

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO QUE
PERMITA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS PARA LA EMPRESA
DISTRIPLANETA**

EDER ALFONSO CAVADIA ROMERO

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MONTERÍA
2021**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO QUE
PERMITA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS PARA LA EMPRESA
DISTRIPLANETA**

EDER ALFONSO CAVADIA ROMERO

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración

**LEWIS QUINTERO
(Director)**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MONTERÍA
2021**

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Marzo 1 de 2021.

EDER ALFONSO CAVADÍA ROMERO

Declaro que esta tesis (o trabajo de grado) no ha sido presentada para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad”
Art 82 Régimen Discente de Formación Avanzada.



Firma

DEDICATORIA

La presente monografía la dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener un logro más en la vida.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos.

A nuestros hermanos por estar siempre presentes, acompañándonos y por el apoyo moral que nos brindaron a lo largo de esta etapa de nuestras vidas.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mis padres: José Joaquín Cavadía Vilorio (QEPD) y, Maritza Romero Morelo, por ser los principales promotores de este sueño, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado.

A mis docentes de la Universidad Pontificia Bolivariana, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de esta maestría, a mi docente asesor por su colaboración en este proceso, y a los trabajadores de la empresa Distri. Planeta por su colaboración.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	9
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	12
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1.1 Formulación del problema	17
1.2 JUSTIFICACIÓN	17
1.3 OBJETIVOS	20
1.3.1 Objetivo General	20
1.3.2 Objetivos Específicos	20
2. MARCO REFERENCIAL	21
2.1 ESTADO DEL ARTE	21
2.2 MARCO TEÓRICO	31
2.2.1 Gestión del Conocimiento	31
2.2.2 Aprendizaje Organizacional	35
2.2.3 Barreras a la Gestión del Conocimiento en la empresa	39
2.2.4 Modelos Organizacionales para la Gestión del Conocimiento	41
2.2.5 Logística	47
2.2.6 Competitividad	48
3. DISEÑO METODOLÓGICO	51
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	51
3.2 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	51
3.2.1 Guion de Entrevista.	51
3.3 FASES DE LA INVESTIGACIÓN	52
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	54
3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	55
4. RESULTADOS	57
4.1 ESTADO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN DISTRI-PLANETA	57

4.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD	67
4.3 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA	68
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
5.1 CONCLUSIONES	75
5.2 RECOMENDACIONES	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
ANEXOS	87

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Beneficios de implementar la Gestión del conocimiento	32
Tabla 2. Cinco disciplinas de Senge	37
Tabla 3. Barreras del aprendizaje o conocimiento	40
Tabla 4. Herramientas de la plataforma de Gestión del Conocimiento.	47
Tabla 5. Categorías de ATLAS.ti	55
Tabla 6. Ventajas, debilidades y barreras encontradas	67
Tabla 7. Estrategia	69
Tabla 8. Propuesta para el almacenaje	72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organización de cursos para adquirir nuevos conocimientos	41
Figura 2. Modelo Andersen	42
Figura 3. Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)	44
Figura 4. Modelo de la creación de conocimiento Nonaka y Takeuchi	45
Figura 5. Fases de la investigación	53
Figura 6. Codificación de ATLAS.ti	56
Figura 7. Formación Académica	57
Figura 8. Aprendizaje en equipo	59
Figura 9. Competitividad	60
Figura 10. Opiniones contrarias	62
Figura 11. Barreras de aprendizaje	63
Figura 12. Gestión de conocimiento y competitividad	66
Figura 13. Modelo propuesto para la gestión del conocimiento	73

RESUMEN

La Gestión del Conocimiento permite a la organización recopilar la información que existe en ella y sistematizarla, a fin de optimizar los procesos, además de ello, provee de herramientas útiles a la empresa, a fin de establecer un adecuado sistema de información que parta de la Gestión del Conocimiento. Esta investigación se realizó en Planeta Rica, municipio de Córdoba, entre los años 2016 y 2019. El objetivo general es proponer un modelo de gestión del conocimiento que permita generar ventajas competitivas para la empresa Distri-Planeta. La metodología utilizada se centra en una investigación de tipo cualitativo con enfoque descriptivo, que utiliza la entrevista como principal técnica de recolección de información. Los resultados muestran que la empresa no cuenta con un sistema de gestión de conocimiento, lo que afecta el desempeño de algunos trabajadores en la medida que la falta de retroalimentación de algunas experiencias, y la incapacidad de reconocer los errores cometidos, hacen que estos incurran en fallas de manera reiterativa. Se concluye que la aplicación de la gestión de conocimiento en la empresa Distri-Planeta facilita la gestión de la información, la innovación empresarial, la coordinación entre los distintos niveles de la organización, y la creación de rutinas organizativas más eficaces, por tanto, la gestión del conocimiento está ligada a la generación de ventajas competitivas.

Palabras Clave: Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, barreras de aprendizaje, logística, modelo de gestión de conocimiento, TIC.

ABSTRACT

Knowledge Management allows the organization to collect the information that exists in it and systematize it, in order to optimize processes, in addition to that, provides useful tools to the company, in order to establish an appropriate information system based on Knowledge Management. This research was carried out in Planeta Rica, municipality of Córdoba, between 2016 and 2019. The general objective is to propose a model of knowledge management that allows generating competitive advantages for the company Distri-Planeta. The methodology used focuses on qualitative research with a descriptive approach, which uses the interview as the main technique of information collection. The results show that the company does not have a knowledge management system, which affects the performance of some workers to the extent that the lack of feedback from some experiences, and the inability to recognize the mistakes made, cause these to repeatedly fail. It is concluded that the application of knowledge management in the company Distri-Planeta facilitates the management of information, business innovation, coordination between the different levels of the organization, and the creation of more effective organizational routines, knowledge management is therefore linked to the generation of competitive advantages.

