aplicación de éste a través de canales formales e informales, los cuales son distribuidos tanto dentro como fuera de la organización, así como técnicas para fomentar la motivación de los empleados para compartir el conocimiento y la participación a través de los círculos de calidad o equipos multidisciplinares.

Por esa misma razón, las prácticas de almacenamiento de conocimiento son, en términos de Marulanda (2016), sistemas desarrollados para apoyar los procesos de recuperación del conocimiento operacional y de almacenamiento, e incluyen sistemas de procesamiento de información, procedimientos de control y revisión, y sistemas que permiten el uso del stock de conocimiento creado.

De este gran panorama que involucra la imbricación de prácticas empresariales y Gestión del Conocimiento, se recalca la necesidad de estudios sistemáticos como el aquí propuesto a partir de un análisis bibliométrico acotado y restringido, para el análisis de esa correlación: Prácticas Empresariales/ Gestión del Conocimiento, y sus implicaciones en el sector empresarial en el país.

## **4. Metodología**

### **4.1 Método y Tipo de investigación**

Este estudio en su componente bibliométrico tiene unas características de corte cuantitativo deductivo, teniendo en cuenta esto, se desarrollan a partir de la teoría, que dan lugar a lo que dentro del trabajo se busca resolver, por este motivo y según el enfoque cuantitativo-deductivo, descrito por Hernández et al. (2010), se plantean las problemáticas dentro del documento, definiendo los objetivos y las preguntas a resolver.

De igual manera, este ejercicio tiene características de tipo exploratorio y descriptivo, dado que, concentra como núcleo del trabajo la recolección de información bibliográfica de material académico sobre la Gestión del Conocimiento y las prácticas empresariales a nivel nacional entre los años 2000-2018, para posteriormente, mediante un tipo de análisis exploratorio de los artículos académicos, indagar sobre los fenómenos acontecidos con el tema de estudio, luego de lo cual, se especifican las propiedades, características y perfiles de los artículos ya mencionados, para establecer procesos de recolección de información sobre los conceptos o las variables contenidas en su interior. En cierta medida el ejercicio aquí

propuesto tendrá también un matriz correlacional en el abordaje, en el sentido de que también se analizará cómo se comportan ciertos conceptos y variables entre los documentos investigados (Hernández et al., 2010).

#### **4.2 Fuentes y herramientas de recolección y/o análisis de información**

El desarrollo de esta investigación será por medio de un análisis bibliométrico, que permite ver el avance y rendimiento de la actividad científica-investigativa en la sociedad, pues uno de los objetivos de la ciencia es hacer uso de herramientas cuantitativas para medir la producción científica que se tiene en torno a un tema, por medio de la medición de magnitudes sociales como lo son la cantidad de investigadores, la metodología empleada en dicha investigación, la cantidad de publicaciones científicas etc. Este análisis es de carácter sociológico que pertenece a la disciplina de la cienciometría entendiéndose como aquella disciplina que hace una medición de las producciones científicas desde los fenómenos sociológicos. Por su lado la bibliometría “se centra esencialmente en el cálculo y en el análisis de los valores de lo que es cuantificable en la producción y en el consumo de la información científica” (López Piñero 1972). Es así que se va a implementar en esta investigación un análisis bibliométrico, que realiza un estudio cuantitativo y cualitativo con base en las publicaciones científicas en las diferentes bases de datos académicas, lo que permite evidenciar, la distribución, tendencias de estudio del tema a investigar y su progreso, en un periodo de tiempo determinado.

En consecuencia, este ejercicio de profundización se realizará a partir de un análisis bibliométrico de la teoría sobre Gestión el Conocimiento, su incidencia en las Prácticas Empresariales en las organizaciones, teniendo en cuenta las diferentes interpretaciones a través del tiempo y la manera en que han sido ejecutadas, para posteriormente, con un análisis de los artículos de revistas académicas más consultados y relevantes, entender cómo ha influido la Gestión del Conocimiento en las buenas prácticas empresariales para desde allí identificar y caracterizar las principales dificultades, aciertos y particularidades de las organizaciones, planteando si existe algún vínculo, similitud o diferencia entre los casos presentados.

Adicionalmente, se tomará información de fuentes secundarias alojadas en bibliografía global y nacional reconocida y avalada por pares presente en libros y artículos académicos de

los principales referentes bibliográficos sobre Gestión del Conocimiento y buenas prácticas empresariales, para la parte electrónica principalmente Dialnet, bases de datos y motores de búsqueda como Scopus y Google Scholar. Para lo anterior se utilizarán técnicas de análisis bibliométrico, consistentes en el análisis de bibliografía para valorar el estado actual de las investigaciones sobre Gestión del Conocimiento y su relación con las Prácticas Empresariales en Colombia, así como analizar las contribuciones de los investigadores en este campo de conocimiento para una posible orientación de futuras líneas de investigación hacia campos específicos de este tema en particular.

## 5. Resultados

### 5.1 Procedimiento e indicadores Bibliométricos

Se inicia con un rastreo de la información de artículos escritos entre el año 2000 y el presente año, de la base de datos, Science Direct, Scopus, EBSCO y Google Scholar, haciendo uso de los recursos encontrados en la base de datos Dialnet, se identificaron y clasificaron las investigaciones más relevantes en el campo según los artículos, autores, e instituciones que han hablado del tema en Colombia y tomando como referencia algunas lecturas latinoamericanas que permiten generar algo de contexto comparativo regional.

La Base de datos Science Direct, registró 6171 artículos en español, 919.050 en inglés. La Base de datos Scopus, registró 257 artículos en español, 68 en inglés. Y la base de datos EBSCO, registró 1.789 artículos en español, 196 en inglés.

Para la selección de los artículos, se buscó con base en las palabras claves objeto de la investigación, estas son Gestión del Conocimiento y buenas prácticas empresariales, arrojando los resultados que se evidencian en la *Tabla 1*. Posterior a ello, se hace la selección de 19 artículos para ser analizados por medio del análisis bibliométrico empleado en esta investigación. Ahora bien, los artículos que se seleccionaron correspondieron a un criterio de relevancia a nivel nacional, es decir artículos relacionados con la empresa en Colombia, que evidencia la Gestión del Conocimiento y buenas prácticas empresariales en Colombia.

Tabla 1 Rastreo base de datos

Base de datos	Español	Inglés
---------------	---------	--------

Science direct	6.171	919.050
Scopus	257	68
EBSCO	1.789	196

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, con base en la información obtenida en las bases de datos académicas, se establecieron los siguientes indicadores para complementar su interpretación.

### **5.1.1 Indicadores de productividad.**

#### ***5.1.1.1 Índice de productividad personal.***

Este índice hace a la referencia a la cantidad de publicaciones realizadas por un autor. Es decir, hace una relación entre la eminencia de un científico y su productividad en la investigación de los artículos publicados. Es así cómo según la Ley de Lotka:

...se acostumbra a distribuir los autores de un conjunto de publicaciones en tres niveles de productividad: pequeños productores (con un solo trabajo o índice de productividad igual a 0), medianos productores (entre 2 y 9 trabajos e índice de productividad mayor que 0 y menor que 1) y grandes productores (10 o más trabajos e índice de productividad igual o mayor que 1). (González de Dios, 1997).

Así las cosas, para el análisis bibliométrico una vez se seleccionaron los artículos objeto de estudio, se clasificaron en el número de autores, para luego determinar cuántos artículos eran realizados por uno, dos, tres o más autores y así clasificarlos en las gráficas que se verán más adelante.

#### ***5.1.1.2 Índice de colaboración.***

Cantidad de autores por artículo, que hace referencia a la elaboración de un trabajo consecuencia de la profesionalización de la comunidad científica. Ahora bien, como lo expresa González de Dios (1997):

...la proporción de artículos firmados por varios autores aumenta cuando se trata de trabajos que reciben ayuda económica, lo que apoya la relación entre colaboración y soporte financiero. En el fenómeno de la colaboración entre autores hay que tener en cuenta la naturaleza compleja de la interacción, por lo

que el ajuste cualitativo de la contribución de cada uno es extremadamente compleja.

Entonces, para el análisis bibliométrico de productividad personal de los artículos que eran escritos solo por un autor, se buscaba en Google académico el nombre del autor para determinar los artículos publicados por éste. Acto seguido, si los artículos eran escritos por más de un autor se clasifican de acuerdo con el nivel de colaboración para hacer referencia al índice de colaboración.

### **5.1.2 Indicadores de contenido**

#### **5.1.2.1 Índice de contenido temático.**

Surge a partir de las palabras claves o de los descriptores. Por otro lado, para el análisis del contenido temático, de cada artículo seleccionado se clasifican las palabras claves de cada artículo y se agrupan para saber la cantidad en que han sido empleadas.

### **5.1.3 Indicadores metodológicos**

Se refiere a la metodología empleada en cada uno de los artículos seleccionados, para saber si es una metodología cuantitativa o cualitativa.

Ahora bien, con el indicador metodológico, se identifica la metodología empleada en el artículo y se agrupa de acuerdo con la incidencia en los artículos.

## **5.2 Análisis Bibliométrico**

Con los datos aportados anteriormente, se abordan los artículos tomados de Dialnet, los cuales fueron analizados a partir de Scopus y Google Scholar (Ver anexo 1), para el desarrollo del ejercicio aquí propuesto, éstos han pasado por un proceso de revisión bibliométrica, en la cual se puede identificar su rango de acción a nivel académico y su impacto y resonancia en la comunidad científica.

