

**RELACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA GESTIÓN DEL
CAMBIO EN POSTOBÓN**

Hugo Alejandro Ramírez Jiménez

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRIA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

MEDELLÍN

2021

**PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA RELACIÓN DE LA GESTIÓN
DE CONOCIMIENTO Y LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN POSTOBÓN**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de Magíster en Gerencia
de la Innovación y el Conocimiento

Hugo Alejandro Ramírez Jiménez

Directora: PhD. MSc. Mónica Henao Cálad,

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

MEDELLÍN

2021

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

Jurado

AGRADECIMIENTOS

A mis amigos y compañeros de cohorte, Jorge Fernández, Érika Jaramillo y Laura Franco y quienes dieron aliento y aportaron desde su experiencia.

A mi directora de este trabajo, Mónica Henao, quien siempre fue una gran guía con sensatez, disposición y experiencia.

A mis padres quienes alientan el cumplimiento de mis sueños.

Contenido

Introducción	11
1. Conceptos de Gestión del Conocimiento y Gestión del Cambio	13
1.1 La Gestión del Conocimiento.....	14
1.2 Marcos de trabajo de la gestión del conocimiento.....	17
1.2.1 Marco de Perter Heisig.....	17
1.2.2 Marco Comité Europeo para la Estandarización (CEN).....	19
1.2.3 Marco de Biloslavo y Zornada.....	23
1.3 La Gestión del Cambio Organizacional	28
1.4 Marcos de trabajo en la Gestión del Cambio	30
1.4.1 Modelo de gestión del cambio de Kurt Lewin.	32
1.4.2 Modelo de los 8 pasos de Kotter.	33
1.4.3 Modelo de gestión del cambio ADKAR.	36
2. La Gestión del Cambio y la Gestión del Conocimiento en Postobón.....	38
2.1 La Gestión del Conocimiento en Postobón.....	38
2.2 La Gestión del Cambio en Postobón.....	42
3. Relación de la Gestión de Conocimiento y la Gestión del cambio	47
3.1 La Gestión del Conocimiento en la Gestión del Cambio.....	47
3.2 La Gestión del Cambio en la Gestión del Conocimiento.....	49
4. Aspectos metodológicos para proponer un marco de trabajo que relacione los elementos de la Gestión del Cambio y la Gestión del Conocimiento para Postobón	51
4.1 Revisión de Literatura.....	51

4.2 Revisión Documental al Interior de Postobón	53
4.2 Relación de la GCo y la GCa.....	54
4.3 Construcción del marco de trabajo de GCa que relacione elementos de la GCo para Postobón.....	54
5. Propuesta de marco de trabajo de gestión del cambio que relaciona elementos de la gestión del conocimiento para Postobón.....	57
5.1 Análisis general del marco propuesto.....	57
5.2 Marco de trabajo propuesto de GCa que relaciona elementos de la GCo para Postobón.....	58
5.2.1 Enfoque Estratégico	59
5.2.2 Procesos de Cambio	60
5.2.3 Actividades de conocimiento	61
5.2.4 Habilitadores	63
6. Conclusiones	66
7. Trabajos Futuros	69
Referencias.....	70

Lista de Figuras

Figura 1 Tipología de Marcos de Trabajo.....	13
Figura 2 Marco de trabajo de Heisig.....	18
Figura 3 Marco de trabajo Comité Europeo para la Estandarización	22
Figura 4 Marco de trabajo de Biloslavo y Zornada.....	27
Figura 5 Etapas del Cambio Organizacional.....	31
Figura 6 Modelo Kurt Lewin	33
Figura 7 Modelo 8 Pasos de Kotter.....	35
Figura 8 Enfoque Estratégico.....	60
Figura 9 Enfoque de Procesos de Cambio	61
Figura 10 Actividades de Conocimiento en el proceso de GCa.....	63
Figura 11 Habilitadores.....	64
Figura 12 Propuesta de Marco de trabajo de GCa que relaciona elementos de la GCo para Postobón.....	65

Lista de Tablas

Tabla 1 Modelo Operativo GCo Postobón.....	41
Tabla 2 Modelo Operativo GCa Postobón.....	46
Tabla 3 Actividades de Conocimiento en la GCa Postobón	48
Tabla 4 Criterios propuesta de marco de trabajo	58

Resumen

Este es el informe final de una investigación que tuvo como propósito proponer un marco de trabajo de gestión del cambio (GCa) que relaciona elementos de la gestión del conocimiento (GCo) para Postobón.

Este trabajo permite identificar cómo los elementos del conocimiento organizacional son transversales para la gestión del cambio. Se reconoce el conocimiento como palanca que le posibilita a la organización generar innovación en sus procesos, sistemas y estructuras, gestionando el lado humano del cambio. Así mismo, el marco de trabajo propuesto explica los principales elementos de su gestión, sus relaciones y los principios de cómo estos interactúan con el fin de brindar referencia para las decisiones sobre la implementación y aplicación del cambio organizacional.

Palabras Clave: Gestión del Cambio, Gestión del Conocimiento, Marco de trabajo de Gestión del Cambio, Marco de trabajo de Gestión del Conocimiento.

Abstract

This is the investigational final report, which has as its purpose to propose a Change management (GCa) framework looking forward to relate knowledge management (GCo) elements for Postobon.

Allows to identify how the organizational knowledge elements plays itself as a transversal for the change management. Thereby, knowledge is recognized as a fundamental component to leverage itself, allowing the organization to create innovation structures, processes and systems, managing the human side of change. Thus, this proposal explains the main managing elements, its connections and how the values interact in order to provide a reference for decisions, about organizational change implementation and application.

Keywords: Change Management, Knowledge Management, Change Management Framework, Knowledge Management Frameworks

Introducción

La dinámica de la sociedad a nivel global ha cambiado en su conjunto en medio de un panorama complejo, marcado por los altos niveles de incertidumbre y las afectaciones que conlleva en términos económicos producto de la pandemia (Informe de sostenibilidad Postobón, 2020). Postobón es testigo de la necesidad de adaptarse organizacionalmente para continuar actuando de manera responsable y sosteniblemente en relación con la economía, el medio ambiente y la sociedad. De aquí la importancia de la gestión del cambio, vista como proceso facilitador de cara al cumplimiento de los objetivos de la empresa (Informe de sostenibilidad Postobón, 2020).

En el año 2016 Postobón definió una Meta Estratégica Grande y Ambiciosa (MEGA) planteada a 2024 en la cual se pone como foco de gestión a la innovación, la entrada a operaciones internacionales y la diversificación de portafolio (Informe de sostenibilidad Postobón, 2020). Para poder responder a estos retos, la empresa en el año 2018 incorpora en su diseño organizacional la Coordinación de Gestión del Cambio con el fin responder a las transformaciones y apalancar la innovación desde el despliegue estratégico. Gestionar el cambio en Postobón “implica estar abiertos a la incertidumbre: no temer al cambio ni a equivocaciones, arriesgar para descubrir, corregir y aprender” (Informe sostenibilidad Postobón, 2019, p.65)

Actualmente la Coordinación de Gestión del Cambio aborda los proyectos corporativos desde el manejo de resistencias, el aprendizaje y las comunicaciones. Para esto, la Vicepresidencia de Gestión Humana diseña un flujo de trabajo colaborativo con la Coordinación de Aprendizaje y la Coordinación de Comunicaciones. Sin embargo, de acuerdo con el informe de resultados de la Coordinación de Gestión del Cambio, la apropiación del cambio desde el frente de aprendizaje demuestra a través de los indicadores que aún tienen oportunidad de mejora. Para mejorar esta gestión, se propone incorporar en el modelo actual de gestión del cambio (GCa) de Postobón elementos de la gestión del

conocimiento (GCo) en las fases del proceso de cambio, para facilitar el resultado de los cambios en los proyectos corporativos involucrados

La presente investigación pretende responder la pregunta, ¿cómo la gestión del cambio se relaciona con gestión del conocimiento en Postobón? Para este fin, en primer lugar, se formula como objetivo general elaborar un marco de trabajo de gestión del cambio que relacione elementos de la gestión del conocimiento para Postobón, un marco de trabajo de explica los principales elementos de su gestión, sus relaciones y los principios de cómo estos interactúan con el fin de brindar referencia para la toma de decisiones sobre su implementación y aplicación y de esta manera facilitar la consecución de objetivos organizacionales (CEN, 2004). En consecuencia, se formulan cuatro objetivos específicos que dan respuesta al objetivo general. Se formulan cuatro objetivos específicos que dan respuesta al objetivo general. El primero, revisar literatura de gestión del cambio y de gestión del conocimiento; el segundo, reconocer la relación entre la gestión del cambio y la gestión del conocimiento desde la literatura ; el tercero, investigar al interior de la organización las actividades, procesos y tecnologías que se tienen establecidas para de gestión del cambio y gestión del conocimiento; como cuarto objetivo específico, se propone establecer los elementos necesarios para el marco de trabajo que se elabora para la gestión del cambio.

La metodología de investigación abordada es de carácter cualitativo, a partir de un análisis de estudios descriptivos se ilustran las distintas dimensiones de la GCa y la GCo. De esta manera, se analizan los hallazgos con el fin de contextualizarlos para Postobón

El presente trabajo de investigación es relevante para la maestría de Gerencia de la Innovación y Gestión del Conocimiento y para Postobón ya que se pretende identificar cómo el cambio se relaciona con el conocimiento, reconociendo este último como palanca hacia la transformación. Sobre todo, este estudio pretende facilitarle a Postobón el cumplimiento de su meta grande y ambiciosa.

1. Conceptos de Gestión del Conocimiento y Gestión del Cambio

En esta sección se desarrollan los dos conceptos base del proceso investigativo, presentando adicionalmente algunos marcos de trabajo, definidos como “instrumentos para estructurar problemas complejos y un punto de partida para la generación de alternativas de acción” (Osterloh y Grand, 1995, como se citó en Heisig, 2009).

Cabe aclarar que, un marco de trabajo permite tener una descripción que vincula los principales elementos, conceptos y principios de un tema. Estos pueden ser prescriptivos, descriptivos o híbridos. (Rubenstein-Montano, 2001, como se citó en Heisig, 2009). Dichas tipologías responden al enfoque frente a las dinámicas expuestas dentro de sí. De esta manera, representados en la Figura 1, los marcos prescriptivos orientan sobre los tipos de gestión y los procedimientos. Por otro lado, un marco de trabajo descriptivo caracteriza la gestión, identifica atributos importantes para su influencia en el éxito o el fracaso de los procesos corporativos. Finalmente, un marco de trabajo híbrido es la combinación de los anteriores, que señala tanto qué debe abordarse como de qué manera.

Figura 1 Tipología de Marcos de Trabajo

Marcos Prescriptivos- ¿Cómo?	Marcos Descriptivos- ¿Qué?	Marcos Híbridos
<ul style="list-style-type: none">• Orientación sobre los tipos de conocimiento, procedimientos y tareas.• Formas de participar en el conocimiento y actividades de gestión.• Enfocado a tareas	<ul style="list-style-type: none">• Describen el tema de dominio.• Muestra los atributos para éxito o fracaso de la gestión.	<ul style="list-style-type: none">• Combinación de los dos anteriores.• Cómo se deben hacer las cosas en una práctica.

Fuente: Elaboración propia, Heisig (2009)

Dicho lo anterior, el fin del marco de trabajo es explicar un tema y definir un esquema estandarizado del contenido central como referencia para futuras implementaciones de diseño. (Weber et al, 2002, como se citó en Heisig, 2009). A partir de las definiciones señaladas, para el desarrollo de esta investigación, un marco de trabajo de gestión del cambio y del conocimiento explica los principales elementos en la gestión organizacional, sus relaciones y los principios de cómo estos interactúan con el fin de brindar la referencia para las decisiones sobre la implementación y aplicación de un marco de trabajo de gestión del cambio.

1.1 La Gestión del Conocimiento

Para poder contextualizar el término gestión del conocimiento, se desglosa cada uno de sus componentes. En este sentido, “la gestión es un término integral en función genérica que tiene que ver con la planeación, la organización, la dirección y el control de los recursos en una organización, con el fin de lograr el mayor beneficio para la misma” (Aktouf, 1989, como se citó en Henao, y Zapata, 2018, p. 37). De manera complementaria, según la Real Academia Española, gestión significa ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo (RAE, 2021).

El conocimiento es un proceso creado en la mente de los individuos. Dicho conocimiento es expresado por medio de certezas, basadas en las experiencias personales (incluyendo las laborales), mediante las cuales se intenta representar la realidad de cada persona. Por otro lado, la información corresponde a los datos y sus significados contextualizados, el conocimiento entonces implica hacer uso de información asociada con los procesos en los que convergen emociones, representaciones, certezas, compromisos, emociones, y acciones (Von Krogh, Ichijo y Nonaka, 2000)

El conocimiento en una organización cuenta con dos ascepciones, estas son el conocimiento tácito y el conocimiento explícito según la Teoría de Creación de Conocimiento (TCC), el conocimiento tácito es otorgado por experiencias personales, contextos específicos, subjetivos y personal de cada individuo (Nonaka y Takeuchi, 1999 , como se citó en Muñoz y Valencia, 2015). De acuerdo con Pérez-Montoro, (2008) el conocimiento tácito se

caracteriza principalmente porque es difícil de transmitir, pues no es posible comunicar dicho conocimiento como se hace con una capacitación o un libro, llenos de conocimiento explícito. El conocimiento explícito, por su parte, es sistemático, objetivo, racional y promovido por las organizaciones, es decir, se adquiere a través de un proceso definido y puede ser transferido y comunicado de forma directa.