Keywords: Knowledge management, organizational learning, learning barriers, logistics, knowledge management model, ICT.

INTRODUCCIÓN

En la era del conocimiento, las empresas se ven avocadas a generar cada día nuevo conocimiento y revisar sus procesos, de manera que este conocimiento se pueda gerenciar y dar valor agregado a sus productos y servicios, en otras palabras, ser competitivos. La presente investigación se relaciona con la Gestión del Conocimiento, entendido como “uno de los procesos más significativos dentro de las organizaciones, siendo un proceso lógico, organizado y sistemático que facilita a la empresa la transferencia de conocimiento y posterior aplicación de este para el buen desarrollo de las actividades” (Nagles, 2007, p. 79).

En este sentido, se tomó como base para este estudio, la empresa Distri-Planeta, la cual es una pequeña empresa que tiene como actividad principal la comercialización de bebidas no alcohólicas en la zona central del departamento de Córdoba. Una de las características principales de la Gestión de Conocimiento en las organizaciones es su proceso de estructuración de la información y cómo una pequeña empresa puede generar conocimiento a través de identificar, crear, almacenar, compartir y usar información (Torres y Lamenta, 2015, p. 7).

En Colombia, las PYME presentan diversas barreras relacionadas con el aprendizaje y la gestión del conocimiento, entre las que se pueden destacar la falta de estrategias que soporten los conocimientos tácitos, falta de innovación, débil aprendizaje organizacional (Castillo, Velandia, Hernández y Archibold, 2017), ausencia de estrategias competitivas y falta de gestión de conocimiento (Sánchez, 2018). En este sentido, una PYME requiere para su estructuración organizativa y competitividad, realizar una labor de análisis, tanto interno como externo, con el fin de conocer el conocimiento clave o estratégico; para ello, Hernández y Cano (2018) plantean necesario realizar en la organización, un análisis de sus procesos y actividades, un análisis de las causas para identificar los problemas que se reflejan

en la carencia de conocimientos, qué aspectos no se conocen y cuáles se deberían conocer, el *benchmarking* externo, entre otros.

Es así como, la investigación de esta problemática empresarial se realizó por el interés de contribuir a mejorar el nivel de competitividad de las Pymes en el departamento de Córdoba, y especialmente la empresa Distri-Planeta debido a que, al iniciar esta investigación, Córdoba ocupaba el puesto 21 entre los 27 departamentos analizados, con un puntaje de 4,21 según el índice departamental de Competitividad (Consejo Privado de Competitividad, 2018). Por tanto, el análisis de la gestión de conocimiento en la empresa Distri-Planeta, puede ser de gran utilidad a las empresas del sector distribuidor del departamento.

El objetivo de la investigación fue proponer un modelo de gestión del conocimiento que permita generar ventajas competitivas para la empresa Distri-Planeta en su área de logística y en la empresa en general. Para ello, se identificó el estado de la gestión del conocimiento en la empresa Distri-Planeta, para hacer un reconocimiento de las ventajas y las principales barreras de aprendizaje en la organización; se describieron los elementos asociados a la gestión del conocimiento que pueden ser potenciales en la generación de ventajas competitivas y se propuso una estrategia que permita crear ventajas competitivas para la empresa desde la implementación de un modelo de gestión del conocimiento.

La investigación se encuentra dividida en seis apartados; el primero de ellos, es la descripción del problema, que contiene el planteamiento y formulación del problema, la justificación y objetivos. El segundo capítulo, da cuenta del marco referencial y se encuentra dividido en estado del arte y marco teórico. Luego, se encuentra el diseño metodológico, donde se describe el tipo de investigación, el instrumento de recolección de la información, población y muestra, y finalmente el análisis e interpretación de resultados. En cuarto lugar, se presentan los resultados

de la investigación, y el cumplimiento de los objetivos propuestos. Posteriormente, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas reúnen y almacenan gran cantidad de datos en general, los cuales les pueden brindar información suficiente para la ejecución de algunos procesos, sin embargo, pocas son las empresas que realmente obtienen un máximo rendimiento de estos recursos, por no contar con el talento humano preparado para ello, de esta manera se desaprovechan oportunidades de negocios, dado que “sin la información en la base de datos, el elemento humano es solamente una adivinanza. Sin la interpretación y aplicación humana a eventos reales, la información es sólo datos” (Mills, 2000), y ante esto se evidencia una necesidad de analizar la influencia de la gestión del conocimiento en las empresas si se desea generar ventajas competitivas.

En lo que respecta a la gestión de conocimiento en las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes) en Colombia, es necesario mencionar que existen diversas barreras que impiden la competitividad, y por tal razón, estas tienden a ir perdiendo clientes o llegar hasta el cierre de sus instalaciones. Según Castillo et al. (2017) entre los principales obstáculos hay que resaltar la falta de estrategias que soporten los conocimientos tácitos, limitaciones con respecto al uso de tecnologías de la información y la comunicación - TIC, poca implementación de procedimientos internos que pregonen la calidad y eficiencia de los servicios, poca innovación, ausencia de estrategias de aprendizaje organizacional, entre otras. Por su parte, Sánchez (2018), señala que la falta de estrategias competitivas, y la falta de gestión de conocimiento que genere valor al cliente, son las principales barreras.

