BENEFICIOS DE LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO TÁCITO A EXPLÍCITO EN EL TRABAJO DE UN GRUPO DE EJECUTIVOS COMERCIALES DE UNA COMPAÑÍA DEL SECTOR INDUSTRIAL

CLAUDIA LILIANA LÓPEZ ALFONSO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

ASESOR: JOHNNY OREJUELA, PHD.

UNIVERSIDAD EAFIT
MASTER BUSINESS ADMINISTRATION
BOGOTÁ D.C.
2018

Tabla de contenido

Lista de Tablas

1 Resumen

Objetivo: caracterizar los beneficios de la transferencia del conocimiento tácito a explícito en el trabajo de un grupo de ejecutivos comerciales de una compañía del sector industrial. *Método:* estudio de tipo descriptivo realizado a la manera de un estudio de caso cuantitativo y de carácter transversal, con 63 ejecutivos comerciales a quienes se les aplicó un cuestionario cerrado vía WhatsApp.

Resultados: las estrategias más efectivas para la transferencia de conocimiento tácito a explícito son contar historias de éxito, alinear la cultura organizacional con la estrategia de convertir conocimiento tácito en explícito y exteriorizar el conocimiento implícito que se ha acumulado. Los factores que facilitan la transferencia de conocimiento tácito a explícito son el trabajo en equipo, los espacios informales de reunión con colegas, la comunicación efectiva con sus compañeros de trabajo, contar con una política clara de gestión del conocimiento organizacional, estar dispuesto siempre a compartir los conocimientos con los colegas y tener estrategias de comunicación efectiva entre compañeros.

Los principales beneficios percibidos de la transferencia de conocimiento tácito a explícito son principalmente la posibilidad de innovar, el aumento de productividad, el mejoramiento continuo del desempeño, el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo del desempeño en el trabajo. Algunas de las principales recomendaciones para la efectiva transferencia conocimiento tácito a explícito son: mejorar los mecanismos de comunicación en el trabajo a través de establecer una política clara y fuerte de gestión del conocimiento y desarrollar una efectiva estrategia de comunicación.

Otras recomendaciones están relacionadas con compartir el conocimiento a través de estimular el esfuerzo por hacer tangible el conocimiento implícito, formar a los líderes para que

estimulen la conversión de conocimiento implícito en explícito y desarrollar una estrategia para poner a disposición de otros compañeros de manera escrita el conocimiento.

C*onclusión*: el principal beneficio de la transferencia conocimiento tácito a explícito es que las organizaciones que lideran a su equipo sobre la base de la gestión del conocimiento logran mejorar ya lo existente, es decir innovan y crean una estrategia de generación de valor en el largo plazo.

Palabras clave: gestión del conocimiento, conocimiento tácito, conocimiento explícito, transferencia de conocimiento.

Existen varios entornos alrededor de una organización, los cuales tienen fuerte influencia sobre la estrategia organizacional. Los entornos pueden ser definidos como presiones a favor del cambio que estarán limitadas por las capacidades disponibles para adaptarse a dichas dinámicas por parte de una organización (Jonhson, 2006). El entorno organizacional es diverso, complejo, dinámico y se relaciona entre sí. Para su comprensión existe un modelo donde la organización es representada como el núcleo central y es rodeada por el entorno competitivo y el mercado. Sin embargo, estos a su vez están inmersos en el entorno de la industria que es rodeada por el macroentorno (Jonhson, 2006).

Así es como las organizaciones se ven influenciadas desde el macroentorno principalmente a través de seis categorías que han sido expresadas en el marco de Pestel (2006), categoría política, económica, social, tecnológica, ecológica (medioambiental) y legal. Por ejemplo, hoy la influencia de la tecnología se da a través del internet, ya que ha redefinido el lugar y el tiempo de trabajo de las personas y de las organizaciones, lo que explica que los factores no son independientes entre sí, se relacionan y a medida que cambian, afectan el entorno competitivo, el mercado y la industria. Ante este panorama, los directivos actualmente deben tener la capacidad

de identificar los motores clave del cambio y el impacto negativo que pueden tener si no se anticipan los efectos y se manejan las influencias externas al interior de la organización (Jonhson, 2006). Los líderes de hoy deben actuar bajo una perspectiva transformacional ya que está orientada al cambio de esta manera obtienen un buen nivel de adhesión hacia sus propuestas, logrando que las personas cooperen con efectividad (Hermosilla, Amutio, Da Costa, & Páez, 2016).

Según Ulrich (1997), "la globalización domina el horizonte competitivo (…) implica nuevos mercados, nuevos productos, nuevos conceptos, nuevas capacidades y maneras de pensar los negocios" (p.19).

Por lo tanto, es importante identificar el funcionamiento de las cadenas globales de valor, en aras de entender cómo la forma de inserción que se logre a la globalización puede influir en el desarrollo de espacios económicos para cada país. El impacto de estas fuerzas puede afectar de una forma distinta a las empresas. Por ejemplo, una empresa grande se ve menos afectada frente que una pequeña. En este sentido, la intervención gubernamental a través de herramientas de política es muy importante para lograr sostener el crecimiento económico, por medio de estrategias como la generación de la marca país, la protección de la propiedad intelectual, entre otras (Niembro, 2017).

Jonhson (2006), define la industria como un grupo de compañías que manufacturan el mismo tipo de producto principal o el mismo tipo de productos sustitutos cercanos entre sí. Así resulta relevante que las organizaciones comprendan las fuerzas competitivas que actúan sobre la misma industria. Es decir, las relaciones interorganizacionales, las redes creativas, las relaciones de poder, los estilos de liderazgo, las políticas públicas, cultura o sector, puesto que esto determina el atractivo de la industria y la forma como las organizaciones individuales pueden competir. En

consecuencia, resulta relevante la investigación ante estas fuerzas competitivas, donde las organizaciones pueden intercambiar ideas y compartir experiencias para crear conocimiento, que no solo incluye la innovación, sino que también, el aprendizaje puede dar forma y desarrolla visiones diferentes del trabajo diario, usando continuamente la ventaja ante los competidores de la industria y entregando un beneficio a los clientes. Se considera que esta es la vía para que la organización sea sostenible (Nonaca y Takeuchi, s.f.).

Usar el modelo de las cinco fuerzas de M. Porter (1980) ayuda a comprender e identificar las fuentes de la competencia de una industria o sector, vista desde los compradores y los proveedores ambos como fuentes de poder de negociación, los sustitutos y los entrantes potenciales ambos representados como fuentes de amenazas. El modelo está vigente actualmente en el mercado y en la industria. Al respecto Jonhson (2006, p. 65), dice: “si no son diferenciados los productos o servicios de una unidad de negocios o de una empresa no hay nada que impida que los consumidores pasen de un competidor a otro”. Lo anterior implica que las organizaciones trabajen necesariamente en temas de diferenciación en el mercado y que no pueden ser comparables con sus competidores. Aquí se expone una de las razones por las cuales se considera importante estudiar acerca de la transformación del conocimiento tácito a conocimiento explícito, ya que existen muchos beneficios y ventajas competitivas que se pueden aprovechar para marcar la diferencia de una organización ante el mercado, aprovechando el recurso llamado el conocimiento.

En el entorno industria se clasifican los grupos estratégicos que son las organizaciones que comparten similares características y aplican estrategias parecidas o que compiten usando variables muy similares. Esta clasificación permite identificar los competidores más directos, las barreras, oportunidades y amenazas potenciales. Entre tanto el entorno competencia y mercado

se relacionan en un mismo nivel, ya que la competencia se presenta en el mercado, el nivel de relación se deriva de lo que los consumidores valoran. Estos a su vez de acuerdo con sus necesidades similares se agrupan en segmentos de mercado (Jonhson, 2006).

Se trata de uno de los beneficios que se pueden obtener al materializar y compartir el conocimiento tácito de un equipo de trabajo comercial en una organización puesto que la oferta de valor se especifica y entrega al cliente a través del conocimiento explícito, según las características particulares del segmento en que se encuentra. Esto implica grandes retos asociados a la transformación del conocimiento en los individuos de una organización, de los clientes y las estrategias de mercado, persiguiendo alcanzar los resultados esperados con la rentabilidad que genere sostenibilidad del negocio en el tiempo.

Dado lo anterior, se enuncia siguiente pregunta de investigación:

> ¿Cuáles son los beneficios de la transferencia del conocimiento tácito a explícito en el trabajo de un grupo de ejecutivos comerciales de una compañía del sector industrial?

2 Objetivos

2.1 General

Caracterizar los beneficios de la transferencia del conocimiento tácito a explícito en el trabajo de un grupo de ejecutivos comerciales de una compañía del sector industrial.

2.2 Específicos

- Identificar las estrategias de transferencia de conocimiento tácito a explícito en un grupo de ejecutivos comerciales.
- Describir los factores que facilitan y obstaculizan la transferencia de conocimiento tácito a explícito en un grupo de ejecutivos comerciales.
- Identificar los beneficios percibidos de la transferencia de conocimiento tácito a explícito en un grupo de ejecutivos comerciales.
- Describir algunas recomendaciones para la efectiva transferencia del conocimiento tácito a explícito planteadas por un grupo de ejecutivos comerciales.

3 Marco de referencias

3.1 La transferencia de conocimiento tácito a explícito: una aproximación a su estado del arte

El presente documento apunta a establecer el estado del arte, respecto al tema relacionado con identificar cuáles pueden ser los beneficios de la transformación del conocimiento tácito a conocimiento explícito para un grupo de ejecutivos *comerciales en una organización.* Esto es, evidenciar las tendencias investigativas respecto a la movilización del conocimiento al interior de una organización. Para ello se señalarán y discutirán las tendencias generales, así como las excepcionales, respecto de: los problemas abordados, los propósitos trazados, los marcos de referencias o conceptos utilizados, los tipos de estudio desarrollados, los sujetos abordados, los instrumentos utilizados, las categorías de análisis usadas y los principales hallazgos encontrados.

Con relación a los *propósitos generales* de la investigación, llama la atención encontrar cómo algunos autores como Suárez (2014), abordan la importancia del conocimiento como recurso intangible e infinito que permite desarrollar competitividad, basado en la premisa de que a través del aprendizaje organizacional se logra obtener un desempeño eficiente y resultados innovadores. Otros, como en el caso de los autores Ortiz y Mujika (2004), hacen reflexiones sobre el uso de las narrativas, específicamente en el campo de las ventas, donde consideran importante la socialización del conocimiento tácito; así como su transferencia para utilizarlo en la creación de valor para los clientes. En contraste, otras investigaciones como las de Guaderrama y Morales (2014), buscan confirmar la incidencia del riesgo percibido y el altruismo del emisor en la trasferencia del conocimiento. Investigan sobre los factores implicados que inciden en la transferencia del conocimiento, su proceso y sus barreras; lo que permite ampliar y

profundizar aún más sobre el conocimiento y la transferencia del mismo dentro de las organizaciones con su entorno.

Con respecto a otros temas investigados se aborda la globalización, que trae consigo relaciones e interacciones entre países imposibles de detener según Romero y Vera-Colina (2012), retos y oportunidades en la producción, en la economía, en las finanzas, el comercio y en la cooperación entre países y tal como señalan los autores Fernández (2017) y Álvarez (2016). Todo lo anterior indiscutiblemente repercute e impacta en la competitividad internacional de los países. Algunas de las estrategias para entrar a mercados internacionales son explicadas por autores como Fiormonte (2018), relacionando temas asociados a la geo tecnología y la geopolítica. Otras estrategias apuntan a estudiar en las organizaciones el proceso de toma de las decisiones y desarrollo de las estrategias para entrar a mercados internacionales, según explica Pinzón, L. (2017). Además, Arencibia. M. (2016) considera relevante estudiar el funcionamiento de las cadenas globales de valor, para identificar la influencia de la inserción lograda en espacios de desarrollo económico de los países frente a la globalización.

Entre otros temas, se investigó acerca de cómo algunos autores analizan el aprendizaje y la trasferencia de conocimiento tácito en la empresa a través de la filosofía Kaiser, según explica el autor Guaderrama (2016). Otros autores como Cruz, Figueroa, Carvajal (2016), estudian el proceso de capacitación con técnicas desarrolladas para identificar los niveles e índices de capacitación de una organización. También, otros autores como Dávila y Briones, (2017) en la investigación consideran que la gestión del conocimiento se encuentra alineada con las organizaciones de cualquier tipo.

Las organizaciones desde el ámbito de la innovación cuentan con factores psicosociales que facilitan la creatividad, es así como lo exponen los autores Da Costa, Páez, Sánchez, Gondimc,

Rodríguez (2014). Otros autores como Nonaca, y Takeuchi (s.f) explican la innovación desde la teoría de la creación del conocimiento organizacional, donde la clave de la creación del conocimiento es la movilización y conversión del conocimiento tácito.

Con relación a las organizaciones se consideran autores como Marín y Vanoni (2016), quienes explican el rol del director ante entornos complejos. Otros autores contrastan el liderazgo transformacional como un estilo de liderazgo positivo, en contraste con Prieto y Romero y Arévalo (2011), quienes identifican la necesidad de estructuras organizacionales con diseños flexibles para adaptarse a sistemas de condiciones cambiantes. Con relación a lograr un ajuste con el entorno, Miranda (2014), propone un modelo teórico que integra tres niveles de dinamismo y que les permite a los directivos promover cambios estratégicos dentro de la organización. A través de las anteriores investigaciones, se ubica a la organización como elemento central de los procesos de conversión del conocimiento tácito a conocimiento explícito, articulado a elementos tan complejos como el cerebro del hombre y la misma globalización.

En lo que corresponde a los *marcos de referencias o conceptos* abordados en éste trabajo, se utiliza inicialmente la definición de la teoría sobre la organización creadora de conocimiento definiéndola como: un legado para la ciencia de la administración porque menciona que la organización es capaz de crear conocimiento a través del recurso potencial de los trabajadores. Tal definición es recogida desde la perspectiva teórica de la investigación del autor Lovera (2009), así como también se define la globalización capitalista y su evolución. Además, se comparte la definición de cultura y desempeño organizacional, ventaja competitiva, conocimiento tácito y el conocimiento explícito en una organización, capacidad de absorción, acuerdos de cooperación y socialización del conocimiento.

Los tipos de diseños desarrollados en la investigación que más prevalecen son los de tipo cualitativo, seguidos por los del tipo cuantitativo, como en el caso del autor Guaderrama (2016), quien implementó un método para analizar cómo el compromiso afectivo del trabajador incide de forma directa e indirecta en la transferencia de conocimiento tácito dentro de la empresa. Sin embargo también se observan otros de tipo investigativo.

Los tipos de estudio observados en la investigación son en su gran mayoría correlacionales, ya que pretenden saber cómo se comporta una variable conociendo otra. Es el caso de la investigación de Rodríguez (2017), que cuestiona la reconversión industrial de Colombia haciendo un análisis respecto al funcionamiento de las estructuras industriales de Europa y China. También se muestran los retos y oportunidades para los países en una económica global como en el caso de las investigaciones de los autores Álvarez, A. (2016) y Fernández, M. (2017). De otro lado, otro tipo de autores como Hermosilla, D.; Amutio, A; Da Costa, S., y Páez, D. (2016); Da Costa, S., Páez, D., Sánchez, F., Gondimc, S., y Rodríguez, M. (2014)., Cruz et al. (2016); George A. Miller (s.f). Dávila, R., Briones, C. (2017), Suárez, E. (2014), presentan el liderazgo y el conocimiento en sus investigaciones como un factor común e imprescindible para las organizaciones.

Las investigaciones también son de tipo exploratorio, púes existe muy poca información asociada a procesos de conversión y transferencia conocimiento tácito. Existen algunas investigaciones como las de Niembro, A. (2017), asociadas a la exportación de servicios de conocimiento a través de empresas en América Latina. Este como un nuevo segmento de mercado tiene también poca información asociada la transferencia del conocimiento tácito al explícito. Otras investigaciones fueron clasificadas de tipo descriptivo y las explicativas como el caso de Fiormonte, D. (2018), tienen el interés de dar a conocer el por qué los datos son el nuevo

capital humano para las empresas digitales globales. La investigación descriptiva se encuentra detallada en autores como Pinzón, L. (2017), quien busca examinar la dinámica en la cual se genera el proceso de toma de decisiones y desarrollo de las estrategias para entrar a mercados internacionales.

