



Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional. Aproximaciones teóricas

Ingrid Dayana Ortiz Obando
Universidad de La Salle, Colombia
idgetorizo@hotmail.com

Yolanda Álvarez Sánchez
Universidad de La Salle, Colombia
yalvarez@unisalle.edu.co

Diego Alejandro Salazar Benavides
Universidad de La Salle, Colombia
dagosabe_131@hotmail.com

John Fredy Salazar Benavides
Universidad de La Salle, Colombia
johnfsb@hotmail.com

Recibido el 30 de junio de 2016; aceptado el 04 de octubre de 2016; Disponible en Internet el 04 de enero de 2017

Resumen:

Las organizaciones de hoy reconocen el conocimiento como un activo intangible que les aporta valor y sostenibilidad. En efecto, el conocimiento de las personas, hoy por hoy, es el centro de cualquier proceso organizacional. Por ello, con este artículo de revisión teórica, buscamos resaltar el conocimiento y la transformación del mismo como un valor fundamental de las organizaciones que persiguen el desarrollo de procesos innovadores y, en consecuencia, ser mucho más competitivas en el mercado. Para dar cumplimiento a este propósito, se realizó una revisión exhaustiva de artículos académicos y capítulos de libros, tanto en inglés como en español, que trataran sobre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. Se concluye, entre otros aspectos, como las organizaciones inteligentes son mucho más competitivas en el mercado porque han sabido aprovechar el conocimiento como un activo intangible que les aporta beneficios— no sólo en términos económicos— en contextos dinámicos e impredecibles. Finalmente, falta mucho que indagar desde perspectivas teóricas y prácticas (estudios de caso, por ejemplo) sobre la manera como se gestiona el conocimiento y el aprendizaje en las organizaciones. Este sólo es un acercamiento a un paradigma que está empezando a gestarse y a surtir sus efectos en el mundo empresarial y organizacional.

Palabras Clave: conocimiento, gestión del conocimiento, aprendizaje, trabajadores del conocimiento, trabajo en equipo

Códigos JEL: M150, M12

Knowledge management and organizational learning. Theoretical approaches

Abstract:

Organizations today recognize the knowledge as an intangible asset that gives them value and sustainability. In fact, the knowledge of people, today it is the center of any organizational process. Therefore, with this article of theoretical review, we seek to highlight the knowledge and their transformation like a fundamental value in the organizations that pursue the development of innovative processes and therefore be much more competitive in the



market. To comply with this purpose, we carried out a comprehensive review of academic articles and chapters of books, in both English and Spanish that deal on knowledge management and organizational learning. It is concluded, among other aspects such as the intelligent organizations are much more competitive in the market because they have been able to take advantage of the knowledge as an intangible asset that gives them benefits - not only in economic terms - in dynamic contexts and unpredictable. Finally, lack much what inquire from theoretical perspectives and practices (case studies, for example) on the way it manages the knowledge and learning in organizations. This is only an approach to a paradigm that is beginning to take shape and to have its impact in the world of business and organizational.

Keywords: Knowledge, knowledge management, learning, knowledge workers, teamwork.

JEL codes: D89, G20, G22, G28

1. Introducción

Afirmar que la forma como se gestionan las organizaciones hoy es diametralmente diferente a como se realizaba hace cien años, no es una premisa que se encuentre salida de la realidad. Hace tan solo cuatro años la humanidad pudo conmemorar el centenario de “Los Principios de la Administración Científica” publicados por Frederick Winslow Taylor¹, con esto se evidenció que dichos principios, cuyo centro es el mejoramiento de la eficiencia de la producción, aún se encuentran vigentes y que la revolución ocasionada en ese entonces se volvió parte de la teoría administrativa dictada en las aulas de las Universidades. En adelante, la teoría iría evolucionando conforme a las condiciones de la era de la información y la transformación ha sido tal que, sin dejar a un lado lo aprendido en el camino, el enfoque no se centra únicamente en la utilidad que puedan tener los dueños de las organizaciones y lo productivas que estas puedan ser, sino, también, en el bienestar que generen en sus grupos de referencia, principalmente del sujeto que trabaja, quien, dado el contexto histórico del avance científico, llegó a ser visto solo como un objeto.

¹ La publicación vio la luz en el año 1911. Si se tiene en cuenta que el objetivo principal era “producir una revolución mental en los obreros y en los gerentes, mediante la creación de lineamientos claros para mejorar la eficiencia de la producción” (Robbins & Decenzo, 2002, p. 30), es válido afirmar que sin lugar a duda lo logró. Casos como el de Ford se replicarían con más fuerza años después e incluso, hoy, tales principios (planeación; preparación; control; ejecución) se siguen aplicando en todo aquello que tiene que ver con procesar y producir.



Hemos llegado al punto en el cual el crecimiento de las organizaciones está supeditado a la innovación y a la adaptación al cambio. Para ello, se requirió de muchas transformaciones en el enfoque, el mayor de todos, según la visión de autores como Drucker (1954) y Valhondo (2003), fue comprender que quienes se encuentran detrás de cada máquina, más allá de ser sujetos capaces de ejecutar la misma orden sin importar la cantidad de veces que deban hacerlo, son personas cuya capacidad mental está, potencialmente, al nivel de la alta gerencia y cuyos aportes, derivados de su actividad diaria, podrían llevar a que las empresas generen valor en lo que hacen. Desde esta perspectiva, la evolución es y seguirá siendo posible si el conocimiento continúa gestionándose.

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

El presente artículo se fundamenta en una investigación de carácter bibliográfico –revisión teórica– que busca dar a conocer al lector el impacto que ha implicado o puede implicar que las organizaciones gestionen el conocimiento. Buscamos sistematizar distintas concepciones teóricas sobre la manera como se concibe, estructura, aplica y gestiona el conocimiento en beneficio del posicionamiento estratégico que pueden alcanzar las empresas en el campo cada vez más competitivo del mercado.