En países como México y Panamá, diversas empresas de logística reportan que los principales problemas que enfrentan las empresas de distribución, se centran en la incertidumbre en la gestión y entrega de los despachos, lo que genera retrasos,

fallos operacionales, congestión vehicular, cambios de ruta no planeados (Brand, 2018); así mismo, la poca calidad del servicio y experiencia del cliente, que implica la pérdida de clientes, la baja o nula capacidad de respuesta ante problemas no esperados en la logística de distribución, que desencadena en falta de comunicación y manejo inadecuado de la información (Ochoa et al., 2017); también, el no confirmar la entrega de los productos, es un problema en las empresas de distribución, así como la falta de gestión y optimización de las rutas de despacho (Honorato, 2016).

La empresa española de transportes TRANSGESA (2017), expresa que son múltiples los problemas que enfrentan las pymes distribuidoras en cuanto a logística, y entre ellos señala la falta de control en los *stocks*, no darle la importancia que se merece al transporte, menospreciar el coste de no planificar, la trazabilidad externa e interna, el espacio en el almacén, la formación de personal, la falta de indicadores de calidad, la falta de gestión de la información e integración de sistemas, entre algunos otros que se relacionan con la gestión administrativa. López (2017) dejó al descubierto que algunas empresas logísticas también señalan entre los principales problemas, la falta de flexibilidad y poca disposición a la innovación, como uno de estos problemas; así como el descubrir las necesidades reales del consumidor.

Ante lo anterior, se reconoce que el conocimiento es un elemento fundamental en la toma de las decisiones, y si dentro de la empresa no se plantean estrategias para identificarlo, asimilarlo y adaptarlo entonces este tampoco podrá ser sistematizado. Dentro de la empresa Distri-Planeta no se reconocen esas estrategias y por ende tampoco se puede hablar de creación de nuevo conocimiento que sea útil a la y productividad y competitividad de la empresa, por ende, el vacío de conocimiento que se solucionará está relacionado con diversas situaciones, entre ellas, con la baja capacidad de respuesta ante problemas inesperados en la logística de distribución, tal como lo expone Honorato (2016).

Una realidad presente desde hace varios años, es que existen empresas que solo gestionan el conocimiento cuando este hecho implica beneficios económicos, puesto que, para algunos de los administradores encargados de la gerencia de las Pymes, no se estima conveniente invertir en conocimiento si no hay garantía de rendimiento económico para la organización (La Fé, 2014, p. 30); igualmente, García (2019) identificó que dentro de la organización, hay ámbitos débiles, como es el caso de la falta de interés y apoyo de la alta dirección para el desarrollo e implementación de metodologías nuevas basadas en las tecnologías, ni una cultura que fomente el intercambio de conocimiento entre todos los colaboradores (García, 2019, p. 43).

Dentro de la empresa Distri-Planeta, además de lo expuesto, se evidencia una problemática relacionada con el manejo de la información, la comunicación no es adecuada y la metodología para procesar esa información no está siendo efectiva. Además de ello, el trabajo en equipo es deficiente, y en el área de logística esto tiende a retrasar los procesos, dado que los empleados se culpan entre sí por las fallas y no se evidencia la búsqueda de soluciones efectivas, revelando sin lugar a duda, algunas barreras que afectan los procesos de gestión del conocimiento, y por ende la competitividad de la empresa.

1.1.1 Formulación del problema

¿De qué manera, la propuesta de un modelo de gestión del conocimiento puede generar ventajas competitivas para la empresa Distri-Planeta en su área de logística y en la empresa en general?

1.2 JUSTIFICACIÓN

El manejo de la información en la época actual, se encuentra muy ligado a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), la cuales han ido

evolucionando en las organizaciones paulatinamente. Al respecto, es determinante mencionar que, debido al entorno empresarial turbulento, las pequeñas y medianas empresas, llevan una tendencia a adoptar una lógica estratégica que requiere soporte y coevolución de la capacidad e información de agilidad organizacional en este caso, reflejado en la competencia tecnológica que se define como los recursos TIC de la empresa y la capacidad de usar estos para respaldar procesos de negocio y estrategia (Wang et al., 2018); hechos que sin lugar a dudas se asocian ampliamente con la gestión del conocimiento.

Ante esto, hay que mencionar que el uso de las TIC en las empresas inicia con el uso de las redes de teléfonos, televisión, cable, radio, computación e internet, las cuales logran la circulación de toda la información y comunicación, fundamental para satisfacer las necesidades de las organizaciones y garantizarles un futuro sustentable (Cano, 2017); pero, así mismo, va más allá de ello con la implementación de plataformas tecnológicas que manejen la información circulante en la organización. Este tipo de plataformas maneja una parte externa que puede visualizar el público, y una interna, a la que solo tienen acceso las personas de la empresa. Esta se nutre de las experiencias de los individuos, de sus investigaciones y de todas las actividades que se desarrollan en la empresa (Ixmatlahua et al., 2015).