La construcción de nuevos conocimientos se da cuando los individuos enfrentan nuevos retos y contextos que rompen con las certezas previamente adquiridas. Las barreras y su solución obligan a aprender, a reconstruir esquemas de comportamiento y a cambiar las ideas de las personas. Si bien la creación del conocimiento es un proceso personal, éste puede ser facilitado, aprovechado y difundido en las organizaciones (Imhanzenobe, Adejumo, y Ikpesu, 2021)

Entrando en materia de GCo, de acuerdo a Nonaka y Takeuchi (1996) y Pfeffer y Sutton (2000), GCo se considera una gestión, estructuración y difusión de conocimiento dentro de la organización para reducir costos, asegurar un trabajo más rápido y utilizar las mejores prácticas. (Imhanzenobe, Adejumo, y Ikpesu, 2021)

La GCo en sí misma es vista como un proceso de adopción de un enfoque sistemático. Dicho conocimiento es específico y atiende al contexto donde se genera, es individual antes que grupal y se asocia con la pericia, la competencia y la capacidad de actuar de cada individuo (Sveiby, 1998). Cabe precisar que una de las características del conocimiento es que al gestionarse no se gasta con el uso, por el contrario, aumenta al ser compartido (Foray, 2004, como se citó en Cuervo, 2016).

De manera complementaria, a gestión del conocimiento hace referencia a un enfoque sistemático y deliberado a partir del cual las organizaciones utilizan su base de conocimientos, con innovación, habilidades, competencias y experiencia para crear una organización eficaz y eficiente. Según Bouthillier y Dalkir (2005), la gestión del

conocimiento implica un método sistemático y de coordinación deliberada de personas, tecnología, procesos y estructura para mejorar el valor a través de la innovación. Así mismo, esta comprende una variedad de prácticas de gestión para crear, identificar, almacenar, difundir, replicar y aplicar el conocimiento dentro de las organizaciones. (Imhanzenobe, Adejumo, y Ikpesu, 2021). “Tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (*know-how*) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos” (CEPAL, 2002, p.14).

Pérez-Montoro (2008), define la GCo como “la disciplina que estudia el diseño y la implementación de sistemas cuyo principal objetivo es convertir todo ese conocimiento en valor para la organización” (p. 64). Además, la GCo “es la capacidad de administrar eficazmente los flujos de conocimiento al interior de la organización para garantizar su acceso y reutilización permanente, estimulando la innovación, el mejoramiento continuo y la toma de decisiones” (Angulo, 2017, p.56).

Para Maleki, Siyadat, y Salari (2013), la GCo es entendida como un proceso sistemático mediante el cual se crea, captura, comparte y aprovecha el conocimiento necesario para que una organización tenga éxito. Además, los autores afirman que la GCo es un proceso utilizado por las organizaciones que ayuda a mejorar a mejorar la forma en que se llevan a cabo los negocios, facilitando la entrega de la información correcta en el lugar correcto, a la persona adecuada y en el momento adecuado.

Finalmente, de acuerdo con Rojas y Torres (2017), quienes citan a Rahnavard y Mohammadi (2009), “la Gestión del Conocimiento es entendida como un proceso complejo y su implementación requiere la aplicación, así como el uso eficaz de una comprensión precisa y clara de factores que pueden afectar su proceso de implementación” (p.35).

Para este trabajo, luego de presentar las definiciones con distintos autores se define gestión de conocimiento como el proceso que abarca el diseño y la implementación del sistema de

conocimiento, el cual pretende administrar eficazmente los flujos de conocimiento al interior de la organización con el fin de convertir el conocimiento en valor para la organización

1.2 Marcos de trabajo de la gestión del conocimiento

En esta sección se presentarán algunos marcos de trabajo de la GCo, para esto, es necesario precisar en principio su definición específica. Un marco de trabajo en GCo permite relacionar los diversos componentes de la GCo (procesos, actividades y habilitadores) entre sí. Proporcionando una imagen esquemática de cómo estos aspectos dependen unos de otros y ayudando a posicionar proyectos o actividades de GCo (CEN, 2004, p6).

1.2.1 Marco de Perter Heisig

Con el fin de consolidar y armonizar conceptos de la GCo, con una visión práctica, de asociaciones para su uso, Heisig (2009), por medio de un estudio cuantitativo y cualitativo analizó 160 marcos de GCo que fueron publicados desde la literatura científica, conferencias especializadas e iniciativas de GCo por compañías. De esta manera Heisig desarrolló como producto un marco síntesis, representados en la Figura2. Este marco tiene tres capas, descritas a continuación:

- Capa de enfoque empresarial. Haisig (2009), sostiene que este nivel es el núcleo del marco de trabajo ya que representa el proceso empresarial, así mismo, contextualiza la aplicación y la generación de conocimiento en un campo de dominio específico relacionando las tareas como objeto de análisis y diseño para la intervención de la GCo.
- Capa de enfoque del conocimiento. Heisig (2009), propone que el sistema de conocimiento se enmarca en cuatro actividades clave de conocimiento: crear, almacenar, compartir y aplicar conocimiento. La interconexión de estas actividades forma proceso que debe involucrarse con las tareas del proceso empresarial. Para Heisig, el conocimiento es aplicado en el proceso de negocio dando valor a la organización por lo

tanto la visión de recurso se refiere a la capacidad de mejorar aspectos organizacionales y la de producto en la posibilidad de comercializar el producto de conocimiento.

- Capa de enfoque de habilitador. De acuerdo con Heisig (2009), la GCo se ve influenciada por la por seis facilitadores: la primera, organización y roles; la segunda hace referencia a la cultura organizacional; la tercera sobre estrategia y liderazgo, la cuarta capa, sobre el control y medición, la quinta capa referencia a las habilidades y motivación y finalmente como sexta capa, sobre las tecnologías de la información.

Figura 2 Marco de trabajo de Heisig



Fuente: Heisig (2009)

Este marco de trabajo es relevante para el presente trabajo ya que las actividades descritas del sistema de conocimiento sirven como referencia para incorporar en el tema de dominio del presente trabajo que es la gestión del cambio. De esta manera, al identificar cómo estas actividades impactan al proceso de cambio, se puede realizar una planificación y diseño de GCa que facilite la apropiación del cambio de manera sostenible. Así mismo, las capas referentes a los habilitadores amplían explícitamente aspectos a considerar para la GCa de

Postobón, ya que como fue mencionado en el apartado introductorio, el actual modelo de cambio en Postobón involucra únicamente las comunicaciones y el aprendizaje.

1.2.2 Marco Comité Europeo para la Estandarización (CEN)

Este marco de trabajo establece el contexto general de la GCo, a diferencia del marco de Heisig (2009), tiene un enfoque a nivel organizacional y personal. Fue diseñado con el fin de promover el entendimiento en las organizaciones europeas, relacionando los componentes de la GCo (procesos, actividades y habilitadores) entre sí, proporciona una imagen esquemática de cómo estos diversos aspectos dependen unos de otros y ayuda a posicionar los proyectos o actividades de la GCo.

En la cadena de valor de la GCo se pueden aplicar diferentes modelos y actividades; de acuerdo con el CEN (2004), después de analizar más de 150 marcos de referencia para la GCo, las cinco actividades principales para este proceso son: identificar, almacenar, compartir y usar ese conocimiento.

El marco de trabajo CEN aborda tres capas como puede observarse en la Figura3: La primera es el enfoque empresarial, aquí se representan los procesos de valor de una organización, que normalmente pueden incluir el desarrollo de estrategias *core* de la organización. En esta capa se evidencia el contexto organizacional en el que se crea y aplica el conocimiento crítico, como el conocimiento sobre productos y servicios, clientes o tecnología. La segunda capa del marco es de las actividades básicas de conocimiento, en este nivel se incluyen cinco actividades: identificar, crear, almacenar, compartir y utilizar conocimiento. Sus integraciones con los procesos de negocio facilitan un mejor de en una organización deben estar respaldados por los métodos y herramientas de conocimiento adecuados.

Finalmente, en la tercera capa representa los facilitadores que incluyen en este marco involucrando dos categorías que se complementan: Las capacidades de conocimiento personal y organizacional, estas funcionan como habilitadores para el manejo del

conocimiento organizacional. Por un lado, las llamadas capacidades de conocimiento personal que incluyen las grupales. Según el marco, aquí se referencian las habilidades blandas, comportamientos, experiencia, y herramientas que permiten facilitar el del manejo del conocimiento organizacional. Por otro lado, las capacidades de conocimiento organizacional facilitan el manejo efectivo del conocimiento dentro del procesos de valor agregado, estas son abordadas por colaboradores internos o externos de la organización. Incluyen el aspecto estratégico organizacional, el diseño de estructuras y procesos, los sistemas de medición, la cultura organizacional, el uso de la tecnología e infraestructura y los activos de conocimiento.

Con el fin de detallar sus capas, se puede decir respecto a la primera que estas representan los procesos de valor de una organización, normalmente pueden incluir el desarrollo de estrategias *core* de la organización. En esta capa se evidencia el contexto organizacional en el que se crea y aplica el conocimiento crítico, como el conocimiento sobre productos y servicios, clientes o tecnología. La segunda capa del marco propuesto por el CEN (2004), es de las actividades básicas de conocimiento desde una perspectiva integrada descritas a continuación:

- Identificar el conocimiento: Implica analizar los conocimientos existentes que están disponibles y de los conocimientos faltantes. A nivel organizacional se refiere a las necesidades estratégicas de conocimiento, a nivel personal para la búsqueda conocimientos o información necesarios. Estas actividades se realizan por medio de búsqueda sistemática, lluvia de ideas, técnicas de mapeo o retroalimentación.
- Crear (nuevos conocimientos): A nivel personal o grupal es el resultado de la interacción, se da a través de la formación, las prácticas, la resolución de problemas en conjunto o por lluvia de ideas. Organizacionalmente, la incorporación de procesos de I+D e innovación sirven para crear nuevos conocimientos ya sea de productos y servicios. Así mismo, las actividades de mejoramiento continuo, se centran sirven para los procesos o procedimientos internos. Estas actividades se realizan por medio del establecimiento de grupos de expertos, comunidades de práctica, con la

contratación de expertos o adquisiciones empresariales impactando a través de la experiencia el conocimiento existente.

- Almacenar conocimiento: En las personas el conocimiento tácito es almacenado en el cerebro a través del tiempo en las rutinas sin siquiera haber sido explícitamente descrito puede almacenarse institucionalizándolo dentro de las estructuras, los procesos y la cultura de la organización. Por otro lado, el almacenamiento de conocimiento explícito depende de actividades de apoyo como seleccionar, organizar o categorizar, actualizar y depurar contenido. A través de bases de datos de documentales, cuestionarios, o localizadores narrativos, entre otros.
- Compartir conocimientos: Pretende transferir conocimientos al lugar correcto, en el momento adecuado, con la calidad adecuada. El conocimiento se puede almacenar y posteriormente o distribuir a través de documentos. También se puede transferir de una persona a otra por medio de la interacción, la colaboración, talleres, coaching, prácticas, etc. bajo un "enfoque de flujo". Los métodos y herramientas que apoyan el intercambio de conocimientos incluyen: intranets, portales, bases de datos, colaboración, comunidades de práctica, rotación de puestos, coaching, seminarios o la formación.
- Utilizar el conocimiento: El conocimiento agrega valor cuando es utilizado en una organizacionalmente. Esta actividad permite determinar nuevas las necesidades de conocimiento como referencia para que la crearlo, almacenarlo y compartirlo. Aplicando el conocimiento, se identifican brechas y de esta manera se convierte la GCo como un proceso integrado.

Finalmente, la tercera capa representa los facilitadores que incluyen en este marco involucran dos categorías que se complementan: Las capacidades de conocimiento personal y organizacional, estas funcionan como habilitadores para el manejo del conocimiento organizacional. Por un lado, las llamadas capacidades de conocimiento personal que incluyen las grupales según el marco referencian las habilidades blandas, comportamientos, experiencia, y herramientas que permiten facilitar el del manejo del conocimiento organizacional. Por otro lado, las capacidades de conocimiento organizacional facilitan el

manejo efectivo del conocimiento dentro del procesos de valor agregado, estas son abordadas por colaboradores internos o externos de la organización. Incluyen el aspecto estratégico organizacional, el diseño de estructuras y procesos, los sistemas de medición, la cultura organizacional, el uso de la tecnología e infraestructura y los activos de conocimiento.

Figura 3 Marco de trabajo Comité Europeo para la Estandarización



Fuente: Propuesta de un sistema de gestión del conocimiento para el Museo de Arte Moderno de Medellín (2016)

Este marco es relevante para la investigación porque incorpora un enfoque explícito hacia el conocimiento personal, un diferencial respecto al marco de Peter Heisig presentado en el numeral anterior. Este enfoque explícito en el marco permite que las habilidades blandas, comportamientos, experiencia, y demás herramientas sean gestionadas para facilitar el del manejo del conocimiento organizacional desde el lado humano de la GCo.

Dado que este marco involucra factores humanos, se considera relevante para considerarlos en la construcción de la propuesta del marco que relacione elementos de la GCa y la GCo. Adicionalmente, como puede observarse en la Figura3, el marco CEN adiciona la actividad

de “identificar conocimiento”, que permite analizar según el contexto las brechas de conocimiento para su gestión, siendo por lo tanto una actividad a tener en cuenta en esta investigación. Además, este marco representa una mirada integral de la GCo con los elementos relacionados. Posee a diferencia de los otros marcos relacionados, un enfoque con visión de negocio y elementos individuales que agregan valor a la representación.

1.2.3 Marco de Biloslavo y Zornada

Este marco de trabajo pretende alinear elementos de la infraestructura organizacional con la GCo, con el fin de apoyar el logro de los objetivos organizacionales. Biloslavo y Zornada (2004), afirman que la eficacia de la GCo depende de su integración con algunos componentes organizacionales. Según los autores, no es con un análisis separado de elementos particulares que se entienda el verdadero comportamiento de un sistema, pero sí con una síntesis completa de ellos. Dicho lo anterior, los procesos de GCo y los pilares estratégicos por sí mismos no son suficientes para el éxito de una organización, por ello consideran necesario integrarlos con una estrategia de organización y desarrollan el marco propuesto bajo un enfoque sistémico.