La tendencia *en el abordaje de los sujetos* se presenta principalmente relacionada con la creación de conocimiento y la interacción entre el emisor y el receptor como lo describe en su investigación el autor Guaderrama, A. También, Morales, S. (2014), quien muestra la transferencia del conocimiento entre los individuos con base en un intercambio social y socio cognitivo. Los individuos y sus conocimientos interactúan con la cultura organizacional como lo muestran las investigaciones de Guaderrama, A. (2016) y Hermosilla et ál. (2016). Los sujetos representados por diferentes tipos de organizaciones buscan gestionar los conocimientos, según muestran los estudios de Dávila, R., Briones, C. (2017), Da Costa, et al. (2014), Marín, M., y Vanoni, G. (2016).

El principal instrumento utilizado fue la recopilación bibliográfica por la mayoría de los autores desde donde recolectaron la información y realizaron el análisis. Llama la atención la investigación de los autores Da Costa, S., Páez D; Sánchez, F; Gondimc, S; Rodríguez, M. (2014), que revisaron cuatro meta-análisis sobre factores psicosociales asociados a la creatividad: las características del rol laboral, los procesos grupales, el clima socioemocional, el liderazgo y las características de la organización. Otros autores usaron las encuestas como es el caso de Guaderrama, A. (2016); Dávila, R., Briones, C. (2017), donde encontraron que la gestión del conocimiento se encuentra alineada a las organizaciones de cualquier tipo. En el caso de Cruz, M.; Figueroa, O.; Carvajal, D. (2016) acudieron a las entrevistas y a las encuesta para realizar un estudio del proceso de capacitación a partir de las técnicas desarrolladas por autores para

determinar los niveles en el proceso de gestión de la formación en las organizaciones con parámetros e índices de esta. Con relación a otras investigaciones estuvieron presentes también las encuestas y las entrevistas como es el caso de los autores Cruz et al. (2016). para definir el proceso de gestión de la capacitación en las organizaciones.

En relación con las *categorías de análisis usada* se puede describir que autores como Guaderrama, A.; Morales, S. (2014) describen que el riesgo percibido por el emisor no es una variable influyente para que se transfiera conocimiento al interior de la empresa. Así mismo, los hallazgos confirman que los beneficios sociales sí inciden positiva y significativamente en dicha variable, al menos en el contexto estudiado por el autor. Además, indican autores como Suárez, E. (2014), que exponer la transferencia de conocimiento en las relaciones organizacionales da importancia al conocimiento en las organizaciones. De otro lado, las investigaciones de algunos autores como Romero, A. y Vera-Colina, M.A. (2012), encontraron desventajas en la globalización, pues se materializan en la desigualdad social, económica, financiera, ambiental y tecnología. En contraste indica Álvarez, A. (2016) que al avanzar hacia objetivos de desarrollo se logra cierta sostenibilidad, convergencia y cooperación entre las regiones, teniendo en cuenta experiencias previamente vividas con países como Asia y África. Autores como Fernández, M. (2017) indican al respecto que la liberación del comercio, el flujo de inversión extranjera directa y la movilidad de capital son retos y oportunidades para la integración global. Actualmente investigaciones como las de Rodríguez, C. (2017) muestra cómo la reestructuración de la producción puede ser una oportunidad para incrementar el ingreso económico de una región con la adaptación de políticas adecuadas. Para el caso de la inserción global, regional o local dice Arencibia. M. (2016) lleva un proceso definido por el escalamiento y la gobernanza. Ante la globalización actualmente autores como Fiormonte, D. (2018) hablan sobre la nueva

digitalización del conocimiento y de los servicios intensivos del conocimiento según Niembro, A. (2017).

En las organizaciones el liderazgo cuenta como un factor importante según los autores Pinzón, L. (2017); Marín, M; Vanoni, G. (2016); Hermosilla et al. (2016); y para el proceso de toma de sesiones deben existir competencias directivas estratégicas ante el entorno y actuar bajo una perspectiva transformacional. Al igual se encuentra en las investigaciones de Prieto et al. (2017), L, donde las estructuras jerárquicas de control deben convertirse en estructuras flexibles mientras que otros autores como Miranda, T. J (2014) describen que las capacidades en las compañías se convierten en ventajas competitivas cuando las acciones pasan a ser implementadas.

Guaderrama, A. (2016) investigan desde la dimensión organizacional acerca de la transferencia de conocimiento y de factores facilitadores de la innovación con sus procesos como lo explican Da Costa et al. (2014). Otros conceptos relacionados con la forma de aprender de las organizaciones son explicados por la investigación de Cruz et al. (2016). Con respecto a los procesos de transformación del conocimiento hacen parte de la ventaja competitiva de una organización de acuerdo con las investigaciones de los autores Dávila, R., Briones, C. (2017); Nonaca, I. y Takeuchi, H. (s.f).

Finalmente, respecto a los *principales hallazgos* encontrados se tiene que es innegable que el éxito de la teoría sobre la organización creadora de conocimiento es adaptar el modelo por parte de cada individuo en la compañía primero hacia sí mismo, hacia el colectivo y luego a la organización a la que pertenece según la investigación de Lovera, M. (2009). Para autores como Suárez, E. (2014) la relación positiva que surge entre el apoyo de la alta gerencia y el aprendizaje organizacional consiste más, en qué se inviertan en recursos de tecnología para la organización y

así serán mayores los procesos que animan a que se integre el aprendizaje organizacional. El aprendizaje generativo logra determinar de qué manera se obtienen los mejores beneficios para la organización. La capacidad de absorción es un proceso de aprendizaje por interacción orientado hacia la innovación siendo, prioritario para el afianzamiento del conocimiento y el aprendizaje. Los acuerdos de cooperación son aquellos donde las organizaciones favorecen el aprendizaje, para lograr economías de escala, compartiendo conocimientos y riesgos. Para otros autores como Ortiz, A; Mujika, I. (2004) los espacios de colaboración son absolutamente necesarios porque el inicio de todo es la explicación de conocimiento tácito a través de narrativas. Una narrativa es una articulación de la experiencia. Se describen las situaciones y define en buena medida cómo se actúa. De ahí, que las narrativas son grandes facilitadoras de la acción. De hecho, sólo usa el conocimiento al máximo cuando se necesita. En su investigación indica que no es necesario medir lo que saben los vendedores, sino los resultados de éxito. Y quien tiene éxito, tiene la narrativa para contarlo. La narrativa promueve el conocimiento central, la competencia inconsistente.

En varias de las investigaciones, como en la de Álvarez, A. (2016) se encontró que los objetivos de desarrollo son relevantes y en avanzar hacia la convergencia y la cooperación probablemente persista la fragmentación entre países. Sin duda el reto consiste en explorar las articulaciones a diferentes velocidades y enfoques. Se requiere de reformas estructurales que privilegien la industrialización, el desarrollo de infraestructura física y una mayor articulación regional. Además, según Niembro, A. (2017), la intervención gubernamental a través de herramientas políticas es muy importante para las pequeñas empresas y para el crecimiento de nuevos sectores, por ejemplo, la generación de marca país y protección propiedad intelectual. Esto requiere recursos financieros, novedosos, alternativos y que provengan desde varios

esfuerzos tanto públicos, como privados, bilaterales y multilaterales. Al respecto Arencibia. M. (2016) explica que, sólo cuando la inserción de un país en cadenas es relativamente exitosa, le propicia mayor captación de ingresos o le asegura posibilidades de escalonamiento en la cadena hacia esas actividades, logrando avanzar en la senda del desarrollo. Aunque la inserción resulta, incluso en este contexto, una condición necesaria, está lejos de ser suficiente, pues necesariamente tendrá que estar acompañada de políticas públicas que aseguren la redistribución de ingresos captados.

Uno de los hallazgos recurrentes en las investigaciones, son los expuestos por autores como Miranda, T. J (2014) donde antes los cambios constantes de entorno las organizaciones tienen la capacidad de recombinar diversos recursos basados en el conocimiento y la tecnología con el propósito de desarrollar innovaciones. Algo similar se expresa en la investigación de Prieto et al. (2017): donde se identifican características, ventajas y limitaciones de las estructuras organizacionales flexibles que en el caso de la investigación de Hermosilla et al. (2016) muestran que los líderes organizacionales actúan bajo una perspectiva transformacional e intentan orientar hacia el cambio y obtienen un buen nivel de adhesión hacia sus propuestas, logrando que las personas se identifiquen y confien en ellos. Para el autor Pinzón, L. (2017) la existencia de una política de internacionalización claramente liderada por los directivos de la organización es una guía para la toma de decisiones y su ejecución; ya que formaliza el esquema y patrones de comportamiento de los miembros de la empresa lo cual impacta positivamente la competitividad.

Se han identificado en la investigación de Cruz et al. (2016) tres niveles en la organización presentes en el proceso de capacitación como “organización que aprende”, logrando la capacidad de anticiparse al cambio, flexibilidad para transformarse, enfoque proactivo, desarrollo del aprendizaje permanente a todos los niveles y direcciones, posibilidad de reproducir y multiplicar

lo aprendido hasta convertirlo en un lugar compartido, compromiso individual y con la organización todo en función del cumplimiento del objetivo con punto de partida en lo individual y grupal hasta llegar a la organización. Para otros autores como Nonaca, I. y Takeuchi, H. (s.f) el motor del proceso de creación de conocimiento en una organización es la socialización, exteriorización, combinación e interiorización. Se trata de un mecanismo con el que el conocimiento individual es enunciado y amplificado hacia adentro y a través de la organización. Para Guaderrama, A. (2016), la cultura organizacional como el compromiso afectivo del trabajador incide en la transferencia del conocimiento tácito dentro de la empresa, actividad reconocida como generadora de valor y fuente de ventaja competitiva sostenible.

En suma, como *punto de ruptura* podría considerarse indagar acerca de cómo se convierte el conocimiento tácito en conocimiento explícito. Identificar cuáles son los beneficios que trae la movilización del conocimiento en el trabajo de los ejecutivos comerciales de una compañía puesto que se considera que la movilización del conocimiento es un tema muy amplio para explorar. Como se pudo evidenciar en las anteriores referencias los beneficios de la globalización no se han repartido equitativamente, es lo que sucede con el caso de las patentes. El conocimiento favorece a países desarrollados, por lo que surgen preguntas como ¿qué tan interesados estarían los países desarrollados en trabajar sobre temas e investigar alrededor de la transferencia del conocimiento tácito a conocimiento explícito en las organizaciones? De acuerdo con lo que se ha evidenciado en las referencias anteriores, cuando una organización se preocupa por la transferencia del conocimiento tácito a conocimiento explícito formaliza patrones de comportamiento lo cual impacta positivamente la competitividad y la sostenibilidad. Adicionalmente que se convierte en una fuente de valor para la organización. Por lo tanto, el tema a indagar es fundamental para las organizaciones ya que buscan conocer la gestión de los

conocimientos adquiridos, entender cómo son compartidos y aplicados. La innovación, mantener la cultura organizacional, el procesamiento de la información, la internalización del aprendizaje organizacional, junto con un liderazgo transformacional ejerce una fuerte influencia en la creación de motivación, participación y compromiso, que tienen un alto efecto en la participación de las personas en medidas de gestión del conocimiento en las organizaciones.

3.2 La gestión del conocimiento: definición y características

No existe una definición generalmente aceptada de la gestión del conocimiento. Una razón de ello es posiblemente la relativa juventud de la disciplina, que genera ausencia de un cuerpo doctrinal sólido y estructurado, y la diversidad de disciplinas de origen de los autores que abordan la temática según lo afirman autores como Gómez, D. (2006) y Gelabert, C y Martínez A. (2012).

Existen múltiples definiciones de la gestión del conocimiento (GC). Para algunos autores como Rodríguez. I y Dante. G. (2008) es definida como la mejora del funcionamiento organizacional, intensificando el procesamiento del conocimiento desde la capacidad organizacional de aprender, resolver problemas, innovar y adaptarse. Hernández, D y Carbonell, S y González, Y. (2012) afirman que la GC constituye un medio para la mejora corporativa y no un fin en sí misma. También, es considerada la GC como un factor de éxito clave que favorece la creación, desarrollo y operación de nuevas ideas según los autores Cheng Lin, P y Yi Ho, H y Huang Lu, M. (2014). Para Canals A. (2003), la GC es un medio para optimizar la utilización del conocimiento, es considerado como un recurso que no sólo da la posibilidad de interpretar, sino también de poder actuar, siendo esto lo que buscan las organizaciones a través de la GC. Otros autores como Ríos, J. (2013) consideran la GC una estrategia de Gestión Humana (GH), posibilitadora del desarrollo humano, que hace posible que la organización mire hacia sí misma y

reconozca los impactos que tales prácticas tienen sobre sus miembros, asumiéndolas como parte integral de su forma de concebir y administrar su talento humano. Otra definición propuesta por los autores Ramírez, D; Ramírez, A; Hidalgo A. (2013) es que la GC es una metodología propia de la administración moderna, la cual se enfoca en la creación de valor para todos los stakeholders a través de la generación, identificación, captura, procesamiento, difusión y aplicación de todo tipo de conocimiento en las organizaciones. Así mismo, el término GC define un grupo de prácticas relacionadas con la generación, captura, diseminación y aplicación del conocimiento de interés para la organización (Gelabert, C y Martínez A., 2012).

En otros casos la GC puede señalarse como la capacidad de administrar eficazmente los flujos de conocimiento al interior de la organización, para garantizar su acceso y reutilización permanente, con lo cual se estimula la innovación, la mejora de los procesos de toma de decisiones y la generación de nuevos conocimientos (Rincón, R., 2015). GC es tener el compromiso de hacer crecer el conocimiento generado en las empresas o capital intelectual. Se trata de un término con el que se conoce y se mide el valor del conocimiento de la empresa en diferentes ámbitos. La persona (inteligencia humana), la organización (el know-how de la empresa, las patentes, las marcas) y el mercado (satisfacción del cliente), según el autor Salazar del Castillo J. (2004). En el caso de Franco, Mery. (2014) la GC desarrolla y potencia al máximo el talento individual y organizacional para el logro de los objetivos trazados, de esta manera es como la información se procesa con el fin de que se convierta en conocimiento.

3.3 Factores que facilitan y obstaculizan la gestión del conocimiento

En general la GC se entiende como un impacto positivo para las organizaciones. Sin embargo, se encuentran factores que facilitan la Gestión del Conocimiento (GC) y otros que la obstaculizan en su desempeño dentro de las organizaciones y en la relación con el entorno. Sobre

este particular respecto a los factores que lo facilitan algunos autores como Ramírez. D y Ramírez. A y Hidalgo A. (2013) argumentan que la CG como metodología se ha podido estructurar gracias al desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) y a las particulares de los mercados modernos.

Para otros autores como Rodríguez. I y Dante. G. (2008) consideran que la segunda generación de la GC ha facilitado su desarrollo por la intensificación de la mejora en el proceso de conocimiento, integración y producción para incrementar los resultados del conocimiento, el funcionamiento de los procesos y los productos relacionados. Sin embargo, este autor expone un factor que muchas veces puede obstaculizar la GC y recomienda que no es conveniente gestionar los resultados ni los procesos, sino las políticas y programas que dan origen al procesamiento del conocimiento y sus resultados. Es decir, que las políticas siguen a la práctica y no al contrario, por lo que se destaca este como un factor facilitador de la GC al rendir cuentas a las directivas de la organización. Ahora, cuando la GC se enfoca en apoyar y mejorar el proceso del conocimiento como proceso social y auto-organizado, se inducen o facilita una mayor innovación sostenible que aquellas que no lo hacen.