Si bien es cierto, las TIC han ido evolucionando y con ellas las empresas que hacen uso adecuado de estas para lograr la competitividad de las organizaciones, en la medida que se consideran como “el principal medio de intercambio de información y servicios digitales, tales como publicidad, geolocalización de negocios, trámites en línea, entre otros” (Ixmatlahua, et al., 2015, p. 45). Esta evolución en algunas empresas, parte del análisis detallado del lienzo Canvas¹, donde se aprecia la

¹ El lienzo canvas es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece.

necesidad de llevar un registro de todas las operaciones, clientes, socios, proveedores, canales y mercado, a fin de sistematizar las actividades que son necesarias para la empresa, para que esta información esté disponible de forma permanente y sin retrasos (Ixmatlahua, et al., 2015).

Según lo expuesto por Cano (2017), son las empresas más innovadoras y creadoras de conocimiento, las que están permanentemente evolucionando, y para ello, es representativa la creación de capital intelectual y el diseño estructural, siendo en este escenario, la información el concepto clave donde se centra la estructura tecnológica, dado que esta última es la que se encarga de facilitar la obtención, procesamiento y aprovechamiento de la información para contribuir a la calidad y el desempeño de la organización.

Las condiciones del entorno organizacional colombiano de hoy en día, donde la alta complejidad y la fuerte competitividad se imponen, convierten a la gestión del conocimiento, en un elemento protagonista de vital importancia para asegurar la sostenibilidad en el tiempo de las empresas (Rodríguez, 2013), puesto que tal como lo expone García (2019), “la adquisición de mayores ventajas competitivas y el incremento en el nivel de competitividad se ha convertido en una de las principales prioridades de las empresas” (p. 2).

En consecuencia, se debe mencionar que existe una correlación importante entre la Gestión del Conocimiento en la empresa y su éxito (Valencia, 2009) lo que se puede explicar partiendo de que una correcta gestión del conocimiento en la empresa facilita una gestión más eficiente de elementos clave como la información interna y externa en la organización, la innovación empresarial, la creación de rutinas organizativas más eficaces, la coordinación entre los distintos niveles organizativos y la rápida incorporación y asimilación de nuevas capacidades a los equipos (Archanco, 2015).

Tal como se ha mencionado hasta aquí, en la empresa Distri-Planeta, la información organizacional no está siendo sistematizada de manera adecuada, dejando vacíos significativos para los administradores de la empresa, quienes ven en el manejo oportuno del flujo de conocimiento, una oportunidad para mejorar la gestión de conocimiento dentro de la organización, por lo cual, surge la necesidad de encontrar una metodología adecuada que permita que esto sea posible.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Proponer un modelo de gestión del conocimiento que permita generar ventajas competitivas para la empresa Distri-Planeta en su área de logística y en la empresa en general.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Indicar el estado de la gestión del conocimiento en la empresa Distri- Planeta, para hacer un reconocimiento de las ventajas y las principales barreras de aprendizaje en la organización.
- Identificar las condiciones asociadas a la gestión del conocimiento que pueden ser potenciales en la generación de ventajas competitivas.
- Diseñar una estrategia que permita aumentar la competitividad de la empresa y optimizar la gestión del conocimiento en el área de logística.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 ESTADO DEL ARTE

El estado del arte para esta investigación tiene en cuenta algunos autores que hicieron los primeros análisis acerca de la Gestión del Conocimiento, y crearon modelos de referencia para la implementación de esta en diversas organizaciones, entre ellos se pueden destacar Nonaka y Takeuchi (1999), Davenport y Prusak (1998) y Mills (2000); también están algunos estudios de otros autores tales como Muñoz y David (2003), Garzón (2006), Díaz (2007) y Nagles (2007), entre otros.

También se puede ver la agrupación de un conjunto de investigaciones recientes que se enfocan en el estudio de la gestión del conocimiento; por ello, inicialmente se exponen algunos antecedentes históricos de la gestión del conocimiento, luego se agrupan las investigaciones que apuntan al diseño de un modelo de gestión de conocimiento, luego las que se relacionan con la implementación de la gestión del conocimiento en el área de logística y para finalizar, investigaciones enfocadas en mejorar la competitividad de las empresas desde la gestión del conocimiento.

Al finalizar los años 90, un grupo de académicos universitarios publicaron en forma de coautoría dos obras relacionadas que cimentarían los conceptos principales de la Gestión del Conocimiento, la cual surgiría en ese entonces como una disciplina nueva, Nonaka y Takeuchi (1995) de la mano con Davenport y Prusak (1998), sentaron las bases de esta disciplina emergente, cuya finalidad era “diseñar e implementar sistemas cuyo objetivo es identificar, capturar y compartir sistemáticamente el conocimiento involucrado dentro de una organización de forma que pueda ser convertido en valor para la misma” (Pérez, 2016, p. 526).

Seguido de esto, diversos autores han abordado el tema de manera significativa; en el año 2003, Muñoz y David realizaron un estudio relacionado con el largo camino

que ha recorrido la Gestión del Conocimiento, y entre sus resultados encontraron que esta ha ido evolucionando y se encuentra en un momento de gran expansión. Estas autoras analizaron diferentes estudios sobre el tema y encontraron que sobre gestión de conocimiento se pueden abordar diversos temas: formación, trabajo en equipo, creación de herramientas para la gestión de la información, liderazgo e inteligencia artificial. Concluyen que los modelos de gestión de conocimiento “deben contemplar aspectos básicos como los procesos de socialización, externalización, uso e interiorización del conocimiento. Y las técnicas que se utilicen para la creación, compartición uso y retención del conocimiento deben tener en cuenta estos principios y utilizarlos” (Muñoz y David, 2003, p. 213).