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

2. El carácter dinámico del conocimiento

El contexto actual de las organizaciones gira en torno a diferentes factores económicos. En efecto, toda compañía se mueve a través de leyes de demanda y oferta y cada ingreso potencial de dinero es un aporte efectivo y de crecimiento para las empresas; sin embargo, existe un componente más importante que el dinero, pues más allá de los ingresos y egresos de las compañías están presentes siempre dos elementos, el conocimiento y el aprendizaje.

Autores clásicos como Platón (429-347 A.C.), Aristóteles (384-322 A.C.), Francis Bacon (1561-1626) y John Locke (1632-1704), entre otros, enfocan el conocimiento como el punto máximo de distinción del hombre con los animales y lo definen bajo el término del poder, considerando que el conocimiento hace parte de la transformación de la razón y del intelecto (Céspedes, 2008). Arboínes (2006, p. 67), citando a Druker, señala que “el conocimiento no es un recurso más en la educación de producción, tierra, trabajo y capital, sino que el conocimiento es el único recurso significativo hoy en día”. La transformación del conocimiento más allá de un concepto, de una idea, es un componente importante para el hoy y el ahora. En tal sentido, el conocimiento ha pasado no solo a ser un componente más en la vida del hombre,



sino que empieza a concebirse como la mejor alternativa para obtener y alcanzar los objetivos que este se proponga; acertadamente Arbonés (2006, p. 68) sostiene que “el conocimiento es la utilización inteligente de la información por personas en un contexto y para un propósito”.

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

Por otra parte, Valhondo (2003) realiza un análisis evolutivo sobre el conocimiento desde la historia del conocimiento clásico, hasta ahora. Para ello, cita diversos autores como Michael Polanyi (1891-1976), Peter Drucker (1909-2005), Peter Senge (1947-), Inkujiro Nonaka (1935) y Hirotaka Takeuchi (1946-), Sveiby (1946-), Davenport (1954-), entre otros, para hacer referencia al conocimiento y a la gestión del conocimiento que definen como una fuente pública, arraigada bajo términos de tradición y cultura organizacional. Para las compañías, gestionar el conocimiento no implica solamente tener el conocimiento, sino adquirirlo y gestionarlo. Las empresas que aprenden son capaces de hacer de sus procesos espacios de conocimiento que generan reflexiones transformadas ante cualquier acción que se realiza. En tal sentido, el conocimiento transforma las organizaciones en organizaciones inteligentes que generan continuamente posibilidades de aprender a aprender y para ello, valen tanto las experiencias (conocimiento tácito) como su transformación sistemática y formal (conocimiento explícito); lo anterior sin descuidar el contexto y la búsqueda de la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

Ahora bien, es cierto que todos tenemos acceso permanente al conocimiento, pero no todos sabemos manejarlo en pro del crecimiento y posicionamiento de las organizaciones. Ideas



como las del tiempo feudal en las que algunos poseían el conocimiento y solo lo *compartían* a un selecto grupo de individuos, pasaron a ser retrogradadas; aun así, aunque estemos en el siglo XXI es difícil comprender y adaptarse al nuevo concepto. No podemos resolver nuestros problemas actuales con el mismo nivel de pensamiento con el que se creó; lo que significa que cuando no se puede resolver un dilema en un nivel, hay que pasar a otro modo de pensar y este es el nuevo concepto de organización que se busca (Alle, 1997). Muchas organizaciones mantienen doctrinas poco acertadas del conocimiento, jerarquizan su compañía y generan que los empleados tengan un campo limitado de acción en cada cargo, una demarcación de lo que se debe y no se debe hacer. No obstante, Carballo (2006) sostiene que el conocimiento solo es posible a través de la libertad. Significa que aprendemos en función de nuestros intereses y motivaciones y gestionamos ese aprendizaje en función, también, de nuestros intereses y motivaciones.

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

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



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

Teniendo en cuenta lo anterior, es fundamental contemplar la percepción que tienen los *trabajadores del conocimiento* respecto de la organización en donde se desempeñan, pues la misma en sí es fuente de conocimiento si se saben “aprovechar las percepciones más tácitas y subjetivas de los empleados y ponerlas al servicio de toda la empresa para ser contrastadas y utilizadas” (Quintanilla, 2003, p. 201).

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



Pareciera que es un ideal formar a los empleados y a su entorno bajo sociedades de conocimiento capaces de afrontar cambios constantes y de eliminar paradigmas en los que las empresas se centran desde hace muchos años. No es un proceso fácil, Nonaka y Takeuchi (1995) señalan, citando a Drucker, que la sociedad ha sido objeto de continuos cambios y evolución en el tiempo y ello implica modificaciones constantes en el mercado, en la empresa y en el entorno. Lo cual no significa más que una cosa, quienes se adaptan al cambio y buscan el verdadero valor corporativo son quienes llegan a crecer empresarialmente. Para ello, no solo influye el entorno laboral sino la capacidad de los empleados para aprender, así como para “pensar, reflexionar, relacionar –en torno a– conocimientos aislados para construir un sistema de conocimiento” (Michel, 1996, p. 90); lo que significa convertir las ideas de los empleados en la herramienta principal de información para las organizaciones.