Para Hernández, D et al. (2012) cuando las organizaciones promueven los aspectos relativos a la GC se facilita exceder lo conceptual y penetrar la ejecución. Se consideran elementos facilitadores como la cultura organizacional, el liderazgo, el aprendizaje organizacional, las actitudes, la estructura organizativa, la estrategia organizacional y las TICs según los autores Simanca, M y Montoya. Luz y Bernal. C. (2016). En el caso de Ospina, D. (2007) se relaciona el desarrollo de las competencias y habilidades de los empleados como un factor facilitador de la GC. Las competencias generan valor por medio del conocimiento y la habilidad es relacionada con la posibilidad que tiene el individuo para aplicar tal conocimiento. Esto puede convertirse en

un obstáculo de la GC cuando las personas no están dispuestas a compartir el conocimiento en la empresa. Otros autores como Canals A. (2003) consideran que un factor clave en la GC es entender las organizaciones, ya que esto la facilita y potencia a partir de la observación y la interpretación.

Para autores como Gelabert, C y Martínez A. (2012) el factor crítico de éxito de la GC es la dimensión humana en contraposición a la tecnología que predominó en artículos y escenarios académicos. En las organizaciones los sistemas de gestión de recursos humanos han estado tradicionalmente focalizados en el puesto de trabajo lo que no contribuye a la gestión del conocimiento ni desarrolla este proceso. Por tanto, la investigación presenta la necesidad de una integración que facilite la gestión de recursos humanos en pro de la gestión de los procesos de GC; teniendo especial comprensión de aquellas donde el conocimiento sea un factor clave para alcanzar el resultado de desempeño de la organización.

Ríos, J. (2013) explica que los empresarios y las empresas realmente no han interiorizado aún la gestión del conocimiento, por cuanto no tienen claridad conceptual ni claridad metodológica para la implementación de este proceso al interior de la organización a pesar que se considera importante el conocimiento como fuente de poder y competitividad. La GC en muchos casos hace parte de la gestión administrativa lo que desarticula las estrategias y objetivos, por lo tanto, las organizaciones facilitan la GC con la reflexión y alineación de la misma a los procesos de gestión humano.

Valbuena, C.; Torres, C.; Camacho, F.; Olaya, M. (2018) indican que las empresas que han tenido éxito en la implementación y desarrollo de la GC han usado medios informales como encuentros espontáneos de los empleados y comunidades de práctica, tal como ocurre en los países desarrollados. Estas organizaciones permiten autonomía en la toma de decisiones y

diálogo abierto entre las partes. Rincón, R. (2015) igualmente presenta a la comunicación como un facilitador para la GC entre los miembros y la organización.

Franco, Mery (2014) argumenta que las tecnologías de la información y las telecomunicaciones ayudan a la gestión eficaz del conocimiento. La GC se facilita cuando la información se convierte en conocimiento a través del "proceso cognitivo". Es decir, poder actuar es lo que separa a la información del conocimiento. Además, el desarrollo de herramientas y sistemas de capacitación, entrenamiento, de información, comunicación facilitan que el conocimiento se transmita a otros convirtiendo a las personas en un factor facilitador de la GC.

Para autores como Gómez, D. (2006) consideran facilitadores de la GC a la cultura organizacional, como variable organizativa, es fundamental en el diseño e implementación de cualquier proceso de GC y la cultura más idónea sería una cultura organizacional colaborativa. Tal vez centrarse en el desarrollo de la metodología, estrategias, técnicas para almacenar y disponer el conocimiento en depósitos de fácil acceso, en forma de archivos, para propiciar la posterior transferencia entre los miembros de la organización o centrarse en herramientas facilitadoras de la GC en sistemas como data warehousing, intranets, sistemas expertos, sistemas de información, web, motores de búsqueda pueden desempeñar un papel fundamental en los procesos de GC, pero no deben convertirse en la única herramienta.

Alavi, M y Leidner D. (2001), consideran que las TICs son una herramienta en la GC a todo nivel organizativo, mejoran la comunicación y promueven el intercambio para compartir y construir conocimiento de forma colectiva. Sin embargo, pueden no facilitar todos los procesos de GC.

3.4 Ventajas de la gestión del conocimiento en la organización

Camelo, C. García, J. Sousa, E. (2010) identifican que cuando las empresas tienen la habilidad para GC predomina y se presenta la capacidad innovadora. La literatura de la GC ha concluido que, en última instancia, el campo del conocimiento y su gestión dependen de las personas, es decir; que depende de ellas la innovación, pero este aspecto ha sido el ámbito menos estudiado dentro de la GC.

Igualmente, Rodríguez. I y Dante. G. (2008) mencionan que las intervenciones de GC dedicadas a apoyar el procesamiento del conocimiento y mejorarlo inducen a más innovación sostenible que aquellas que no lo hacen. Según Rodríguez. I y Dante. G. (2008) la GC es una ventaja ya que acelera la tasa de aprendizaje organizacional e innovación.

El autor Guaderrama, A y Arroyo J. (2011), menciona que de la innovación emergen recursos raros, imitables imperfectos, únicos, pero valiosos que se convierten en ventajas utilizadas por las empresas que requieren estructurar estrategias corporativas, cuyo objetivo primordial se enfoque en contar con fuentes de diferenciación que les haga distintas de sus competidores en el mercado, ofreciendo productos y servicios con valor agregado. Para que dicha diferenciación sea sostenible en el tiempo es una ventaja contar con la GC.

En el ámbito empresarial Ramírez, D; Ramírez, A; Hidalgo A. (2013) explican que conceptos como la sociedad del conocimiento, sociedad de la información, conocimiento tácito y explícito, han surgido y evolucionado a través de los desarrollos que se han hecho en virtud de la GC. Estas son ventajas que impactan al liderazgo, dado que las mismas además de facilitar las transacciones organizacionales tales como la búsqueda y difusión de información, colaboración entre unidades y el compartir prácticas efectivas, también contribuyen con la realización de

tareas propias del liderazgo como la negociación, el monitoreo, la motivación y la alineación de expectativas.

Según Rodríguez. I y Dante. G. (2008) las empresas cuentan con la GC para adaptarse y sobreponerse a las cambiantes condiciones en las que se encuentran enfrentadas e inmersas; y la requieren para poder desarrollar la única fuente de ventaja competitiva el aprendizaje.

Es importante anotar que otros autores como Hernández, D. et al. (2012) hallaron también que actualmente, el éxito y la eficiencia del desempeño de las organizaciones es una ventaja adquirida, resultado en gran medida del correcto empleo de sus recursos humanos, informativos y tecnológicos, pero también del conocimiento que posee su capital humano y su capacidad de gestión.

Para Canals A. (2003), todo el capital en forma de conocimiento que posee la organización se queda dentro de ella y es aplicable fácilmente a otras partes del mundo, donde también tengan intereses. Para lo cual la GC es una ventaja en la práctica al trabajar con varios instrumentos para fomentar la creación del conocimiento y mejorar o impulsar su transmisión, lo que tiene que ver con el conocimiento más explícito asociado con instrumentos informáticos y tecnológicos como bases de datos tradicionales y documentales permiten realizar búsquedas, la intranet y portales del empleado permiten comunicación y almacenamiento de documentos constantemente. Los directores expertos, los grupos de trabajo facilitan el flujo del conocimiento y la manera de organizarlo, es decir, las personas con más conocimientos tienen la posibilidad de ponerse en contacto y así comunicar el conocimiento por teléfono o por otras vías. Actividades como ferias del conocimiento fomentan que toda la organización comparta su conocimiento y recojan un beneficio para todos.

Al considerar actualmente la tendencia de que el conocimiento es considerado como el recurso más valioso portado por las personas, los procesos de GC se han convertido en una ventaja que permite potenciar, adquirir, diseminar y aplicar conocimientos en las organizaciones. Así, estudios han demostrado que la GC y la gestión de recursos humanos (GRH) comparten objetivos en común, como el desempeño organizacional que orientan a la gestión del capital humano de la organización (Gelabert, C y Martínez A., 2012).

Simanca, M; Montoya, Luz; Bernal, C. (2016), en el modelo propuesto de GC consideran una ventaja competitiva la rentabilidad económica, la productividad y los elementos funcionales como el proceso de creación de conocimiento, en el almacenamiento y transferencia en entornos interorganizacionales específicos. Valbuena, C.; Torres, C.; Camacho, F.; Olaya, M. (2018) reconocen la importancia de la GC para construir ventaja competitiva en las empresas.

Por ello para Ríos, J. (2013), el aprendizaje organizacional y la GC cobran especial relevancia, no solo como fuentes de riqueza, ya que con la implementación de la GC hay un crecimiento económico, un incremento en la competitividad y la productividad, sino también de algunos aspectos humanos de la organización, con el incremento del sentido de pertenencia, en la motivación y la cultura organizacional. Dicho explica la ventaja de articular GC y gestión humana. Rincón, R. (2015) manifiesta que así surge una nueva persona con la capacidad de aprender, transmitir su saber y estar permanentemente motivado al cambio y a la innovación organizacional.

En el modelo de Franco, Mery. (2014) las organizaciones ponen su talento a trabajar, identifican y gestionan los recursos intangibles críticos para conseguir que éstos se generen e incrementen, con el objetivo de que su desarrollo y mantenimiento contribuyan a generar mayor valor a toda la organización.

Valbuena, C.; Torres, C.; Camacho, F.; Olaya, M. (2018), en Colombia aún persiste el estilo tradicional de administrar las organizaciones basados en la autoridad y jerarquía. Además, le da poca importancia en la actualidad a la GC en general en varios sectores de la economía. La gestión sistemática del conocimiento se presenta como una ventaja en diferentes actividades. La mayoría refleja en las mejoras y cambios en los procesos y en la cultura organizacional.

Alavi, M y Leidner D. (1999), en la investigación de Gómez, D. (2006) presenta una lista de ventajas identificadas debido a los procesos de la GC en una organización, se clasifican en resultados del proceso que relaciona básicamente a la comunicación y eficiencia y desde el lado de resultados organizativos relaciona el aspecto financiero y marketing en general.

Alavi. M y Leidner D. (2001), considera el proceso de la GC como una ventaja para la trasferencia de conocimientos, y la cual ocurre en varios niveles: entre individuos, desde individuos con recursos explícitos, desde individuos a grupos, a través de grupos y desde el grupo como la organización.

3.5 El conocimiento tácito y explícito en el trabajo: aproximación a su definición

El conocimiento tácito y explícito son dimensiones del conocimiento (Gelabert, C y Martínez A., 2012). El entorno empresarial actual caracterizado por la incertidumbre, el cambio constante y la complejidad asigna un protagonismo especial al conocimiento. Lo ubica como un elemento esencial para el desarrollo organizacional al constituirse en su mayor activo y mayor fuente de riqueza (Rincón, R., 2015).

El conocimiento se entiende hoy en día como un recurso que no sólo permite interpretar el entorno; sino que da la posibilidad de actuar. Es un recurso que se encuentra en las personas, pero también en las organizaciones a las que pertenecen y a su vez presente en los procesos y en los contextos de cada organización Canals A. (2003). El conocimiento hace parte del capital

humano son los recursos intangibles capaces de generar valor que residen en las competencias de las personas. La organización no los posee, sino las personas que trabajan allí (Franco, 2014).

Según Guaderrama, et al. (2011), el conocimiento organizacional se clasifica en tácito y explícito, ambos forman parte de las actividades empresariales, coexistiendo en una multiplicidad de situaciones. El conocimiento es el resultado de un proceso cognitivo causado por el flujo de un nuevo estímulo. Para que el individuo pueda llegar a entender los datos y la información, se debe compartir cierto conocimiento base. En consecuencia, es importante definir el concepto del conocimiento tácito y conocimiento explícito.

Camelo, C. García, J. Sousa, E. (2010), describen que el conocimiento tácito es el que más valoran las personas y desde el que con mayor probabilidad se derivan ideas creativas e innovadoras. El conocimiento individual presenta un alto componente tácito. Se trata de un factor que permite la asimilación del conocimiento codificado.

Guaderrama et al. (2011), manifiesta que el conocimiento tácito es contextual, difícil de expresar con palabras, es personal, es dinámico, práctico, resultado de la racionalidad limitada. En esencia, el conocimiento tácito sólo existe debido a las personas y su habilidad limitada para entender las experiencias de los otros a través del lenguaje en sí mismo (Valbuena, et al., 2018).

Gelabert, C y Martínez A. (2012), el conocimiento tácito está directamente relacionado con la experiencia de las personas, tiene la naturaleza situacional y es percibido como subjetivo. Es un conocimiento análogo que cita en la mente del individuo y las comunidades al interior de la organización. En contraste, el conocimiento explícito es considerado formal, objetivo y centrado en las tecnologías de información.

Fuillerat. N y Ruíz. M y Amezcua. M. (2017), el conocimiento tácito puede definirse como aquel que se utiliza de forma intuitiva e inconsciente, y que se adquiere mediante la propia

experiencia. La intuición, saber cómo y conocimiento implícito son términos que se usan para describirlo. El conocimiento explícito hace referencia a la información formal obtenida mediante la literatura y documentos. El conocimiento tácito se describe como recurso prioritario, mientras que el conocimiento explícito se consulta cuando no se conoce. Generalmente la teoría vincula el conocimiento tácito y el explícito en la práctica, dificultando la comprensión del conocimiento tácito de forma aislada.

Rincón, R. (2015), define que el conocimiento tácito es interno y propiedad de cada persona, constituido por modelos mentales, creencias y perspectivas que la persona no puede expresar con facilidad, lo que hace difícil su formalización y comunicación, pues se adquiere a través de los valores, emociones individuales y experiencias personales. El conocimiento explícito es el factible a ser estructurado, almacenado, transferido a través de lenguaje formal.

Franco, (2014), señala que conocimiento tácito es el que reside en las personas en forma de habilidades, know how, experiencias, intuiciones y creencias, una competencia desarrollada a nivel de experticia inconsciente, muy difícil de explicar con palabras precisas. Y define el conocimiento explícito como disponible para otros ya que se encuentra contenido en el lenguaje oral o escrito; fácil de transferir y formalizar. Es más tangible que el conocimiento tácito, pero se nutre de él.

Se considera que el conocimiento tácito no es más valioso que el conocimiento explícito ya que esto sería equivalente a una inhabilitar la articulación del conocimiento. El conocimiento tácito y explícito dependen mutuamente y refuerzan la calidad del conocimiento según Polanyi (1075). En Alavi, M y Leidner D. (2001), el conocimiento tácito tiene el fondo para desarrollar la estructura necesaria para desarrollar e interpretar el conocimiento explícito.

El conocimiento explícito o codificado es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático. El conocimiento tácito y el conocimiento explícito no son entidades separadas, sino complementarias. El conocimiento tácito de los individuos es la base de la creación de conocimiento organizacional. Es una fuente inmaculada y abundante de nuevo conocimiento, pero no es fácil pasar o comunicar a otros ya que se adquiere principalmente a través de la experiencia y no siempre se puede expresar en palabras Nonaca, I. y Takeuchi, H. (s.f).

3.6 Tipos de conocimiento tácito y explícito en el trabajo

Alavi, M y Leidner D. (2001) realizaron la clasificación que identifica los tipos de conocimiento. El conocimiento tácito se subdivide en tácito cognitivo, que es aquel directamente relacionado a los modelos mentales, mientras que el tácito técnico se describe el know how aplicable a trabajos específicos. Y el conocimiento explícito que es el articulable con el conocimiento generado.

Nonaca, I. y Takeuchi, H. (s.f.), clasifican el conocimiento tácito con características de tipo subjetivo desde la perspectiva que el conocimiento tácito puede estar dado por la experiencia (físico), puede ser un conocimiento simultáneo (aquí y ahora) o puede ser un conocimiento análogo (práctica). Para el caso del conocimiento explícito tiene una clasificación con cualidades de tipo objetivo, donde el conocimiento es racional (mente), es secuencial (allá y entonces) y donde es digital (teoría).