De la misma manera, Garzón (2006) desarrolló un estudio sobre Gestión del Conocimiento en las empresas colombianas y obtuvo como resultado que la relación entre el aprendizaje organizacional y la Gestión del Conocimiento es estrecha; que el aprendizaje organizacional es una parte de la Gestión del Conocimiento, sin embargo, esta no es suficiente para generar capital intelectual, pues para ello influyen otros factores determinantes; la relación entre tecnología para la Gestión del Conocimiento y aprendizaje organizacional es importante y se encuentra ligada al desarrollo de la organización (Garzón, 2006, p.p. 252-253).

La investigación realizada en Bogotá por Luz Victoria Díaz en el año 2007 propone un Modelo de Modernización de la Gestión Organizacional orientado a la Innovación (MMGOV2) el cual señala como punto de partida y llegada, la misión que tienen las organizaciones de satisfacer y superar las expectativas y exigencias de los Stakeholders agregando valor para ellos (Díaz, 2007). Este modelo hace énfasis en el flujo de conocimiento para el desarrollo de los diferentes procesos organizacionales, lo que impulsa a la empresa a generar mayores procesos de innovación. Del estudio se concluye que los aspectos analizados (capital relacional, capital humano, capital estructural, procesos nucleares, procesos de soporte y procesos de liderazgo) “permiten visualizar importantes retos que deben asumirse

y barreras que deben superarse para hacer que el entorno interno y externo de las organizaciones favorezcan su capacidad de producir y competir” (Díaz, 2007, p. 64).

Siguiendo en la línea de la innovación, Nagles plantea que una de las principales fuentes de innovación es la Gestión del Conocimiento, la cual, de la mano de cuatro elementos, es de suma importancia para las organizaciones. Este autor señala que los cuatro elementos son: producción de nuevo conocimiento, organización del conocimiento disponible, adaptación del conocimiento nuevo y disponible y la innovación. Nagles (2007) establece que:

Una efectiva estrategia de Gestión del Conocimiento en la organización facilita la apropiación e integración del conocimiento proveniente de diversas fuentes, dinamiza la creación de nuevo conocimiento y la acción innovadora y contribuye a la generación de ventajas competitivas sostenibles (Nagles, 2007, p. 86).

Otro de los estudios que muestra un modelo de gestión de conocimiento, fue desarrollado por Valencia (2009) se analiza el método de Generación y Transferencia de Conocimiento para los procesos de Dirección y Gestión Humana (GTCD) y se destaca la Gestión del Conocimiento como una herramienta para mejorar el desempeño del trabajador, lo que implica cumplir con las metas propuestas, generar valor agregado y crear ventajas competitivas. Entre sus conclusiones señala que “la aplicación del modelo permitirá a las PyMES optimizar la utilización de los recursos y capacidades disponibles de la misma. El direccionamiento estratégico de la organización se convierte en una herramienta para el logro de los objetivos organizacionales” (Valencia, 2009, p. 24). Este modelo permite que la empresa maneje una cultura organizativa abierta que motive a los empleados a estar en constante innovación.

Por su parte, Maldonado et al. (2012) al realizar un estudio sobre la Gestión del Conocimiento en las Pyme concluyeron que este tipo de gestión se encuentra correlacionado con el crecimiento de estas empresas, dado que “si las Pymes quieren mejorar su nivel de crecimiento, tendrán que implementar entre otros factores, estrategias empresariales tendientes a gestionar adecuadamente tanto el conocimiento tácito como el implícito existente en los trabajadores de la organización” (Maldonado et al., 2012, p.33). Los autores expresan que para mejorar la Gestión del Conocimiento es muy importante implementar actividades tales como entrenamiento a empleados, adquisición de conocimiento externo, y mejoramiento de la cultura organizacional para crear espacios adecuados para el intercambio de conocimiento.

En lo que respecta a las similitudes y diferencias de algunos de los modelos planteados Díaz (2007), Nagles (2007) y Valencia (2009) se inclinan por darle importancia a la innovación en el proceso de gestión de conocimiento, en la medida que es de gran utilidad para las empresas.

En lo que respecta a la aplicación del modelo, Mills (2000), señala que “un sistema de gerencia del conocimiento potencialmente puede incluir cuatro actividades; escanear, compartir, gerenciar y simular. Estas actividades son acumulativas y crean sinergia entre sí. El desempeño de una actividad es mejorado por el desempeño de la actividad anterior”. El autor deja claro que aun cuando implementar este tipo de sistemas no es fácil, es impulsado por la necesidad de vincular estrategia, procesos organizacionales, recurso humano y tecnología. Así mismo, plantea como los elementos facilitadores de la gerencia del conocimiento al liderazgo, la cultura, la tecnología y la medición. Lo anterior infiere que, con la implementación de una gerencia de conocimiento coherente, los funcionarios cuentan con una mayor disposición de conocimiento organizacional, que al integrarlos a los conocimientos propios se genera mayor éxito en las organizaciones.

Maldonado et al. (2012), expresan la importancia de implementar actividades de entrenamiento a empleados, adquisición de conocimiento externo, y mejoramiento de la cultura organizacional para crear espacios adecuados para el intercambio de conocimiento. Así mismo, en la investigación realizada en la Universidad UCESI publica un artículo de Juan Guillermo Saldarriaga, en donde estudia la incidencia de la responsabilidad social (RS) y la Gestión del Conocimiento en las empresas, y determina que las empresas que fueron objeto de su estudio consideran estas estrategias como parte de la gestión administrativa y no de la gestión humana, por ende, su implementación depende de la alta gerencia. De la misma forma, se observa que tanto la Gestión del Conocimiento, como la RS, evidencian “un creciente interés por encontrar alternativas que les permitan ser más productivas y competitivas, valiéndose de estrategias que cada vez son más utilizadas en el ámbito internacional” (Saldarriaga, 2013).