Tabla 2 Cantidad de citas de artículos seleccionados

Nombre artículo	Año	Revista	Cantidad de Citaciones en Google Scholar
La cultura organizacional y su	2016	AD-minister	No. 26 y 101

influencia en las buenas prácticas para la Gestión del Conocimiento en las Pymes de Colombia	(29)		artículos relacionados.
Análisis de la Gestión del Conocimiento en PYMES de Colombia	2013	Gerencia tecnológica informática	9 y 101 artículos relacionados
Evaluación de las tecnologías para la Gestión del Conocimiento	2015	Dimensión empresarial	2 y 50 artículos relacionados
Aproximaciones a la Gestión del Conocimiento en empresas colombianas	2006	Universidad & empresa	17 y 101 artículos relacionados
Un cuadro de mando integral para la Gestión del Conocimiento	2006	Scientia et technica	7 y 101 artículos relacionados
Condiciones de la Gestión del Conocimiento que favorecen el aprendizaje organizacional- un estudio comparativo	2012	Sotavento MBA	1 y 101 artículos relacionados
Aprendizaje organizacional, cambio organizacional, Gestión del Conocimiento	2004	Acta colombiana de psicología	4 y 101 artículos relacionados
Hacia un discurso de la Gestión del Conocimiento en el contexto organizacional	2006	Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales	3 y 101 artículos relacionados
La relevancia de la Gestión del Conocimiento en las empresas	2011	Apuntes del CENES	12 y 101 artículos relacionados
Diagnóstico de la Gestión del Conocimiento en una empresa grande de Barranquilla	2004	Revista Científica Ingeniería Desarrollo	10 y 101 artículos relacionados

(Colombia) Una actividad de vinculación cooperativa universidad - sector productivo			
Prospectiva estratégica en la Gestión del Conocimiento Una propuesta para los grupos de investigación colombianos	2013	Investigación y desarrollo: revista del Centro de Investigaciones en Desarrollo Humano	24 y 101 artículos relacionados
Gestión del Conocimiento en los centros de investigación del departamento del Cesar (Colombia)	2017	Llibre de resums de les sessions dels Grups de Treball	0 y 0 artículos relacionados
Gestión del Conocimiento y actividad empresarial en Colombia	2016	Revista de ciencias sociales	7 y 101 artículos relacionados
Evaluación de la madurez de la Gestión del Conocimiento en grandes empresas de Colombia modelo exploratorio	2017	Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte	0 y 101 artículos relacionados
Modelo de Gestión del Conocimiento para la pequeña y mediana empresa	2012	Sotavento M.B.A.	6 y 101 artículos relacionados
Experiencia de Gestión del Conocimiento para el sistema de gestión integrada de capital humano en empresas cubanas	2010	Entramado	0 y 101 artículos relacionados
La gestión del capital humano en empresas cubanas y sus particulares	2011	Revista Avanzada científica	0 y 7 artículos relacionados

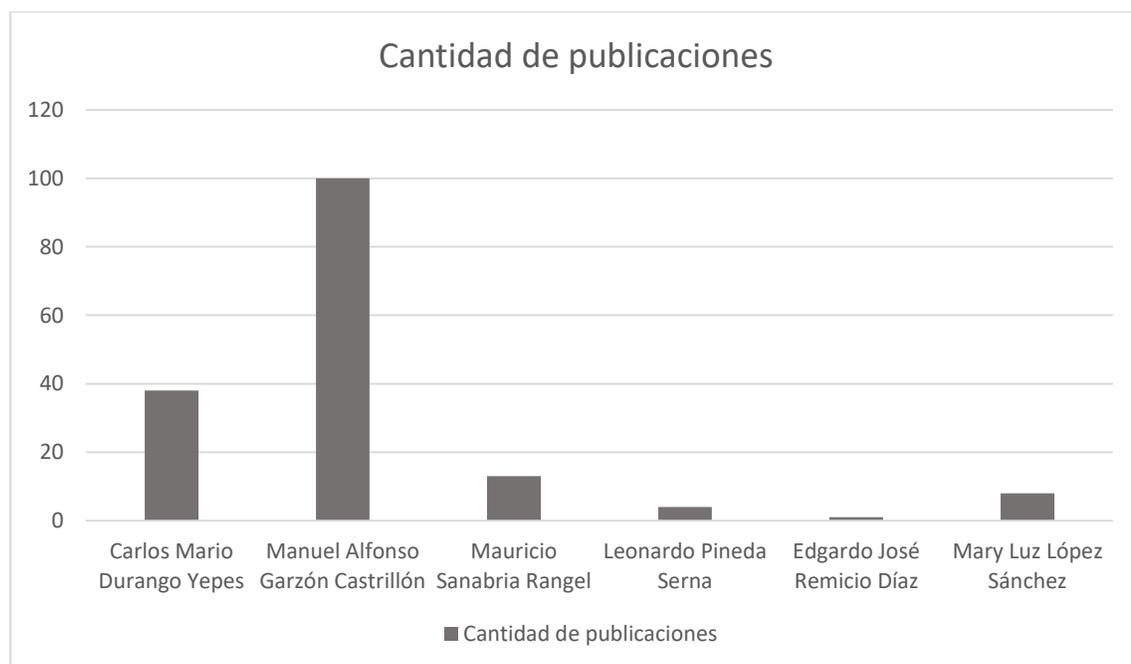
Valoración de procesos para la Gestión del Conocimiento en empresas del clúster de TI del Eje Cafetero	2012	Revista EAN	0 y 0 artículos relacionados
La Gestión del Conocimiento en las PYMES de Colombia	2013	Revista virtual universidad Católica del Norte	0 y 46 artículos relacionados

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.1 Análisis bibliométrico del índice de productividad personal

De los textos seleccionados, la cantidad de publicaciones por cada uno de los referentes se expresa de la siguiente manera:

Ilustración 1 Cantidad de publicaciones por un autor



Fuente: Elaboración propia

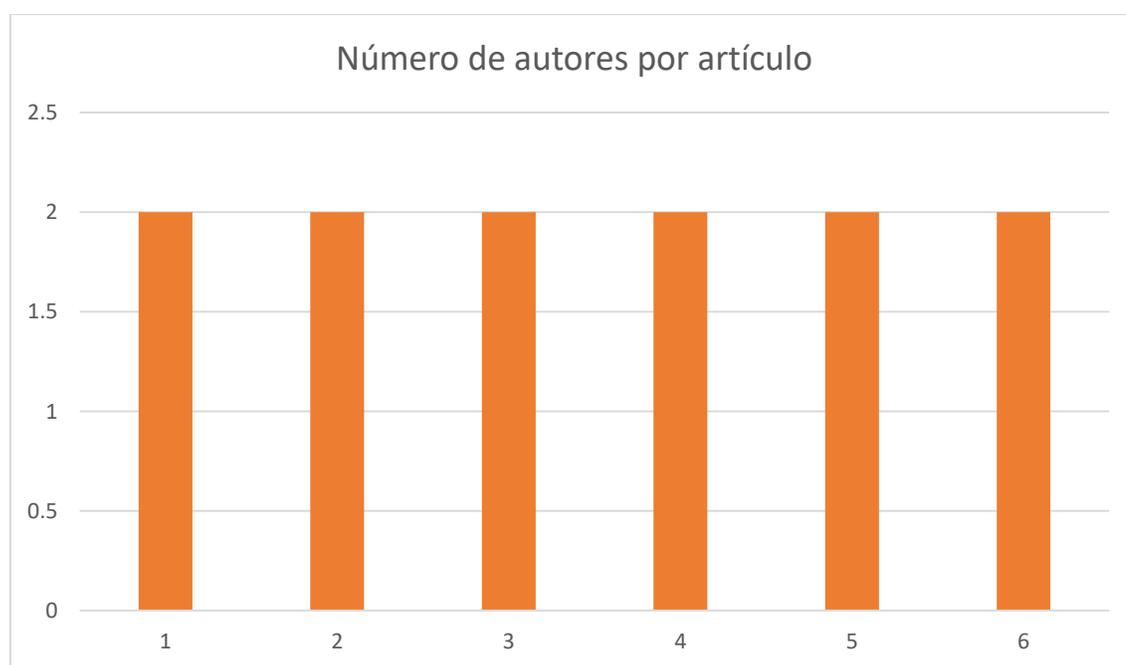
De esta manera, se puede ver que de los artículos señalados, el autor de uno de esos textos que más publicaciones tiene, es el señor Manuel Alfonso Garzón Castrillón, con un

total de 100 publicaciones, seguido por el autor Carlos Mario Durango Yepes, con un total de 40 publicaciones, y el autor con menos publicaciones de los textos escogidos es Edgardo José Remicio Díaz con una sola publicación.