Los resultados son explícitos de varios modos como informes, documentos que se clasifica como el conocimiento explícito de la compañía Hernández, D. et al. (2012). Según Ospina, D. (2007) existen tipos de conocimientos estructurados que pueden ayudar a los empleados a optimizar su rendimiento intelectual, y por tanto su rendimiento empresarial. De estos depende la

eficiencia y eficacia interna de la empresa y la estructura de la organización, los procesos y procedimientos tales como los desarrollados para definición de los productos y servicios, los procesos de reflexión estratégica, las tecnologías de la información, la propiedad intelectual, la tecnología disponible.

En las organizaciones el conocimiento tácito se representa en el trabajo de los empleados de naturaleza situacional, subjetiva e individual. En contraste, el conocimiento explícito es expuesto de forma individual o colectiva en informes o documentos y centrado en las tecnologías de la información (Gelabert, C y Martínez A., 2012).

Franco, Mery. (2014), el conocimiento tácito está representado en el trabajo como un activo intangible para la empresa en forma de habilidades, valores, actitudes de las personas.

3.7 Prácticas para transferir conocimiento en el trabajo

El conocimiento tácito y explícito se traslada a la acción para generar valor a las organizaciones. Franco, Mery. (2014), relaciona positivamente la comunicación informal con el grado en que el conocimiento es compartido en la organización, no sólo para transferir conocimiento tácito, sino también codificado (Camelo, C y García, J y Sousa, E., 2010). Según Rodríguez. I y Dante. G. (2008), hay una diferencia entre lo que las personas saben y el conocimiento que poseen los grupos colectivamente, por lo cual es importante compartir conocimiento. Según Ávila, A y Castañeda. Delio. (2015), esta acción es una función social del trabajo, en tanto el individuo comparte conocimiento y construye el sentido que le asigna al trabajo.

Según explica Guaderrama et al. (2011), el conocimiento tácito puede ser trasmitido mediante la hábil ejecución de ciertas tareas, asociado a la práctica, la experiencia personal, y en los mapas y modelos mentales de los individuos. Otros autores como Valbuena, C.; Torres, C.;

Camacho, F.; Olaya, M. (2018) explican que la utilización de equipos de trabajo estructurados se relaciona positivamente con el grado en que el conocimiento es transmitido entre los miembros de la organización. (Camelo, C et al., 2010). El autor Rodríguez. I y Dante. G. (2008), hablan de comunidades de práctica cuando el aprendizaje colectivo resulta en la práctica y viceversa, donde están presentes la actividad de la empresa y las prácticas sociales para que surja el nuevo conocimiento organizacional.

Usar las TICs puede facilitar que fluya el conocimiento explícito de la organización. Son canales para intercambio de conocimiento que permiten una rápida búsqueda, acceso y comunicación de la información y del conocimiento entre individuos. Sin embargo, difícilmente contribuye al intercambio de conocimiento tácito que es el conocimiento que más valoran las personas y desde el que con mayor probabilidad se derivan ideas creativas e innovadoras (Camelo, C. García, J. Sousa, E., 2010).

Rodríguez. I y Dante. G. (2008), hace referencia a la difusión y uso de conocimiento existente para acelerar su tasa de aprendizaje organizacional e innovación sometiendo el conocimiento a la crítica objetiva, disminuyendo la probabilidad de fallos y elevando la participación de los empleados a través de los portales de conocimiento empresarial para el análisis de los datos y exploración de datos. La investigación de los autores Cheng Lin et al. (2014), muestra que la transferencia de conocimiento es practicada expresando experiencias de trabajo con métodos implícitos y explícitos y se aprenden habilidades en el trabajo por observación, imitación y práctica (Hernández, D. et al., 2012). Y se socializa a través de eventos, talleres seminarios con el objetivo que los asistentes acepten y apropien el conocimiento compartido.

Fuillerat. N et al. (2017), explica que algunas prácticas son comunes en las organizaciones para compartir conocimiento y son de carácter interpersonal utilizando procesos de transferencia

focalizados en una tarea concreta, donde la información tiene gran valor cuando proviene de una persona con experiencia o especialista de la información.

Valbuena, C.; Torres, C.; Camacho, F.; Olaya, M. (2018), explican que algunas prácticas usadas para transferir el conocimiento es la externalización de las mejores prácticas y de lecciones aprendidas, la asistencia a foros y otras actividades como capacitaciones, entrenamientos, así como el uso de técnicas, bases de datos y fuentes relacionadas con las actividades de las empresas o el análisis de las necesidades de capacitación y entrenamiento de la misma.

Autores como Ávila, A Castañeda y Delio. (2015), destacan que la trasferencia de conocimiento está asociada a prácticas específicas como son compartir experiencias laborales propias, compartir conocimientos específicos, compartir documentos y materiales de interés, compartir ideas. Esto implica que en las organizaciones existan entornos colaborativos que fomentan a gran escala la ayuda mutua y el intercambio permanente de información o conocimiento entre sus trabajadores, con el propósito de incrementar la cooperación entre ellos y enriquecer con nuevas ideas, experiencias, opiniones y conocimientos la ejecución diaria de las funciones.

Otros autores como Rincón, R. (2015), indican que las prácticas productivas en el trabajo ante la dificultad de transferir directamente el conocimiento tácito son a través de las juntas, reuniones, conversaciones, correos electrónicos, los cuales son proceso de combinación que se refieren también a la transformación de nuevos conocimientos explícitos, obtenidos a partir de conocimientos explícitos ya existentes.

Alavi, M y Leidner D. (2001) hacen notar que las organizaciones y las prácticas gerenciales transmiten conocimiento a través de programas para el desarrollo de los empleados, políticas

organizacionales, rutinas procedimientos, reportes y manuales, así como el conocimiento focalizado en el trabajo como bench marking, auditorías de conocimiento y transferencia de mejores prácticas.

Para Nonaca, I. y Takeuchi, H. (s.f.), existen varias prácticas en el trabajo que permiten la transferencia del conocimiento como reuniones informales para discutir y resolver problemas, tormenta de ideas, foro para el diálogo creativo y lluvia de ideas. La interacción con los clientes puede ser una práctica que transmita conocimiento, al igual que escribir, ya que es un acto de conversión de conocimiento tácito en conocimiento explícito. Además, los individuos intercambian y combinan conocimiento a través de distintas prácticas y medios como documentos, juntas, conversaciones por teléfono o redes computarizadas de comunicación.

3.8 La transferencia de conocimiento tácito a explícito en las organizaciones: sus estrategias

Como lo explican en la teoría del conocimiento los autores Nonaca, I. y Takeuchi, H. (s.f.), una organización no sólo procesa información realmente es el lugar donde se da la conversión entre conocimiento tácito y explícito. La clave de la creación del conocimiento es la movilización y conversión del conocimiento tácito. Para ello los autores clasificaron cuatro formas de conversión del conocimiento y crearon el modelo SECI.

La socialización está relacionada con la teoría de procesos grupales o de equipo en una organización. En la socialización el contacto directo e intensivo, la observación, la imitación y la práctica son acciones claves para que un individuo pueda adquirir conocimiento tácito directamente de otro sin usar el lenguaje.

La exteriorización es la clave de la creación del conocimiento porque crea conceptos explícitos nuevos a partir de conocimiento tácito. Las acciones claves para convertir el

conocimiento tácito a conocimiento explícito son el uso de la metáfora, la analogía o los conceptos. La metáfora es una forma de entender intuitivamente una cosa imaginando otra cosa simbólicamente, permite generar nuevas interpretaciones de la experiencia y crea nuevas maneras de vivir la realidad. Este es un proceso continuo, que facilita la similitud de conceptos y ayuda a descubrir nuevos significados y paradigmas. Las analogías ayudan a entender lo desconocido a través de lo conocido y nos permite acercar la brecha entre una imagen y un modelo lógico. Una vez creados los conceptos explícitos pueden traducirse en un modelo donde no hay contradicciones en los conceptos y deben expresarse en lenguaje sistémico y coherente.

La combinación es una forma de convertir el conocimiento de explícito a explícito pues los individuos intercambian y combinan conocimiento explícito a través de distintos medios, tales como comités o grupos de trabajo, documentación y diagramas de flujo para producir un nuevo conocimiento. Las TICs facilitan esta forma de conversión de conocimiento.

La interiorización o internalización está relacionada con el "aprendiendo haciendo" para convertir el conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de acciones claves como leer y escuchar historias de éxito. Sin embargo, cuando una experiencia o modelo mental es compartido por la mayoría de los miembros de la organización, el conocimiento tácito hace parte de la cultura organizacional.

La creación de conocimiento organizacional es una interacción continua de conocimiento tácito y conocimiento explícito. La interacción se da por la intersección entre las cuatro formas de conversión de conocimiento. Esas formas no son independientes entre sí. Cada una genera un contenido de conocimiento distinto. La interiorización crea un conocimiento armonizado, la exteriorización crea un conocimiento conceptual, la combinación crea conocimiento sistémico y la interiorización crea conocimiento operacional. Son finalmente éstos contenidos los que

interactúan entre sí en la espiral del conocimiento, como la denominaron los autores en el modelo propuesto. En resumen, la creación de conocimiento organizacional es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se moviliza adelante amplificándose hacía departamentos, áreas y divisiones de una organización.

3.9 Los factores que facilitan y obstaculizan la transferencia de conocimiento tácito

En la teoría del conocimiento los autores Nonaca, I. y Takeuchi, H. (s.f.) hablan de cinco condiciones que permiten que las cuatro formas se transformen en la espiral del conocimiento. Estas son: la intención, la fluctuación, la autonomía, la redundancia y la variedad de requisitos.

La intención provee el factor más importante para juzgar, evaluar y justificar el valor del conocimiento percibido o creado, además que encausa el conocimiento creado para alinearlo a la meta planteada por la organización. Cuando la intención no está claramente planteada se dificulta la creación de conocimiento organizacional ya que no será fácil evaluar y justificar el conocimiento creado.

La autonomía en el plano organizacional debería facilitar que todos los miembros actuaran tan autónomamente como las circunstancias lo permitan. Las ideas originales emanan de individuos autónomos, se difunden en el interior del equipo y entonces se vuelven ideas organizacionales. En las organizaciones de negocios, el equipo autónomo debe ser multifuncional, involucrando a miembros de una amplia sección cruzada de las diferentes actividades de la organización. Estos grupos o individuos autónomos establecen sus límites en busca de lograr la meta de la organización expresada en la intención. También pueden ejecutar muchas funciones al ser grupos multidisciplinarios, integrados por personas de áreas distintas.

La fluctuación y caos creativo es un proceso continuo donde el individuo reconsidera el pensamiento y perspectivas fundamentales, y se fomenta la creación del conocimiento

organizacional. El caos se genera naturalmente por cambios y necesidades del mercado o se genera intencionalmente cuando se incrementa la tensión en el interior de la organización para resolver el problema. Los problemas tienen que construirse a partir del conocimiento en un espacio de tiempo y contexto específico.

El papel de los altos directivos es dar a los empleados un sentimiento de crisis, así como un ideal elevado. Este es el caos creativo, que incrementa la tensión en el interior de la organización y hace que los miembros se concentren en definir el problema y resolver la crisis. El caos también puede generarse naturalmente cuando hay un descenso en el desempeño por cambios en las necesidades de mercado o un crecimiento significativo de los competidores.

La redundancia es la existencia de información adicional a la necesaria para que los integrantes de la empresa la compartan, debido a que no necesariamente la requieren inmediatamente; pero que es necesario para crear el conocimiento organizacional. Se puede generar redundancia con trabajo en equipo para el mismo proyecto con personal de distintos departamentos con distintas funciones. También con la rotación de cargos puede obtenerse información con distintas funciones, lo que le demanda a la empresa, encontrar un balance entre creación y procesamiento de información.

La variedad de requisitos considera necesario que la estructura de una organización mantenga las unidades e individuos interconectados a una amplia red de información con un acceso rápido a en el menor tiempo posible.

3.10 Los beneficios de la transferencia de conocimiento tácito a explícito

Comprender cómo las organizaciones hacen posible la innovación y creación de nuevos productos, nuevos servicios y nuevas formas organizacionales le da un significado favorable al compartir el conocimiento tácito entre personas muy distintas entre sí. Este es el paso

fundamental para la creación del conocimiento organizacional. Con las diferencias en sus sentimientos, emociones y modelos mentales se comparte y se logra obtener la confianza mutua entre ellos. Este es un elemento positivo, muy importante en las organizaciones y rápidamente generado desde el inicio del proceso de la transferencia de conocimiento tácito a explícito en la fase de socialización.

Estos individuos interactúan en equipos multidisciplinarios, autónomos, que buscan conseguir la meta, alineados con la estrategia de la organización, pueden fijar sus propias metas, desarrollan habilidades comunicativas con su entorno, almacenando conocimiento tácito y explícito. El beneficio del intercambio del conocimiento no solo genera conocimiento, sino que crea equipos que se caracterizan por su alto desempeño.

En la fase de exteriorización se observa la transformación del conocimiento tácito a explícito. En este sentido crea conceptos, gracias a que se intensifican positivamente en los miembros del equipo la cooperación, la creatividad, el diálogo, y la comunicación efectiva para lograr obtener la expresión adecuada de las imágenes. Se activan mecanismos de comunicación, de reflexión, se agudiza la intuición y el pensamiento racional para expresarse de manera sistemática y con una lógica coherente. Hay enfoque en definir y resolver los problemas desde distintas perspectivas, se reconsidera el pensamiento y las perspectivas fundamentales, se cuestiona el mundo

Durante el proceso de combinación se valida que la creación del nuevo conocimiento esté alineado a nivel organizacional con la estrategia, con los estándares, con la visión, y con las necesidades de la sociedad. De esta manera se genera un alto compromiso de los miembros del equipo con los valores organizacionales y la actividad creadora. Los individuos están conectados y encaminados hacia una misma dirección con el apoyo de un líder que guía al equipo al entendimiento del enfoque común.

Los miembros del equipo durante la fase de interiorización se encargan de convertir el conocimiento explícito en tácito. En los individuos se re experimenten las vivencias de otros, se comparten los casos de éxito al interior de la organización con lo que se genera que el conocimiento tácito sea parte de la cultura organizacional. Al construir un nuevo concepto organizacional concreto implica la cooperación dinámica interpersonal e interdepartamental.

Una organización creadora del conocimiento opera la transferencia del conocimiento tácito a explícito como un ciclo abierto, dinámico donde el conocimiento creado se expande y entra en contacto con las áreas internas de la organización y sus miembros, pero también lo hace con su entorno. Es decir, con los clientes, los proveedores, los distribuidores, competidores, las filiales, etc. Las unidades de la organización tienen autonomía y poder de decisión para la expansión del conocimiento de acuerdo con la estrategia organizacional. Para ello se usa el compromiso organizacional a través de la reflexión y se hace uso de abundante información para potenciar la capacidad productiva de la empresa.

4 Método

4.1 Tipo de estudio

Esta investigación se puede caracterizar de tipo descriptivo. Tal como lo indican los autores (Hernández, M., García, S., Abejón y Zazo, M (s.f.) su objetivo es determinar la situación de las variables involucradas en la investigación. De igual forma, con respecto al tiempo se realiza la toma de datos en un solo momento a través de la encuesta por consiguiente la investigación es de tipo transversal. El presente estudio es de tipo cuantitativo, ya que por medio de la aplicación de la encuesta se indagará a los sujetos de la muestra para recolectar y analizar los datos e información relacionada con los beneficios de la transferencia de conocimiento tácito a explícito en un grupo de ejecutivos comerciales de una compañía del sector industrial.

4.2 Sujetos

En la investigación participan ejecutivos comerciales de una compañía del sector industrial en Colombia. Se cuenta con una muestra total de 63 participantes invitados a dar respuesta al cuestionario, quienes fueron seleccionados de forma intencional debido a que se tuvo en cuenta principalmente que la experiencia de los sujetos estuviera asociada a cargos desempeñados en el departamento comercial del sector industrial con por lo menos dos años de antigüedad en el mismo.