En México, se realizó un estudio titulado *La Gestión del Conocimiento en empresas de comercio minorista de bienes en Villa Clara, Cuba*, el cual plantea que “el conocimiento es un recurso indispensable para la toma de decisiones y para el aprendizaje que propicia el mejoramiento en el desempeño empresarial” (La Fé, 2014, p. 13), lo que permite establecer que el conocimiento organizacional se encuentra conformado por los recursos intangibles con los que cuenta la organización, y que se encuentran soportados en las personas y los documentos, los cuales permiten el logro de los objetivos organizacionales. Uno de los planteamientos interesantes de esta investigación es que algunas empresas solo gestionan en conocimiento cuando la finalidad es económica, dado que no se estima conveniente invertir en conocimiento si no hay garantía de rendimiento económico para la organización.

En lo que respecta a las estrategias que permiten mejorar el desempeño, Valencia (2009) destaca la Gestión del Conocimiento como una herramienta para mejorar el desempeño del trabajador, lo que implica cumplir con las metas propuestas, generar

valor agregado y crear ventajas competitivas, las cuales pueden partir de la implementación de un modelo de Gestión del Conocimiento.

Maldonado et al. (2012), manifiestan que la gestión del conocimiento se encuentra correlacionada con el crecimiento de las Pyme, dado que “si las Pymes quieren mejorar su nivel de crecimiento, tendrán que implementar entre otros factores, estrategias empresariales tendientes a gestionar adecuadamente tanto el conocimiento tácito como el implícito existente en los trabajadores de la organización” (p. 31).

En un estudio realizado por López y Marulanda en el año 2013, estos exponen que la Gestión del Conocimiento le permite a las empresas crear y fortalecer sus ventajas competitivas, con el fin de sostenerse, adaptarse y responder a los diferentes mercados en los que interactúan, por esta razón a través del estudio realizado, ellos proponen la incorporación de la Gestión del Conocimiento, en la medida que esta les permite innovar, a través del manejo adecuado de la dirección de los procesos de conocimiento (entre los que se pueden señalar la identificación, generación, retención, aplicación e intercambio de conocimiento), para así formar al talento humano con habilidades especiales en cuanto al manejo de la información y la innovación (López y Marulanda, 2013, p. 168). Asimismo, plantean avanzar en el uso y apropiación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) dentro de las empresas.

Un estudio realizado en Colombia por Marulanda et al. (2013), tiene la finalidad de analizar las herramientas informáticas y los sistemas de información que usan las PYMES de las principales ciudades de Colombia en el proceso de Gestión del Conocimiento, a fin de reconocer su estado actual y los factores que intervienen en ella. Estos autores demostraron que las empresas analizadas, desarrollan elementos representativos en la Gestión del Conocimiento, lo que les permite avanzar en la formación del capital intelectual de la empresa, sin embargo, falta una

integralidad que permita la identificación, generación, retención, aplicación e intercambio de conocimiento.

Para Marulanda et al. (2013) existen cuatro procesos básicos en la generación de conocimiento: la creación, el almacenamiento y recuperación, la transferencia y la aplicación del conocimiento. El primero está relacionado con el desarrollo de nuevo conocimiento o modificación del existente, el segundo constituye un aspecto importante en la gestión de conocimiento, el tercero, se relaciona con la transferencia que se produce a través de varios niveles (la transferencia de conocimientos entre los individuos, de los individuos a fuentes explícitas, de personas a los grupos, entre los grupos, entre los grupos, y del grupo de la organización). Por último, la aplicación del conocimiento está directamente relacionada con procesos tales como innovación y mejora, toma de decisiones ejecutivas, y la adaptación y renovación de la organización. Los resultados muestran que la gestión de conocimiento favorece al desarrollo y la competitividad de las organizaciones, y que con el pasar de los años se ha incrementado el uso de herramientas, métodos, técnicas y otros elementos que permiten gestionar el conocimiento, fortaleciéndose aún más con el uso de las TIC (Marulanda et al., 2013, p. 41).

En lo relacionado con la gestión del conocimiento y competitividad, se encontraron algunas investigaciones recientes que permiten identificar elementos importantes. La primera de ellas, desarrollada por García (2019), quien plantea que la competitividad de las empresas está relacionada con la gestión del conocimiento, por tanto, propone como objetivo evaluar el impacto de la gestión del conocimiento en la eficiencia de proyectos en la empresa Robuspack a fin de implementar una metodología estandarizada para la administración de dichos proyectos. La metodología se centra en un estudio de caso centrado en una pequeña empresa, de lo cual se concluye que sí existen implicaciones entre la eficiencia de los

proyectos y la gestión del conocimiento, en la medida que se incrementa la eficiencia al implementar el modelo de gestión de conocimiento propuesto.

Seguidamente, la investigación realizada por Gao et al. (2018) tuvo como objetivo general realizar una revisión y un análisis teórico en profundidad para los campos de la gestión del conocimiento e investigar la tendencia de investigación futura sobre este tema. La metodología establece que se desarrolla en base a una revisión bibliográfica y la medición del desempeño para la gestión del conocimiento; entre los hallazgos se destaca que las características del documento pueden ser útiles desde la perspectiva profesional como académica.