### 5.2.1.1 Índice de colaboración.

De los artículos seleccionados la cantidad de autores por artículo se muestra a continuación en las siguientes gráficas:

Ilustración 2 Artículos en colaboración por dos autores



Fuente: Elaboración propia

Tabla 3 Textos escritos por dos autores

1. Gestión del Conocimiento
2. Modelo de Gestión del Conocimiento para la pequeña y mediana empresa
3. Evaluación de la madurez de la Gestión del Conocimiento en grandes empresas de Colombia modelo exploratorio
4. Aprendizaje organizacional, cambio organizacional, Gestión del Conocimiento

---

5. Condiciones de la Gestión del Conocimiento que favorecen el aprendizaje organizacional- un estudio comparativo

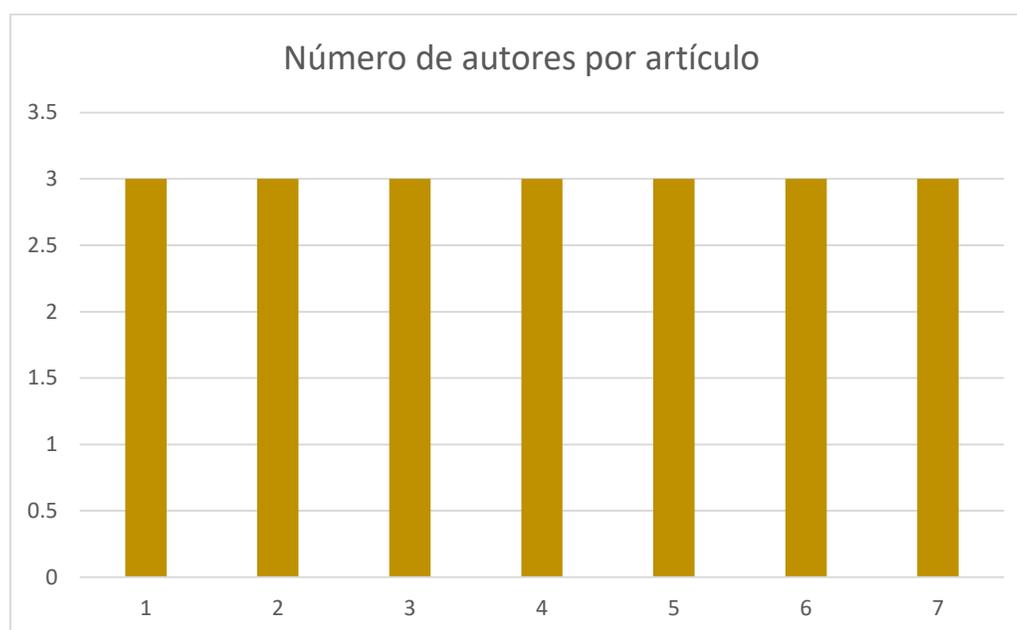
---

6. La Gestión del Conocimiento en las PYMES de Colombia

---

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3 Artículos en colaboración por tres autores



Fuente: Elaboración propia

Tabla 4 Textos escritos por tres autores

---

1. Experiencia de Gestión del Conocimiento para el sistema de gestión integrada de capital humano en empresas cubanas

---

2. Diagnóstico de la Gestión del Conocimiento en una empresa grande de Barranquilla (Colombia) Una actividad de vinculación cooperativa universidad - sector productivo

---

3. Un cuadro de mando integral para la Gestión del Conocimiento

---

---

4. Análisis de la Gestión del Conocimiento en PYMES de Colombia

---

5. La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la Gestión del Conocimiento en las Pymes de Colombia

---

6. Valoración de procesos para la Gestión del Conocimiento en empresas del clúster de TI del Eje Cafetero

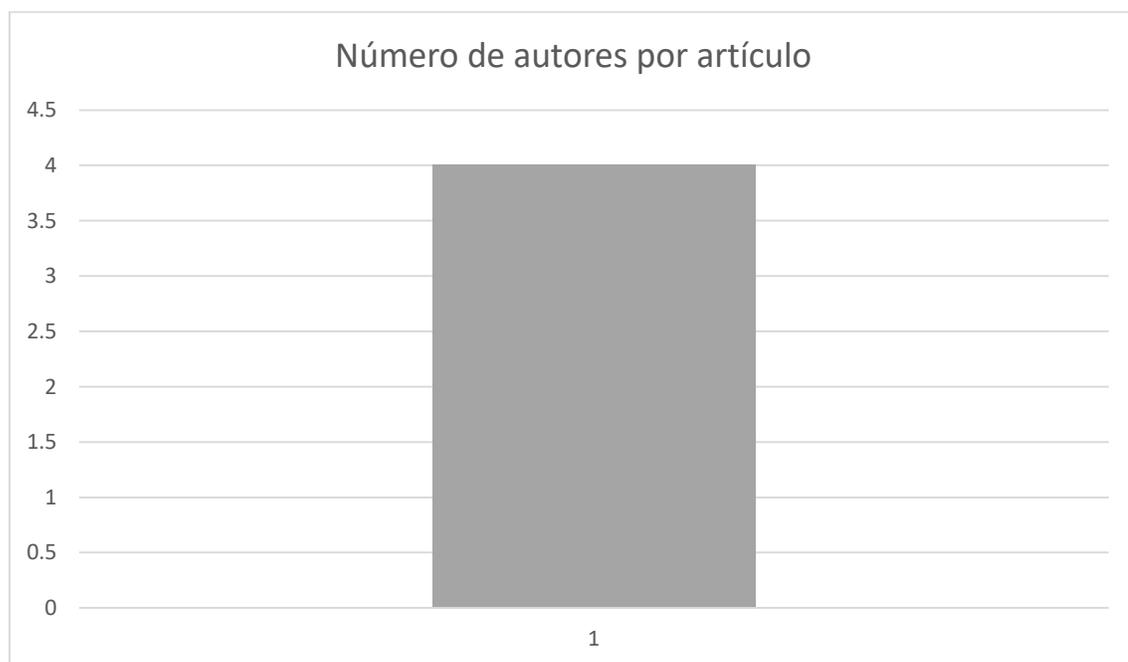
---

7. La gestión del capital humano en empresas cubanas y sus particulares

---

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 4 Artículo en colaboración por cuatro autores



Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 Texto escrito por cuatro autores

---

5. Gestión del Conocimiento y actividad empresarial en Colombia

---

Fuente elaboración propia

De la anterior gráfica se puede apreciar que el texto que más colaboración de autores tuvo fue Gestión del Conocimiento y actividad empresarial con un total de cuatro autores en

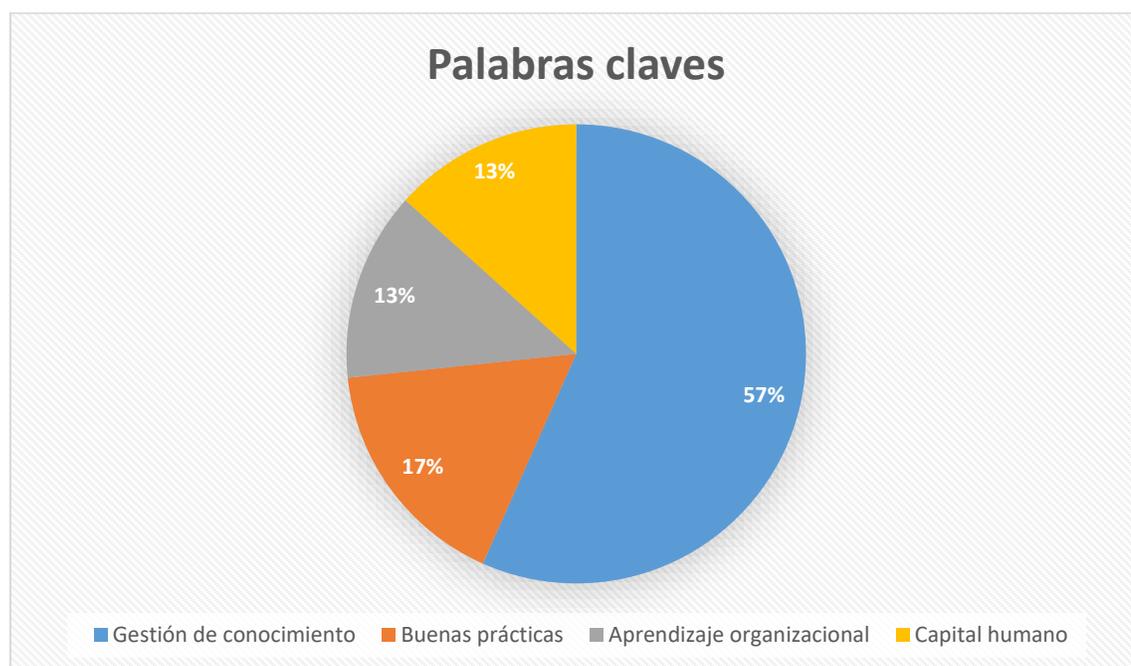
los cuales se destaca César Augusto Bernal Torres; Carlos Iván Aguilera; Mónica Henao Cálad; José Salomón Frost. Por su lado, los textos que menos autores colaboraron para su elaboración fueron realizados por dos personas y tres personas, dando un total de seis publicaciones con dos y tres autores.

## 5.2.2 Indicadores de contenido.

### 5.2.2.1 Índice de contenido temático.

A continuación, se presenta la gráfica que surge del análisis bibliométrico de los artículos escogidos con base en las palabras clave que sirven como guía para el rastreo de la información.