Como puede observarse en la Figura 4, se presentan los siguientes elementos en el marco de trabajo según Biloslavo y Zornada (2004):

- **Personas:** En ellas reside el conocimiento y no en los datos, llevan a cabo la visión de la organización a través de procesos comerciales y crean valor según el modelo de negocio, esto lo realizan mediante la explotación de recursos y de conocimientos por medio del desarrollo de competencias y capacidades que permiten lograr mejores resultados misionales. Tienen tres principales atributos: el primero es el liderazgo, como capacidad de identificar las necesidades de conocimiento de la organización y la capacidad de motivar a las personas a aprender e innovar. El segundo es la adaptabilidad, como capacidad de las personas para ser conscientes de los cambios en el mundo exterior y para que esté preparado y sea competente para tratar con ellos. El

tercero, la creación de redes como una capacidad de las personas para construir y mantener una red social de colegas y conocidos profesionales que apoyan la creación y el intercambio de conocimientos.

- **Tecnología:** Los autores dividen la tecnología en tres grupos. El primero, la tecnología para la codificación y el almacenamiento de conocimientos, aquí se incluyen repositorios de conocimiento y sistemas de apoyo a la toma de decisiones basados en conocimiento. El segundo, corresponde a tecnología de la comunicación, estas apoyan la transferencia de conocimientos ya sea a través de un sistema operativo del o por mapas de conocimiento, las cuales indican a la organización requerimientos de conocimiento dentro o fuera de la organización. El tercero es la tecnología colaborativa, que mejora interacción de persona a persona, la cual puede suceder en un mismo o diferente momento y en un mismo o diferente lugar.
- **Estrategias de conocimiento de explotación y exploración:** Con el fin de estimar la brecha de conocimiento que existe entre lo que una organización ya sabe y lo que necesita saber para aprovechar oportunidades y evitar amenazas en el mercado. Explotar el conocimiento disponible significa utilizar predominantemente el conocimiento interno o explorar en busca de nuevos conocimientos para impactar significativamente el tipo de conocimiento que requiere la organización.
- **Activos básicos de conocimiento:** Son una totalidad de conocimiento tácito y explícito distintivo en un nivel individual o colectivo que representan la fuente de ventaja competitiva. Pueden ser de tres tipos, el primero de conocimiento experiencial que incluyen conocimiento tácito compartido a través de experiencias como habilidades y conocimientos de los individuos que son específicos de la organización. El segundo, es el conocimiento de mercado, que incluyen conocimiento explícito y tácito articulado a través de imágenes, símbolos y lenguaje e integrados en los conceptos, el diseño y la marca del producto capital. Finalmente, de conocimiento sistémico, que incluyen conocimiento explícito codificado incrustado en documentos, manuales, bases de datos, patentes y licencias

- **Misión:** Entendida como una declaración sobre el sentido de la existencia de la organización. Define una dirección amplia para las actividades organizacionales orientadas al mercado. Identificando el propósito, los intereses que se pretenden y el valor que espera brindar la organización

- **Cultura:** Es un factor clave para el éxito de las iniciativas de GCo, una organización debe inculcar una cultura en toda la organización que fomente el cambio y la apertura a nuevos conocimientos independientemente de dónde se desarrolle este conocimiento, que permita asumir riesgos y fomente el intercambio de conocimientos bajo una orientación al trabajo colaborativo para explorar y explotar conocimientos.

- **Estructura Organizacional:** Refiere a la forma en la que se diseña la organización, una estructura flexible se compone de equipos de proyecto y otros equipos orientados a tareas grupos que pueden acomodar a miembros multidisciplinarios y multifuncionales. La función de una estructura flexible no es solo para promover una mayor flexibilizar la organización, sino también para motivar a los empleados a desarrollar y compartir sus conocimientos.

- **Modelo de Negocio:** El conocimiento utilizado es predominantemente implícito en naturaleza, dicho conocimiento que se crea, almacena, transfiere y aplica tiene un impacto significativo en el modelo de negocio que desarrolle la organización. Según los autores, el modelo de negocio es el resultado final de las actividades de inteligencia organizacional vinculadas con la visión de la organización. En este, una organización utiliza su conocimiento sobre el mercado y el conocimiento interno para responder a los objetivos organizacionales.

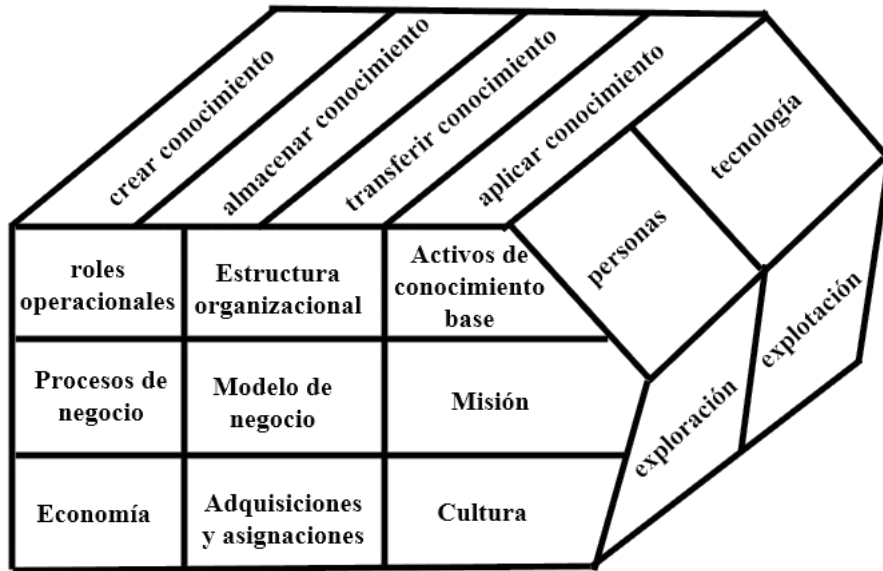
- **Adquisiciones y Asignaciones:** Una organización debe tener una clara comprensión de sus activos de conocimiento disponibles con el fin de adquirirlos y asignarlos. Para esto, la organización debe evaluar la brecha que existe entre ellos y decidir dónde y

cómo adquirirlos y dónde asignarlos. Los activos de conocimiento pueden ser de personal con conocimientos, productos o servicios u organizaciones.

- **Roles Operacionales:** Hace referencia a las reglas operativas. Según los autores, estas deben ser resultado de un análisis y pensamiento cuidadoso, más a menudo soportándose además de la experiencia. Son productos de un problema colectivo a resolver dónde por un lado la cultura organizacional se desarrolla como conocimiento tácito social, reglas de operación son definidas como conocimiento social explícito.
- **Procesos de Negocio:** Las iniciativas de GCo deben considerar la creación de valor desde un punto de vista económico. Por ello, las actividades de valor a nivel de operación se ejecutan a través de procesos como un conjunto secuencial de actividades y tareas que convierten los insumos en productos. Tienen un principio y un entregable claro al final y un conjunto de métricas que son útiles para medir desempeño.
- **Economía:** Se refiere al tipo de economía que una organización opta por explotar y determina el tipo de conocimiento directo que desarrollará y utilizará. Pueden ser economías de escala, cuando una organización pretende reducir el costo unitario en un alto volúmenes de producción. Otra posibilidad, es el enfoque de en economías de alcance, cuando la organización puede producir varios productos y resulta más barato en combinación que por separado.
- **Actividades para gestionar el conocimiento:** Este modelo incorpora cuatro actividades de GCo, la primera es la creación, referido al conocimiento nuevo incorporado individual y colectivamente por medio de la socialización, externalización, combinación e internalización (Nonaka y Takeuchi 1995). El segundo es el almacenamiento, utilizado como memoria institucional para convertir documentos, modelos, percepciones humanas y otros artefactos en formas que hagan recuperación y transferencia fácil sin perder el conocimiento. El tercero es la transferencia, la cual puede ocurrir en distintos niveles de una organización, ya sea

entre individuos, entre individuos y grupos, entre grupos o entre grupos y una organización o entre organizaciones. Finalmente, la aplicación de conocimiento, se refiere al uso del conocimiento asegurando que este represente una forma viable en la organización.

Figura 4 Marco de trabajo de Biloslavo y Zornada



Fuente: Biloslavo y Zornada (2004)

Este marco es relevante para la investigación porque permite identificar elementos de la GCo a considerar a la hora de implementar un plan de cambio. De esta manera, Bisloslavo y Zornada ratifican la importancia de concebir la GCo con una dinámica integrada a la organización desde los componentes estratégicos, culturales y tecnológicos.

Ahora bien, si se realiza un comparativo con los marcos de trabajo presentados en los numerales anteriores, en este caso se presentan cuatro actividades de GCo a diferencia del marco de trabajo del Comité Europeo para la Estandarización, que utiliza cinco actividades, presentando la actividad de identificar conocimiento como la diferencial. Biloslavo y Zornada, al igual que Heisig definen las mismas actividades del marco de trabajo.

Las similitudes encontradas entre los tres marcos de trabajo son cuatro: el primero es el enfoque estratégico, el segundo los procesos organizacionales sobre los que se gestiona el conocimiento, el tercero la incorporación de actividades de conocimiento, y finalmente los habilitadores para la GCo. Si bien los distintos marcos profundizan o enfocan sobre algunos elementos, estos componentes han sido advertidos como comunes entre los tres modelos.

1.3 La Gestión del Cambio Organizacional

En la gran variedad de definiciones que se han dado sobre el concepto de GCa se destacan aspectos relacionados con la cultura organizacional, la organización a través de procesos, herramientas de liderazgo, resistencia al cambio, competencias, habilidades estratégicas, motivación, constante cambio e innovación.

En el contexto organizacional, los cambios pueden presentarse como una respuesta al cambio de estrategia, es decir, es la consecuencia suscitada a partir de modificaciones ejercidas en una organización y sus modificaciones se pueden dar a partir de factores internos y externos (Ospina, et al., 2017), los cuales a su vez son impulsores para generar estos cambios en la organización.

Todo cambio contiene un proceso de transición en las personas, este proceso no debe confundirse con el proceso de cambio, ya que al hablar de cambio se hace referencia al contenido externo de una modificación, mientras que la transición es más un proceso interno en un individuo. La transición contiene un importante peso sobre este proceso, es la naturaleza interna de cada individuo lo que permite que este tenga éxito, en consecuencia, si la transición de un cambio no se lleva a cabo efectivamente con antelación a la GCa, se condenará este proceso al fracaso. (Vega y Comas, 2017).

La cultura organizacional es el conjunto de prácticas colectivas basadas en los procesos de trabajo, que se institucionalizan en estructuras de signos y símbolos, estas son transmitidas por una serie de vehículos de comunicación e internalizadas en hábitos, costumbres, formas de ser, de pensar y de sentir (CEPAL, 2002). Es principalmente relevante destacar que en la

GCa “el obstáculo principal para modificar la forma y estilo de gestionar es sin duda, el desarrollo de la cultura organizacional” (Vega y Comas, 2017, p. 6), siendo probablemente uno de los elementos más importantes para llevar a cabo la GCa. Este concepto contiene en sí la resistencia al cambio o la motivación, la cual, si no es abordada de manera planificada y de la mano con la transición mental y emocional de los trabajadores, puede llegar a convertirse en un obstáculo importante, de hecho, podría representar el fracaso del proceso; ya que a través de la cultura organizacional se puede fomentar la flexibilidad, la innovación y la apertura.

El talento humano es solo un elemento de la gestión del cambio. (Isaza (2011) citado por Ospina, et al., 2017) y Macías (2016) resaltan otros elementos que se consolidan como factores organizacionales en la gestión del cambio:

- **Estructura:** Concierno a la estructura y funcionamiento administrativo de la organización, diferido esto en procesos, funciones, actividades, jerarquía, áreas de trabajo, etc.
- **Estrategias:** Deben ser coherentes con las condiciones del entorno, flexibles y deben estar encaminadas a la visión o resultado esperado.
- **Sistemas:** Formalización de los procesos y procedimientos.
- **Tecnología:** se refiere al desarrollo de esta y el uso efectivo y eficiente de la misma.
- **Cultura:** como se mencionó anteriormente, la personalidad de la organización debe ser consolidada para minimizar al máximo el impacto negativo sobre la gestión del cambio.
- **Clima emocional:** Sentido de pertenencia y valores favorecedores para un trabajo cooperativo o colaborativo.
- **Poder:** Acceso a fuentes para acceder a recursos, información y apoyo en general.
- **Recompensas:** Permite hacer del trabajo más desafiante y motivar a los individuos a participar de forma proactiva y eficaz frente al reconocimiento y beneficios que se obtienen.
- **Liderazgo:** Atención, apoyo y gestión de los líderes encargados del proceso.

- **Adaptabilidad y aceptación:** Hace referencia a la capacidad de la organización para hacer frente al cambio y asumirlo con responsabilidad, aceptando que es necesario realizar el cambio en cuestión y haciendo lo necesario para conseguir el objetivo.
- **Las interacciones:** la relación existente entre los elementos de la organización, es la interacción entre estos lo que permite que la transformación se de en una organización y también habilitan redes que permiten la circulación de redes de interacción.

De acuerdo con Murali (1999), los cambios pueden ser planificados, resultantes de decisiones administrativas deliberadas para alterar la organización. Pero también pueden ser emergentes, estos últimos pueden darse de forma natural o improvisada. A nivel organizacional, todo proyecto puede ser visto como un proyecto de GCa, ya que su intencionalidad refleja las circunstancias, se centra en los ciertos valores que orientan la acción enfocándose en el aprendizaje (Romero, Matamoros y Campo, 2013). Dichos proyectos están determinados por la orientación de los procesos de transformación, así como por el resultado de la reflexión y el ajuste gradual de las organizaciones de lo contrario cambio el cambio puede ser considerado emergente o súbito generalmente en contextos inesperados que pueden presentarse en el entorno organizacional (Sandoval, 2014, p164).

Según Calderón, Cuartas y Álvarez, (2009) La transformación organizacional es un proceso a través del cual se dinamiza el poder individual y colectivo de la organización para generar y mantener una actitud permanente de renovación, innovación y aprendizaje. De esta manera, la GCa permite habilitar dichas transformaciones en una organización.

1.4 Marcos de trabajo en la Gestión del Cambio

Realizando la búsqueda en distintas bases de datos y fuentes de información, se evidencia que las teorías de GCa no utilizan el término “framework” o “marco de trabajo”, en el análisis de la literatura en GCa se encuentra predominantemente el término “modelo” como principal representación en esta materia.