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

3. El valor estratégico del conocimiento. Capital intelectual y capital humano

Cabe destacar que “ciertos conocimientos son susceptibles de escribirse, formularse en enunciados o representarse en imágenes” (Von Krohg, Ichijo, Nonaka, & Mercado, 2001, p. 7); por ello, en las organizaciones se hace necesario realizar procesos de aprendizaje apropiados en los que se brinde a cada uno de los componentes de la organización la posibilidad de aprender, de otorgar y de generar conocimiento por lo menos desde dos perspectivas, desde la



perspectiva del conocimiento tácito y desde la perspectiva del conocimiento el explícito. El primero se concibe como aquel “saber intrínseco” que hace parte de cada individuo, que es difícil de estructurar y que se fundamenta en creencias, modelos mentales, percepciones o ideas; por lo general, este tipo de conocimiento es difícil de transformar ya que en muchas circunstancias hace parte de la forma de ser de los individuos y del entorno que lo rodea (Arbonías, 2006); este conocimiento es indispensable para generar procesos de innovación. Por su parte, el conocimiento explícito puede ser plasmado en formatos, en documentos, es transferible y puede ser modificable. Este conocimiento es estructurado, puede articularse y para el entorno empresarial, está en capacidad de “adoptar la forma de planos de ingeniería, especificaciones de productos, especificaciones de prototipos, especificaciones de desempeño, especificaciones de manufactura, una lista de posibles proveedores e instrucciones de compra [...]” (Von Krohg, Ichijo, Nonaka, & Mercado, 2001, p. 360)

Vale la pena decir que sin el conocimiento tácito no existiría el conocimiento explícito, y sin el conocimiento explícito no habría lugar a la transformación del conocimiento. Por lo anterior, es indispensable aprender a reaprender. Este hecho no sólo generará en cada uno de los elementos de las organizaciones nuevas herramientas, nuevas alternativas de trabajo en pro de la compañía y de los individuos, sino una gestión, como ya se ha dicho, de gana-gana donde todas las partes involucradas en el aprendizaje serán beneficiadas en su totalidad. En tal sentido, “el conocimiento debe ser el valor agregado que surge de la percepción, manipulación y procesamiento de la información” (Belly, 2006, p. 100).

Para comprender lo que significa gestionar estratégicamente el conocimiento, es necesario entender la dimensión de los cuatro pilares propuestos por Valhondo (2003): los datos, la



información, el conocimiento y la sabiduría. Los datos son tomados como los hechos relevantes dentro de cada proceso de aprendizaje; son solo la numeración secuencial de los puntos importantes dentro de cada acción, o tarea. La información se refiere a los datos destacables dentro del proceso, así se diferenciarán de los datos generales, porque solo los principales dentro de los procesos o tareas, que ayuden y aporten a la implementación de la gestión del conocimiento, serán información esencial para la transformación del mismo; el conocimiento es el conjunto de experiencias, datos, información, aprendizajes tácitos y explícitos, valores, detalles, capacidades y habilidades adquiridas por un individuo o grupo de individuos (Valhondo, 2003, p. 52). Y la sabiduría es “[...]la secuencia de datos, información y conocimiento hasta un nivel superior: saber, definido o entendido como la capacidad de comprender los principios, como contraposición al conocimiento, que comprende patrones, y la información, que comprende relaciones y cuya acumulación puede dar lugar, en términos prácticos, al capital intelectual (Valhondo, 2003, p. 52).

Por otra parte, el capital intelectual y el humano son tomados como los activos intangibles en las compañías y hacen referencia al personal disponible dentro de una organización que genere valor a nivel de datos, información, conocimiento, saber, tecnología, innovación y creatividad, “consiste no solamente de ideas, productos o servicios tecnológicos, sino en formulas o modelos de negocio para hacerlos accesibles a diferentes segmentos y mercados” (Bernardez, 2008, p. 23).

Estos activos intangibles se han convertido en uno de los factores más importantes dentro del análisis contable, en el que se incluye la valorización a nivel económico del capital intelectual. Es primordial que las compañías inicien determinando el valor real de su organización e

incluyan este nuevo concepto de conocimiento; grandes compañías como IBM ya están realizando este proceso, pues gestionar el conocimiento no solo significa promover el aprendizaje a nivel corporativo y hacer de las empresas organizaciones inteligentes, sino crear valor a través del mismo.

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

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

De tal manera, es fundamental hacer del conocimiento una base sólida para cada acción que se tome o se desee ejecutar, cabe destacar que el aprendizaje debe ser gestor de herramientas, de procesos y de ideas a corto, mediano y largo plazo, pues, de acuerdo con Senge (2011) “el aprendizaje generativo no se puede sostener en una organización si el pensamiento de la gente está dominado por hechos inmediatos. Si nos concentramos en los hechos, a lo sumo podemos predecir un hecho antes de que ocurra, para tener una reacción óptima. Pero no podemos aprender a crear” (p. 33). No podemos, por tanto, fijarnos en los hechos; pues los grandes problemas organizacionales pueden ser consecuencia de procesos lentos y graduales (Senge, 2011).



En el mismo momento en el que se inicia el proceso de aprendizaje, de adquisición del conocimiento, las compañías inician su proceso de evolución a organizaciones inteligentes; ya no basta con ser una empresa, no basta con asignar roles y ganar dinero. Las empresas deben empezar a adaptarse a escenarios de incertidumbre y estar dispuestas al cambio. Por tanto, Senge (2011) propone el aprendizaje en equipo bajo tres características: el primer paso es analizar las debilidades y amenazas en cada uno de los componentes de la organización; el segundo es crear oportunidades y fortalezas así como puntos y estrategias de trabajo ante los problemas y el tercero trabajar mancomunadamente y sincronizar cada uno de los equipos de aprendizaje dentro de la organización, pues un equipo que aprende estimula a otras áreas o equipos a gestionar su conocimiento.