Ilustración 5 Uso palabras claves



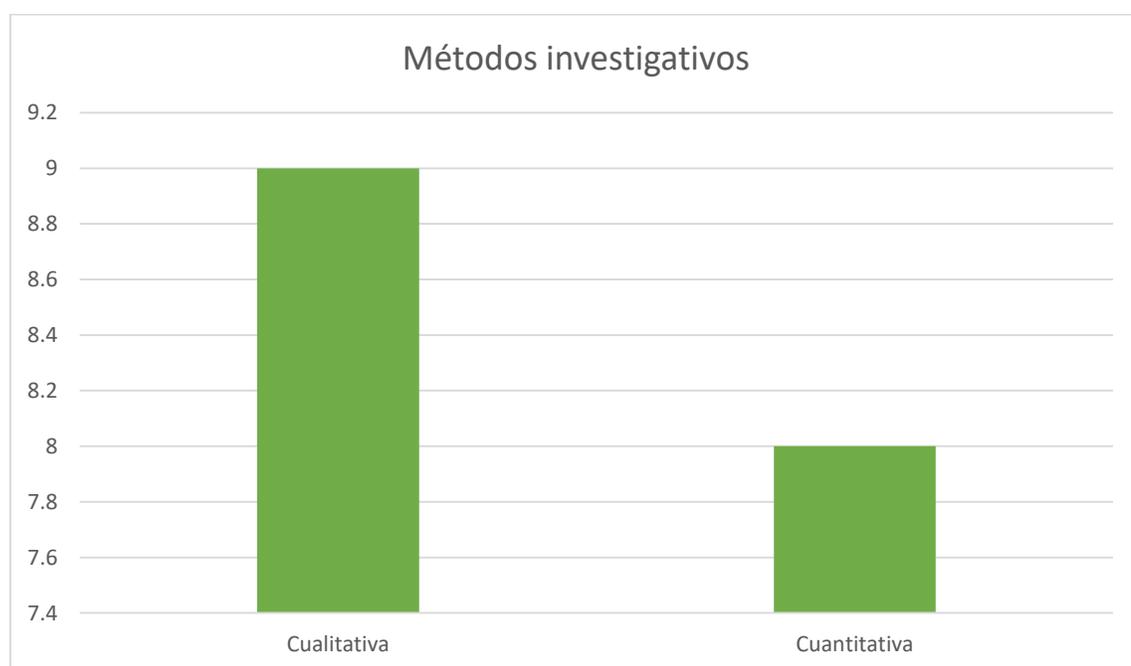
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica anterior, las palabras clave para el rastreo de la información son la Gestión del Conocimiento, buenas prácticas, aprendizaje organizacional y capital humano, siendo la palabra Gestión del Conocimiento la más usada en las investigaciones con un 63%, mientras que Capital Humano solo representa un 4% de las palabras empleadas en las investigaciones objeto de estudio.

### 5.2.3 Indicadores metodológicos.

De los textos seleccionados para el presente estudio, se tomaron como referencia dos modelos de investigación los cuales parten de una metodología cuantitativa y una cualitativa con el fin de determinar cuál es la metodología más aplicada en los estudios que se hacen en torno a la Gestión del Conocimiento y las buenas prácticas empresariales.

Ilustración 6 Métodos de investigación



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en los artículos seleccionados, la metodología que más se emplea en las investigaciones sobre Gestión del Conocimiento y prácticas empresariales es la metodología cualitativa, que es implementada de diferentes maneras como, la utilización de métodos teóricos como el análisis y la síntesis, la inducción y la deducción, la comparación, la generalización y el método histórico en la caracterización de la gestión del capital humano. De igual manera, se hace uso de relatorías de los encuentros presenciales de la red capital humano, de los contenidos y las intervenciones orales, las encuestas de opinión. En la misma

línea, se aplican encuestas formulando preguntas en escala Likert, (donde 1 significó totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo).

Por otro lado, en la mayoría de las investigaciones, se llevó a cabo una investigación exploratoria, para analizar e identificar las principales variables del modelo de evaluación, una investigación descriptiva, para conocer las situaciones predominantes con la representación exacta de los procesos, una investigación de tipo correlacional para encontrar la correlación entre las variables.

En la misma línea, en la investigación cualitativa, se empleó un método de acción-participación, que tiene como finalidad comprender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan un determinado fenómeno.

Por su lado, el método empleado en menor cantidad en los artículos estudiados es la investigación cuantitativa por medio de modelos de medición como lo son el Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integrado, que consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización. Sin embargo, y como ya se mencionó, es el modelo cualitativo el más empleado en los artículos objeto de estudio.

Ahora bien, como se puede apreciar en el análisis bibliométrico realizado, la mayoría de los artículos son escritos en colaboración por dos o tres autores y el autor con más publicaciones que tiene a su nombre es Manuel Alfonso Garzón, de igual manera se puede observar que de los textos seleccionados, sólo uno de ellos es escrito en colaboración por cuatro autores.

Por su lado, la metodología más empleada llevada a cabo en las investigaciones sobre Gestión del Conocimiento y buenas prácticas empresariales, en los artículos revisados es la metodología cualitativa, por la diversidad de análisis que se pueden dar desde esa metodología, tales como la investigación experimental, descriptiva y holística. Así mismo, las palabras claves implementadas como mecanismo para el rastreo de la información, son en su mayoría las relacionadas a la Gestión del Conocimiento, capital humano, buenas prácticas empresariales y aprendizaje organizacional, lo que permite que el tema de la Gestión del Conocimiento sea un eslabón entre las buenas prácticas empresariales, la mejora de un ambiente organizacional, el fortalecimiento del capital humano y el aprendizaje de los miembros de las organizaciones empresariales.

### 5.3 Revisión Bibliográfica

A partir de la revisión de literatura enmarcada en el análisis bibliométrico mencionado anteriormente, que permitió establecer un estado del arte para este análisis exploratorio, se lograron definir dos líneas de trabajo que son fuertes en la literatura sobre Gestión del Conocimiento a nivel colombiano y que permiten entender la manera en la cual se aborda mayoritariamente este tema en el país, estos son: Gestión del Conocimiento en Empresas y buenas prácticas empresariales, a partir de estos tópicos se desarrollará el análisis de la literatura encontrada.

Tabla 6 Uso de palabras claves

Nombre artículo	Año	Revista	Palabras claves
La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la Gestión del Conocimiento en las Pymes de Colombia	2016	AD-minister (29)	No. Gestión del Conocimiento; cultura organizacional; buenas prácticas para la Gestión del Conocimiento, Pymes
Análisis de la Gestión del Conocimiento en PYMES de Colombia	2013	Gerencia tecnológica informática	Organización del conocimiento, Evaluación de Gestión del Conocimiento, Tecnologías Digitales, Capacidad de gestión, Ciclo de conocimiento, Buenas Prácticas
Evaluación de las tecnologías para la Gestión del Conocimiento	2015	Dimensión empresarial	Madurez de la Gestión del Conocimiento, TIC, Análisis clúster
Aproximaciones a la	2006	Universidad	& Gestión del Conocimiento,

Gestión del Conocimiento en empresas colombianas		empresa	capital intelectual, tecnología para la Gestión del Conocimiento e intraemprendimiento
Un cuadro de mando integral para la Gestión del Conocimiento	2006	Scientia technica	et Indicador, Meta, Cuadro de Mando, Plan de Desarrollo, Misión, Visión.
Condiciones de la Gestión del Conocimiento que favorecen el aprendizaje organizacional- un estudio comparativo	2012	Sotavento MBA	Gestión del Conocimiento, Aprendizaje organizacional, Sistema de Dirección, Desarrollo Profesional, Satisfacción.
Aprendizaje organizacional, cambio organizacional, Gestión del Conocimiento	2004	Acta colombiana de psicología	gestión de la información, Gestión del Conocimiento, aprendizaje organizacional.
Hacia un discurso de la Gestión del Conocimiento en el contexto organizacional	2006	Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales	Gestión del Conocimiento, instancia cognoscitiva, complejidad, conocimiento, constructivismo, aprendizaje organizacional.
La relevancia de la Gestión del Conocimiento en las empresas	2011	Apuntes del CENES	del conocimiento, ventajas comparativas, aprendizaje, empresa, gestión.
Diagnóstico de la Gestión del Conocimiento en una empresa grande de Barranquilla (Colombia) Una actividad de	2004	Revista Científica Ingeniería y Desarrollo	Gestión del Conocimiento, capital intelectual, espiral del conocimiento, buenas prácticas, competencias.

vinculación cooperativa universidad - sector productivo			
Prospectiva estratégica en la Gestión del Conocimiento Una propuesta para los grupos de investigación colombianos	2013	Investigación y desarrollo: revista del Centro de Investigaciones en Desarrollo Humano	prospectiva; inteligencia competitiva; vigilancia tecnológica; Gestión del Conocimiento; innovación estratégica.
Gestión del Conocimiento en los centros de investigación del departamento del Cesar (Colombia)	2017	Llibre de resums de les sessions dels Grups de Treball	Gestión del Conocimiento, grupos de investigación
Gestión del Conocimiento y actividad empresarial en Colombia	2016	Revista de ciencias sociales	Gestión del Conocimiento; resultados operativos; resultados financieros; actividad empresarial.
Evaluación de la madurez de la Gestión del Conocimiento en grandes empresas de Colombia modelo exploratorio	2017	Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte	Análisis clúster, epistemologías funcionalista e interpretativa, madurez de la Gestión del Conocimiento
Modelo de Gestión del Conocimiento para la pequeña y mediana empresa	2012	Sotavento M.B.A.	Gestión del Conocimiento, pymes, Capital estructural, Capital relacional, Capital humano.
Experiencia de Gestión	2010	Entremado	capital humano, sistema de

del Conocimiento para el sistema de gestión integrada de capital humano en empresas cubanas			gestión integrada del capital humano, Gestión del Conocimiento, redes de conocimiento.
La gestión del capital humano en empresas cubanas y sus particulares	2011	Revista Avanzada científica	Capital humano, sistema de gestión integrada del capital humano, Gestión del Conocimiento, redes de conocimiento.
Valoración de procesos para la Gestión del Conocimiento en empresas del clúster de TI del Eje Cafetero	2012	Revista EAN	- Procesos para gestionar conocimiento - Buenas prácticas - Clúster de TI - Rasgos organizacionales
La Gestión del Conocimiento en las PYMES de Colombia	2013	Revista virtual universidad Católica del Norte	Buenas prácticas, uso y apropiación de TIC, Competencias personales, Evaluación de la gestión del conocimiento, Procesos de Gestión del Conocimiento.

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.1 Gestión del Conocimiento en Empresas.