4.3 Instrumentos

Con el fin de cumplir con los objetivos propuestos se realiza una investigación donde la recolección de datos e información se hace desde la aplicación de una encuesta por cuestionario cerrado y diligenciado por correo electrónico. Dicho instrumento se ha estructurado por medio de las siguientes categorías de rastreo de la información. a). estrategias de transferencia de conocimiento tácito a explícito (10 preguntas) b). Factores que facilitan y obstaculizan la

transferencia de conocimiento tácito a explícito (8 preguntas) c). Beneficios percibidos de la transferencia de conocimiento tácito a explícito (4 preguntas) d). Recomendaciones para la efectiva transferencia conocimiento tácito a explícito (4 preguntas).

Tabla 1 Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información

Objetivos específicos	**Categorías de rastreo /análisis de datos**
Identificar las estrategias de transferencia de conocimiento tácito a explícito en un grupo de ejecutivos comerciales.	Estrategias de transferencia de conocimiento tácito a explícito.
Describir los factores que facilitan y obstaculizan la transferencia de conocimiento tácito a explícito en un grupo de ejecutivos comerciales.	Factores que facilitan y obstaculizan la transferencia de conocimiento tácito a explícito.
Identificar los beneficios percibidos de la transferencia de conocimiento tácito a explícito en un grupo de ejecutivos comerciales.	Beneficios percibidos de la transferencia de conocimiento tácito a explícito.
Describir algunas recomendaciones para la efectiva transferencia del conocimiento tácito a explícito en un grupo de ejecutivos comerciales.	Recomendaciones para la efectiva transferencia conocimiento tácito a explícito en una empresa industrial.

Fuente: elaboración propia

4.4 Procedimiento

El desarrollo de esta investigación se ejecutó en tres fases:

La primera fase consistió en la construcción de una contextualización teórica que ayudó a enunciar el estado del arte. Esto se hizo a través de una matriz que permitió reunir y contrastar varias investigaciones desarrolladas sobre la trasferencia del conocimiento tácito a explícito, y posteriormente, se construyó el marco teórico.

La segunda fase fue el trabajo en campo, donde se definió y elaboró el tipo de instrumento a utilizar para la recolección de datos y se realizó la aplicación de la encuesta al grupo seleccionado por medio de un cuestionario cerrado y diligenciado por correo electrónico.

La tercera fase consistió en la organización, presentación y análisis de los datos encontrados con el fin de revisarlos en forma sistemática, estudiarlos y discutirlos en torno a investigaciones encontradas en el mismo campo y con relación a los objetivos propuestos. Es decir, que por medio de tablas de frecuencia y gráficas propias de la estadística descriptiva se presenta el análisis y los datos recogidos de las respuestas obtenidas dentro de las encuestas realizadas a los sujetos seleccionados para tal fin.

4.5 Resultados

Con el fin de cumplir con los objetivos de este estudio se presentan a continuación los resultados de la encuesta cerrada y aplicada para caracterizar los beneficios de la transferencia del conocimiento tácito a explícito en el trabajo de un grupo de ejecutivos comerciales de una compañía del sector industrial. Para ello se describirán las categorías a desarrollar como los son las estrategias de transferencia de conocimiento tácito a explícito, factores que facilitan y obstaculizan la transferencia de conocimiento tácito a explícito, beneficios percibidos de la

transferencia de conocimiento tácito a explícito y recomendaciones para la efectiva transferencia del conocimiento tácito a explícito.

4.6 Estrategias de transferencia de conocimiento tácito a explícito

Se presentan los resultados obtenidos de la encuesta relacionada con los elementos como la socialización, la exteriorización, la interiorización y la combinación que permiten identificar las estrategias de transferencia de conocimiento tácito a explícito en un grupo de ejecutivos comerciales.

Sobre la pregunta “Socializo a mis colegas historias de éxito con mis clientes como una forma de transferir mi conocimiento implícito y así convertirlo en explícito” se puede concluir por los resultados de la encuesta que los participantes sí lo hacen y esto es coherente con lo planteado por Nonaca, I. y Takeuchi, H. (s.f), ya que la interacción con los clientes es un proceso interminable de intercambio de conocimiento tácito y de creación de ideas para mejorar.

Tabla 2 Importancia de socializar historias de éxito con los clientes.

Tabla de datos		Resultados graficados
Criterio	**%**	
Siempre	39,7%	
Frecuentemente	46%	
Rara vez	12.7%	
Nunca	1,6%	
Total	100%	

Fuente: elaboración propia

Para el 97% de los participantes es importante socializar permanentemente con los compañeros de trabajo el conocimiento implícito que ha adquirido. Esto refuerza los hallazgos de la investigación de Ávila, A. Castañeda, Delio. (2015) quienes demostraron que los espacios de socialización, participación y establecimiento de vínculos sociales, son eje fundamental para la construcción de conocimiento.

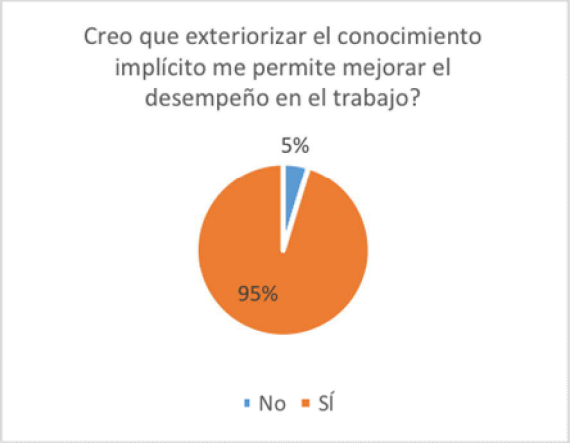
Tabla 3 Importancia de socializar el conocimiento con los compañeros en el trabajo.

Tabla de datos		Resultados graficados
Criterio	**%**	
SÍ	97%	
No	3%	
	100%	

Fuente: elaboración propia

Se evidencia que un 95% de los participantes cree que exteriorizar el conocimiento implícito les permite mejorar el desempeño en el trabajo. Esto es consistente con lo planteado por Guaderrama, A; Arroyo J. (2011) acerca de que compartir el conocimiento supone tener la posibilidad de mejorar el desempeño de las empresas y acrecentar su ventaja competitiva sostenible en el mercado con productos y servicios con valor agregado

Tabla 4 Mejorar el desempeño en el trabajo a la exteriorización del conocimiento

Tabla de datos		Resultados graficados
Criterio	**%**	
Sí	95%	
No	5%	
	100%	

Fuente: elaboración propia

Las respuestas a esta pregunta de la encuesta son consistentes con lo planteado por Rincón, R. (2015), ya que el conocimiento tácito al ser interno de las personas no se puede expresar con facilidad, lo que hace difícil su formalización y comunicación escrita debido a que es un conocimiento que se adquiere a través de los valores, emociones individuales y experiencias personales.

De acuerdo con los datos recogidos en la encuesta, la mayoría de los participantes se esfuerzan por interiorizar el conocimiento explícito que se encuentra en documentos o manuales en su trabajo. Lo anterior se alinea con el planteamiento de Nonaca, I. y Takeuchi, H. (s.f), puesto que así experimentan indirectamente las vivencias de otros. Es decir, ayuda a los individuos a interiorizar lo que han experimentado, enriqueciendo, por tanto, su conocimiento tácito.

Tabla 5 Uso de los documentos para interiorizar el conocimiento explícito en el trabajo

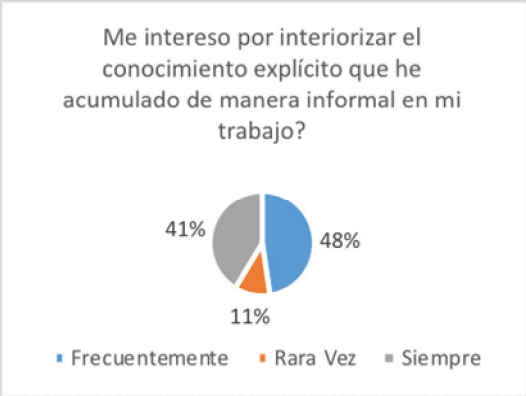
Tabla de datos		Resultados graficados
Criterio	**%**	
Siempre	24%	
Frecuentemente	60%	
Rara Vez	16%	
	100%	

Fuente: elaboración propia

La mayoría de los participantes se interesan por interiorizar el conocimiento explícito que han acumulado de manera informal en el trabajo, lo que consistente con lo planteado por Camelo, C. García, J. Sousa, E. (2010), puesto que en el proceso de generación de redes de conocimiento a nivel organizativo hay una mayor influencia de la comunicación informal que de los mismos equipos de trabajo estructurados para este fin.

Tabla 6 Interiorizar conocimiento explícito proveniente de espacios informales del trabajo

Tabla de datos	**Resultados graficados**
Tabla de datos / **Resultados graficados**	
Siempre	41%
Frecuentemente	48%
Rara Vez	11%
	100%



Fuente: elaboración propia

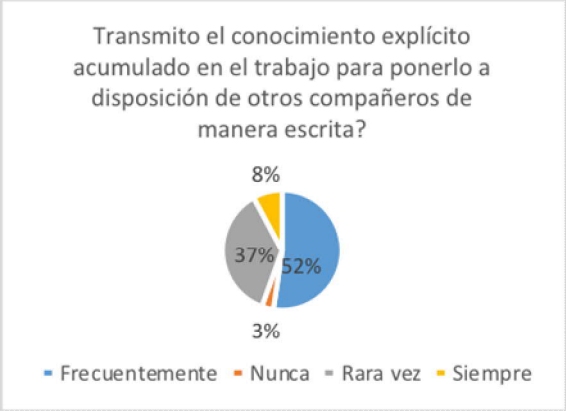
De acuerdo con los resultados de la encuesta se puede observar que la mayoría de los participantes consideran que transmite el conocimiento explícito acumulado en el trabajo para ponerlo a disposición de otros compañeros de manera escrita. Esto es consistente con lo planteado por Canals A. (2003) sobre las organizaciones que gestionan el conocimiento y desarrollan procesos para que este recurso se mejore y se utilice.

Tabla 7 Interés por compartir el conocimiento explícito en forma escrita en el trabajo.

Tabla de datos

Criterio	**%**
Siempre	8%
Frecuentemente	52%
Rara vez	37%
Nunca	3%
	100%

Resultados graficados



Fuente: elaboración propia

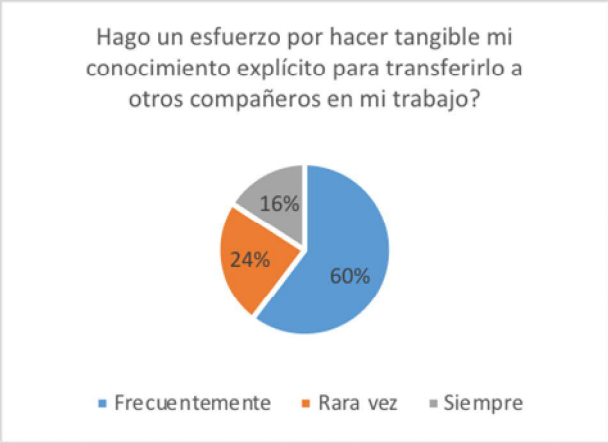
Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los encuestados hacen un esfuerzo por hacer tangible su conocimiento explícito para transferirlo a otros compañeros en su trabajo. Así lo plantean Valbuena, C.; Torres, C.; Camacho, F.; Olaya, M. (2018) quienes señalan que existen prácticas que ayudan como la asistencia a foros, capacitaciones, entrenamientos y el uso de técnicas, bases de datos y fuentes relacionadas con las actividades de las empresas.

Tabla 8 Interés por visibilizar el conocimiento explícito con los compañeros en el trabajo

Tabla de datos

Criterio	%
Siempre	16%
Frecuentemente	60%
Rara vez	24%
	100%

Resultados graficados



Fuente: elaboración propia

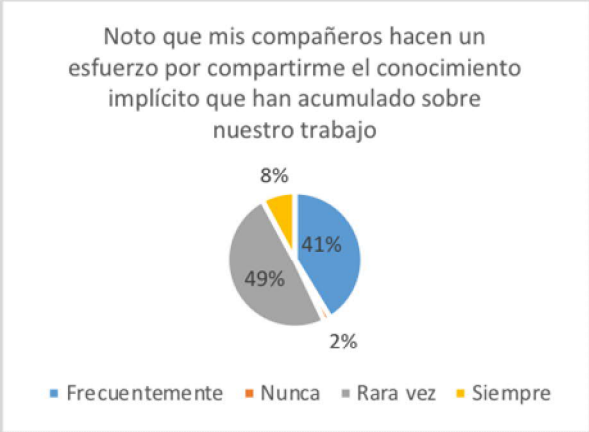
Por las cifras obtenidas en los resultados se puede concluir que la mayoría de los encuestados notan que sus compañeros hacen un esfuerzo por compartirle el conocimiento implícito que han acumulado en el trabajo. Esto corresponde con lo indicado por Ávila, A Castañeda y Delio. (2015) sobre los entornos colaborativos en las organizaciones que fomentan una ayuda mutua y el intercambio permanente de información o conocimiento entre sus trabajadores con prácticas específicas como compartir experiencias laborales propias, conocimientos específicos, documentos, materiales de interés e ideas, entre otros.

Tabla 9 Interés por compartir las experiencias del trabajo con los colegas

Tabla de datos

Criterio	%
Siempre	8%
Frecuentemente	41%
Rara vez	49%
Nunca	2%
	100%

Resultados graficados



Fuente: elaboración propia

Se observa en las respuestas que las estrategias más efectivas para convertir el conocimiento implícito en explícito es contar con historias de éxito. Esto se relaciona con lo expuesto por el autor Ortiz, A; Mujika, I. (2004) acerca de compartir el conocimiento tácito con otros. Alinear la

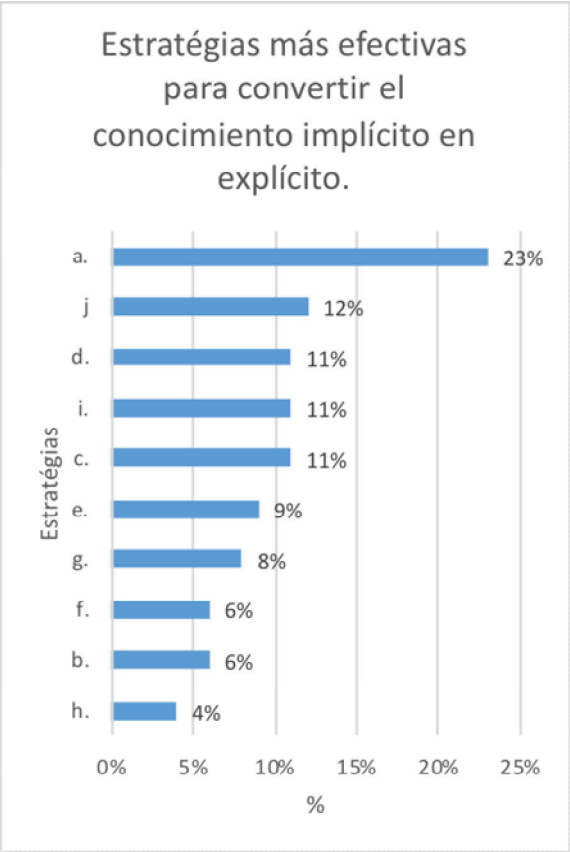
cultura organizacional con la estrategia de convertir el conocimiento tácito en explícito, la cual es consistente con lo expuesto por Guaderrama, A. (2016) como una actividad generadora de valor. Y la tercera, exteriorizar el conocimiento implícito que se ha acumulado, relacionado con lo que indica Nonaca, I. y Takeuchi, H. (s.f), quien considerada la fase clave de la creación del conocimiento.