Por lo anterior, las organizaciones deben realizar un diagnóstico interno que les permita identificar sus problemas de aprendizaje y generar estrategias de cambio que contribuyan a gestionar adecuadamente sus procesos (Drucker & Orbegozo, 2000, p. 93). De ahí la importancia de compartir lo aprendido, las nuevas compañías y los horizontes de mercado no solo van a permitir abrir las mentes de los empleados y valorar el recurso humano en una organización, sino que va a eliminar la barrera de roles que existe en muchas de las organizaciones. Se trata de crear sistemas de redes capaces de gestionar con un sinnúmero de habilidades, herramientas y fuentes de conocimiento las diferentes contingencias que se puedan presentar en el entorno laboral; con el tiempo, se transformará el concepto de jerarquización pues la idea poco asertiva de que quienes saben son exclusivamente quienes están en la parte alta de la pirámide, pasará a ser obsoleta.



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

Se hace necesario, en consecuencia, estar listos al cambio, listos a realizar modificaciones a algunos procesos o a realizar simplemente un nuevo proceso. En otras palabras, no es importante pensar en la meta como antes se pensaba, es más importante saber y determinar cómo llegar a ella y mantenerla en nuestra visión. Se trata, entonces, de aprender pero también de estar dispuestos a desaprender cuando el conocimiento se torne obsoleto; el proceso no es inmediato, pero en la medida en que estamos dispuestos a cambiar, iremos modificando nuestros viejos paradigmas (Quintanilla, 2003).

Por otra parte, ya se ha hablado de gestionar el conocimiento, pero no se han evaluado las alternativas de aprendizaje que permitan transformar una empresa en una organización inteligente. Existen diferentes fuentes de adquisición del conocimiento que permiten no solo una aplicación inicial sino continua, a través de la gestión administrativa y operativa de una organización. La capacitación constante permite no solo instruirse de una manera adecuada, tanto individual como grupalmente, sino que brinda herramientas y métodos que permiten estar a la vanguardia (Covey, 2005).



Por consiguinete, capacitar a los empleados permitirá mejorar y mantener las fortalezas de una compañía y facultar a los componentes de la de las organizaciones de estrategias suficientes para enfrentarse a la competencia y poder buscar soluciones rápidas y efectivas ante posibles inconvenientes. Está claro que el conocimiento es el elemento más importante en las organizaciones, pero si no se da la importancia suficiente a los empleados, la tarea de hacer del aprendizaje una constante laboral, será casi imposible en una empresa. Hacer que los colaboradores se apropien de la compañía y sientan que su trabajo es parte indispensable dentro de la empresa, será más productivo que limitar su conocimiento (Ramírez, 2010).

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

5. Modelo estrella. Cinco capacidades que hacen del empleado una persona integral y de la compañía, una organización inteligente

Cuando se logran alinear en las organizaciones las competencias de los individuos, es posible crear redes de trabajo. De esta manera, se maximiza el potencial de los trabajadores y se transforma a los empleados, como hemos venido señalado, en *knowledge workers* y puesto



que la fuente de conocimiento de las compañías son los empleados, es importante inculcar en los trabajadores el gusto por el aprendizaje. En consecuencia, los *knowledge workers* no solo tendrán un manejo amplio de la información sino que serán definidos y medidos por la calidad en su trabajo, por lo que se hace indispensable tenerlos en las compañías. Este tipo de trabajadores se caracterizan, en palabras de Valhondo (2003, p. 33) como “trabajadores que se gestionan a sí mismos; la innovación continua debe ser parte de su trabajo; necesitan formación y aprendizaje continuo; su productividad no se basa tanto en la cantidad como en la calidad y han de tratarse como un *activo* en lugar de un *coste*”.

En tal sentido, no solo basta con identificar y capacitar a los empleados, pues existen componentes que no solo caracterizan a una organización inteligente, sino que son indispensables en la generación y consolidación del capital intelectual de la organización, a saber: la tecnología, el emprendimiento, la creatividad, la motivación y la innovación. En primer lugar, la tecnología que hoy en día no es solo el medio principal de la globalización, sino que define, en muchos aspectos, el tamaño, la evolución, el tipo y la clasificación de las organizaciones. Las compañías que estén dispuestas a ser gestoras del conocimiento deben tener claro que la tecnología ha de ser una de las herramientas principales, pues no solo se debe ajustar al medio sino adelantarse a lo que pueda ocurrir o acontecer, para ello es importante hacer que la tecnología sea parte de todos los procesos y que proporcione los medios suficientes para afrontar los retos de la era actual. Lo anterior, se sustenta en que, “en el futuro, las organizaciones no tendrán que configurar su modo de trabajar para adaptarse a los estrictos límites de una tecnología inflexible. En su lugar, pueden empezar a diseñar sistemas de



información para facilitar el modo en que las personas trabajen realmente” (Drucker & Orbegozo, 2000, p. 182).

Otro aspecto que soporta a las organizaciones inteligentes es el emprendimiento. En efecto, ser emprendedor es una característica que define a las personas capaces de buscar más allá, que se valen por sí mismos, que creen en sus aportes y confían plenamente en sus capacidades, pues los emprendedores se caracterizan por ser “individuos que innovan, identifican y crean nuevas oportunidades de negocios, reuniendo y coordinando nuevas combinaciones de recursos para extraer los máximos beneficios de sus innovaciones en un entorno incierto” (González & Ganaza, 2007, p. 50). Siempre que existan emprendedores, se podrá no solo transformar más rápidamente las empresas en organizaciones inteligentes, sino que será un valor agregado en el camino del aprendizaje y en el crecimiento de la organización. En este punto, cabe destacar que no todos los empleados y empleadores son emprendedores, pero aprender a ser uno es posible siempre que exista la posibilidad y la actitud de no tener miedo al cambio y de reconocer, efectivamente, las cualidades y fortalezas de cada individuo “para desarrollar proyectos y tomar decisiones”(Uribe y Reinoso, 2013, p. 14).

Como tercer recurso se encuentra la creatividad. Todos y cada uno de los seres humanos podemos ser creativos, no existe ningún individuo que en algún momento no lo haya sido o que dadas las condiciones, lo pueda ser, por presión, por gusto, por necesidad o por cualquier otra razón. La creatividad es un gran aporte a nivel intelectual para la transformación de lo que ya existe en algo novedoso.