La Gestión del Conocimiento en empresas a partir de los artículos analizados permite establecer unos temas generales que básicamente involucran: competitividad; el fortalecimiento de las capacidades básicas; relación entre las actividades de Gestión del Conocimiento y los resultados operativos-financieros de la actividad empresarial; cultura organizacional; buenas prácticas; análisis de herramientas informáticas; identificar factores

que determinan el aprendizaje organizacional; métodos de análisis y por último, cómo aprenden las empresas mediante el conocimiento y la investigación.

Esas líneas generales derivan en temas específicos, que analizados a partir del desarrollo de la Gestión del Conocimiento en las empresas muestra temáticas como:

- Madurez de la Gestión del Conocimiento funcionalista y la madurez de la Gestión del Conocimiento interpretativa en organizaciones colombianas.
- Cómo las Pymes en Colombia se ubican frente a la gestión del capital humano; cómo se genera competitividad en las Pymes desde la GC.
- Estado de madurez de las tecnologías de la información y comunicación empleadas en la Gestión del Conocimiento de las empresas.
- Estrategias de competitividad basadas en la Gestión del Conocimiento.
- Gestión Estratégica.
- Relación entre la cultura organizacional y las buenas prácticas para la Gestión del Conocimiento en las Pymes.
- La cultura como moderadora positiva y significativa de las buenas prácticas para la Gestión del Conocimiento;
- Análisis organizacional.
- Procesos y las herramientas de TI (tecnologías de información y comunicaciones).
- Modelos de evaluación.
- Importancia de la Gestión del Conocimiento en las empresas como recurso estratégico para la competitividad.

A pesar de que el abanico de posibilidades de estudio se amplifica al revisar los contenidos específicos, el hilo conductor de las hipótesis permite plantear unos asuntos bastante puntuales en cuanto a la manera en la cual se aborda el estudio de la Gestión del Conocimiento en las empresas y eso se puede corroborar a partir de los enlaces que se encuentran entre Durango y Quiroz (2017) y Hernández y Marulanda (2013), donde los primeros establecen bajo su línea general de estudio de las empresas en Colombia, que la Gestión del Conocimiento se hace obligatoria para que éstas puedan enfrentar las necesidades globales que se presentan a nivel competitivo, ya sea por los cambios de necesidades de los clientes o los cambios tecnológicos, y adicionalmente presenta la idea de que la innovación de una empresa se logra por medio del conocimiento y que una buena gestión de éste da una ventaja competitiva en el mercado.

En consecuencia, los otros dos autores sostienen, para el caso de las Pymes en Colombia, que éstas se tienen que fortalecer por medio de la competitividad que brinda la Gestión del Conocimiento, para sostenerse y adaptarse al mercado, aduciendo además que la gestión de capital humano permite que se desarrollen y apliquen los conocimientos de una empresa para generar ventajas competitivas, y concluyen para este apartado, que diversos estudios en torno a la Gestión del Conocimiento a nivel global, han llegado a la conclusión de que el desarrollo de las empresas se da por medio de la satisfacción de las necesidades de los clientes, pero estos sólo se aseguran por medio de la Gestión del Conocimiento la cual permite que los niveles competitivos aumenten en gran manera.

Continuando en la línea de estudio de Pymes, se encuentra Castaño (2003), este autor identifica a las Pymes como una fuente de generación de empleo y crecimiento económico, pero alerta sobre la afectación que éstas sufren por los nuevos retos del mundo empresarial y los constantes cambios económicos, dentro de sus argumentos más destacados se encuentra la idea de que dentro de las Pymes, se debe dotar al personal de la organización de la capacidad de desaprender, innovar y aprender, para crear una empresa competitiva en el mercado. Y para lo anterior, establece que no basta con la Gestión del Conocimiento, sino que ésta se debe aprovechar desarrollándola mediante estrategias como la dotación de competencias de conocimiento al personal para adquirir capacidad de actuación y mejorar su posición competitiva, la implementación de una organización, planificación, dirección y control de procesos con unos objetivos específicos propuestos ajustados al contexto de la organización que la implemente.

En la misma línea, Marulanda y López (2012), realizan un estudio en 323 Pymes de las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, que expresan que en dichas empresas no se está haciendo una gestión para la estructuración de políticas, planes y programas, lo que impide que haya un avance para la aplicación de herramientas tecnológicas para la Gestión del Conocimiento. Si bien, aunque se está apoyando el desarrollo de competencias para la Gestión del Conocimiento, se evidencia un vacío desde lo teórico lo que hace que haya una debilidad desde lo práctico. Por consiguiente, no se hace una Gestión del Conocimiento en términos prácticos y reales para las necesidades de empresas y organizaciones. No obstante, si se llega a implementar una Gestión del Conocimiento ordenada, se puede innovar en las Pymes, mediante el direccionamiento de los procesos de conocimiento, para fomentar al

capital humano.

Esto conlleva a una gestión de la información y a procesos del aprendizaje organizacional. Así mismo, las empresas deben tener la necesidad de avanzar e implementar las TIC dentro de las organizaciones, como una herramienta para la sistematización de procesos.

De igual forma, Durango (2015) en su texto Evaluación de las tecnologías para la Gestión del Conocimiento hace la división de la GC en dos, un proceso relacionado con las personas a partir de la cultura y estrategias de la organización y otro a partir de las tecnologías relacionadas con la infraestructura y los métodos de aplicación de la Gestión del Conocimiento, para él estas estrategias se juntan y a través de instrumentos de medición y el establecimiento de la inteligencia para la colección de herramientas claves, técnicas y procesos, a partir de los cuales busca generar un sistema de información que sirva para medir los aspectos que requieren mejora en las organizaciones.

En sintonía con lo anterior se encuentra Torres et al. (2016), quienes parten de la idea de la Gestión del Conocimiento, como recursos que a partir de la formación de las personas y la capacitación para la creación de conocimiento, construyen capacidades diferenciadoras e innovadoras para el desarrollo de las empresas. Adicionalmente introducen una dimensión importante que se debe tener en cuenta para las buenas prácticas de la Gestión del Conocimiento y es el nivel de apego al pasado de organizaciones tradicionales y conservadoras, las cuales, muchas veces por aferrarse al pasado dificultan la Gestión del Conocimiento, con lo cual no se pueden proponer nuevos retos de orden económico y competitivo.

Continuando en la línea de las buenas prácticas en la teoría de la Gestión del Conocimiento se encuentra un estudio del mismo año que el anterior, pero esta vez de Marulanda et al. (2016), a quién ya se mencionó en el segundo artículo analizado, y quién esta vez como titular y con un equipo diferente de trabajo, parte de la evaluación del estado las prácticas de Gestión del Conocimiento en 321 Pymes de diferentes ciudades colombianas, para identificar y compartir, la manera en la que éstas generan, comparten, retienen y aplican el conocimiento.

Para lo anterior, el autor sustenta su accionar en argumentos como el de Alavi y Leidner (2001), los cuales señalan que el uso de las mejores prácticas en la GC con frecuencia se apoyan en las tecnologías de información y comunicaciones (TIC), permitiendo resultados

como, una mejor comunicación y mayores niveles de participación entre los miembros del personal, eficiencia en la resolución de problemas y mejoras en el tiempo de salida de un producto al mercado, el establecimiento de un rendimiento financiero más favorable, mejores prácticas de comercialización, una mejora en el rendimiento del trabajo en equipo, lo cual, establece que desde el conjunto de hábitos, valores, prácticas, procedimientos, normas, reglas, comportamientos grupales e individuales de las personas dentro de la organización, se logre la utilización eficiente del conocimiento a través del aprendizaje a partir de las experiencias, dado que la sobre todo si repiten actividades similares en los trabajadores, se comienzan a reconocer las diferentes situaciones para aprender y evitar o hacer frente a otras.

Lo anterior, enmarcado en un proceso de Gestión del Conocimiento, permite a los miembros de un equipo reducir los reprocesos y ajustar el tiempo que se necesita para planificar la ejecución de un proyecto. El autor incluso sugiere que, compartir las lecciones aprendidas y prácticas avanzadas, de hecho, es una clave para ayudar a las empresas (Marulanda 2016).

Otro apartado interesante que abordan estos autores y que conecta a buena parte de los autores que abordan los temas de Gestión del Conocimiento en empresas en este ejercicio, tiene que ver con las Buenas Prácticas, Marulanda (2016) establece que la existencia de estructuras de conocimiento es particularmente relevante en las Pymes, y en la misma línea que Durango (2015) y Torres (2016) sostiene que:

Las prácticas de almacenamiento de conocimiento son sistemas desarrollados para apoyar los procesos de recuperación del conocimiento operacional y de almacenamiento, e incluyen sistemas de procesamiento de información, procedimientos de control y revisión, y sistemas que permiten el uso del stock de conocimiento creado. Esta estructura habilita la recolección y transformación de la información pertinente y su aplicación para otras operaciones, proporcionando una retroalimentación valiosa (Marulanda et al. 2016).

Para este autor es muy importante tener en cuenta dentro de las organizaciones criterios sobre prácticas relacionadas con la estrategia, el proceso, los recursos y el clima organizacional que permitan lograr un mejor rendimiento, lo cual se traduce en el éxito y desarrollo de la empresa.