Para efectos de este trabajo se define que un marco de trabajo de GCa explica los principales elementos de su gestión, sus relaciones y los principios de cómo estos interactúan con el fin de brindar referencia para la toma de decisiones sobre su implementación y aplicación y de esta manera facilitar la consecución de objetivos organizacionales.

Las estrategias de GCa necesarias para la implementación exitosa de los proyectos exigen la construcción un modelo de cambio que permita observar los elementos que pueden causar riesgos en una etapa posterior (Murali, 1999). Para este fin, la GCa cuenta con distintos modelos que son utilizados dependiendo de las necesidades organizacionales y el cambio que se requiera, en términos generales se podría mencionar una secuencia de pasos que sugieren un proceso lógico en la GCa, de este modo, Galli (2018) sugiere cuatro etapas en las cuales se puede entender a modo general cómo se lleva a cabo la GCa, ver Figura5:

- **Diagnosticar:** Se identifica la razón que conlleva a esta necesidad de cambio, cuando se presenta esta situación se inicia el planteamiento del presente, futuro y proceso del cambio.
- **Planificar:** Se debe detallar el proceso de cambio, es decir, factores relacionados con las actividades, funciones, roles, análisis de costos, riesgos y toda la planeación que se requiere para dar inicio al proceso de cambio.
- **Ejecutar:** Se da la implementación del cambio, uno de los aspectos cruciales en este sentido es la comunicación y aprendizaje con todos los involucrados al respecto, es probablemente el momento en el cual la resistencia al cambio se presenta con mayor fuerza, por esta razón, se debe considerar el plan para llevar a cabo la comunicación, la acción o inicio del plan de cambio y se gestiona la resistencia al mismo.
- **Controlar:** Se monitorean todos los cambios y se mantienen en línea con los planes mencionados (Galli, 2018).

Figura 5 Etapas del Cambio Organizacional



Fuente: Galli (2018)

Ahora bien, se ha descrito de manera genérica cómo se puede dar un proceso de cambio, sin embargo, existen distintos modelos estudiados e implementados en las últimas décadas. Algunos de los principales modelos de GCa se mencionan a continuación:

1.4.1 Modelo de gestión del cambio de Kurt Lewin.

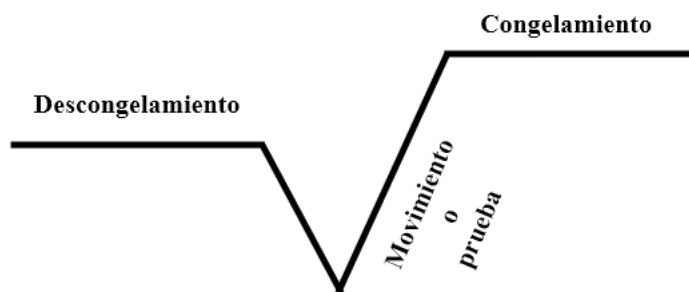
Se considera a Kurt Lewin como uno de los pioneros de los modelos de gestión del cambio, de hecho, a su modelo se le puede considerar un modelo clásico dentro de este concepto. El modelo de tres etapas establece que para entender el cambio se debe tener presente el concepto de estabilidad, el cual define como el equilibrio entre los factores que impulsan al cambio (motivantes) y las fuerzas que mantienen la estabilidad (limitantes). (Bekmukhambetova, 2021).

Lewin destaca que los cambios organizacionales tienen tres pasos para observar de modo general el proceso de GCa, estos pasos son, según Bekmukhambetova (2021):

- **Descongelamiento:** Como lo indica su nombre, se trata de descongelar el modo de hacer las cosas, es decir, romper la zona de confort en que se encuentra el objeto del cambio, incluyendo personas, procesos, sistemas, estructuras, organizaciones, etc. (Bekmukhambetova, 2021). La fase de descongelamiento se completa cuando los individuos que participan en el proceso de cambio entienden y aceptan la necesidad del cambio (Martinez, Carrasco y Bull, 2018). En la fase de descongelamiento es necesario sumar esfuerzos para disminuir la resistencia al cambio o bien aumentar las fuerzas impulsoras para lograr cambios en la organización.

- **Movimiento o prueba:** En esta etapa de implementan las acciones planeadas, se busca principalmente cambiar el comportamiento de las personas. (Bekmukhambetova, 2021). Normalmente, las acciones involucran participación de las personas en el proceso de cambio, acciones comunicación y de aprendizaje para que los cambios puedan ser incorporados adecuadamente.
- **Congelamiento:** Anteriormente se buscaba descongelar el modo de hacer las cosas, ahora en esta etapa lo que se busca es congelar el nuevo modo de operación con el cambio implementado. (Bekmukhambetova, 2021). Esto se realiza con el fin de generar estabilidad y apropiación del cambio en el tiempo.

Figura 6 Modelo Kurt Lewin



Fuente: Bekmukhambetova (2021)

La propuesta de Kurt Lewin, es relevante ya que en tres simples pasos ejemplifica cómo es la transición del cambio organizacional. Para este trabajo, es relevante considerar las fuerzas impulsoras y de disminución de resistencias con el fin de facilitar la adopción del cambio.

1.4.2 Modelo de los 8 pasos de Kotter.

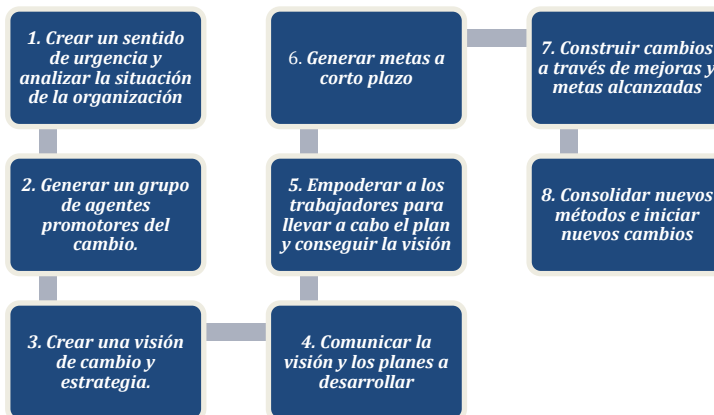
Kotter desarrolla una propuesta para abordar la GCa desde ocho pasos, ver Figura7. A continuación, se detallan los pasos según Galli (2018) y Avendaño (2004):

- **Crear un sentido de urgencia y analizar la situación de la organización:** Implica que las organizaciones demuestren la necesidad del cambio y motiven a las personas a involucrarse y asumir el cambio. Así mismo, analizar el entorno interno y externo con el fin de identificar el motivo de posibles resistencia, crisis potenciales u oportunidades importantes.
- **Generar un grupo de agentes promotores del cambio:** El liderazgo es fundamental a la hora de implementar cambios organizacionales, se debe ejercer con las habilidades necesarias, conexiones y autoridad respectiva. Mientras más consolidado sea este equipo, el cambio se dará con mayor facilidad, la Integración de un grupo dirigido con liderazgo, permite el trabajo conjunto.
- **Crear una visión de cambio y estrategia:** Para promover el cambio se requiere construir una visión articulada a la de la organización que permita dirigir el esfuerzo en la implementación del plan de cambio a partir del desarrollo de estrategias y acciones planificadas.
- **Comunicar la visión y los planes a desarrollar** Un proceso de cambio es exitoso cuando suponen una comunicación directa sobre los logros esperados y alcanzados. Se utilizan todos los medios posibles para comunicar de manera constante la visión del cambio y las estrategias con el fin de conducir comportamientos esperados en los colaboradores. El propósito es hacer entender el cambio generando conciencia sobre los beneficios percibidos a nivel personal y organizacional.
- **Empoderar a los trabajadores para llevar a cabo el plan y conseguir la visión.** Fomentando el impulso por correr riesgos, integrando ideas, actividades y acciones con para minimizar los obstáculos al generar cambios modificando procesos, estructuras o sistemas que fomenten el cambio y desarrollar estrategias a favor del cumplimiento de la visión.
- **Generar metas a corto plazo:** Permite generar credibilidad y validar los cambios. El éxito temprano de acciones de cambio hace que el impulso al proyecto general sea más efectivo ya que el entusiasmo de las personas involucradas sea adecuado a partir de la

visibilidad dichos triunfos. Para esto se incorporan acciones de reconocimiento o recompensas a los colaboradores que hayan hecho posible las victorias tempranas.

- **Construir cambios a través de mejoras y metas alcanzadas:** La mejora continua y su fomento desde el liderazgo permite obtener beneficios constantes, de esta manera, los recursos, la atención y la energía continúan siendo aplicados a largo plazo.
- **Consolidar nuevos métodos e iniciar nuevos cambios:** El éxito de la implementación del cambio debe consolidar los resultados esperados de manera proactiva asegurando los nuevos comportamientos y actividades fomentando una cultura de transformación y adaptación, brindando los medios para el desarrollo organizacional.

Figura 7 Modelo 8 Pasos de Kotter



Fuente: Galli (2018)

Esta propuesta, a diferencia del modelo de Kurt Lewin, despliega con más detalle elementos a considerar a través de ocho pasos. Cabe rescatar el foco organizacional en los ocho pasos,

metodológicamente guía a los gestores de cambio involucrando temas de planeación, diseño, manejo de resistencias, comunicación y métricas. De manera análoga el modelo de Kotter y Kurt Lewin tienen en común el foco en la transición.

1.4.3 Modelo de gestión del cambio ADKAR.

El modelo ADKAR busca la adaptación de las personas al cambio, está secuenciado para la experiencia de cambio de una persona, de hecho, este modelo de GCa inicia después de que un cambio se ha identificado (Galli, 2018), es decir, no busca consolidar un cambio en sí, sino disminuir su impacto en el recurso humano.

El acrónimo ADKAR obedece a las siguientes palabras en inglés: **A**wareness (conciencia), **D**esire (deseo), **K**nowledge (conocimiento), **A**bility (habilidad), **R**einforcement (refuerzo) como se puede ver en la Figura 8.

Para este modelo, la conciencia se refiere al reconocimiento del individuo respecto a la necesidad de cambio, no simplemente no solamente conciencia de que se está produciendo un cambio (Prosci 2021), en este sentido, se debe explicar a los líderes de negocio las oportunidades que han resultado en la necesidad del cambio y explicar por qué se necesita un cambio y el riesgo que la organización enfrenta si de que el cambio no se realiza. De acuerdo con Prosci (2021), solo cuando la persona entiende la naturaleza del cambio y la necesidad de este, la persona tendrá conciencia.

El deseo, implica tomar una decisión personal para apoyar y participar en el cambio. requiere del ingenio de los líderes para despertar en las personas las ganas de ser parte del cambio.

El conocimiento, normalmente se refiere a temas de capacitación con especialistas. Sin embargo, según Prosci (2021) la capacitación no es la única manera de desarrollar el conocimiento, desde la perspectiva de GCa, existen dos tipos de conocimiento. El primero es el conocimiento sobre cómo cambiar (qué hacer durante la transición), y el segundo es el

conocimiento sobre cómo actuar de manera efectiva en el estado futuro (conocimiento sobre las aptitudes y los comportamientos necesarios para apoyar el cambio). Ambos tipos de conocimiento pueden integrarse y abordarse con un solo plan, pero a medida que documente y desarrolle los requisitos de capacitación, es importante considerar ambos aspectos.

La habilidad hace referencia a recibir herramientas suficientes para desarrollar su propia habilidad, por lo tanto, requiere de tiempo. Esto incluye la práctica, el apoyo de los expertos y la disponibilidad para crear una red de apoyo y trabajar con quienes ya han realizado el cambio con éxito.

El refuerzo, es un componente crítico para un cambio exitoso. Implica mecanismos para que la nueva forma de hacer las cosas se mantenga en su lugar. Según Prosci (2021) El propósito en este paso es que los cambios se mantengan y los resultados esperados se entreguen. Se considera que un cambio fue exitoso cuando se observa que los colaboradores realmente están haciendo su trabajo de manera diferente

León Barón, et al. (2021) mencionan que, dentro del modelo ADKAR se proponen cinco planes de trabajo que permiten una mejor transición por los 5 factores del acrónimo, estos son la comunicación, el patrocinio, el entrenamiento, el acompañamiento y el manejo de la resistencia. De forma similar a los modelos mencionados anteriormente, se tienen en cuenta los incentivos, la capacitación, la comunicación y el manejo de la resistencia al cambio como parte de un proceso exitoso, trayendo a colisión las generalidades de las definiciones dadas al concepto donde se deben contemplar estos aspectos como pilares de todo proceso de cambio, además de los tecnicismos propios del mismo.

Figura 8 Modelo ADKAR

A	• Conciencia, respecto a la necesidad del cambio
D	• Deseo, para involucrarse y ser parte del cambio
K	• Conocimiento, para adquirirlo y entender los cambios
A	• Habilidad, para poder realizar los cambios
R	• Refuerzo, para cerrar brechas y asegurarse de sostener el cambio

Fuente: Galli (2018)

A diferencia de los modelos de Kurt Lewin y de Kotter, ADKAR es enfocado en el individuo como agente de cambio. ADKAR no parte de la estrategia, sino del individuo y el estudio de cómo reacciona el individuo frente a los cambios planeados o establecidos. Es relevante para la presente investigación ya que detalla elementos personales para lograr la apropiación y disposición al cambio sin embargo es pertinente complementarlo con los otros modelos referenciados.

Luego de conocer los conceptos revisados en la literatura se presentan el estado de la GCO y la GCa que tiene Postobón.

2. La Gestión del Cambio y la Gestión del Conocimiento en Postobón

Postobón cuenta con dos coordinaciones de alcance nacional donde se gestiona el Conocimiento y el Cambio respectivamente. En este apartado, se procede a mostrar la información que cuenta la Compañía con el fin de entender el funcionamiento actual.