Pero nada es posible si no se tiene un fundamento de peso que motive el cambio, que propicie y proporcione las herramientas necesarias de acción, de aquí el hecho de quedarse con quienes



realmente están dispuestos a dar más, con quienes son capaces de emprender con la compañía su transformación. Hellriegel & Slocum (2004, p. 71) afirman que “la motivación también desempeña un papel importante en la determinación de lo que percibe una persona. Las necesidades y los deseos más apremiantes de alguien pueden influir en la percepción en cualquier momento específico” lo cual es pertinente para este caso, pues si no hay motivación alguna dentro de los procesos de gestión, los empleados no podrán llegar a ser *knowledge worker*. Pues dependerá de la empresa el hecho de generar un direccionamiento hacia la obtención de una meta y dependerá del empleado el generar estímulos dentro de sí con el fin de lograr la realización de un acto deseado (Urcola, 2003).

El último componente, y no menos importante que los anteriores, es la innovación; se entiende esta como un proceso de cambio que se aplica a cualquier actividad que genere valor agregado. Innovar no solo comprende crear un nuevo producto o mejorarlo, innovar requiere de respuestas positivas ante los cambios que se generen, si se es una persona innovadora, cada proceso y tarea se buscará efectuar bajo la gestión del conocimiento, aplicando no solo ideas de mejora sino conocimientos que justifiquen y apoyen el motivo de cambio. El concepto de innovación es amplio, pero, para este caso, un empleado innovador es un activo intangible; si este colaborador aporta su conocimiento, promoverá nuevos recursos para la compañía y, por lo tanto, ayudará en la transformación de la empresa (Cornella, 2011).

Innovar requiere de una amplia visión de negocio, exige no solo transformar las amenazas en oportunidades, sino en buscar las debilidades y convertirlas en fortalezas. Un innovador aportará las oportunidades de negocio necesarias para la compañía y trabajará en ello hasta que su propuesta sea un éxito; esta característica, en un individuo, marcará la diferencia entre un



empleado que se conforma con su rol a uno que busca mejorar sus condiciones laborales. Un empleado innovador se antepone al cambio y contextualiza su labor, lo que implica convertirse en un trabajador del conocimiento. Gómez & Calvo (2010) refieren que el proceso de innovación es un camino variante, en el que no solo hay que determinar actividades correlacionadas para alcanzar objetivos, sino que hay que terminar un lineamiento de estudio en el que los resultados pueden variar con el tiempo y cuyo manejo no es asimétrico. Pues se hace necesario, en la evolución de ideas, el evaluar procesos anteriores con el fin de validar la forma más efectiva y rápida de llegar a generar un valor agregado.

Cabe anotar que dentro de la innovación y, en general, dentro de la gestión del conocimiento, no es necesario competir con los *pares*; es decir, hasta hace unos años se tenía la idea de competir con compañías que cumplieran con los parámetros, estándares y estructuras de negocio; hoy en día no es necesario tal similitud de competencia, pues “los empresarios pueden competir con compañías de todo tamaño mediante el uso de métodos innovadores. Tales innovaciones incluyen no solo nuevos productos sino, también, nuevas formas de hacer negocio” (Flórez, 2007, p. 13). Innovar no solo implica crear un nuevo producto y/o mejorarlo, sino ser pioneros en cada uno de los ámbitos de desarrollo y evolución empresarial.

Siempre que se identifique el recurso humano adecuado y se apliquen los mecanismos adecuados para gestionar el conocimiento, se logrará orientar apropiadamente la compañía, no es un trabajo fácil, requiere de tiempo, actitud, disponibilidad, cambio, ajustes, recursos, métodos y capacitaciones con el propósito de transformar la empresa. Drucker (2002, p. 182) sostiene que “quienes trabajan con el conocimiento son dueños de los medios de producción.



El conocimiento que llevan en la cabeza es un activo de capital enorme y enteramente portátil. Quienes trabajan con el conocimiento son móviles”.

Dicho proceso requerirá de trabajo en equipo, por eso es importante resaltar que se trata de confianza, de estar seguro de quiénes van a aportar efectivamente a la organización y de propiciar espacios suficientes en los que tanto el empleado como el empleador se apropien de la compañía y brinden no solo espacios de aprendizaje, sino que se conciban momentos de aporte de ideas y se generen prácticas efectivas con resultados. Funcionar como un equipo se convierte en uno de los elementos principales dentro de una organización, cumplir con un objetivo común siempre ha sido el pilar de las empresas, pero gestionar el conocimiento en pro de una meta puede hacerse posible cuando se engranan todos los componentes organizacionales. Ser *flexibles* y desarrollar el trabajo de manera autónoma, autogestionada y en equipo, redundará en sistemas organizacionales que al romper con las jerarquías tradicionales, se constituyan en verdaderas *estructuras laterales* (Andreu, Ricart, J. & Valor, 1997).

Muchas compañías hoy en día ya gestionan el conocimiento, valoran a los empleados y reconocen el verdadero sentido de su organización; Google, IBM, Apple, entre otras, son ejemplos claros de ello; son organizaciones que buscan la satisfacción de necesidades económicas, sociales y culturales, enfocan su razón de ser en el bienestar laboral y comprenden que un cliente interno feliz aportará excelentes resultados en condiciones que beneficien siempre a todas las partes. Por ello, toda labor administrativa o productiva siempre deberá estar enfocada en transformar la compañía y su entorno; de esta manera, la labor organizacional con



la individual se complementaran en función de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización (Myers, 1996).