Tabla 10 Estrategias para convertir el conocimiento implícito en explícito

Tabla de datos

Criterio	%
a. Contar historias de éxito	23%
j. Alinear la cultura organizacional con la estrategia de convertir conocimiento tácito en explícito.	12%
d. Exteriorizar el conocimiento implícito que he acumulado	11%
c. Contar con espacios informales de socialización	11%
i. Contar con un líder que estimule la conversión de conocimiento implícito en explícito	11%
e. Formalizar de manera escrita el conocimiento implícito	9%
g. Esforzarme por hacer tangible mí conocimiento implícito.	8%
b. Socializar permanentemente	6%
f. Poner a disposición de otros compañeros de manera escrita lo que sé.	6%
h. Contar con compañeros que se esfuercen por compartirme su conocimiento implícito	4%

Resultados graficados



Fuente: elaboración propia

Se concluye que las estrategias más importantes para la transferencia de conocimiento tácito a explícito son las que se dan a través de contar historias de éxito, alinear la cultura organizacional con la estrategia de convertir conocimiento tácito en explícito y exteriorizar el conocimiento implícito acumulado. De acuerdo con estas estrategias identificadas en la encuesta, se concluye que es el proceso de la espiral del conocimiento desde la fase de la socialización del conocimiento tácito, que se da a través de las narrativas de éxito de los clientes en el proceso de

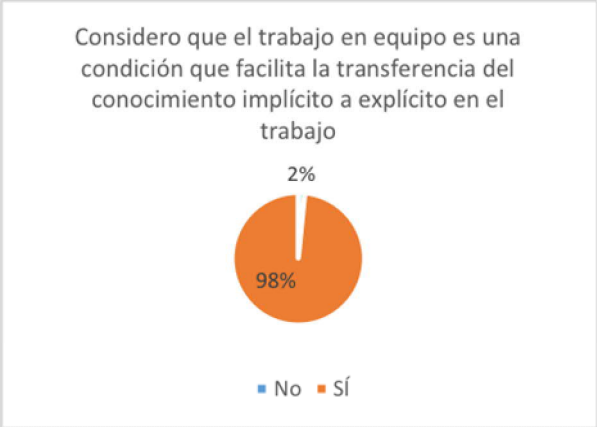
la venta como la fuerza impulsora de la acción y generadora de valor ante mercados competitivos (Ortiz, A y Mujika, I., 2004). A partir del enfoque en la cultura organizacional se da la fase de interiorización ya que pueden afianzar procesos donde el compromiso afectivo del trabajador incide en la transferencia del conocimiento tácito y para la fase de combinación genera valor para lograr una estrategia de sostenibilidad, Guaderrama, A. (2016). Así; se refleja la exteriorización del conocimiento tácito de los individuos de la organización en donde se crean conceptos nuevos que se conviertan en la clave de la creación del conocimiento para la organización (Nonaca, I. y Takeuchi, H., s.f.).

4.7 Factores que facilitan y obstaculizan la transferencia de conocimiento tácito a explícito

En los siguientes gráficos se presentan los resultados obtenidos en la encuesta sobre los conceptos relacionados con los facilitadores y obstaculizadores de la transferencia de conocimiento tácito a explícito.

La mayoría de los participantes consideran que el trabajo en equipo es una condición que facilita la transferencia del conocimiento implícito a explícito en el trabajo. Esto concuerda con lo establecido Camelo, C. García, J. Sousa, E. (2010), puesto que el conocimiento individual presenta un alto componente tácito, por lo que debe ser transferido mediante interacciones de grupo.

Tabla 11 Importancia del trabajo en equipo para transferir conocimiento en el trabajo.

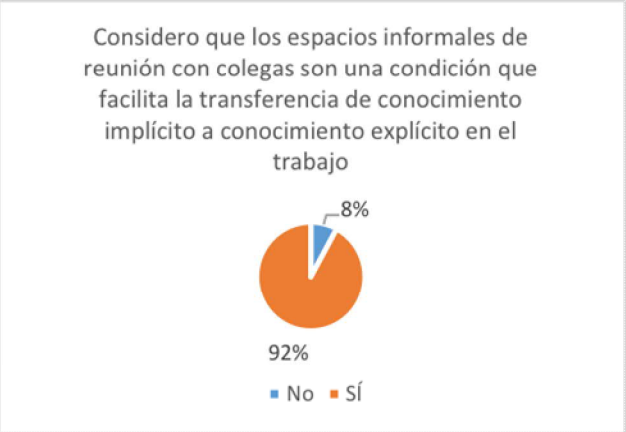
Tabla de datos		Resultados graficados
Criterio	**%**	
Sí	98%	
No	2%	
	100%	

Fuente: elaboración propia

Se observa que la mayoría de encuestados consideran los espacios informales de reunión con colegas una condición que facilita la transferencia de conocimiento implícito a conocimiento explícito en el trabajo, lo cual coincide con lo planteado por Ávila, A. Castañeda, Delio. (2015), ya que a los trabajadores se les facilita compartir conocimiento en espacios que ellos crean y que emergen en la interacción cotidiana.

Tabla 12 Espacios Informales del trabajo facilitan la transferencia de conocimiento

Tabla de datos		Resultados graficados
Criterio	**%**	
Sí	92%	
No	8%	
Total	100%	



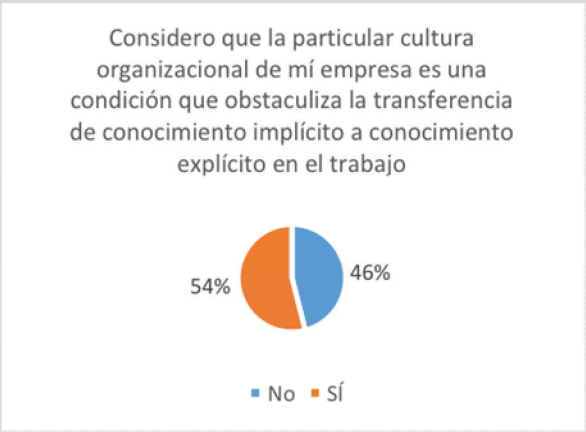
Fuente: elaboración propia

La mayoría de los resultados de la encuesta muestran que, la particular cultura organizacional de la empresa es una condición que sí obstaculiza la transferencia de conocimiento implícito a conocimiento explícito en el trabajo. Esto lo plantea Gómez, D. (2006), ya que se considera una herramienta facilitadora de la gestión del conocimiento y fundamental en el diseño e implementación de cualquier proceso organizacional colaborativo que desarrolle la metodología para disponer del conocimiento y propiciar la posterior transferencia entre los miembros de la organización.

Tabla 13 La cultura organizacional facilita en el trabajo la trasferencia de conocimiento

Tabla de datos		Resultados graficados

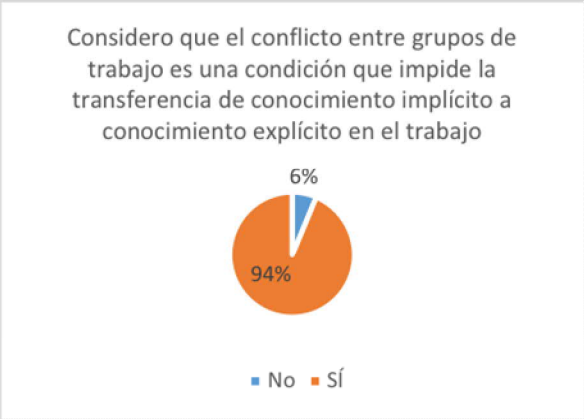
Criterio	%
Sí	54%
No	46%
Total	100%



Fuente: elaboración propia

La mayor parte de los encuestados consideró que el conflicto entre grupos de trabajo es una condición que obstaculiza la transferencia de conocimiento implícito a conocimiento explícito. Esto es consistente con el planteamiento de Nonaca, I. y Takeuchi, H. (s.f), ya que impide el flujo de información y el conocimiento tácito que depende de la situación o contexto donde se interactúa para conformar una realidad y esta a su vez influye en sus juicios, comportamiento y actitud.

Tabla 14 El conflicto obstaculizador de la transferencia de conocimiento en el trabajo

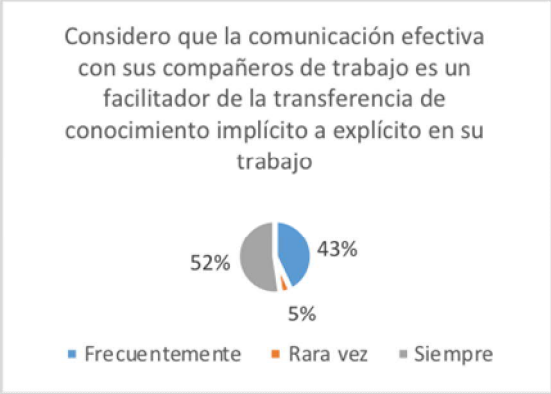
Tabla de datos		Resultados graficados
Criterio	**%**	
SÍ	94%	
No	6%	
	100%	

Fuente: elaboración propia

La mayor parte de los participantes considera que la comunicación efectiva con sus compañeros de trabajo es un facilitador de la transferencia de conocimiento implícito a explícito en su trabajo. Así lo plantea Rincón, R. (2015), ya que la comunicación se establece entre los integrantes y la organización como un elemento facilitador, indispensable en la transmisión rápida y efectiva del conocimiento en todas las áreas.

Tabla 15 La comunicación efectiva facilita en el trabajo la trasferencia de conocimiento

Tabla de datos		Resultados graficados
Criterio	**%**	
Siempre	52%	
Frecuentemente	43%	
Rara vez	5%	
Total	100%	



Fuente: elaboración propia

La mayor parte de los encuestados considera que la alta competencia entre colegas propia del trabajo impide que se transfiera el conocimiento implícito a explícito y se socialice. Así lo plantea Rincón, R. (2015), ya que ante una sociedad en la cual el conocimiento es considerado un recurso muy valioso para el desarrollo, no siempre está disponible. En consecuencia, no se transmite el saber y así no se estimula la permanente motivación al cambio y a la innovación organizacional.

Tabla 16 La competencia entre colegas impide la transferencia de conocimiento en el trabajo

Tabla de datos

Criterio	%
Siempre	19%
Frecuentemente	41%
Rara vez	38%
Nunca	2%
TOTAL	100%

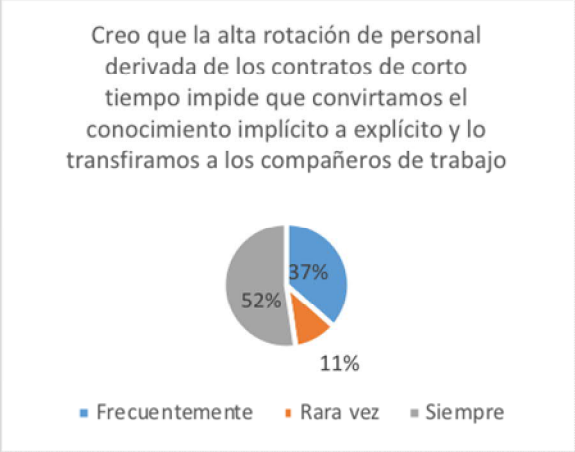
Resultados graficados

Fuente: elaboración propia

La mayoría de los participantes consideran que la alta rotación de personal derivada de los contratos de corto tiempo de los colegas impide que se convierta el conocimiento implícito a explícito y se trasfiera a los compañeros de trabajo, por lo tanto, es consistente con lo planteado por Alavi, M. y Leidner D. (2001), plantean que el conocimiento puede ser almacenado de varias formas como documentos escritos, información estructurada guardada en bases de datos electrónicos. Sin embargo, la ventaja competitiva reside en la aplicación del conocimiento más que en el mismo conocimiento.

Tabla 17 La rotación de personal en el trabajo obstaculiza la transferencia de conocimiento.

Tabla de datos		Resultados graficados
Criterio	**%**	
Siempre	52%	
Frecuentemente	37%	
Rara vez	11%	
TOTAL	100%	



Fuente: elaboración propia

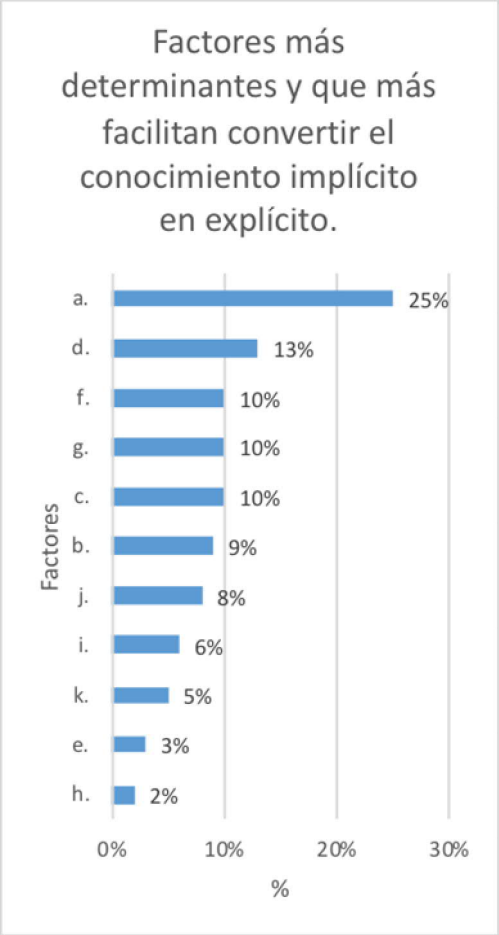
De acuerdo con la opinión de los participantes, el trabajar en equipo, el contar con una política clara de gestión del conocimiento organizacional, el estar dispuesto siempre a compartir lo que sabe con los colegas y el tener estrategias de comunicación efectiva con los compañeros son definidos como los factores que más facilitan la conversión del conocimiento tácito a explícito. Así lo manifiestan Camelo, C. García, J. Sousa, E. (2010), pues el desarrollar políticas de recursos humanos que combinen un conjunto de prácticas de alta implicación, favoreciendo el establecimiento de relaciones de intercambio mutuo a largo plazo en la organización, promueven comportamientos para compartir conocimientos.

Tabla 18 Facilitadores de la Transferencia de conocimiento.

Tabla de datos

Criterio	%
a. Trabajar en equipo	25%
d. Contar con una política clara de gestión del conocimiento organizacional	13%
f. Estar dispuesto siempre a compartir lo que sé con mis colegas	10%
c. Contar con espacios informales de socialización	10%
g. Tener estrategias de comunicación efectiva con mís compañeros	10%
b. No competir y sí ser solidarios con los compañeros	9%
j. Tener alineada la cultura organizacional con la estrategia de convertir conocimiento tácito en explícito.	8%
i. Contar con un líder que estimule la conversión de conocimiento implícito en explícito	6%
k. Tener un plan de estímulos y reconocimiento a la conducta de convertir y conocimiento tácito en implícito.	5%
e. Contar con contratos indefinidos que disminuyan la rotación de personal	3%
h. Contar con compañeros que se esfuercen por compartirme su conocimiento implícito	2%

Resultados graficados



Fuente: elaboración propia

Se concluye que los participantes han logrado describir los factores que facilitan y obstaculizan la transferencia de conocimiento tácito a explícito en un grupo de ejecutivos comerciales. Los facilitadores se pueden describir como condiciones favorables para la

transferencia del conocimiento tácito a explícito: el trabajo en equipo, los espacios informales de reunión con colegas y a la comunicación efectiva con sus compañeros de trabajo, contar con una política clara de gestión del conocimiento organizacional, estar dispuesto siempre a compartir los conocimientos con los colegas y tener estrategias de comunicación efectiva entre compañeros.

De otro lado, entre los obstaculizadores más representativos de acuerdo con la opinión de los encuestados están: la particular cultura organizacional de la empresa, el conflicto entre grupos de trabajo, la alta competencia entre colegas y la alta rotación de personal derivada de los contratos de corto tiempo. Dichos factores impiden que se convierta el conocimiento implícito a explícito.