2.1 La Gestión del Conocimiento en Postobón

Desde la Coordinación de Aprendizaje se gestiona el conocimiento en Postobón. Documentos internos de Postobón (2020) ¹ señalan que, el conocimiento es la fuente

¹ Fuente derivada del Portal Universidad Postobón, (no accesible públicamente)

principal de la productividad, la evolución y el progreso de cualquier organización y Postobón por lo tanto debe embarcarse en el propósito de gestionar el conocimiento de cara al cumplimiento de los objetivos organizacionales. La Universidad Postobón es la estrategia central de la Compañía para su equipo humano y se constituye como el mejor instrumento para asegurar una verdadera GCo, que apalanque la Estrategia Corporativa y Competitiva promoviendo además el afianzamiento de la cultura organizacional.

Los objetivos de la Universidad Postobón de acuerdo con el Informe de Gestión de Aprendizaje (2020) ²son:

- **Fortalecer Sistema de Gestión del Conocimiento:** Desarrollando una cultura de aprendizaje permanente que soporte el crecimiento y la internacionalización de la Compañía en su direccionamiento estratégico.
- **Mejorar el desempeño y retener el conocimiento:** Ofreciendo a los empleados espacios físicos y virtuales de interacción, además de oportunidades de crecimiento y desarrollo a mediano y largo plazo.
- **Soportar estandarización de procesos:** Ayudando a los centros de trabajo a operar bajo altos estándares y buenas prácticas de manera unificada. Apalanca la capacidad organizacional de innovación como ente rector, la Universidad facilita, ofrece y monitorea procesos y prácticas de GCo y de innovación.
- **Versatilidad y universalidad:** La Universidad ofrece soluciones de formación a la medida de las necesidades de las diferentes áreas de la Compañía.
- **Centralización, facilitación y trazabilidad:** La Universidad define y gestiona los focos y prioridades de aprendizaje en concordancia con el direccionamiento estratégico

² Fuente derivada del Informe de Gestión Aprendizaje Postobón (no accesible públicamente)

de la Compañía, la naturaleza y exigencia de cada uno de los cargos y/o procesos administrativos, operativos y comerciales, para buscar la mayor eficiencia, asegurando mecanismos de seguimiento permanente al proceso de formación.

El modelo operativo de GCo involucra cuatro actividades de conocimiento como parte del proceso de conocimiento como puede observarse en la Tabla 2:

Tabla 1 Modelo Operativo GCo Postobón

	Actividad	Accionables
1	Identificar y categorizar	<ul style="list-style-type: none"> a. Entrevistas a expertos y líderes funcionales b. Grupos focales b. Sesiones de seguimiento c. Documentos de planeación
2	Clasificar y almacenar	<ul style="list-style-type: none"> a. Repositorio Institucional SIAD b. Plataforma Universidad Postobón c. Plataforma Institucional SOMOS d. Espacios virtuales colaborativos internos
3	Distribuir	<ul style="list-style-type: none"> a. Eventos b. Capacitaciones c. Entrenamientos c. Plenarias d. Grupos Primarios e. Matutinas y Weekly f. inducciones y re-inducciones
4	Colaborar y crear	<ul style="list-style-type: none"> a. Sesiones co-creación b. Comunidades de práctica c. Grupos de investigación d. Grupos de estudio e. Club de Lectura f. Pasantías internas

Fuente: Elaboración propia de (Postobón 2019)³

³ Esta tabla fue realizada con síntesis de documentación interna en la que se enlistan accionables para cada actividad de conocimiento.

Dichas actividades son ejecutadas desde el momento de inducción del colaborador como puede observarse en la Figura 9, la premisa del modelo operativo según Postobón (2021), es abordar la GCo desde el momento de vinculación del colaborador con el fin de generar innovación y habilitar nuevas formas de trabajo que faciliten la consecución de los objetivos organizacionales.

Figura 9 Modelo Operativo GCo Postobón⁴



Fuente: Postobón (2021)

2.2 La Gestión del Cambio en Postobón

En Postobón, de acuerdo a la documentación interna de Postobón (2021), la GCa tiene como propósito acompañar el despliegue de iniciativas organizacionales y de transformación digital con el fin de habilitar el cumplimiento efectivo de la Estrategia desde la intervención en equipos gestionando el lado humano individual y colectivamente. Para esto, según el documento Planeación Operativa del Cambio (2021), se presenta a Cambiarte, Figura 10.

Este modelo de Gestión del Cambio que relaciona los siguientes principios del modelo operativo:

⁴ No se encontró definiciones asociadas a las actividades de gestión del conocimiento

- **Selectivo:** A partir del diagnóstico de cambio, la selección de intervención se da si cumple los requisitos mínimos de cambio para el acompañamiento en: procesos, sistemas, estructuras o personas. Según la magnitud del cambio, se evalúa la necesidad de intervención lo comunicacional, el aprendizaje y la gestión de resistencias. Si diagnóstico arroja insuficiencia, el requerimiento es transferido a la coordinación de aprendizaje o la coordinación de comunicaciones internas. Respecto al alcance, los proyectos a intervenir son exclusivos para el público interno, es decir, colaboradores de Postobón.
- **Adaptativo:** Cambiar no se ciñe a una metodología particular o modelo de gestión que tradicionalmente es utilizado en el mercado, cada intervención es ajustada a la necesidad particular que el diagnóstico inicial arroje.
- **Ambidestro:** Las iniciativas que son intervenidas por Cambiar son dinámicas y dada la complejidad en la cual se desarrollan la intervención se ajusta de cara al desarrollo efectivo para lograr una adecuada disposición y apropiación del cambio

El modelo cambiar de acuerdo con Postobón (2021), pretende generar dos tipos de capacidades al interior de la organización:

- **Promotores de Cambio:** Busca que los colaboradores sean promotores del cambio al cual del cual son impactados, implica fomentar el deseo del cambio y difundirlo desde el liderazgo
- **Autogestión:** Por medio de dotación y entrenamiento de herramientas a líderes funcionales para poder facilitar la incorporación de los cambios planeados.

El modelo cuenta con tres procesos que inician al momento de activar el acompañamiento de Cambio:

- **Preparación:** Es la etapa inicial del cambio, en esta etapa se realiza el diagnóstico al equipo a intervenir, se mide la magnitud del cambio, se identifican las necesidades de cambio por actores (patrocinadores, equipo base, líderes funcionales, usuarios finales)

y se construye el plan de cambio desde formación, comunicaciones y manejo de resistencias desde el liderazgo.

- **Ejecución:** Es la segunda etapa donde se empieza a implementar las acciones planeadas de cambio en los actores involucrados y va hasta la salida en vivo, contemplan accionables en formación, comunicación y manejo de resistencias desde el liderazgo.
- **Refuerzo:** Posterior a la salida en vivo, las iniciativas entran en una fase de estabilización aproximad de dos meses, en ese momento, el equipo de cambio evalúa en los actores los niveles de asimilación del cambio con el fin de asegurar alguna acción de cambio que requiera ser implementada.

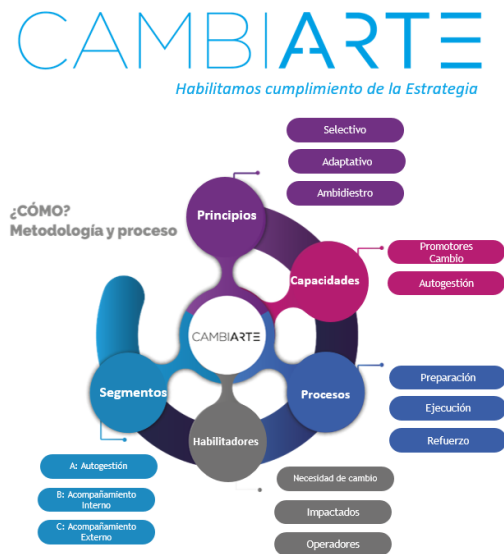
Los habilitadores del modelo Cambiarte son compuesto por tres elementos que responden a las necesidades de cambio, la magnitud del cambio y los operadores

- **Necesidad de cambio:** Las necesidades de cambio responden a los causales, estos pueden ser cambios en procesos, en sistemas, en estructura o formas de trabajo. Las personas o equipos requieren asimilar un nuevo conocimiento y algunas veces dejar de lado conocimientos previos.
- **Impacto:** Hace referencia a la magnitud del cambio que arroja el diagnóstico, depende del nivel de dependencia entre vicepresidencias, nivel de complejidad del cambio, cantidad de colaboradores impactados y tiempo requerido para implementación.
- **Operadores:** Los operadores hacen referencia a quienes llevarán a cabo las ejecuciones del plan de cambio, es decir los facilitadores internos: equipo cambio, equipo comunicaciones, equipo aprendizaje, líderes funcionales, u otros que tomen el rol de ejecutores. También pueden ser externos: proveedores con experiencia en gestión de cambio, liderazgo, trabajo en equipo o diseño.

Los segmentos caracterizan el tipo de acompañamiento que se brinda desde el modelo cambiarte.

- **Autogestión:** Cuando la magnitud del cambio es baja y el equipo solicitante de cambio es capacitado y guiado por el equipo de gestión del cambio.
- **Acompañamiento Interno:** La magnitud del cambio es media según el diagnóstico, tiene involucramiento de hasta para dos o tres vicepresidencias es una iniciativa relevante y requiere de acompañamiento para el diseño por parte del equipo de gestión del cambio
- **Acompañamiento Externo:** Las iniciativas son de impacto alto, relevancia para presidencia y más de tres vicepresidencias, requieren facilitadores externos que soporten al equipo de gestión del cambio.
- En la Tabla3, se presentan los procesos de la GCa en Postobón, relacionado los accionables asociados a cada fase.

Figura 10 Modelo GCa Postobón



Fuente: Postobón (2021)

Tabla 2 Modelo Operativo GCa Postobón

Proceso de Cambio	Accionables
Preparación	a. Sesión entendimiento b. Sesión levantamiento de propuesta c. validación plan de cambio
Ejecución	Comunicaciones: -Eventos: Webinars, lanzamientos, pre-lanzamientos, cierres, seguimiento, ferias -Comunicados: Físicos o digitales -Reuniones Informativas -Videos -Infográficos y material in-situ
	Formación (Virtuales o presenciales) -Capacitaciones -Entrenamientos -Cursos -Talleres -Sesiones Prácticas -Plan Padrino
	Manejo de Resistencias -Team building -Sesiones de cocreación -Talleres -Coaching, individual/grupal -Diseño de retos -Foros -"un café con" -Uno a Uno -Acciones de reconocimiento
Refuerzo	Sobre cualquiera de las actividades que haya necesidad desde los tres frentes de trabajo, el objetivo es asegurar el cambio

Fuente: Postobón (2021)

3. Relación de la Gestión de Conocimiento y la Gestión del cambio

En este apartado se presenta información encontrada en la literatura, así mismo se realiza un análisis a partir de la información identificada en Postobón respecto a la GCo y la GCa con el fin de presentar los enfoques de relacionamiento entre ambas gestiones.

3.1 La Gestión del Conocimiento en la Gestión del Cambio

Una organización que gestiona el conocimiento, aprende y es una organización en constante cambio, que no solo cambia de manera reactiva, sino que se adapta a los cambios del entorno, pero que trata de influir proactivamente en el entorno al que se enfrenta para mejorar su capacidad de crear (Farkas y Stocker, 2006). De acuerdo con Murali (1999), en una organización la mayoría de proyectos desarrollados son proyectos de cambio los cuales incurren en distintos conocimientos: técnicos, sistemas, métodos de trabajo/ejecución, asesoramiento de expertos; si bien dichos proyectos además requieren de provisión de hardware y presupuesto, estos últimos simplemente no generan los cambios deseados, ya que son los procesos de conocimiento los que producen el cambio efectivo y, en definitiva, el hardware y los presupuestos proporcionados se utilizan adecuadamente solo cuando el conocimiento se administra adecuadamente (Murali, 1999). y “en un sistema de GCo el aprendizaje se centra como motor y fuente de los cambios y la innovación”(CEPAL, 2002, p.34).

La GCa organizacional involucra temas de aprendizaje y desaprendizaje en las organizaciones, que requieren de gestión y tiempo para su incorporación (Arayan, 2016)

La primera característica en la influencia del proceso de GCo sobre el proceso de GCa es que el desarrollo del primero considera varios procesos del segundo, respectivamente (CEN, 2004). Partiendo de este punto, la GCo contiene influencia directa en la GCa de forma permanente, incluso cuando se ha plasmado y mantenido todo un proyecto de este tipo.

Ahora bien, puede observarse en la Tabla2, las fases de la GCa que tiene la Compañía y sus respectivos accionables. Analizando cada una de ellas, se puede observar que involucran en actividades de conocimiento, explicadas a continuación y como puede observarse en la

Tabla3. En primera fase, la preparación del cambio, se identifica necesidades de conocimiento y uso del mismo para poder generar entendimiento, así mismo crea conocimiento al generar una propuesta de cambio acorde a las necesidades organizacionales. En la segunda fase, ejecución del cambio, se identifica conocimientos para observar posibles brechas y la pertinencia de los planes que son ejecutados, así mismo se crea conocimiento al realizar los planes de aprendizaje, también se intercambia conocimiento con el fin de transferir conocimientos al lugar correcto y se utiliza el conocimiento accionando los cambios planeados en la fase anterior. Final mente en la fase de refuerzo, se identifica conocimientos para ser intervenidos en caso de persistir una brecha y se conserva el conocimiento en distintos medios para asegurar que pueda ser utilizado en momentos posteriores.

Tabla 3 Actividades de Conocimiento en la GCa Postobón

Proceso de Cambio	Actividades de conocimiento asociadas
Preparación	Identificar Usar Crear
Ejecución	Identificar Intercambiar Usar Crear
Refuerzo ⁵	Identificar Conservar

⁵ Si bien en la descripción de la Tabla2 se menciona que se puede realizar cualquier actividad requerida para asegurar el cambio, estas serían parte de la ejecución. Por lo tanto, las actividades de conocimiento propias de esta fase son identificar el conocimiento requerido y conservarlo.

3.2 La Gestión del Cambio en la Gestión del Conocimiento

Según el CEN (2004), la GCa es uno de los factores que influye en el éxito de las implementaciones de GCo ya que incluye aspectos humanos, culturales y de motivación personal que facilitan la comunicación y el intercambio multidisciplinario de conocimientos por medio de la colaboración.