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

5.1 Crecimiento corporativo: el conocimiento base de todo proceso

Ahora bien, la posibilidad de administrar el conocimiento es una realidad. Ya no se concibe el conocimiento como algo exclusivamente cognitivo y personal; este constituye un alto valor y fuente de riqueza, un recurso, o un activo, que requiere administrarse mediante procesos organizacionales (Mantilla, 2004). El conocimiento ya puede medirse, puede cuantificarse y debe considerarse el activo intangible más importante en una organización. Los clientes externos ya no buscan solo productos y servicios, buscan valores agregados, métodos de bienestar corporativo hacia el cliente que brinden la confianza necesaria para fidelizarse con la compañía. De ahí la importancia del recurso humano en una organización, pues es el



conocimiento la fuente no solo de crecimiento sino de estabilidad corporativa. Drucker (1954) y Villalba (2014) señalan que lo más importante es la excelencia individual, pues al reconocerla hay que valorarla, recompensarla y estimularla con el fin de hacerla productiva y enfocarla al trabajo de la organización, debido a que el esfuerzo laboral de hoy será la gestión del conocimiento de mañana.

De esto se trata la inteligencia empresarial, de valorar los recursos más importantes, de obtener aquellas herramientas que aporten y propicien una buena toma de decisiones, de interconectar y sincronizar lo que se quiere hacer, el cómo se quiere hacer y el cómo llegar a alcanzar un objetivo y una meta, de aplicar los métodos de conocimiento en pro de evolución y crecimiento personal, empresarial y competitivo y de hacer de la compañía un escenario de aprendizaje (Ochoa, 2009).

Las organizaciones que gestionan conocimiento, son organizaciones críticas de todos y cada uno de sus procesos. Esto les permite generar nuevas ideas, encontrar errores y reestructurar y generar nuevos procesos. Lo anterior porque no hay aprendizaje sin reflexión y sin crítica; en tal sentido, es “legítimo cuestionar la organización y expresar sus dudas y reservas [...] (Bushe, Shani y Moreno, 1992, p. 13) sin que esto redunde de manera negativa en el trabajador pues el valor del conocimiento es infinito. Es un recurso que todos tenemos, es cuestión de manejo y dirección el poder aprovechar sus beneficios al máximo, siempre hay algo que aprender, siempre hay algo que aportar; es un ciclo positivo porque todo genera ganancia: aprender, enseñar, compartir, investigar, retroalimentar, innovar, crear y nuevamente, aprender...en un *continuum* dinámico y constante.



Las organizaciones, sin embargo, sobre todo aquellas que no gestionan el conocimiento deben romper con tres falsos paradigmas, el temor a perder la identidad de la compañía; la resistencia a tener resultados impredecibles; y el temor de reducción o cambio de personal (Herrero, 2008). Estos elementos son críticos en el cambio de la organización, pues si alguno de ellos se presenta en el proceso podrían ocasionar discrepancias y mal entendidos en la compañía, lo más aconsejable es dar a conocer las expectativas de la gestión del conocimiento en el que los elementos de la empresa se verán afectados solo y únicamente para el bien del talento humano y de la organización. En relación con lo anterior, a pesar de todo cambio, el conocimiento proporciona la oportunidad de aprender en procesos de gana- gana, lo cual implica que los paradigmas, antes mencionados, solo dependerán de los funcionarios y de los procesos de aprendizaje, ya que cada individuo es libre de aprender cuanto su disposición le permita, compartir ampliamente la información será necesario pues “la organización que aprende está basada en igualdad de información abierta, poca jerarquía y una cultura que motiva a la participación y a la adaptabilidad” (Daft, 2004, p. 148).

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

Asimismo, la gestión del conocimiento propicia espacios de sistematización de procesos y evolución de la jerarquización a sistemas de redes, esto no quiere decir que no existirán líderes



definidos, sino que, la organización ha de ser definida por sus colaboradores según sus procesos de gestión en los que cada uno tenga fortalezas; sin duda alguna, existirán muchos líderes, todos seleccionados por sus capacidades de autogestión y gestión del conocimiento. Drucker & Maciariello (2006, p. 2) sostienen que “el espíritu de una organización se crea desde arriba. Si una organización es grande de espíritu, es porque así son sus directivos. Si este espíritu decae, es porque la dirigencia degenera”. No obstante, ser líder no implica siempre tener personas a cargo, ser líder involucra ser gestor sobre un tema en específico y ser aquella persona abierta a brindar su conocimiento en pro de la organización, es el guía dentro del proceso de aprendizaje y entre más líderes haya será mayor el rendimiento corporativo. Respecto a ello, Carril (2008) toma en consideración una de las virtudes que irrefutablemente debe tener cualquier líder, la capacidad para poder callar y abrir todos sus sentidos para escuchar.

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



una labor única de engrane empresarial, en virtud de que “las interpretaciones compartidas contribuyen a configurar la intención organizacional o la visión de conocimiento necesaria para regular los procesos de conversión de conocimiento en la creación de conocimiento. La creación de conocimiento conduce a la innovación en la forma de nuevos productos y nuevas competencias (Rey, 1999, p. 21).

Todo aspecto corporativo y económico dependerá de la compañía, de los colaboradores y del entorno, siempre que no se menosprecie el valor del conocimiento y se incentive y motive a sus empleados. Para nadie es fácil el cambio, se requiere de auto-organización, auto-regulación y auto-control, como se mencionó en líneas anteriores; la confianza ha de ser una de las bases para gestionar el conocimiento y está en manos de todos, el conocimiento se organiza en torno a una identidad y a los propósitos organizacionales (Al-Shammari, 2010).