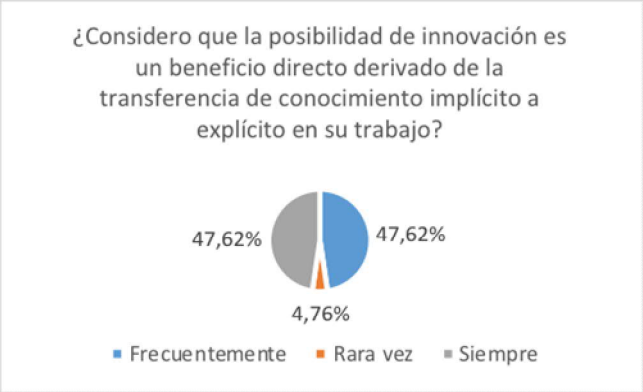
En este sentido; se facilitan la conversión del conocimiento de acuerdo con lo establecido por Valbuena, C.; Torres, C.; Camacho, F.; Olaya, M. (2018) en relación a que la utilización de equipos de trabajo estructurados se relaciona positivamente y es proporcional al grado en que el conocimiento es transmitido entre los miembros de una organización.

4.8 Beneficios percibidos de la transferencia de conocimiento tácito a explícito

Respecto a los beneficios percibidos por la transferencia de conocimiento tácito a explícito se presentan elementos relacionados con la innovación, el aumento de la productividad y la comunicación efectiva.

La mayoría de los participantes considera que la posibilidad de innovación es un beneficio directo derivado de la transferencia de conocimiento implícito a explícito en el trabajo, tal como lo señalan Nonaca, I. y Takeuchi, H. (s.f). Con la innovación se solucionan problemas existentes, se hacen adaptaciones al ambiente que rodea la organización, se crean nuevos conocimientos e información, nuevos productos, nuevos métodos y nuevas formas organizacionales.

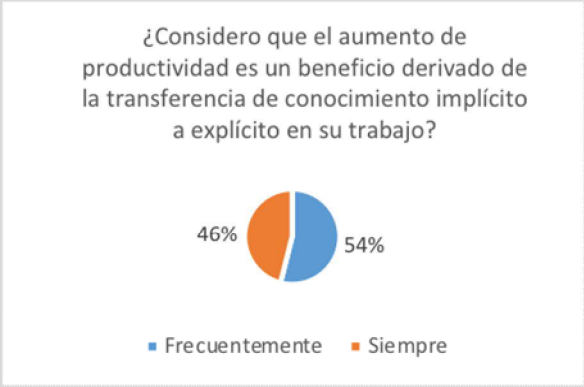
Tabla 19 La innovación en el trabajo resultado de la trasferencia de conocimiento

Tabla de datos		Resultados graficados
Criterio	**%**	
Siempre	48%	
Frecuentemente	48%	
Rara vez	5%	
Total	100%	

Fuente: elaboración propia

La mayoría de los participantes considera que el aumento de productividad es un beneficio derivado de la transferencia de conocimiento implícito a explícito en el trabajo. Así lo plantearon Valbuena, C.; Torres, C.; Camacho, F.; Olaya, M. (2018), puesto que se captura y adquiere conocimiento relevante por la iniciativa que tiene cada persona para el desempeño de sus actividades en la empresa y para el logro de sus objetivos.

Tabla 20 La productividad en el trabajo un beneficio de la transferencia de conocimiento

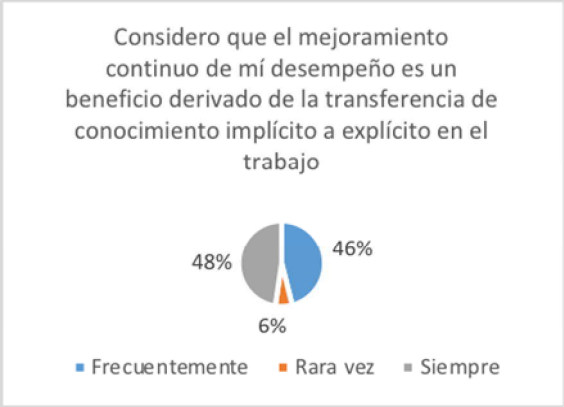
Tabla de datos		Resultados graficados
Criterio	%	
Siempre	46%	
Frecuentemente	54%	
Total	100%	

Fuente: elaboración propia

La mayoría de los participantes de la encuesta consideran que el mejoramiento continuo de su desempeño, siempre es un beneficio derivado de la transferencia de conocimiento implícito a explícito en el trabajo, así como lo plantea Camelo, C. García, J. Sousa, E. (2010) ya que el grado en que el conocimiento es compartido entre los miembros de la organización se relaciona positiva y proporcionalmente con el desempeño innovador de los individuos, y por consiguiente de la organización.

Tabla 21 Mejorar el desempeño en el trabajo gracias a la transferencia de conocimiento

Tabla de datos		Resultados graficados
Criterio	**%**	
Siempre	48%	
Frecuentemente	46%	
Rara vez	6%	
Total	100%	



Fuente: elaboración propia

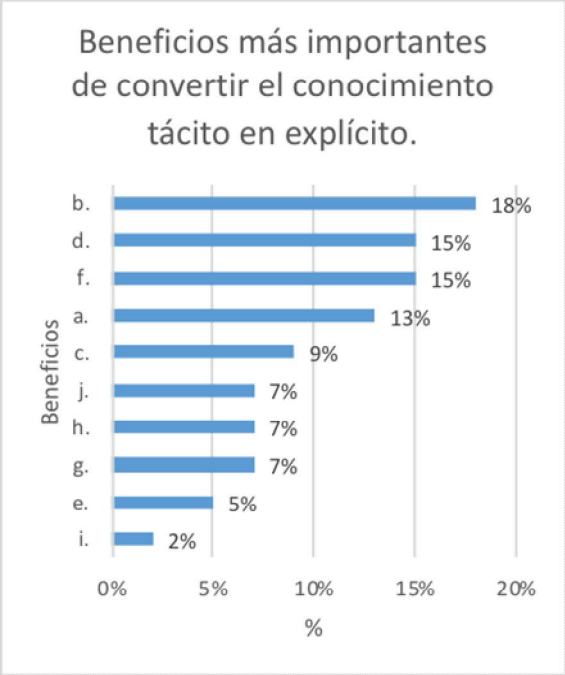
La mayoría de los participantes de la encuesta consideran que el más importante de los beneficios de convertir el conocimiento tácito en explícito es tener la posibilidad de innovar en su trabajo. Otros beneficios importantes son mejorar la productividad, el trabajo en equipo y el desempeño, resultado relacionado con lo planteado por Camelo, C. García, J. Sousa, E. (2010), puesto que cuando las empresas tienen la habilidad para gestionar el conocimiento, mantenerlo y crearlo, se presenta la capacidad innovadora donde necesariamente hay una mejora en la productividad y el trabajo en equipo.

Tabla 22 Beneficios de la Transferencia de Conocimiento Tácito a Explícito

Tabla de datos

Criterio	%
b. Tener la posibilidad de innovar en mí trabajo	18%
d. Mejorar mí productividad	15%
f. Mejorar el trabajo en equipo	15%
a. Mejorar todo el tiempo mí desempeño	13%
c. Aprender más de mí trabajo	9%
j. Ganar más autonomía en mí trabajo	7%
h. Reducir la competencia individualista en el trabajo	7%
g. Tener un clima laboral más satisfactorio	7%
e. Mejorar mís relaciones con los colegas	5%
i. Tener el reconocimiento por lo que aporto al trabajo	2%

Resultados graficados



Fuente: elaboración propia

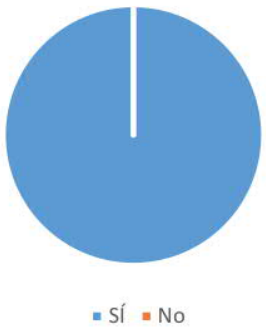
Se puede concluir de acuerdo con los resultados obtenidos que los beneficios percibidos por la transferencia de conocimiento tácito a explícito están relacionados con la posibilidad de innovación, el aumento de la productividad, el mejorar el trabajo en equipo y lograr el mejoramiento continuo del desempeño. Así lo señala Suárez, E. (2014), quien resalta la importancia del conocimiento como recurso intangible e infinito que permite desarrollar competitividad, basado en la premisa de que a través del aprendizaje organizacional se logra obtener un desempeño eficiente y resultados innovadores.

4.9 Recomendaciones para la efectiva transferencia conocimiento tácito a explícito

Se presentarán las recomendaciones para la efectiva transferencia de conocimiento tácito a explícito que incluye aspectos como mejorar los mecanismos de comunicación, trabajar en equipo y compartir el conocimiento.

El total de los participantes de la encuesta considera que para la efectiva transferencia del conocimiento implícito a explícito es recomendable mejorar los mecanismos de comunicación en el trabajo, lo cual está relacionado con lo planteado por Camelo, C. García, J. Sousa, E. (2010), ya que no compartir conocimiento entre los empleados puede generar una barrera para que la organización pueda innovar efectivamente.

Tabla 23 La comunicación en el trabajo permite la transferencia de conocimiento

Tabla de datos		Resultados graficados
Criterio	**%**	
Sí	100%	
No	0%	
	100%	

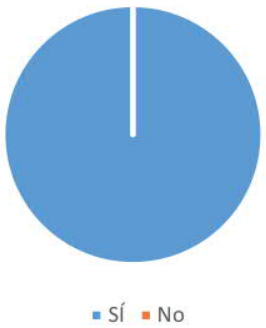
Fuente: elaboración propia

Todos los encuestados consideraron que es recomendable trabajar más en equipo para lograr la efectiva transferencia de conocimiento implícito a explícito en el trabajo, tal como lo

manifiestan Nonaca, I. y Takeuchi, H. (s.f.). Estos expertos hablan de la estrecha relación del conocimiento tácito y el conocimiento explícito, pues no son entidades separadas, sino complementarias y su interacción se da en procesos sociales entre los individuos.

Tabla 24 El trabajo en equipo en el trabajo impulsa la trasferencia del conocimiento

Tabla de datos		Resultados graficados
Criterio	**%**	
Sí	100%	
No	0%	
	100%	

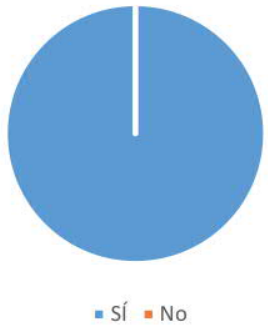


Fuente: elaboración propia

La totalidad de los encuestados está de acuerdo en considerar que, estimular estrategias y espacios para compartir el conocimiento es necesario para lograr la efectiva transferencia de conocimiento implícito a explícito en el trabajo, se trata de lo planteado por Simanca, M; Montoya, Luz; Bernal, C.(2016) quienes hablan de la gestión del conocimiento como clave para lograr una ventaja competitiva al relacionar los elementos funcionales del entorno organizacional con el proceso de creación de conocimiento.

Tabla 25 Estrategias y espacios son necesarios en el trabajo para la convertir el conocimiento

Tabla de datos		Resultados graficados
Criterio	**%**	
Sí	100%	
No	0%	
Total	100%	



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta se observa que las recomendaciones más importantes para convertir efectivamente el conocimiento implícito en explícito para mejorar los mecanismos de comunicación, son establecer una política clara y fuerte de gestión del conocimiento y desarrollar una efectiva estrategia de comunicación.

Desde el punto de vista de compartir el conocimiento, las recomendaciones más importantes para convertir efectivamente el conocimiento implícito en explícito, son estimular el esfuerzo por hacer tangible el conocimiento implícito, formar a los líderes para que estimulen la conversión de conocimiento implícito en explícito y desarrollar una estrategia para poner a disposición de otros compañeros de manera escrita lo que se sabe.

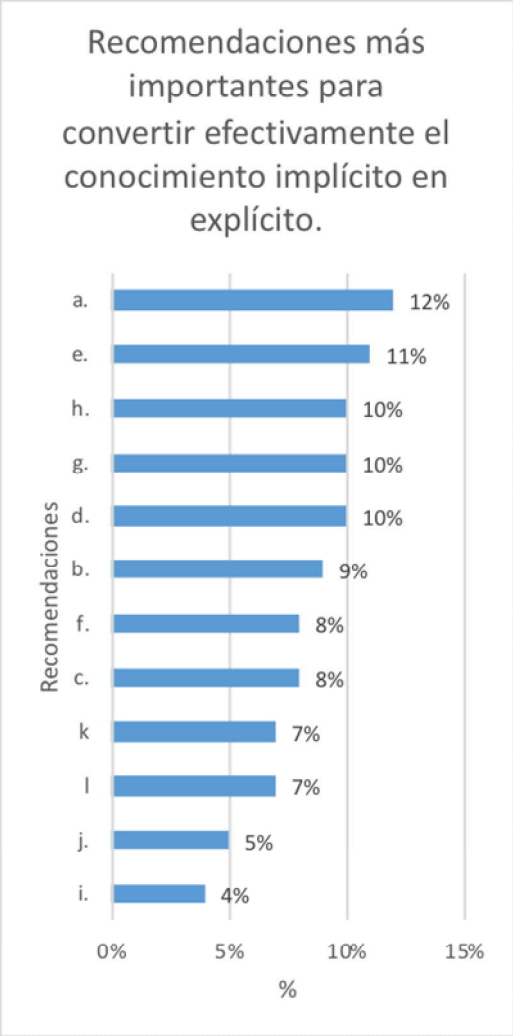
Se pueden relacionar los resultados con lo planteado por el autor Canals A. (2003), puesto que la gestión del conocimiento optimiza la utilización de este recurso mediante la creación de las condiciones, el entorno y todo lo que hace posible y fomenta dos procesos fundamentales: la creación y la transmisión del conocimiento.

Tabla 26 Recomendaciones para convertir conocimiento en el trabajo.

Tabla de datos

Criterio	%
a. Establezca una política clara y fuerte de gestión del conocimiento.	12%
e. Estimule el esfuerzo por hacer tangible el conocimiento implícito.	11%
g. Forme a los líderes para que estimule la conversión de conocimiento implícito en explícito	10%
h. Desarrolle una efectiva estrategia de comunicación.	10%
d. Desarrolle una estrategia para poner a disposición de otros compañeros de manera escrita lo que se.	10%
b. Ofrezca espacios informales de socialización	9%
c. Facilite formalizar por escrito el conocimiento implícito que he acumulado	8%
f. Conforme grupos de compañeros que se esfuercen por compartirme su conocimiento implícito	8%
l. Alineé la cultura organizacional con la estrategia de convertir conocimiento tácito en explícito.	7%
k. Establezca una política de reconocimiento a la conducta de compartir conocimiento.	7%
j. Reduzca la competencia individualista	5%
i. Disminuya la rotación de personal.	4%

Resultados graficados



Fuente: elaboración propia

Con respecto a las recomendaciones para la efectiva transferencia conocimiento tácito a explícito, se observa que, mejorar los mecanismos de comunicación es posible estableciendo una

política clara y fuerte de gestión del conocimiento y desarrollando una efectiva estrategia de comunicación.

Con respecto a las recomendaciones para compartir el conocimiento y lograr la efectiva transferencia de conocimiento de tácito a explícito se observa que es posible hacerlo a través de trabajar más en equipo, estimular estrategias y espacios de compartir el conocimiento y estimular el esfuerzo por hacer tangible el conocimiento implícito.

Estos resultados obtenidos se relacionan con lo establecido por Gelabert y Martínez A. (2012), pues han tomado fuerza los asuntos relacionados con el elemento humano y la creación del conocimiento se logra estableciendo un entorno de apoyo a los individuos, grupos y equipos de trabajo sobre la base de diseño de ocupaciones individuales y colectivas, de sistemas de compensación, la retroalimentación de la información de las personas en el trabajo y la inversión en formación y desarrollo del capital humano existente en la empresa.

5 Conclusiones

Se concluye que los beneficios de la transferencia del conocimiento tácito a explícito en el trabajo de un grupo de ejecutivos comerciales de una compañía del sector industrial son principalmente la posibilidad de innovar, el aumento de productividad, el mejoramiento continuo del desempeño, el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo del desempeño en el trabajo. Esto constituye una ventaja competitiva en la industria con la que la organización persigue la sostenibilidad del negocio; Si no son diferenciados los productos, no hay nada que impida que los consumidores pasen de un competidor a otro. Por lo tanto, cuando las organizaciones aprovechan el conocimiento se diferencian en el mercado e innovan continuamente.