Las necesidades de las organizaciones impactan en la GCo al ajustar su administración al entorno y los cambios que en él se presentan. Por lo tanto, la influencia del cambio en la GCo provoca una reestructuración en la estrategia y forma de administración de las organizaciones (Zúñiga, Espinoza y Campos, 2015).

Al abordar el tema de cambio en la GCo hay que tener en cuenta su impacto en la estrategia y la forma de administrar las empresas, así como en el ajuste de la organización al entorno que provocan que la GCo tenga cambios. Según Zúñiga, Espinoza y Campos (2015), la relación entre ambas gestiones es interdependiente y complementaria ya que no se trata que el cambio provoque una nueva gestión o de que la GCo lleve a un cambio, ya que en ambos sentidos se lleva a una transformación en la forma de administrar las empresas.

La GCo y GCa surgen motivados por fuerzas internas y externas, puede deberse al entorno, la competencia, avances tecnológicos, necesidades organizacionales, logro de objetivos, etc., en efecto, los dos procesos cumplen la función de acondicionamiento a necesidades de continuación y crecimiento en el mercado, pero lo que resulta en el objeto de estudio y la asunción de estos procesos no es únicamente la razón de su inicio, también el cómo se logrará y el para qué se realizará.

En los dos procesos se pretende consolidar una cultura de aprendizaje y mejora continua (cambios regulares), de esta manera se le otorga a la organización capacidades que, directa o indirectamente, resultarán en crecimiento y valor agregado para la compañía si la gestión es exitosa.

El Postobón, el modelo operativo de GCo no involucra elementos de la GCa, su dinámica es independiente. Dado que el foco de este trabajo es identificar elementos de la GCo en la GCa, el estudio será centrado en el relacionamiento de la GCo con la GCa.

4. Aspectos metodológicos para proponer un marco de trabajo que relacione los elementos de la Gestión del Cambio y la Gestión del Conocimiento para Postobón .

La metodología de investigación del presente trabajo es de carácter cualitativo. Quecedo y Castaño (2002), afirman que este tipo de estudios utilizan datos descriptivos, es decir utiliza las palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. Esta investigación es basada datos descriptivos, los cuales fueron extraídos de la literatura e información documental de Postobón. Estos son útiles para mostrar con precisión las dimensiones de un fenómeno, suceso, contexto o situación. (Hernandez, Fernandez, y Baptista ,2014). El estudio cualitativo en esta investigación permite al investigador capacidad de definir, o al menos visualizar, sobre qué tipo de datos deben ser recolectados. Respecto a la GCa y la GCo. Por lo tanto, la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto (Hernandez, Fernandez, y Baptista ,2014).

A continuación, se describen cada una de las actividades realizadas para lograr los objetivos de investigación propuestos.

4.1 Revisión de Literatura

Con el fin de dar respuesta al primer objetivo específico, revisar literatura de gestión del cambio y de gestión del conocimiento, se realizó en primer lugar una lista con los siguientes términos para ser consultados: gestión del cambio, gestión del conocimiento, marcos de trabajo, marcos de trabajo gestión del cambio y marcos de trabajo en gestión del conocimiento.

La revisión literaria de estos conceptos permitió detectar definiciones claves y nutrir de ideas sobre métodos de recolección de datos y análisis, así como entender mejor los resultados, evaluar las categorías relevantes y profundizar en las interpretaciones. Al realizar una revisión literaria, el planteamiento se fundamenta en las investigaciones previas, pero

también en el proceso mismo de inmersión en el contexto, la recolección de los primeros datos y su análisis. (Hernandez, Fernandez, y Baptista, 2014)

Para esto, a partir de la lista de conceptos clave se formularon las siguientes ecuaciones de búsqueda en inglés y español: “change management” AND “knowledge management”, “change management” OR “knowledge management”, change management + frameworks, knowledge management + frameworks, (“change management” AND “knowledge management”) OR (“case studies” OR “models”), “knowledge management” AND “case studies”, “change management” and models”

Para la valoración de la aceptación o rechazo de artículos y documentos, se evaluó la fiabilidad de la información desde de la fuente donde fueron publicados, a través de un proceso en los siguientes motores de búsqueda y bases de datos a través de los operadores booleanos: Scopus, WoS, Emerald, Scielo, Science Direct, Repositorio institucional de la universidad EAFIT y Google Scholar

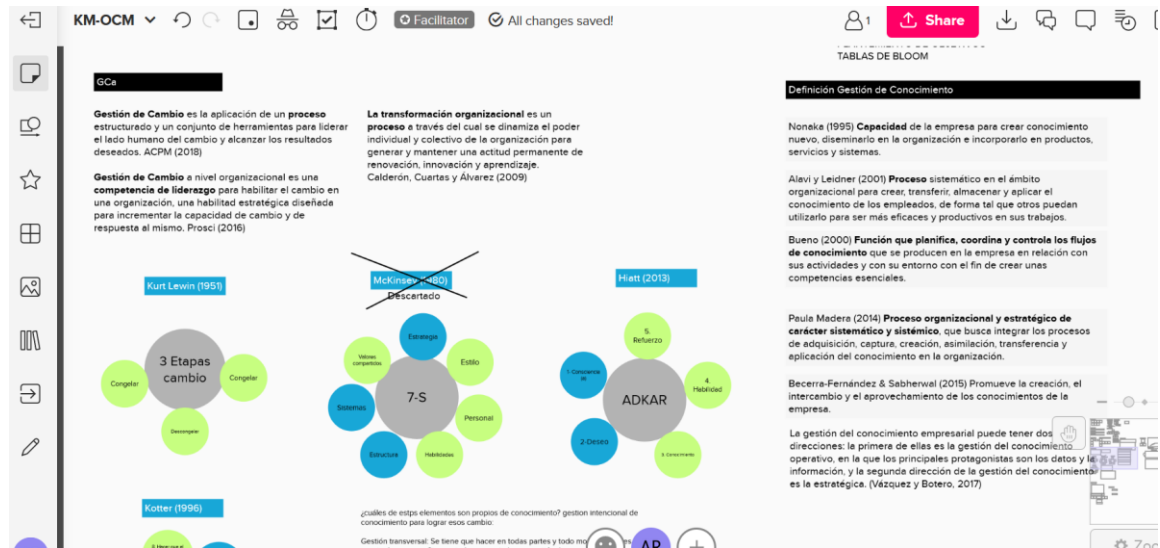
Luego de realizar el proceso de búsqueda, se revisaron 73 documentos, entre artículos académicos y libros los cuales fueron filtrados por el título, por fecha publicación y la relevancia del contenido en los resúmenes de los cuales 38 se referencian en el presente trabajo.

Para la recopilar información se utilizó un resumen analítico especializado (RAE), la cual sirvió como ficha bibliográfica para extraer información relevante a partir de lo encontrado en la literatura de cara al desarrollo de cada etapa en este trabajo. Así mismo, con el fin de mejorar el entendimiento, se realizaron algunos mapas mentales y diagramas en la plataforma MURAL, en Figura 11 puede observarse un ejemplo que sirvió como fuente de repositorio de conceptos sintetizados de manera visual.

La elección de los marcos de trabajo de trabajo seleccionados, con los siguientes criterios de búsqueda: por la relevancia en la citación en los documentos encontrados, por la pertinencia que tienen para la construcción del marco de trabajo, por los elementos que incorporan

relacionados con la teoría de GCa y GCo. De esta manera se seleccionaron por el lado de la GCo tres marcos de trabajo de GCo y tres modelos de GCa, ya que el término marco de trabajo en la literatura para la GCa no arrojó suficiente información en este campo.

Figura 11 Diagramas Mural



Fuente: Elaboración propia

4.2 Revisión Documental al Interior de Postobón

El propósito para esta actividad es identificar información explícita y oficial dentro de la compañía en materia de GCa y GCo, con el fin de desarrollar el objetivo específico de revisar al interior de la organización las actividades, procesos y tecnologías que se tienen establecidas para de GCa y GCo.

Para su desarrollo, se revisó en principio el informe de sostenibilidad donde se detalla públicamente la estrategia y el contexto de las mismas en cada una de las áreas corporativas. Posteriormente se revisaron 14 documentos de uso interno que se tiene en la coordinación de aprendizaje y la coordinación de GCo de la compañía los cuales están almacenados en el Sistema de Almacenamiento y Documentación (SIAD). Entre la documentación se hizo

lectura de: manuales, procedimientos, procesos, flujogramas e informes de gestión, así mismo, se tuvo en cuenta documentación de la intranet que caracteriza el diseño organizacional de ambas coordinaciones donde se hizo lectura de la estructura organizacional y descripciones de cargo haciendo parte de los documentos revisados.

4.2 Relación de la GCo y la GCa

Posterior a tener la documentación desde la literatura y al interior de la organización se desarrolla el objetivo específico de reconocer la relación entre gestión del cambio y gestión del conocimiento desde la literatura. Para esto, se generan dos categorías de análisis, el primero sobre la GCo en la GCa y el segundo, sobre la GCa en la GCo.

La información se extrae de la documentación de literatura que relaciona ambos temas, de los 38 documentos seleccionados, se encuentran 6 documentos que permiten tener información explícita respecto al relacionamiento de ambos temas. Además, se analiza a partir de la documentación de Postobón cómo la GCo es relacionada con la GCa en la Compañía y se reconocen cómo algunos elementos de la GCo inciden en la GCa de Postobón relacionados en la Tabla3. Así mismo, cómo la GCa se relaciona con la GCo en Postobón, siendo los resultados de este relacionamiento muy limitado en la documentación interna ya que la información en esa dirección no es siquiera realizada en el interior de Postobón. Sin embargo, esto no limita el objeto de estudio ya que el foco de la presente investigación se centra en la relación de la GCo en la GCa.

4.3 Construcción del marco de trabajo de GCa que relacione elementos de la GCo para Postobón

Este apartado responde al objetivo específico de establecer los elementos necesarios para el marco de trabajo que se propone para la gestión del cambio.

Posterior al análisis de cada uno de los marcos de trabajo y la documentación interna de Postobón. Se seleccionó al marco de trabajo CEN (2004) como referente del diseño estructural del marco propuesto, por la forma de abordar los contenidos y elementos en comparativa con los otros marcos, sus capas de relacionamiento y criterios de elección de

elementos corresponden a la definición de lo que es un marco de trabajo muy comprensible para la propuesta del marco de trabajo de GCa que relacione elementos de la GCo.

Una vez seleccionado el marco referencial para la construcción, el siguiente paso fue desarrollar cada una de sus capas. La primera capa corresponde al enfoque centrado de la estrategia y los elementos de la GCa a intervenir. Para esto, los elementos a considerar fueron los que Postobón utiliza en su modelo de GCa, es decir, las personas, los procesos, la estructura y los sistemas, siendo alineados con la teoría de la GCa y Postobón como los motivos de cambios por los cuales se puede activar un proceso de cambio.

En segunda capa se relacionan los procesos de la GCa, para esto, se propuso las cuatro etapas de Galli (2018), de las cuales se puede entender cómo se lleva a cabo la GCa: diagnosticar, planificar, ejecutar y controlar, se decide seleccionar estas etapas porque son las más relacionadas a las tres etapas que tiene Postobón en el modelo de GCa: preparación, ejecución y refuerzo, con la propuesta de Galli (2018), se dan dos cambios principalmente, la preparación es desglosada en diagnóstico y planificación y lo el refuerzo se reemplaza por control. Estos cambios responden a un enfoque para las etapas principales en las que el diagnóstico precisa de particularidades para preparar el ambiente para una planificación que se ajuste más a las necesidades identificadas, por otro lado, el control representa en esencia la fase de determinar acciones para poder volver a ser ejecutadas, el refuerzo sería una ejecución de actividades de cambio y conocimiento en una fase posterior a la evaluación del control.

La tercera capa es de las actividades de GCo se identifican como elementos para ser desarrollados. Dichos elementos fueron seleccionados del marco de trabajo CEN (2004) ya que el marco de Heisig (2009) y Biloslavo y Zornada (2004) consideran solo cuatro actividades a diferencia del marco CEN (2004) que involucran un quinto elemento pertinente para la fase del diagnóstico de cambio. Los elementos son: identificar, intercambiar, usar, crear y almacenar conocimiento.

Finalmente, la cuarta capa hace referencia a los habilitadores, esta capa toma referencia en los habilitadores de capacidades personales y de capacidades organizacionales del marco CEN (2004), aquí se pretenden tomar elementos de los marcos de trabajo de la GCa que facilitan la gestión. Por el lado de las capacidades personales para la GCa se tiene en cuenta la comunicación, este elemento es referenciado en todos los marcos de trabajo de GCa. Por el lado de las capacidades organizacionales para la GCa se tienen en cuenta el liderazgo y la cultura organizacional vistas como elementos que deben ser definidos y gestionados por la organización para alinear los resultados del cambio esperado.

5. Propuesta de marco de trabajo de gestión del cambio que relaciona elementos de la gestión del conocimiento para Postobón

La GCo en la GCa implica reconocer que una organización que aprende y utiliza adecuadamente su conocimiento es una organización en constante cambio (Farkas y Stocker, 2006). En una organización, cuando se gestiona un proyecto de GCa los procesos de conocimiento producen el cambio efectivo solo cuando el conocimiento se gestiona adecuadamente (Murali, 1999). La GCo en la GCa implica que el aprendizaje y reaprendizaje sea el motor y fuente de los cambios e innovación (CEPAL, 2002). Por esto involucrar elementos de la GCo en la GCa es relevante para Postobón y de esta manera entender la relación entre la GCo y la GCa.

Al momento de proponer un plan de GCo o de GCa en una organización, es importante entender que no existe un marco de trabajo único aplicable para cualquier organización, de hecho, se deben tener en cuenta las particularidades de cada empresa para aplicar la herramienta que mejor se acople a las necesidades organizacionales. Esta propuesta recopila información que parte de la literatura y es ajustada al contexto organizacional de Postobón, para poder facilitar la consecución de los objetivos organizacionales de la estrategia corporativa.