Al respecto de este estudio, uno de los planteamientos que más impacta es que la importancia creciente del conocimiento se ubica en los resultados positivos que esta imprime en la mejora de la eficiencia en los procesos de aprendizaje; y es que en el documento se explicita que entre los mayores desafíos de la gestión del conocimiento está el promover el intercambio de conocimientos con otros, dado que la eficacia de esta se basa en un intercambio de conocimientos exitoso (Gao et al., 2018).

Luego, se presenta en el estudio de Sundiman (2018) el objetivo de discutir el uso sinérgico y separado de la gestión del conocimiento y la inteligencia competitiva en etapa de proceso de gestión estratégica. La investigación establece que el conocimiento es una parte muy importante y debe estar involucrado en cualquier toma de decisiones de la estrategia de la organización; así mismo se estableció conforme al objetivo general, que la gestión del conocimiento y la inteligencia competitiva se asocian con el proceso de gestión estratégica dentro de las pequeñas empresas en Indonesia. Finalmente, se concluye que una estrategia organizacional formada a partir de una buena gestión del conocimiento proporciona una gran cantidad de evidencia de éxito en métodos más efectivos gestión de recursos dentro de la organización.

Igualmente, Alvarado (2018) realizó una investigación enfocada a diseñar un modelo de gestión para administrar de manera efectiva el conocimiento de área de logística, su metodología se enfocó en un estudio de caso y se realizaron análisis comparativos de datos para comprender las mejores prácticas en la empresa. Se desarrollaron encuestas que permitieron identificar las falencias en cuanto a la gestión de conocimiento.

Los resultados de la investigación mostraron que uno de los modelos más sólidos es el de Nonaka y Takeuchi, por tanto, basándose en las debilidades de la empresa en cuanto a la gestión de conocimiento, propusieron un modelo adaptado por ellos que responde a siete pasos: la definición de la totalidad de componentes del conocimiento del proceso, el establecimiento de un juicio de expertos, la definición de planes de adquisición de conocimiento, la adquisición pura del conocimiento, los filtros iniciales de conocimiento y posterior almacenamiento y finalmente, la transferencia de conocimiento e integración a las labores. Los autores concluyeron que “la gestión del conocimiento es un elemento que agrega valor a los procesos operativos y administrativos de las organizaciones y soporta cualquier estrategia operativa/administrativa definida dentro de las mismas” (p. 43).

Siguiendo con las investigaciones relacionadas, se encontró el estudio de Benavides y Pedraza (2018) cuyo objetivo es determinar la incursión de la gestión del conocimiento como ventaja competitiva que asegure la subsistencia organizacional en un entorno interno y externo cambiante. La metodología se centró en una revisión sistemática de literatura con 150 artículos publicados en revistas indexadas desde el 2007 y hasta el 2017. Los resultados muestran que, a pesar de la revisión de la literatura no es posible identificar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan articular todas las iniciativas y fortalecer estrategias de competitividad, productividad e innovación.

Las conclusiones establecen que una forma de mejorar la creación de esos sistemas formales es avanzar en el uso y la apropiación de TIC de nueva generación, como web social y web semántica, y herramientas para el trabajo colaborativo, entre otras. Los autores señalan que las TIC impulsan el desarrollo de sistemas descentralizados y estructuras flexibles que facilitan la gestión del conocimiento.

Otro de los estudios analizados, fue desarrollado en México por Ochoa et al. (2017), y su objetivo fue determinar la influencia de la gestión del conocimiento en la competitividad de las pequeñas y mediana empresas. Su metodología se centró en la investigación cuantitativa, con un enfoque positivista de tipo descriptivo. La técnica utilizada fue la encuesta donde se detectó que el 58 % de las Pymes encuestadas hacen uso de las prácticas de gestión de conocimiento.

Se concluye que el conocimiento es uno de los aspectos más relevantes dentro de las organizaciones y su creciente importancia implica la necesidad de promover su desarrollo en el interior de las organizaciones, siempre teniendo en cuenta un esquema metodológico claro y consistente, igualmente se expone que para lograr una mayor competitividad empresarial, es necesario que la alta gerencia se encuentre comprometida con el desarrollo, diseminación uso y retención del conocimiento que agregue valor a la empresa (Ochoa et al., 2017, p. 177).

Por su parte, Marulanda et al. (2015) realizaron un estudio relacionado con la evaluación de Gestión del Conocimiento, reconociendo la importancia de estas en las empresas, por la competitividad que aporta, de la mano de las TIC. Los autores concluyeron que la aplicación de la Gestión del Conocimiento “requiere de una integración de cada uno de los aspectos de su desarrollo. En este sentido, agrupar en dimensiones, categorías, variables e indicadores la conceptualización de su evaluación es fundamental para realizar el análisis pertinente” (Marulanda et al., 2015, p. 32).

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Gestión del Conocimiento

En este capítulo se hace un acercamiento a la Gestión del Conocimiento, sus orígenes y evolución, se detallan las categorías del conocimiento y los requerimientos para aplicar la Gestión del Conocimiento en la empresa. Se hace una descripción de las principales actividades de la Gestión del Conocimiento y los elementos facilitadores de la Gestión del Conocimiento. Entre los principales autores analizados se encuentran Nonaka (1988), Tejedor y Aguirre (1998), Andersen (1999), Rodríguez (2013), Nonaka y Takeuchi (1999), Muhammad y Sadia (2016), Drucker (1999), Kogut y Zander (1992), Cummings (2004), entre otros.