Una conclusión acertada de este apartado sobre las buenas prácticas que es compartido por el núcleo de los investigadores analizados la da Torres (2016) a través de Rossi, Kerga, Taisch y Terzi (2014) cuando establece que a partir de la estrategia, la investigación, la comercialización, el clima y la cultura organizacional, las métricas y medición del rendimiento, la gestión de cartera, los estudios de mercado, las personas, los procesos y la tecnología, se pueden direccionar y organizar los procesos y estándares de una empresa, para lo cual se debe tener en cuenta a todas las personas que participan en actividades de la empresa todos los días, desde la división del trabajo y de las tareas (organización del trabajo), la coordinación de las personas y actividades, los roles de los empleados, las habilidades y los conocimientos. En esos términos, la dimensión de proceso se hace evidente y sugiere reglas de diseño y metodologías, control de mecanismos y mejora del proceso, estudio de las decisiones de gestión, evaluación de los factores para la toma de decisiones y las actividades de valor. En últimas lo que concluye el autor es que la Gestión del Conocimiento y las buenas prácticas de la misma, están relacionadas con crear, compartir, representar y reusar el conocimiento tácito y explícito (este concepto será abordado por Sánchez (2011) más adelante).

Continuando con Marulanda, esta vez con un documento de 2013, en él, el autor busca generar una línea base que permita a los empresarios plantear estrategias desde 5 categorías: análisis organizacional, competencias, prácticas, procesos y tecnologías de información y comunicaciones TI, para de esa manera, poder desarrollar una mayor competitividad en sus organizaciones. Para esta tarea Marulanda, como ya lo ha hecho en otros artículos que se ven también aquí reflejados, establece que:

La Gestión del Conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con el objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas (Marulanda, 2013).

De igual manera el autor da preponderancia a la cultura organizacional igual que Durango (2015) al mencionar que éste es el más importante factor de éxito para la Gestión del Conocimiento, dado que es desde allí desde donde se define y se valora el conocimiento, y al mismo tiempo lo que el conocimiento debe mantener dentro de la organización para obtener una ventaja sostenida.

Junto a lo anterior, Marulanda introduce un factor clave en la Gestión del Conocimiento y es el Capital Intelectual como elemento fundamental y generador de ventajas competitivas sostenibles para una empresa. En esos términos lo que se asume es que el conocimiento como base de ese Capital Intelectual, se convierte en el centro de capacidades de la organización, disparándola a una mejor posición competitiva y agregando valor.

Sobre este concepto se derivan 3 elementos clave: el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional. El primero en términos del autor, incluye la experiencia, el know-how o saber hacer o cómo hacerlo, y finalmente, lo que tiene que ver con las capacidades, habilidades y experiencia de los miembros humanos de la organización. Por otro lado, el Capital Estructural conocido también como el Capital de la Organización, que incluye los sistemas, redes políticas, la cultura, canales de distribución y otras que el autor denomina “capacidades organizativas”, son necesarias dentro de esta ecuación para cumplir con los requisitos del mercado, así como la propiedad intelectual. Y finalmente, aborda el Capital Relacional, que, como su nombre lo indica, incluye las conexiones y relaciones que agentes exteriores sostienen con la organización, entre los factores que se incluyen en este intercambio se encuentran la lealtad, la cuota de mercado, el nivel de pedidos pendientes, y problemas similares.

En este sentido se hace evidente en las múltiples participaciones del autor en este texto, que esta línea de trabajo sobre las Pymes, busca a través del reconocimiento de elementos tanto de Capital Humano como Estructural e Intelectual, determinar el estado y evolución de las organizaciones como gestoras de conocimiento mediante una evaluación integral y permanente de las categorías anteriormente mencionadas como son: el análisis organizacional, las competencias, las prácticas, los procesos y las tecnologías de la información y comunicaciones TI (Marulanda 2013).

En una línea muy familiar al trabajo de Marulanda en los múltiples artículos aquí expuestos, aparece Garzón (2006) quien intenta ver el nivel de incidencia de la Gestión del Conocimiento en empresas de Bogotá, partiendo de las necesidades que surgen a partir de los retos que enfrentan hoy en día las organizaciones, donde los ritmos constantes y acelerados de manejo de información, en sus propias palabras, ponen en riesgo su perdurabilidad y crecimiento. Tomando en cuenta la premisa anterior, el autor evidencia una necesidad de mirar hacia el conocimiento como un recurso estratégico para asumir ese reto y precisamente,

a través de canales como el aprendizaje organizacional y el Capital Intelectual, que por supuesto también se vieron en Marulanda líneas atrás, permiten que la empresa logre adquirir habilidades para crear conocimiento, difundirlo a su interior y lograr que el personal lo aplique en forma eficiente y eficaz, para con esto obtener la ventaja competitiva que hace la diferencia dentro de un sector específico de la economía, y de la mano de la innovación continua de las organizaciones, a través del nuevo conocimiento, permitirle a la organización crear, mejorar y desarrollar su capacidad de innovación que redundará en el incremento de la base de conocimientos de la organización.

En consecuencia, el autor establece que, las organizaciones que esperan lograr réditos con la Gestión del Conocimiento, deben aceptar que el capital económico fue desplazado por el capital del conocimiento y que por tanto, este debe ser la base fundamental de su desarrollo y su competitividad, dentro del corto, mediano y largo plazo.

Definir el marco teórico en relación con los factores que determinan el aprendizaje organizacional y el capital intelectual como herramientas de la Gestión del Conocimiento y la forma como estos operan en organizaciones colombianas.

En términos procedimentales, el autor prioriza dentro de la aplicación de la GC la identificación de los factores que determinan el aprendizaje organizacional a través del cual, cómo se vio en Marulanda (2013), se retroalimenta el capital intelectual y permite la creación del conocimiento en las organizaciones, proporcionando una visión actualizada sobre la creación del conocimiento en sus actividades institucionales y el aprendizaje organizacional, todo esto garantizando la perdurabilidad a partir de la creación de un conocimiento propio y específico, su difusión y asimilación por medio del aprendizaje y la formación de competencias (Garzón 2006).

De su estudio el autor hace mención a algunos elementos que optimizarían la implementación de la Gestión del Conocimiento en las empresas, argumentando que, el aprendizaje organizacional es la base de una buena Gestión del Conocimiento, y la Gestión del Conocimiento es la base para la generación de capital intelectual. Adicionalmente describe el aprendizaje organizacional como una herramienta de la Gestión del Conocimiento por la cual se retroalimenta el Capital Intelectual que permite la creación del conocimiento en las organizaciones, también incluye a la tecnología mencionando que ésta, es una herramienta que facilita el aprendizaje organizacional y es fundamental para la Gestión del Conocimiento,

dado que facilita el aprendizaje organizacional, y finalmente, concluye este apartado diciendo que, la Gestión del Conocimiento por medio de la dimensión de intraemprendedor permite a los participantes con actitud y aptitud, tener facilidad para la innovación y la creatividad en las organizaciones.

Por su lado, Marulanda, López y López (2012), hacen referencia a que los procesos de la Gestión del Conocimiento, debe ser una fuente para la formación de capital humano como por ejemplo en la gestión documental, innovación, aprendizaje y diseño en el uso de herramientas de la web 2.0. Es por medio de la implementación de herramientas que se puede hacer más efectiva la Gestión del Conocimiento, como por ejemplo por medio de un cuadro de mando integral que implemente círculos de conocimiento, lecciones aprendidas, minería de datos, uso de video conferencias, entre otros. Es con este tipo de herramientas que la Gestión del Conocimiento es una fuente para las buenas prácticas empresariales y generar una mayor competitividad de las organizaciones.

Finalmente se rescata el trabajo de Sánchez (2011), quien busca con su estudio, ilustrar los avances de la Gestión del Conocimiento en Colombia a partir de estudios Gestión del Conocimiento en las empresas, bajo esa premisa, explica lo que había quedado abierto con el análisis de Marulanda (2013) dado que López aquí describe el Conocimiento Tácito o Implícito como un conocimiento individual que hace parte de una “espiral del conocimiento” desde la cual se encadenan procesos como la asimilación, que nace como subproducto de la intuición o de profundas investigaciones, las cuales se propagan a otros niveles de la empresa en el apartado denominado “expresión”, obteniendo finalmente mediante el método de prueba y error, el “conocimiento explícito o formal”, que determina el saber-hacer (know-how) mencionado igualmente por Marulanda (2013) el cual es aplicable a situaciones concretas y que es conocido como proceso de interiorización o apropiación.

Estos procesos lógicos involucrados en la Espiral del Conocimiento ya sea en la fabricación de un producto (combinación en procesos productivos) o en la prestación de un servicio (manuales o instructivos sobre procedimientos) son fundamentales para el desarrollo de buenas prácticas en la Gestión del Conocimiento a partir del manejo del recurso humano y el aprovechamiento de sus capacidades intelectuales para lograr el éxito individual y el de las organizaciones (Sánchez, 2011).

Además de los elementos teóricos y procedimentales consignados a partir de los

hallazgos de los artículos anteriores, como una conclusión adicional a este apartado, se tiene que, los estudios sobre Gestión del Conocimiento en empresas colombianas, primero, encuadran mayoritariamente su análisis y producción en las Pymes, sosteniendo principalmente, y desde datos estadísticos, que son éstas las que aportan entre un 70 y 90% de la producción del país.

Y segundo, que a partir del estudio realizado por Bernal-Torres (2016) se puede entender en buena medida la razón por la cual la investigación sobre la Gestión del Conocimiento se encuentra en ciernes en Colombia, ya que según el autor y a partir del estudio de la actividad empresarial durante el período 2008-2012 en 128 grandes y medianas empresas colombianas pertenecientes a diferentes sectores de actividad económica y la información de 640 directivos de las mismas, se obtuvo que, solamente un 27% de las empresas realiza Gestión del Conocimiento de forma integral y que, de esa gestión, sólo la actividad correspondiente al uso del conocimiento tiene relación directa y significativa con los resultados operativos y financieros de las empresas.