5.1 Análisis general del marco propuesto

En la sección conceptual se explicó que un marco de trabajo puede ser prescriptivo, descriptivo o híbrido. (Rubenstein-Montano, 2001, como se citó en Heisig, 2009) La tipología de la presente propuesta de marco de trabajo de GCa que relaciona elementos de la GCo para Postobón responde a un marco híbrido ya que se pretende orientar la GCa, sobre los elementos, procesos y caracterizar dicha gestión, identificando atributos importantes por su influencia identificando qué y cómo ejecutar el cambio partiendo en este caso de la estrategia, identificando los elementos del cambio, relacionando sus procesos hasta el momento de apropiarse del cambio, teniendo en cuenta actividades de GCo en cada proceso de

cambio e identificando los habilitadores personales y organizacionales que influyen en dicho proceso.

5.2 Marco de trabajo propuesto de GCa que relaciona elementos de la GCo para Postobón

Como se explicó en la metodología, los criterios de análisis para este marco propuesto corresponden a los componentes a tener en cuenta en cada uno de sus niveles, identificando qué elementos son vinculados y de dónde son seleccionados, ver Tabla4. En consecuencia, los siguientes numerales detallan cada uno de los componentes propuestos y la representación final del marco de trabajo propuesto de GCa que relaciona elementos de la GCo para Postobón.

Tabla 4 Criterios propuesta de marco de trabajo

Nivel	Componentes	Elementos	Insumos
1	Enfoque Estratégico	Personas Procesos Sistemas Estructuras	Marco CEN (2004) Modelo GCa Postobón
2	Procesos de Cambio	Diagnóstico Planificación Ejecución Control	Galli (2018)
3	Actividades de Conocimiento	Identificar Intercambiar Usar Crear Almacenar	Marco CEN (2004)

4	Habilitadores: personales y organizacionales	Comunicaciones Liderazgo Cultura	Marco CEN (2004) Modelo Kotter ADKAR
---	--	--	--

Fuente: Elaboración propio

5.2.1 Enfoque Estratégico

Metodológicamente se toma como referencia el marco CEN (2004), por el enfoque estratégico. De la estrategia parte cualquier plan de intervención, para la GCa, en este nivel se representa el desarrollo de la el contexto organizacional en el que el conocimiento crítico es intervenido para gestionar el cambio y facilitar la consecución de los objetivos organizacionales. Así mismo, se extrae del modelo de GCa de Postobón cuatro elementos de cambio para intervenir: personas, procesos, sistemas y estructuras. Es decir, estos cuatro elementos pueden verse impactados a raíz de un cambio.

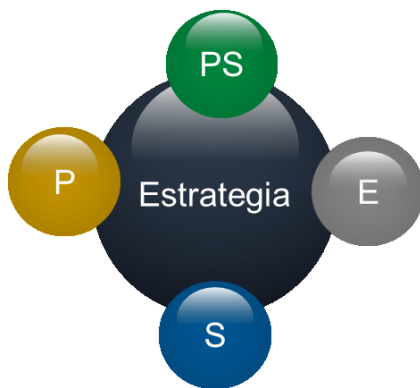
Personas (PS): Hacen parte el público impactado por el cambio, personas o equipos sobre los cuales impacta el cambio en cualquier nivel de mando o cargo. Así mismo, se incluyen a los operadores internos y externos de la compañía, como personas involucradas en el proceso de cambio ya sea como gestores de cambio que brindan acompañamiento al desarrollo de los planes de acción o como facilitadores de las actividades de cambio.

Procesos (P): Los cambios en procesos impactan en el hacer de las personas o equipos de trabajo, para Postobón, este elemento dependiendo de la magnitud o relevancia del proceso es un activador para la intervención del cambio.

Sistemas (S): Implican entender la nueva funcionalidad de las herramientas. Este tercer elemento está relacionado con los cambios que puede tener el hardware o software, un cambio en los sistemas si bien requieren de componentes de comunicación y aprendizaje sus cambios pueden generar resistencias que deben ser intervenidas con la GCa

Estructuras (E): Responden a los cambios en el diseño organizacional de la compañía, es decir cambios en los roles, dinámica de trabajo, líneas de mando. Los impactos de estos cambios pueden generar resistencias y si no son oportunamente intervenidos con la información y el conocimiento adecuado por medio de una comunicación eficaz la adaptación al nuevo diseño organizacional puede ser lento o incluso rechazado.

Figura 8 Enfoque Estratégico



Fuente: Elaboración propia

Cabe aclarar que el cambio organizacional puede efectuarse en uno o más de estos componentes por lo tanto desde estos deben ser mapeados desde la fase inicial del cambio. A continuación, se presentará el segundo nivel correspondiente a los procesos de la gestión del cambio.

5.2.2 Procesos de Cambio

En la sección conceptual si bien se presentan distintos modelos de GCa, sus enfoques son altamente contrastantes, por un lado, el Modelo ADKAR es enfocado predominantemente en el individuo y no tiene enfoque en lo organizacional. Por otro lado, el Modelo de Kurt Lewin, simplifica en tres fases el cambio, que a modo de entendimiento resulta, pero como proceso de cambio es insuficiente con las etapas de congelar, descongelar y recongelar. Finalmente, el Modelo de los ocho pasos de Kotter, es explicado predominantemente como una muy guía práctica más que como un proceso. En la sección conceptual se referencia a Galli (2018),

quien sintetiza en cuatro fases los procesos de cambio que son tenidos en cuenta para la presente propuesta., Si bien existen distintos modelos de GCa utilizados dependiendo de las necesidades organizacionales y el cambio que se requiera, en términos generales se podría mencionar una secuencia de pasos que sugieren un proceso lógico en la GCa. (Galli, 2018). De este modo los cuatro procesos hacen referencia al diagnóstico, planificación, ejecución y control del cambio explicados a continuación:

- Diagnóstico: En esta etapa suelen generarse distintos procedimientos y utilizar formatos que faciliten la identificación de la necesidad del cambio y evaluar la pertinencia de acompañamiento.
- Planificación: Se detallar el proceso de cambio y la selección de actividades a realizar para la GCa
- Ejecución: Por medio de la Implementación actividades de cambio (comunicación, aprendizaje y manejo de resistencias)
- Control: En esta fase se ejecuta el monitoreo del cambio e identificación de brechas para evaluar necesidades de cambio

Figura 9 Enfoque de Procesos de Cambio



Fuente: Elaboración propia, adaptación Galli (2018)

5.2.3 Actividades de conocimiento

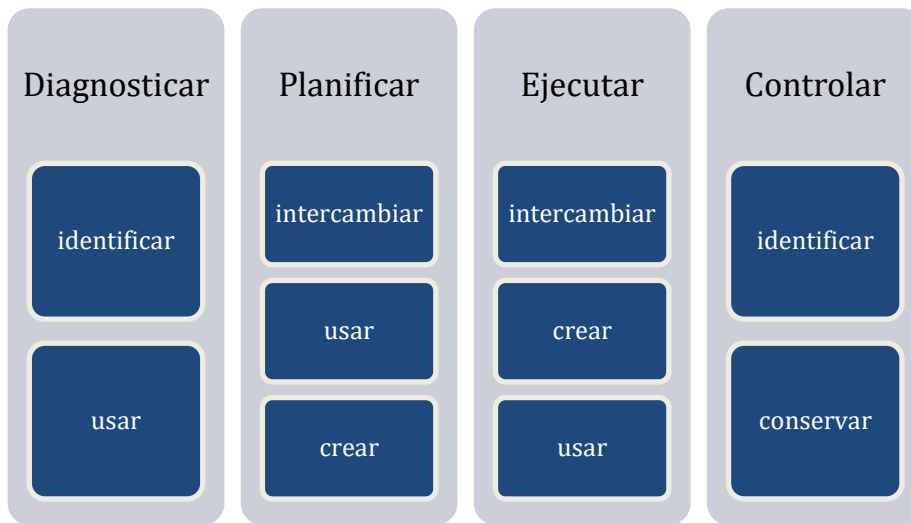
Como fue mencionado en la metodología, se contrastaron los tres marcos de trabajo de GCo, por un lado, el Marco de Heisig (2009) y el de Biloslavo y Zornada (2004) definen cuatro actividades de conocimiento: crear, usar, almacenar e intercambiar conocimiento. Por otro

lado, el marco CEN (2004) propone la actividad de “identificar conocimiento” como una adicional y diferencial a dos marcos de GCo mencionados previamente. Estas cinco actividades de conocimiento son fundamentalmente utilizadas por las organizaciones en Europa posterior al análisis de más de 160 marcos de trabajo: identificar, crear, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento, esta propuesta de marco de trabajo de GCa que incorpora elementos de GCo incluirá estas cinco actividades debido a lo oportuno que es esta actividad para la fase de diagnóstico del cambio.

- Identificar (id): Implica realizar un análisis de los conocimientos existentes y de los conocimientos que faltan con el fin de generar el llamado "análisis de brechas"
- Crear (c): Hace referencia a los nuevos conocimientos, requiere de interacción y socialización. Puede tener lugar en las comunidades de práctica, áreas de investigación y desarrollo, solucionando de manera conjunta problemas o demás actividades que impliquen crear nuevo conocimiento.
- Intercambiar (i): el objetivo es transferir conocimientos al lugar correcto. Las personas hacen que el conocimiento esté disponible de tal manera que otras personas puedan encontrarlo. Hacen parte de esta actividad los ejercicios de colaboración, talleres, coaching, prácticas o seminarios
- Usar (u). Implica aplicar el conocimiento, utilizar el conocimiento permite descubrir ajustes adicionales que representen nuevos conocimientos para la organización.
- Conservar (cs): El conocimiento puede ser 'conservado' en rutinas de equipo, sin siquiera haber sido explícitamente descrito o explícitamente con actividades de apoyo como seleccionar, categorizar, así como actualizar y depurar contenido y posteriormente conservado en bases de datos de documentos, sistemas de almacenamiento, etc.

Ahora bien, estas actividades deben estar integradas con los componentes organizacionales para poder tener efectividad en la GCo Biloslavo y Zornada (2004) de esta manera, el marco propuesto las incorpora como parte de los procesos de la GCa para poder ser desarrolladas como puede observarse en la Figura10.

Figura 10 Actividades de Conocimiento en el proceso de GCa



Fuente: Elaboración Propia

5.2.4 Habilitadores

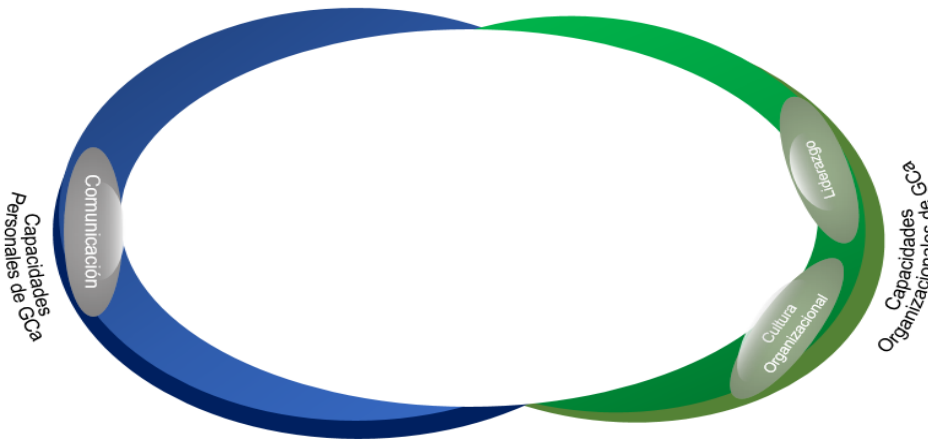
De acuerdo al CEN (2004) los habilitadores son capacidades para facilitar la gestión a realizar. En este sentido, se incorpora este componente al marco propuesto con el fin de facilitar la GCa desde dos frentes: capacidades personales y organizacionales.

En las capacidades personales para la GCa se incluyen las comunicacionales, su importancia es advertida en el Modelo de GCa Kotter, las comunicaciones utilizan todos los medios posibles para comunicar de manera constante la visión del cambio y las estrategias con el fin de conducir comportamientos esperados en los colaboradores. Las comunicaciones también son incluidas en el modelo ADKAR transversalmente en cada una de sus fases, así como en el modelo de GCa de Postobón. Estas se han de desarrollar a nivel personal y grupal con el fin de generar mejoras derivadas del manejo de la GCa en cada uno de los procesos de la GCa.

Las capacidades organizacionales para la GCa por su parte, son aquellas que los líderes establecen para para facilitar e facilitar el manejo de la GCa. Se incluyen el liderazgo y la cultura organizacional, estas capacidades son advertidas en el Modelo de Kotter y el modelo ADAKAR. Sirven como palanca para el desarrollo del colectivo en los procesos de cambio.

El liderazgo, implica el nivel de atención, patrocinio, apoyo y gestión de los líderes involucrados en el proceso. Por otro lado, la cultura organizacional apalanca la consolidación de los resultados esperados de manera proactiva asegurando los nuevos comportamientos y actividades fomentando una cultura de transformación, aprendizaje y adaptación.

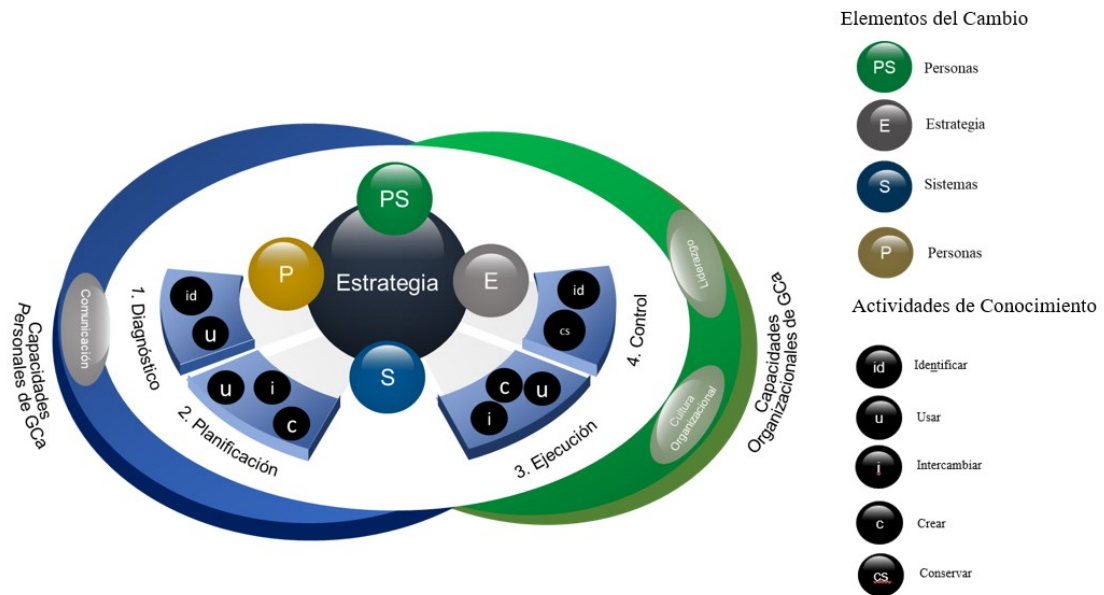
Figura 11 Habilitadores



Fuente: Elaboración propia

Reuniendo todos los componentes descritos, se presenta la propuesta del marco de trabajo en la Figura12.