En general, se identificaron estrategias de transferencia de conocimiento tácito a explícito en el grupo de ejecutivos comerciales como: socializar permanentemente con los compañeros de trabajo el conocimiento implícito que se ha adquirido, exteriorizar el conocimiento implícito pues les permite mejorar el desempeño en el trabajo, formalizar de manera escrita el conocimiento implícito acumulado en el trabajo, esforzarse por interiorizar el conocimiento explícito que se encuentra en documentos o manuales en el trabajo, interiorizar el conocimiento explícito que han acumulado de manera informal, transmitir el conocimiento explícito acumulado en el trabajo para ponerlo a disposición de otros compañeros de manera escrita, hacer un esfuerzo por hacer tangible el conocimiento explícito para transferirlo a otros compañeros en el trabajo, notar que los compañeros hacen un esfuerzo por compartirle el conocimiento implícito que han acumulado en su trabajo. Sin embargo, se concluye que las estrategias más efectivas son contar historias de éxito, alinear la cultura organizacional con la estrategia de convertir conocimiento tácito en explícito y exteriorizar el conocimiento implícito que se ha acumulado.

De acuerdo con las respuestas de los participantes, se clasificaron tanto los factores que facilitan como los que obstaculizan la transferencia de conocimiento tácito a explícito en un grupo de ejecutivos comerciales. Los factores facilitadores son: el trabajo en equipo, los espacios informales de reunión con colegas, la comunicación efectiva con sus compañeros de trabajo, contar con una política clara de gestión del conocimiento organizacional, estar dispuesto siempre a compartir los conocimientos con los colegas y tener estrategias de comunicación efectivas entre compañeros. Por otra parte, los obstaculizadores de la transferencia de conocimiento tácito a explícito son: la particular cultura organizacional de la empresa, el conflicto entre grupos de trabajo, la alta competencia entre colegas propia del trabajo impide que se transfiera el conocimiento implícito a explícito y se socialice con los colegas y la alta rotación de personal derivada de los contratos de corto tiempo.

Igualmente, se concluye que las recomendaciones para la efectiva transferencia del conocimiento tácito a explícito planteadas por el grupo de ejecutivos comerciales están relacionadas con mejorar los mecanismos de comunicación en el trabajo a través de una política clara y fuerte de gestión del conocimiento y desarrollar una efectiva estrategia de comunicación.

Otras recomendaciones están relacionadas con compartir el conocimiento a través de estimular el esfuerzo por hacer tangible el conocimiento implícito, formar a los líderes para que estimulen la conversión de conocimiento implícito en explícito y desarrollar una estrategia para poner a disposición de otros compañeros de manera escrita el conocimiento.

Ya conocidos los beneficios de la transferencia de conocimiento tácito a explícito en el trabajo de un grupo de ejecutivos comerciales de una compañía del sector industrial, se concluye que pueden ser contrastados por esta organización para diagnosticar si están presentes o deben perseguirlos, trabajando en las estrategias de transferencia de conocimiento tácito a explícito

consideradas como las más efectivas, y también, identificando los factores que facilitan y que obstaculizan la transferencia de conocimiento tácito a explícito; ya que vinculando la gestión del conocimiento se crea valor para la compañía.

Se destaca que la alineación de la cultura organizacional con la transferencia de conocimiento tácito a explícito es un tema de interés, pero actualmente poco trabajado. Por ello merece profundizarse en futuras investigaciones, ya que se evidencia que ejerce una influencia muy importante en las organizaciones para el logro de sus objetivos cada vez más retadores.

En la muestra tomada para este trabajo de investigación, participaron en mayor proporción hombres con un 67% con respecto a las mujeres que tuvieron un porcentaje de participación del 33%, lo que indica que en la compañía predomina la población de hombres, específicamente en el área comercial. Con respecto al nivel educativo de los participantes de la encuesta se observa que el 43% tiene pregrado y representan el mayor porcentaje de participantes, seguido de un 30% con especialización, un 17% con Maestría; y un 10% que representa el grupo de otros que puede ser asociado a cursos técnicos, a estudios no finalizados o en proceso. Con relación a la distribución de la muestra con respecto a los cargos que ocupan actualmente, se puede observar que todos están relacionados con el sector industrial, tienen diferentes roles que engranan y hacen posible el funcionamiento del departamento comercial, son cargos como: gerentes comerciales, jefes y coordinadores de productos, ingenieros de cuentas estratégicas, de soporte técnico y ventas.

Durante la aplicación de la encuesta, se pudo evidenciar que cada vez más el uso del internet es una ventaja que permite compartir las preguntas de la encuesta usando los teléfonos inteligentes y la aplicación de mensajes por WhatsApp que los participantes pueden con mayor facilidad desde un teléfono móvil directamente sin necesidad de acceder al computador. Por lo

tanto, se evidencia que los mensajes a través de esta red social hoy se convierten en una herramienta valiosa para transmitir y compartir la información y el conocimiento. Sin embargo, también en realidad que hay innumerables canales de información y es complejo distinguir cuando esto confiable o cuando no. Este es fue un comentario común dado por varios de los participantes en la encuesta.

6 Bibliografía

Alavi, M., y Leidner, D. (2001). *Knowledege Management and Knowledge Management System: Conceptual Foundations and Research Issues*. Obtenido de https://scholar.google.es/scholar?hl=esyas_sdt=0%2C39yq=Alavi+y+Leidner+%282001%29ybtnG=

Álvarez, A. (2016). Retos de América Latina: agenda para el desarrollo sostenible y negociaciones del siglo XXI. *Revista Latinoamericana de Economía, 47*(186), 9-30.

Arencibia, M. (2016). Globalización y desarrollo local. El papel de las cadenas globales de valor en la inserción externa. *Revista Economía y Desarrollo, 158*(1), 106-115.

Ávila, A., y Castañeda, D. (2015). Relación entre el sentido atribuido al trabajo y la conducta de compartir conocimiento. *Revista Puertorriqueña de Psicología, 26*(2), 238-251.

Camelo, C., García, J., y Sousa, E. (2010). Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 42*(3), 113-150.

Canals, A. (2003). *La gestión del conocimiento*. Obtenido de https://www.researchgate.net: https://www.researchgate.net/profile/Agusti_Canals2/publication/242169000_Quo_vadis_KM_La_complejidad_como_nuevo_paradigma_para_la_gestion_del_conocimiento/links/00b495375e7a62713c000000/Quo-vadis-KM-La-complejidad-como-nuevo-paradigma-para-la-gestion-del

Castañeda, D. (2014). *Condiciones para el aprendizaje organizacional*. Obtenido de http://ezproxy.eafit.edu.co: http://ezproxy.eafit.edu.co:2092/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=20ysid=6d34193e-f00e-421e-b67e-15a85627315e%40pdc-v-sessmgr05

Cheng Lin, P., Yi Ho, H., y Huang Lu, M. (2014). Efectos sobre la gestión del conocimiento y la cultura corporativa en el clima de innovación organizativa. *Revista Internacional de Sociología, 72*(2), 43-55.

Cruz, M., Figueroa, O., y Carvajal, D. (2016). Niveles para la capacitación en una organización. *Revista Ingenieria Industrial, 37*(2), 154-160.

Da Costa, S., Páez, D., Sánchez, F., Gondimc, S., y Rodríguez, M. (2014). *Factores favorables a la innovación en las organizaciones: una integración de meta-análisis*. Obtenido de https://ezproxy.eafit.edu.co: https://ezproxy.eafit.edu.co:3052/S1576596214000073/1-s2.0-S1576596214000073-main.pdf?_tid=60fc2cf3-3eba-4569-bff6-014ca85d30a3yacdnat=1531006970_d219ca982d1d98e63849d5916d5ec063

Dávila, R., y Briones, C. (s.f.). *La gestión del conocimiento basado en la teoria de Nonaka y Takeuchi.*

Fernández, M. (2017). Challenges of economic globalization. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategía y Seguridad*, 23-50.

Fiormonte, D. (2018). *¿Por qué las Humanidades Digitales necesitan el Sur?* Obtenido de http://eprints.rclis.org:

http://eprints.rclis.org/32718/1/Actas_Humanidades%20Digitales_Construcciones%20locales%20en%20contextos%20Globales_all.pdf

Franco, M. (s.f.). *Subistemas de gestión del desarrollo humano*. Obtenido de https://interactivavirtual.eafit.edu.co: https://interactivavirtual.eafit.edu.co/content/enforced/7260-OG1166/11.%20Subsistemas%20de%20gestion%20del%20desarrollo%20humano%20(1).pdf?_yd2lSessionVal=dxCsMJ2vuxqHRo8NypogMxWrPyou=7260

Fuillerat, N., y Ruíz, M. y. (2017). *Conocimiento tácito; características en la práctica enfermera*. Obtenido de https://reader.elsevier.com: https://reader.elsevier.com/reader/sd/FCF5B536BE44E71E0FC1841E8DEA3AACB82A890BF7600B147416E8B9E20A9D34CDACFABF9BDED6CA08EF77FBE203F331

Gelabert, C., y Martínez, A. (2012). *Contribución de la gestión de recuros humanos a la gestión del conocimiento*. Obtenido de https://ac.els-cdn.com/S0123592312702097/1-s2.0-S0123592312702097-main.pdf?_tid=53d261c6-4331-457a-a028-8e84e0b920dayacdnat=1532295944_0b21f8e515e4a9d2873547d71d917c3d

Gómez, D. (2006). *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teorica*. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn37/0211819Xn37p25.pdf

Guaderrama, A. (2016). Transferencia de Conocimiento dentro de la empresa: análisis de variables precursoras en un entorno lean-kaizen. . *Revistas Eléctronica Nova Scientia*. Obtenido de http://ezproxy.eafit.edu.co:2092/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=15ysid=44afc16b-452c-4809-89d7-5b052afd7548%40sessionmgr101

Guaderrama, A., y J, A. (2011). *Conocimiento tácito; su transferencia dentro de la organización, como fuente de ventaja competitva sostenible*. Obtenido de http://ezproxy.eafit.edu.co: http://ezproxy.eafit.edu.co:2092/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=43ysid=6d34193e-f00e-421e-b67e-15a85627315e%40pdc-v-sessmgr05

Guaderrama, A., y Morales, S. (2014). Transferencia de conocimiento dentro de la empresa: Beneficios y Riesgos individuales percibidos. *Revista Frontera Norte, 27*(54), 29-52.

Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., y Páez, D. (2016). *El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo*. Obtenido de https://ezproxy.eafit.edu.co:3052/S1576596216300159/1-s2.0-S1576596216300159-main.pdf?_tid=c7051d3b-5332-4d49-8266-869013c8ccd9yacdnat=1531006

Hernández, D., Carbonell, S., y González, Y. (2012). La gestión del conocimiento. Perspectiva pragmatica, en la editorial, ediciones futuro. *Revista Ciencias de la Información, 43*(1), 73-79.

Hernández, M., Garcia, S., Abejón, y Zazo, M. (s.f.). *Estudio de encuestas*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36952451/ENCUESTA_Trabajo.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3AyExpires=1534636437ySignature=S0gECGX6in3lsH0%2BJ18VAipjazI%3Dyresponse-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEstudio_De_Encuestas.pdf

Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (s.f.). *Dirección estratégica.* Bogotá: Pearson.

Lovera, M. (2009). *La organización creadora de conocimiento: una perspectiva teórica*. Obtenido de http://www.redalyc.org/pdf/737/73711658012.pdf

Marín, M., y Vanoni, G. (2016). *Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI.* Obtenido de https://ezproxy.eafit.edu.co:3052/S2215910X16000136/1-s2.0-S2215910X16000136-main.pdf?_tid=4dca79e5-686d-449f-b326-c57a3d8cba4byacdnat=1531006432_9589047aae1236db82bb8247eb940d7b

Miller, G. (s.f.). *La revolución cognitiva: una perspectiva histórica*. Obtenido de http://www.villaneuropsicologia.com: http://www.villaneuropsicologia.com/uploads/1/4/4/5/14457670/miller-03.pdf

Miranda, T. (2014). *Los modelos de las capacidades dinámicas de las organizaciones*. Obtenido de http://ezproxy.eafit.edu.co:2132/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=23ysid=6da2dcb4-6738-4a06-a594-59292332fa3c%40sessionmgr4010

Niembro, A. (2017). *Una tipología de empresas latinoamericanas exportadoras de servicios intensivos en conocimiento y los determinantes de su competitividad internacional.* Obtenido de http://ezproxy.eafit.edu.co:2132/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=11ysid=6da2dcb4-6738-4a06-a594-59292332fa3c%40sessionmgr4010

Nonaca, I., y Takeuchi, H. (s.f.). *Teoría de la creación del conocimiento organizacional.* México: Oxford.

Ospina, D. (2007). *Capital Intelectual. Algunas reflexiones sobre la importancia en las organizaciones*. Obtenido de http://ezproxy.eafit.edu.co:2092/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=57ysid=6d34193e-f00e-421e-b67e-15a85627315e%40pdc-v-sessmgr05

Pinzón, L. (2017). El liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresarial. *Revista Ciencias Estratégicas, 25*(38), 271-276.

Prieto, L., Romero, J., y Arévalo, L. (2011). *Carencias en los sistemas de gestión del conocimiento; una revisión bibliográfica*. Obtenido de http://eprints.rclis.org/17477/1/definitivo.pdf

Prieto, L., Romero, J., y Arévalo, L. (2017). Estructuras organizacionales y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno: retos e implicaciones. *Revista Solidaria, 13*(23), 4-31.

Ramírez, D., Ramírez, A., y Hidalgo, A. (2013). *Gestión del conocimiento y liderazgo: perspectivas de relación*. Obtenido de http://ezproxy.eafit.edu.co:2132/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6ysid=de1bc63d-8bdb-4d1b-bff8-edbedc2185e8%40sessionmgr4006

Rincón, R. (2015). *Gestión del conocimiento y aprendizaje: una visión integral*. Obtenido de http://ezproxy.eafit.edu.co:2092/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=34ysid=6d34193e-f00e-421e-b67e-15a85627315e%40pdc-v-sessmgr05

Ríos, J. (2013). *Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de la gestión humana*. Obtenido de https://ac.els-cdn.com/S0123592313700263/1-s2.0-S0123592313700263-main.pdf?_tid=c518d346-583d-49ce-84e4-39e0bc79aaa9yacdnat=1532296195_3759835fb3fd4c589bff96b189dbc6f4

Rodríguez, C. (2017). *Reconversión industrial en Colombia necesaria para la adecuada inserción en el mercado internacional*. Obtenido de https://ezproxy.eafit.edu.co:3052/S2215910X17300265/1-s2.0-S2215910X17300265-

main.pdf?_tid=9cd38fec-a149-4086-93d8-f9c76be69f22yacdnat=1531004155_137e67ab619ccd0cd7a654ba15f4ad5d

Rodríguez, I., y Dante, G. (2008). La Segunda Generación de la Gestión del Conocimiento: un nuevo enfoque de la gestión del conocimiento. *Ciencias de la Información, 39*(1).

Romero, A., y Vera-Colina, M. (2012). La globalización posible: límites y alternativas. *Cuadernos de Economía, 31*(58), 49-76.

Salazar, J. (2004). Algunas reflexiones sobre la gestión del conocimiento en las empresas. *Intangible Capital*(1), 1-6.

Simanca, M., Montoya, L., y Bernal, C. (2016). Gestión del conocimiento en cadenas productivas. El caso de las cadenas lácteas en Colombia. *Revista información tecnológica, 23*(3), 93-106.

Suárez, E. (2014). *Transferencia de conocimiento: fundamentos de las relaciones organizacionales*. Obtenido de Universidad ICESI: http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/77413/1/transferencia_conocimiento_fundamento%20.pdf

Ulrich, D. (1997). Recursos Humanos Champions: Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. Capítulo 1: La futura agenda competitiva: recursos humanos . *Planeta libros*, 19-52.

Valbuena, C., Torres, C., Camacho, F., y Olaya, M. (2018). Industrias creativas y culturales; estudio desde el enfoque de la gestión del conocimiento. *Revista Información Tecnológica, 29*(3), 15-28.