Como se ha observado, el epicentro de todo el aprendizaje corporativo es la organización. En ella se efectúan todos los procesos de aprendizaje y en ella se transforma y evoluciona, no se trata solo de adaptarse al entorno, se trata de desarrollar un nuevo concepto de empresa: las empresas de hoy como señala Arbonés (2006, p. 3) “son una fuente inagotable de estudio” a la que hay que llegar con la suficiente disposición no sólo para conocer sino, también para aprender y enseñar”. Este es un proceso constante, que varía con el tiempo y que debe retroalimentarse constantemente pues gestionar el conocimiento requiere de compromiso y de hábitos empresariales, dado que las organizaciones no se detienen, sus procesos no cesan, requieren de mejoramiento continuo y adaptabilidad al entono. Las organizaciones al igual que el conocimiento son cambiantes, nunca se deja de aprender en ellas y por ellas y, por el contrario, siempre se puede saber más.



Una empresa debe ser una fuente de riqueza, no solo económica sino de conocimiento pues, en muchas ocasiones, hasta el mismo empleado se conforma con la visión poco acertada de trabajar cuanto su función requiera por un número de horas de retribución económica (Ferrerres, 2011), para que esto no suceda “es necesario liberar y fomentar el crecimiento de las personas que constituyen el sistema que se va a cambiar” (French, Bell, & Zawacki, 2007, p. 43), retroalimentarlas de forma continua y sistemática para evitar así el colapso de la empresa [...] y contar con un claro liderazgo que apueste por la cooperación de las distintas áreas (Cornella, 2011, p. 7) .

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

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



esmerado” (Menchén, 2009, p. 14), es posible tener personal creativo en la compañía, pero se requiere del aprendizaje y la capacitación constantes para hacer de la creatividad un valor agregado en la compañía. Como tercer principio debe “instalar una cultura donde el cambio se crea colectivamente, con un espíritu de reto y entusiasmo” (Menchén, 2009, p. 21), lo ideal será siempre hacer de la empresa un espacio de conocimiento y aprendizaje libre, todo el mundo está apto para aprender, solo hay que buscar el momento adecuado y ofrecer la mejor forma de adaptación y recepción de la información (Nilson, 1994, p. 19).

Para finalizar, Murillo, González & Perdomo (2010) argumentan que el conocimiento es la fuente principal de la ventaja competitiva, pues de ahí parte el crecimiento de la organización y de sus colaboradores; toda acción, almacenamiento, manipulación y proceso de información serán agentes de transformación del mismo. Por ello, solo quienes gestionan el conocimiento son capaces de hacer de su labor una estructura de aprendizaje para alcanzar sus metas y elevar sus expectativas. Es por eso que, como muy bien señala Eker (2005, p. 107), “[...] es hora de que empieces a jugar al juego de la vida a lo grande” pues en un mundo que ya no duerme y cuya velocidad aumenta considerablemente con el pasar de los años, es trascendental para cualquier organización que desee sobrevivir y ser competitiva, que fije su atención en gestionar de la forma adecuada su activo intangible más valioso, el conocimiento.

6. Conclusiones

La evolución de la ciencia empresarial ha sido exponencial, no en vano y con el pasar de los años, cualquier organización es una fuente inagotable de conocimiento y con la llegada de la tecnología ha permitido dar grandes saltos, para pasar de la teoría de los factores de producción como eje central de las economías y empresas, a comprender que la gestión del conocimiento



no solo es el enfoque principal para lograr el éxito organizacional, sino que ha de convertirse en el activo intangible y en la herramienta principal para el logro de metas y objetivos corporativos.

Por otra parte, para que una organización sea realmente inteligente, en una sociedad del conocimiento, debe enfocar su gestión en la tecnología, el emprendimiento, la creatividad, la motivación y la innovación. Estos procesos hacen parte del ADN de cualquier empresa que quiera ser competitiva, pues gestionar el conocimiento significa adaptarse a los cambios de sociedades y sistemas económicos cada vez más dinámicos.

Desde principios del Siglo XX se ha hecho énfasis en que gestionar de la forma adecuada el conocimiento puede llevar a una empresa a un mejor posicionamiento en el mercado; no obstante, hasta ahora se está avanzando en el reconocimiento de que las personas no son solo recursos sino talentos que pueden gestionarse y autogestionarse en pro de crear relaciones gana-gana que contribuyan de manera sistémica al cambio organizacional. De tal manera, es imprescindible que todas las empresas que quieran sobrevivir al *tsunami* de la era de la información y la innovación, valoren las capacidades de sus colaboradores y hagan de estas personas emprendedoras y motivadas para que logren ser gestores de innovación y desarrollo suficientes.

Por otra parte, los empleados de una organización inteligente son trabajadores del conocimiento que pueden contribuir de manera dinámica y continua en su crecimiento. Esta es la razón principal por lo cual se hace un llamado a las organizaciones que se encuentren dentro del círculo vicioso de las ideas del pasado, de la era industrial, para que reformulen su propuesta de valor conforme a las exigencias que presenta la era de la información, pues el



cambio es ahora y si no tienen entre sus planes apoyarse en la tecnología, motivar a sus colaboradores, emprender e innovar, estarán condenados a desaparecer por el nivel de desarrollo actual en donde solo sobrevivirán los que más rápido se adapten.

Finalmente, en virtud de lo mencionado, las organizaciones inteligentes se adaptan a los nuevos mercados, involucran la transformación de los procesos y la ejecución de proyectos, no se limitan al trabajo de cada rol, buscan engranar cada sistema y generan en los empleados la oportunidad de aprender. Este hecho trae beneficios a todas las partes de la organización y convierte a cada sujeto en un activo intangible que, sin lugar a duda, será quien potencialice la creación y evolución de una propuesta de valor cada vez más útil y cambiante conforme a las necesidades del entorno.