Figura 12 Propuesta de Marco de trabajo de GCa que relaciona elementos de la GCo para Postobón



Fuente: Elaboración Propia

A partir de la Figura12, se rescata la importancia del marco de trabajo propuesto para la Coordinación de Gestión del Cambio en Postobón, ya que explica los principales elementos de la GCa y la CGo, sus relaciones y los principios ajustados al contexto organizacional, identificando cómo estos interactúan, con el fin de brindar a la Compañía referencia para las decisiones sobre la implementación y aplicación de la GCa. permitiendo facilitar la consecución de los objetivos organizacionales.

6. Conclusiones

Postobón en su definición de Meta Estratégica Grande y Ambiciosa (MEGA) explicita un foco hacia la innovación, la entrada a operaciones internacionales y la diversificación de portafolio (Informe de sostenibilidad Postobón, 2020). Esto implica enfrentar nuevos retos y realizar cambios organizacionales que impactan no solo los procesos, estructuras y sistemas sino también a los colaboradores. Cuando los individuos enfrentan nuevos retos y contextos que rompen con las certezas previamente adquiridas. El aprendizaje, la reconstrucción esquemas de comportamiento y el cambio de las ideas implican según la creación del conocimiento un proceso personal, que debe ser facilitado, aprovechado y difundido en las organizaciones (Imhanzenobe, Adejumo, y Ikpesu, 2021).

Para facilitar la consecución de estos objetivos organizacionales la propuesta de un marco de trabajo de GCa que incorpora elementos de GCO explica los principales elementos de su gestión, sus relaciones y los principios de cómo estos interactúan con el fin de brindar referencia para la toma de decisiones de Postobón.

Esta propuesta fue el resultado de una investigación de carácter cualitativo en la que los datos descriptivos permitieron estudiar el tema de la GCa y la GCo a través de la consulta, análisis, y contraste de distintas fuentes secundarias (artículos científicos y académicos, libros e información en sitios web especializados) y primarias (documentación oficial de Postobón) que permitieron entender la funcionalidad actual de cada proceso.

Se consideró importante referenciar marcos de trabajo en la GCo y los modelos de la GCa desde la literatura especializada ya que estos permiten contrastar el tema de dominio con el estado actual de los procesos en Postobón.

Se reconoce que no existe un marco de trabajo específico para la gestionar el conocimiento en una organización, estos deben ser contextualizados a la realidad organizacional sobre la

cual tiene influencia dicho, por el lado de la GCa, los modelos analizados permitieron evidenciar aspectos para involucrar en la propuesta de trabajo de la construcción del marco.

Así mismo, la revisión bibliográfica permitió determinar que la GCa y la GCo tienen una relación directa desde la influencia del conocimiento organizacional sobre los procesos de cambio. Se encontró que una organización que gestiona el conocimiento aprende y es una organización en constante cambio, que no solo cambia de manera reactiva, sino que adapta estratégicamente los cambios para facilitar la capacidad de crear e innovar (Farkas y Stocker, 2006).

Reconocer el papel del conocimiento en los proyectos de cambio, es relevante: estos pueden ser conocimientos de diversos tipos como: técnicos, sistemático, metodológico o especializado, los cuales deben ser gestionados con el fin de permitir que el cambio sea efectivo. Sin duda, esto ocurre cuando el conocimiento se centra como motor y fuente de los cambios.

Al estudiar la documentación al interior de Postobón, se reconoce la importancia expresada por la organización en materia referente a la GCo y la GCa. Sin embargo, estos no son representados con marcos de trabajo. Los documentos analizados muestran alto componente táctico y operativo de estas gestiones. Se encuentra oportunidad de ampliar el enfoque estratégico, ampliar los modelos operativos existentes con elementos propios de ambas gestiones a partir de lo relacionado en la revisión bibliográfica.

Para la construcción de la propuesta del marco de trabajo de GCa que relaciona elementos de la GCo se establecieron los criterios necesarios que debe tener el marco de trabajo. Para esto, se toma como referencia el marco del Comité Europeo para la Estandarización (CEN) para el diseño estructural del marco de trabajo propuesto por el enfoque integral en sus capas que incluyen: nivel estratégico y elementos, nivel de procesos, actividades de conocimiento y habilitadores personales y organizacionales. Además, este marco permite que las habilidades blandas, comportamientos, experiencia, y demás herramientas sean gestionadas para facilitar el del manejo del conocimiento organizacional desde el lado humano de la GCo.

Luego de estudiar los marcos de trabajo de Heisig, del Comité Europeo para la Estandarización (CEN) y de Biloslavo y Zornada se pudo definir cinco actividades de conocimiento que fueron relacionadas a partir de su análisis, para ser incorporadas en el proceso de GCa del marco propuesto: identificar, intercambiar, usar, crear y almacenar conocimiento. Por el lado de la gestión del cambio, las aproximaciones de Galli y los modelos de Kurt Lewin, ADKAR y los Ocho pasos de Kotter permitieron definir cuatro etapas del cambio: diagnóstico, planificación, ejecución y control del cambio para ser incorporadas al marco de trabajo propuesto.

La propuesta producto de la presente investigación pretende facilitar la GCa con la incorporación elementos de GCo que no han sido considerados por Postobón y que producto de este trabajo evidencian la pertinencia para su implementación.

7. Trabajos Futuros

Se propone en principio validar la interior de la organización el marco de trabajo propuesto y evaluar la pertinencia de su implementación con los líderes responsables del proceso de gestión del cambio y demás involucrados a considerar tener en cuenta como la Coordinación de Aprendizaje, donde se gestiona el conocimiento en Postobón. En consecuencia, hacer los ajustes necesarios y ampliar el modelo si se requiere con el fin de continuar la adaptación al contexto organizacional.

Así mismo, el presente trabajo sirve como insumo para desarrollar planes de mejora en el abordaje estratégico, táctico y operativo de la GCo y la GCa.

Se recomienda para futuros trabajos, ampliar el tema de comunicaciones en el marco de trabajo ya que el alcance en Postobón involucra en sus procesos a esta área en la planificación y ejecución del cambio. Así mismo, sería relevante dar profundidad en el control del cambio, con el fin incorporar actividades que permitan evaluar la apropiación del conocimiento de cara a los cambios planificados.

Referencias

- Alzate, V., & Betancur, A. (2020). *La Gestión del Cambio como mecanismo de aseguramiento de los procesos*. [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/16054>
- Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70. doi:<http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Arayan, R. (2016). *Change Management & Knowledge Continuum. Knowledge Continuum & Change Time Effect*. (n.a, Ed.) Ampang, Malasia.
- Avendaño, W. (2004). *El Líder del cambio*. México: McGRAW-HILL.
- Bekmukhambetova, A. (2021). Comparative Analysis of Change Management Models Based on an Exploratory Literature Review. En A. Bekmukhambetova, *New Horizons in Business and Management Studies* (págs. 98-110). Obtenido de <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6443/>
- Biloslavo, R., & Zornad, M. (2004). Development of a Knowledge Management Framework within the Systems Context. *Adelaide School of Business*(1), (1-22). Obtenido de https://warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/papers/h-3_biloslavo.pdf
- Briceño Moreno, M. D., & Bernal Torres, C. A. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 173-193. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70140-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70140-6)
- Calderón, G., Cuartas, J., & Álvares, C. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar*, 19(35), 151-166. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v19n35/19n35a11.pdf>
- CEN. (2004). *European guide to good practice in knowledge management. CWA 1492*. Brussels: European Committee for Standardization .
- CEPAL. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. (S. M. Sepal, Ed.) Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617_es.pdf?seque
- Cuervo Ocampo, J. E. (2016). *Propuesta de un sistema de gestión del conocimiento para el Museo de Arte Moderno de Medellín (MAMM)*. [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional. Obtenido de

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11562/JuanEsteban_CuervoOcampo_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Ecología de la información. Por qué la tecnología no es suficiente para lograr el éxito en la era de la información*. México: Oxford University Press.

Escorcía Díaz, L. H., & Pérez Avila, V. D. (2014). *Análisis organizacional de la empresa Herrera & Duran LTDA. Basado en el modelo de las 7'S de McKinsey*. Cartagena: Universidad de Cartagena. Obtenido de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/1620>

Española, R. A. ((s.f)). Recuperado el 22 de 06 de 2021, de <https://www.rae.es/portal-linguistico>

Farkas, F., & Stocker, M. (2006). *Effect of Knowledge Management Approaches*. Budapest: Proceedings-4th International Conference on Management.

Galli, B. J. (2018). Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE ENGINEERING MANAGEMENT REVIEW*, 46(3), 124-132. Obtenido de <https://www.studocu.com/row/document/qassim-university/financial-statement-analysis/change-management-models-a-comparative-analysis-and-concerns/10385975>

Gamble, J. (2020). Tacit vs explicit knowledge as antecedents for organizational changes. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1123-1141. doi:10.1108/JOCM-04-2020-0121

Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management , comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4-31. doi:10.1108/13673270910971798

Henao, L., & Zapata, J. (2018). *Marco de trabajo para la gestión de conocimientos y la organización en redes organizacionales. [Tesis Maestría, Universidad EAFIT]*. Repositorio Institucional Universidad EAFIT. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13043/LinaMarcela_HenaoCastrillon_JuanCamilo_ZapataGiraldo_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico DF: McGraw-HILL.

Imhanzenobe, J., Adejumo, O., & Ikpesu, O. (2021). A review of knowledge management and its application in the contemporary business environment. *African Journal of Business Management*, 15(10), 274-282. doi:10.5897/AJBM2021.9223

- León Barón, N. R., López Bello, S. A., & Ospina Ramírez, D. N. (2021). *Gestión del cambio organizacional mediante la metodología del modelo ADKAR para la adaptación al trabajo remoto como contingencia por la pandemia producto del virus COVID-19*. Bogotá D.C.: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/34499/1/2021_modelo_adkar.pdf
- Macías Sanchez, M. (2016). Gestión del cambio y planificación estratégica en instituciones de educación superior. *Palermo Business Review*(13), 51-72. Obtenido de <https://dspace.palermo.edu/dspace/handle/10226/1658?show=full>
- Maleki, N., Siyadat, S., & Salari, M. K. (2013). Knowledge Management as an Enabler of Change Management and Maturity of Organizational Excellence. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 4(8). Obtenido de <https://www.ijser.org/researchpaper/Knowledge-Management-as-an-Enabler-of-Change-Management-and-Maturity-of-Organizational-Excellence.pdf>
- Martinez, E., Carrasco, C., & Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 14, 88-98. doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2813>
- Mejía, M., & Colín, M. (2013). Gestión de conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Revista Trilogía*, 5(9), 25-39. doi:<https://doi.org/10.22430/21457778.379>
- Murali, R. (1999). The Role of Knowledge Management in Change Management. *Presentation to InterCooperation at Berne*, (págs. 2-32). Switzerland. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/236969143_The_Role_of_Knowledge_Management_in_Change_Management/comments#fullTextFileContent
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka. (1998). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Ospina Ramírez, D. A., Burgos Laitón, S. B., & Madera Ruiz, J. A. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Revista Diálogos de Saberes*(46), 187-200. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dialogos/article/view/1429/1063>
- Pérez-Montoro Gutiérrez, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones*. Gijón: Ediciones Trea. S.L. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/123350>
- Pineda, M. A., & Gabriela, C. (2018). Cambio y adaptación organizacional. Una revisión de la literatura. *Revista Espacios*, 29(37), 5-16. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n37/a18v39n37p05.pdf>

- Postobón. (2019). *Informe de Sostenibilidad 2020*. Obtenido de <https://www.postobon.com/sites/default/files/informe-sostenibilidad-postobon-abril21.pdf>
- Postobón. (s.f). *Universidad Postobón*. Recuperado el 20 de 07 de 2021, de <https://universidad.postobon.com.co/lms/>
- Prosci. (2021). *El Modelo ADKAR de Prosci*. Obtenido de <http://www.prosci.es/es/que-es-adkar-faculta>
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*(14), 5-39. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>
- Rojas, S., & Torres, C. (2017). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 30-37. doi:10.33890/innova.v2.n4.2017.147
- Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Revista Innovar*, 23(50), 35-52. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81828692004.pdf>
- Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (. (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? . An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management.*, 31(2), 286-303. doi:doi/10.1108/JOCM-06-2015-0089/full/html
- Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30, 162–171. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Sveiby, K. (1998). *The new organizational wealth: managing and measuring intangible assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The New New Product Development Game. *64*, 137-146.
- Vega Falcón , V., & Comas Rodríguez, R. (2017). *Gestión del cambio y dirección estratégica*. Quito: Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES).
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Facilitar la creación de conocimiento: cómo desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación*. México: Oxford.

Zelenkov, Y. (2016). Impact of Knowledge Management and Change Management on the Effectiveness of the Firm: Evidence from the Russian Companies. (págs. 1-5). New York: Association for Computing Machinery. doi:10.1145/2925995.2926037

Zúñiga, X., Espinoza, R., & Campos, H. (2015). Relación entre el cambio, la gestión del conocimiento y la administración. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2015/12/cambio.html>