A la luz de lo anterior, el mismo autor logra establecer que en el país:

...la práctica de Gestión del Conocimiento (GC) se refiere más a la formación de las personas, función tradicional de la gestión, que a la capacitación para la creación de conocimiento que permite la construcción de capacidades diferenciadoras e innovación por parte de las empresas. Esta tendencia de las empresas analizadas a ser tradicionales y conservadoras, dificulta la capacidad de las mismas para que su actividad pueda responder de forma adecuada a los retos del nuevo orden económico cada vez más globalizado, competitivo, cambiante e incierto (Bernal-Torres, 2016).

Este panorama de la Gestión del Conocimiento en Colombia permite evidenciar que se han tenido avances tanto en los estudios como en la práctica dentro de las organizaciones y existe una conciencia de hacia donde se deben encaminar los esfuerzos en ese sentido, aunque el camino por desarrollar buenas prácticas tiene un largo trecho por recorrer al pasar de la teoría a la práctica.

## 6. Conclusiones

La Gestión del Conocimiento y las buenas prácticas empresariales en Colombia, tienen un bajo impacto en la comunidad científica a nivel global, como que el orden se restringe a partir del idioma, dado que al ejecutar la búsqueda para artículos bajo el registro “Knowledge Management” los resultados suben a 4.840.000, en esos términos, tanto el volumen de información como el rango de influencia de la producción local es bajo en comparación con el marco hegemónico del conocimiento de la literatura inglesa.

De igual manera los resultados encontrados tienen un orden de relevancia superior desde los años 2000, lo que establece el debate sobre estos temas como algo actual y que adicionalmente permite un rango de acción amplio al momento de incursionar investigativamente.

A partir de estos hallazgos, el análisis bibliométrico arroja resultados que permiten identificar una necesidad dentro de la comunidad científica en Colombia de una producción de este estilo, a partir del análisis de la Gestión del Conocimiento para las Buenas Prácticas empresariales.

Desde la visión conceptual y cualitativa del desarrollo del trabajo se pueden identificar algunas conclusiones sobre el tema de la Gestión del Conocimiento, donde a partir de los textos leídos se puede evidenciar que las prácticas empresariales ajustadas a las herramientas proporcionadas por la Gestión del Conocimiento, proporcionan a las empresas una ventaja competitiva, debido a que ayudan a implementar dentro de las empresas una cultura organizacional, motivando a los empleados a implementar nuevas formas de hacer las cosas y transmitir el conocimiento entre ellos mismos, porque quienes crean el conocimiento son las personas, entonces las empresas deben implementar una Gestión del Conocimiento para que ese capital humano pueda ser materializado y potencializar las ventajas competitivas de las organizaciones generando alrededor de ellas buenas prácticas empresariales.

En consecuencia, se tiene también como elemento concluyente, que la Gestión del Conocimiento tiene por objeto mejorar el rendimiento mediante el aprovechamiento y mantenimiento presente y futuro del valor de los activos de conocimiento y que a partir de esto, la creación, actualización, disponibilidad, calidad y uso del conocimiento son componentes esenciales en los tiempos actuales para obtener una organización de gestión proactiva. Lo anterior además incluye la necesidad de un manejo de conversión de datos, tener

una visión organizativa y adquirir y gestionar la experiencia en conocimiento reutilizable y útil que será compartida y distribuida con las personas que lo necesitan. De esto se obtiene que, si una organización gestiona el conocimiento con éxito, será capaz de utilizar la información y consultar a la experiencia, lo cual le será muy útil, incluso en algunos casos críticos, para hacer un mejor trabajo que el realizado anteriormente.

En consecuencia, Marulanda (2016) hace patente de manera concluyente a través de sus investigaciones que en los tiempos actuales ha aumentado la importancia y la necesidad de una utilización eficiente del conocimiento en las organizaciones. Por lo cual es importante que lo que aprenden las personas de la experiencia sea capitalizado para reconocer las diferentes situaciones y aprender a evitar o hacer frente a otras, de esta forma se pueden reducir los reprocesos y ajustar el tiempo que se necesita para planificar la ejecución de un proyecto y finalmente manifiesta que se deben compartir las lecciones aprendidas y prácticas avanzadas, como una clave para ayudar a las empresas.

También es importante entender que esa utilización eficiente del conocimiento a través de la organización de una cultura organizacional clara, influye de forma positiva y significativa en las buenas prácticas para la Gestión del Conocimiento, entendiendo que el trabajo que hagan las empresas para generar mayores niveles de compromiso por parte de los empleados, a partir de estrategias desde la Gestión del Conocimiento por ejemplo para ofrecer incentivos de diversos tipos para el bienestar de los mismos, partiendo de un direccionamiento estratégico, permitirá generar espacios de reconocimiento sobre la importancia de la Gestión del Conocimiento. (Marulanda 2016).

En consecuencia, el mismo Marulanda (2013) en sus múltiples estudios concluye que se deben seguir haciendo mediciones de la Gestión del Conocimiento en las PYMES colombianas, toda vez que se ha convertido en factor de desarrollo y competitividad, que se hace más necesario a partir de la firma de múltiples tratados de libre comercio con otros países y la competencia empresarial instalada en la región. Esto lo pone el autor en perspectiva, dado que en sus análisis organizacionales se demuestra que en Colombia existen pocos avances estratégicos para el desarrollo de la Gestión del Conocimiento, avanzando únicamente en aspectos operativos y organizacionales. Adicionalmente, en lo referente a las competencias en el país las investigaciones avanzan en la identificación del empresario, de la necesidad de formación y aprendizaje de sus empleados y el uso de herramientas que permitan mejorar en

el ámbito tecnológico. Continuando con Marulanda (2013), éste manifiesta que, como un buen síntoma en cuanto a las buenas prácticas y procesos dentro de las organizaciones, se evidencia cada vez más dentro de las empresas colombianas uso de herramientas, métodos, técnicas y demás para gestionar el conocimiento, a partir de las Tecnologías de la Información, en especial de uso libre o código abierto. En este apartado, las PYMES que cubren una gran parte del mercado laboral y productivo del país deben avanzar en el uso y la apropiación de TIC de nueva generación como web social y web semántica, herramientas para el trabajo colaborativo, herramientas de vigilancia en ciencia y tecnología y ciber-aplicaciones (en: e-salud, e-negocios, e-gobierno, e-ecología, e-agricultura, e-empleo, e-educación y e-ciencia). Estas tecnologías digitales permiten gestionar información y conocimiento potenciando lo local y regional en un marco global. Lastimosamente lo anterior se ve opacado por la tendencia de la gran mayoría de organizaciones a no esforzarse por implementar modelos o sistemas integrales de Gestión del Conocimiento, que permitan articular todas las iniciativas y redundar en más significativos beneficios de competitividad, productividad e innovación.

En la misma línea de Marulanda y partir del estudio de Acosta y Nakata (2012), se concluye que para que la Gestión del Conocimiento ocurra y evolucione dentro de la organización, se deben fomentar elementos como el liderazgo, la colaboración, la comunicación y el compromiso, dado que estos inciden sobre el aprendizaje y confirman a través de estudios que genera un efecto positivo. De igual manera, es muy importante el aprendizaje organizacional como la principal variable para mantener a la organización en un estado de desarrollo y evolución permanente, pues el aprendizaje es un comportamiento inherente a toda la organización, destinado a mejorar su capacidad de adaptación y anticipación a las exigencias del entorno. Lo anterior permite obtener una visión suficientemente completa del funcionamiento de la organización como sistema de aprendizaje y aseverar que la relación entre el aprendizaje organizacional y las condiciones para la Gestión del Conocimiento, arroja coeficientes positivos y significativos, que fueron calculados a través de métodos estadísticos multivariantes, utilizados tanto desde el análisis factorial como desde el análisis de conglomerados, los cuales comprueban la hipótesis que establece que el efecto positivo de las condiciones facilitadoras de la Gestión del Conocimiento sobre el aprendizaje organizacional está estrechamente relacionado con los resultados de la gestión, y éstos se materializan en confianza y satisfacción en el trabajo.

## 7. Recomendaciones

Con base a lo anterior y el desarrollo sostenido de los resultados de orden bibliométrico y cualitativo dentro del análisis de la bibliografía sobre la Gestión del Conocimiento y su influencia en las Prácticas Empresariales, se pueden establecer algunas recomendaciones de orden informativo y procedimental para las organizaciones en Colombia.

En primer lugar, se debe tener dentro de cada organización una agenda para ser competitivo, a partir de la minimización de los costos indirectos como infraestructura, transporte, impuestos, etc., establecer una mejora respecto a los corredores de distribución y mercadeo, junto con la formación de instituciones de acompañamiento y de formación de capital humano, todo lo anterior atendiendo a que los condicionamientos estructurales que actualmente tienen las empresas en Colombia provienen en buena medida de costos externos y no sólo de las prácticas gerenciales directamente (Lozano, 2014).

Las Organizaciones deben mejorar sus procesos de internacionalización, mejorando las cadenas de logística de comercio exterior. Igualmente deben apoyarse internamente en el recurso humano y formas organizacionales coherentes combinadas con la vinculación de Universidades y Agencias de Innovación, para lograr la diversificación de los productos y el aumento del valor tecnológico, que redundará en el desarrollo del producto exportador (Hernández, 2016). Sobre este aspecto se tiene que, las universidades tienen como funciones:

- Potenciar la capacidad de innovación para así generar nuevos negocios tecnológicos que favorezcan al sector productivo.
- Fomentar la cultura de la innovación en la sociedad y el sector productivo.
- Colaborar con las empresas para resolver sus retos tecnológicos a través de programas de asistencia técnica directa, así como diseñando esquemas de centros de costos de los proyectos tecnológicos.
- Favorecer la transferencia de conocimiento y tecnología.
- Facilitar el acceso a la oferta tecnológica adecuada, por medio de programas de prospectiva estratégica y tecnológica en sectores productivos.
- Informar sobre los mecanismos de ayuda institucional disponible a la innovación en especial en capital de riesgo y otros esquemas de financiación. (Pineda, 2013).