Referencias

- Allee, V. (1997). *The knowledge evolution. Expanding organizational intelligence*. Washington: Butterworth-Heinemann.
- Al-Shammari, M. (2010). *Knowledge management in emerging economies, social, organizational and cultural implementation*. New York: University of Bahrain.
- Andreu, R., Ricart, J., & Valor, J. (1997). *La organización en la era de la información, aprendizaje, innovación y cambio*. Madrid: McGraw-Hill.
- Arbonés, Á. (2006). *Conocimiento para innovar: Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- Belly, P. (2006). *El shock del management: La revolución del conocimiento*. McGraw-Hill.
- Bernardez, M. (2008). *Capital intelectual, creación de valor en la sociedad del conocimiento*. Bloomington: AuthorHouse.



Breuer, S. (1996). *Burocracia y carisma, la sociología política de Max Weber*. Valencia: Institucio Alfons el Magnanim.

Bushe, G., Shani, A., & Moreno, G. (1992). *Estructuras paralelas de aprendizaje, fortalecimiento de la innovación en sistemas burocráticos*. Delaware: Iberoamericana.

Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. Madrid: Diaz de Santos.

Carril, J. (2008). *Zen coaching. Un nuevo método que funde la cultura oriental y occidental para potenciar al máximo tu vida profesional y personal*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Carvalho, J. (2004). *Contabilidad de los fenómenos societarios*. Medellín: Sello editorial Universidad de Medellín.

Casares, D. (1994). *Liderazgo, capacidades para dirigir*. México D.F: Fondo de Cultura Económica.

Céspedes, L. (2008). *Análisis y propuesta de un modelo de gestión del conocimiento en la empresa EPS Sanitas S.A.* Universidad de La Salle, Facultad de Administración de Empresas, Bogotá.

Cornella, A. (2011). *¿Qué es innovar? Ideas x valor = resultados*. Barcelona: Innovating Publishing.

Cornella, A. (2011). *Innovación radical preguntarse: ¿por qué no?* Barcelona: Innovant Publishing.

Covey, S. (2005). *El 8º hábito de la efectividad a la grandeza*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Daft, R. L. (2004). *Teoría y diseño organizacional*. México D.F: Thomson Editores S.A.

Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.



Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Drucker, P., & Maciariello, J. (2006). *Drucker para todos los días, 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Drucker, P., & Orbegozo, G. (2000). *Harvard business review. Gestión del conocimiento*. Ciudad de México: Ediciones Deusto.

Eker, T. H. (2005). *Los secretos de la mente millonaria. Como dominar el juego interior de la riqueza*. Malaga: Sirio S.A.

Ferreres, J. (2011). *Curso de creatividad e innovación empresarial, innovadores, el liderazgo necesario para crear la empresa innovadora ideal*. Bogotá: Innovant Publishing.

Flórez, J. (2007). *Cómo crear y dirigir la nueva empresa*. Bogotá: ECOE Ediciones.

French, W., Bell, C., & Zawacki, R. (2007). *Desarrollo organizacional: transformación y administración efectiva del cambio*. Ciudad de México: McGraw-Hill.

Gómez, A., & Calvo, J. (2010). *Innovación: Factor clave del éxito empresarial*. Madrid: Rama Editorial.

González, F., & Ganaza, J. (2007). *Principios y fundamentos de gestión de empresas* (3ra ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.

Herrero, L. (2008). *Viral change, the alternative slow, painful and unsuccessful management of change in organisations*. London: Meetingminds.

Jennex, M. (2007). *Knowledge management in modern organizations*. San Diego: Idea Group Publishing.



Longenecker, C., & Simonetti, J. (2002). *Como conseguir los mejores resultados, cinco conceptos fundamentales para una actuación óptima*. Bilbao: Deusto.

Mantilla, S. (2004). *Capital intelectual y contabilidad del conocimiento*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Mayo, A., & Lank, E. (2003). *Las organizaciones que aprenden (The power of learning): Una guía para ganar ventajas competitivas*. Barcelona: Gestión 2000.

Menchén, F. (2009). *La creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas*. Madrid: Diaz de Santos.

Michel, G. (1996). *Aprende a aprender: guía de autoeducación*. Mexico D.F: Trillas.

Murillo, G., González, C., & Perdomo, G. (2010). *Gestión, poder, innovación y estrategia en las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.

Myers, P. (1996). *Knowledge management and organizational design*. New York: Butterworth-Heinemann.

Nilson, C. (1994). *Cómo formar a su personal. Técnicas de entrenamiento para no especialistas*. Barcelona: Ediciones Garnica.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company (how japanese companies create the dynamucs of innovation)*. New York: Oxford University Press.

Ochoa, N. (2009). *Inteligencia empresarial*. Bogotá: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Quintanilla, I. (2003). *Empresas y personas. Gestión del conocimiento y capital humano*. Madrid: Diaz de Santos.

Ramírez, O. (2010). *La entidad: Capital intelectual y financiero*. Tomo I. Medellín: Fondo Editorial Remington.



- Rey, D. (1999). *La organización inteligente, el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México D.F: Oxford University Press.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración* (3ra edición ed.). Ciudad de México: Pearson.
- Senge, P. (2011). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Urcola, J. (2003). *Dirigir personas: Fondo y formas*. Madrid: Esic editorial.
- Uribe, M., & Reinoso, J. (2013). *Emprendimiento y empresarismo, diferencias, conceptos, cultura emprendedora, idea y proyecto de empresa*. Bogotá: Ediciones de La U.
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento del mito a la realidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Villalba, J. (2014). *Administración del capital humano. Manual para pymes y empresas sin dirección de RR.HH.* Bogotá: Ediciones de La U.
- Von Krohg, G., Ichijo, K., Nonaka, I., & Mercado, E. (2001). *Facilitar la creación de conocimiento (como desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación)*. México D.F: Oxford University Press.
- Zapata, L., Manrique, L., Carrillo, F., Flores, P., Ramírez, P., Martínez, A., Valerio, G. (2008). *Aprendizaje organizacional*. Ciudad de México: Mc GrawHill.