Otro aspecto importante que arrojan las investigaciones revisadas en este documento

tienen que ver con el legado familiar de las direcciones en las empresas dado que una buena parte de este tipo de direcciones afecta la calidad gerencial, como lo establece Holtz-Eakin et al. (1993) y Schulze et al. (2001) en Hernández (2016), las personas que suelen recibir sus herencias, suelen ser menos productivas que antes de haberlas recibido, esto debido a que, al interior de núcleos familiares, en donde hay relaciones afectivas, existe mayor probabilidad de que se den comportamientos oportunistas o excesivamente altruistas hacia miembros de la familia y oportunismo por falta de autocontrol o control externo de la gerencia. Para controlar este tipo de comportamiento, según los autores, es necesaria la anticipación de posibles conflictos morales y la creación rigurosa de acuerdos concertados, que permitan balancear el negocio familiar y la continuidad de la empresa. Lo anterior se sugiere teniendo en cuenta la configuración especial que se da en ciertos cuadros de Pymes a nivel de Colombia y Latinoamérica.

Como otro punto valioso y recomendable para la eficiencia de la Gestión del Conocimiento en las prácticas empresariales, se encuentra el concertar la asignación de tareas de trabajo con los empleados, dado que esto mejora los índices de calidad gerencial. De igual forma, se destaca que entre mayor autonomía tengan los jefes inmediatos en la empresa, se obtiene un impacto positivo en la gerencia. Adicionalmente, la descentralización en el ámbito organizacional se percibe como positiva, para estimular la toma de decisiones, el control y la vigilancia a las tareas convenidas, fomentar el establecimiento y el uso de controles amplios que puedan aumentar la motivación e innovación; hacer posible las comparaciones del desempeño de diferentes unidades en la estructura organizacional, ayudar en la adaptación a un ambiente rápidamente cambiante, entre otros.

Por último, se debe tener en cuenta que el empresario colombiano tiene por lo general aversión a los cambios del entorno y a los posibles riesgos que debe asumir, sigue haciendo lo que ya sabe hacer y le ha funcionado durante mucho tiempo. Este tipo de formas de lidiar con la toma de decisiones, pueden ser grandes determinantes de cambios tecnológicos y/o de innovación en las sociedades, y bajo diversos contextos pueden ser la llave o el estancamiento a un desarrollo emprendedor estable y sostenible (Stanton & Welpe, 2010).

## 8. Bibliografía

- Acosta, J., & Nakata, L. (2012). Condiciones de la Gestión del Conocimiento que favorecen el aprendizaje organizacional. *Revista Sotavento MBA*, 20, 22-38.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Andreu, R., & Sieber, S. (1999). Knowledge and problem solving: a proposal for a model of individual and collective learning. Working Paper 1/99). Barcelona.
- Bernal-Torres, C. A., Aguilera, C. I., Henao-Cálad, M., & Frost, J. S. (2016). Gestión del Conocimiento y actividad empresarial en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 22(1).
- Castaño, B. P. (2011). Modelo para fortalecer capacidades básicas de PYME. *Ingeniería y competitividad*, 5(1), 58-69.
- Castrillón, M. A. G. (2010). Aproximaciones a la Gestión del Conocimiento en empresas colombianas. *Universidad & Empresa*, 8(10), 232-256.
- Coronado, A. T., Zanotto, M., Codina, A. I., Mestres, M. M., & Gallart, I. S. (2007). Escribir y comunicarse en contextos científicos y académicos: Conocimientos y estrategias (Vol. 15). Graó.
- Cruz, Y. R., & Domínguez, E. G. (2007). La inteligencia organizacional: necesario enfoque de gestión de información y del conocimiento. *Ciência da informação*, 36(3).
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Domínguez Santiago, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías: Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Pensamiento & Gestión*, (24), 88-131.
- Durana, C., Çetindereb, A., & Şahanc, Ö. (2014). An analysis on the relationship between total quality management practices and knowledge management: The case of Eskişehir. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(109), 65 – 77.
- Durango-Yepes, C. M., & Quiroz-Carvajal, J. (2017). Maturity Assessment of Knowledge Management in Large Companies Colombia: exploratory model. *Pensamiento & Gestión*, (42), 39-65.
- Durango Yepes, C. M. (2015). Evaluación de las Tecnologías para la Gestión del Conocimiento.

- Echeverry, C. E. M., Trujillo, M. L., & Giraldo, M. M. (2013). Análisis de la Gestión del Conocimiento en pymes de Colombia. *Gerencia Tecnológica Informática*, 12(33), 33-44.
- Garzón, M. A. (2006). Condiciones Para El Aprendizaje Organizacional (Conditions for Organizational Learning). Documento de Investigación, (25).
- Gaviria-Marin, M., Merigó, J. M., & Baier-Fuentes, H. (2019). Knowledge management: A global examination based on bibliometric analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 194-220.
- Gómez, M. C. A., & Goñi, J. O. (2016). Análisis bibliométrico y de contenido. Dos metodologías complementarias para el análisis de la revista colombiana Educación y Cultura. *Revista de Investigaciones UCM*, 14(23), 14-31.
- Greenwood, W. T. (1978). Teoría de decisiones y sistemas de información: introducción a la toma de decisiones administrativas (No. Z699. M3 G859).
- Guardia, G. C., Soto, F. C., & Fernández, B. H. La Gestión del Conocimiento para la Toma de Decisiones.
- Gutiérrez H., Gloria del C. (2014) Teoría de la toma de decisiones. Definición, etapas y tipos. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/>
- Hernández, A., Marulanda, C. E., & López, M. (2014). Análisis de capacidades de Gestión del Conocimiento para la competitividad de pymes en Colombia. *Información tecnológica*, 25(2), 111-122.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación (Vol. 3). México: McGraw-Hill.
- Hernández Umaña, I. D., Espinosa Acuña, O. A., & Ramírez Rozo, H. F. (2016). Determinantes de Buenas Prácticas Gerenciales para Colombia en el año 2013. Una Aproximación Analítica desde Modelos Logit. *Horizontes Empresariales*, 15(1).
- J. González de Dios, M. Moya, M.A. Mateos Hernández (1997). Indicadores bibliométricos: Características y limitaciones en el análisis de la actividad científica. *Anales españoles de pediatría* (Vol. 47), 235-244.
- Le Moigne, J. L. (1997). La incoherencia epistemológica de las ciencias de la gestión. *Cuadernos de Economía*, 16(26), 163-185.
- López Piñero, J. M. (1972). El análisis estadístico y sociométrico de la literatura científica. Valencia:

Centro de documentación e informática médica, 197, 2007-2012.

- Lozano, R. (5 de Septiembre de 2014). 'En competitividad estamos en un lugar mediocre': Andí. El Tiempo, Sección Economía. Recuperado el 4 de Abril de 2019, de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/competitividad-de-colombia-es-pobre/14492739>.
- Marulanda Echeverry, C. E., & López Trujillo, M. (2013). La Gestión del Conocimiento en las PYMES de Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(38), 158-170.
- Medina, J., & Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Pineda Serna, L. (2013). Prospectiva estratégica en la Gestión del Conocimiento: Una propuesta para los grupos de investigación colombianos. *Investigación y desarrollo*, 21(1), 237-311.
- Prado, J. C. A., & Fischer, A. L. (2013). Condiciones de la Gestión del Conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales: un modelo explicativo. *Pensamiento & Gestión*, 37, 25-63.
- Pun, K. F., & Yiu, M. Y. R. (2017). Management of Knowledge and Ignorance in the Context of Organisational Learning: A Research Agenda. *West Indian Journal of Engineering*, 40(1).
- Sánchez, M. L. L. (2011). La relevancia de la Gestión del Conocimiento en las empresas. *Apuntes del CENES*, 223-237.
- Serrano Rodríguez, C. J. (2013). Capacidades y conductas asociadas al aprendizaje interorganizacional desde la experiencia de observatorios de responsabilidad social.
- Soto, L. M. (2017). Spiritual Leadership and Organizational Knowledge Processes: New relations in the field of Knowledge Management. *The Journal of Applied Christian Leadership*, 11(2), 26-51.
- Stanton, A., & Welp, I. (2010). Risk and ambiguity: Entrepreneurial research from the perspective of economics. En: Stanton, A., Day, M., & Welp, I. *Neuroeconomics and the firm* (pp. 29-49). Cheltenham-Northampton: Edward Elgar.
- Vidal Ledo, M. J., & Pérez, A. B. A. (2012). Gestión de la información y el conocimiento. *Revista Cubana de educación médica superior*, 26(3), 474-484.

- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with applications*, 39(10), 8899-8908.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: an introduction and perspective. *Journal of knowledge Management*, 1(1), 6-14.
- Yepes, C. M. D., & Carvajal, J. Q. (2017). Evaluación de la madurez de la Gestión del Conocimiento en grandes empresas de Colombia: modelo exploratorio. *Pensamiento & Gestión*, (43), 39-65.
- Zhao, J., & de Pablos, P. O. (2011). Regional knowledge management: the perspective of management theory. *Behaviour & Information Technology*, 30(1), 39-49.