En palabras de Nonaka (1988) “cuanto más caos o fluctuación tenga una organización dentro de su estructura establecida, mayor es la probabilidad de tener una actividad intensa de creación de información” (p. 60). Para este autor cuando la empresa es capaz de superar ese caos y sacar de ello información sustancial para la empresa, y esa información procesarla y convertirla en conocimiento entonces esa empresa es capaz de evolucionar. Para Nonaka (1988) de la importancia dada al conocimiento dentro de las organizaciones, se deriva la necesidad de crearlo, emplearlo, compartirlo y hacer uso de él de forma eficiente y eficaz, y es entonces cuando se da paso a la gestión del conocimiento, la cual es tan importante para una organización como se gestionan otros activos (Muhammad y Sadia, 2016).

La Gestión del Conocimiento para Davenport y Prusak (1998) se entiende como un proceso lógico, organizado y sistemático que permite transferir y aplicar en diferentes situaciones una combinación de saberes, experiencias e información que de la mano con apreciaciones expertas proporcionan un marco para su evaluación

e incorporación de nuevas experiencias e información. Explica que la gestión del conocimiento es una de las principales preocupaciones de las organizaciones y las personas encargadas de su dirección, dado que esta se constituye en una fuente de valor y permite crear oportunidades para lograr una mayor competitividad (Davenport y Prusak, 1998, p. 34).

- **Beneficios de la gestión del conocimiento**

En lo que respecta a los beneficios de la gestión del conocimiento en las organizaciones, García (2019) explica que se pueden obtener mejores resultados en el proceso, en las variables de comunicación y eficiencia, y de igual manera, mejores resultados en la organización a nivel financiero, de marketing y a nivel general. Estos beneficios, se enmarcan en la Tabla 1.

Tabla 1. Beneficios de implementar la Gestión del conocimiento

Resultados en el proceso	Resultados en la organización
<p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mejora de la comunicación. -Una comunicación más rápida. -Opiniones más visibles del personal. -Aumento de la participación. 	<p>Financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aumento de ventas. -Reducción de costes. -Mayor rentabilidad
<p>Eficiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se reduce el tiempo de resolución de problemas. -Reduce los tiempos de propuesta. -Resultados más rápidos. -Entrega más rápida al mercado. -Mayor eficiencia global. 	<p>Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mejor servicio. -Enfoque en el cliente. -Marketing dirigido. -Comercialización proactiva.
	<p>General</p> <ul style="list-style-type: none"> -Propuestas consistentes a clientes multinacionales -Mejora de la gestión de proyectos.

Fuente: García (2019, p. 16)

La empresa puede implementar diversos requerimientos para aplicar la Gestión del Conocimiento, sin embargo, Pereira (2011) sugiere tener en cuenta los siguientes:

- Incorporar elementos de gestión por procesos a partir de la determinación del marco de referencia de la elaboración de la guía metodológica.
- Alinear la Gestión del Conocimiento con sus objetivos estratégicos y los procesos de la empresa.
- La estrategia y los objetivos deben ser revisados a la luz de las nuevas demandas del mercado el desarrollo del conocimiento en las diferentes áreas dentro y fuera de la empresa, y los resultados de la iniciativa de gestión del conocimiento.
- Si la empresa decide emprender acciones para trabajar con enfoque a la Gestión del Conocimiento debe contar con una declaración de la misión y visión enfocada a la Gestión del Conocimiento, una estrategia de Gestión del Conocimiento, Las metas de la Gestión del Conocimiento.
- La estrategia y los objetivos de la Gestión del Conocimiento actuarán como puntos de referencia para guiar las tareas del proyecto durante las próximas fases

En lo que respecta a las barreras para implementar la gestión del conocimiento, se encontró una investigación desarrollada por Muhammad y Sadia (2016), donde se presentan diversas situaciones enmarcadas en las culturas de diferentes países. Los autores presentan muchos factores en forma de habilitadores, facilitadores, motivadores, inhibidores, barreras y disuasivos, que tienen un efecto profundo en el comportamiento tácito de intercambio de conocimientos de los individuos, los cuales se resumen a continuación, teniendo en cuenta los años analizados:

- En 2010: se destaca la confianza como elemento determinante en el intercambio y la transferencia de conocimientos, la sensibilidad a la

diversidad, la comunicación, las Tecnologías de la información y el contexto cultural.

- En 2011: el clima del equipo se destaca como elemento que afecta el intercambio de conocimientos de las personas, tanto externa como internamente. El sistema de recompensas (Motivación), que impulsa un mejor clima laboral y por ende favorece la gestión de conocimiento.
- En 2012: se reafirma la confianza como un elemento de intercambio de conocimientos y transferencia de conocimientos. El manejo de las relaciones culturales, que logran un punto medio debido a la confianza. El intercambio de información en redes sociales puede ser un motivante o desmotivante para compartir conocimientos. Y la estructura organizacional tiende a afectar la transferencia de conocimiento tácito en la organización.
- En 2013: se retoma el tema de la cultura como elemento que puede ser inhibidor de la gestión de conocimiento; el compromiso de los empleados en el intercambio de conocimientos e innovación.
- En 2014: se destaca nuevamente el trabajo en equipo y las estructuras sociales como impulsor de la gestión del conocimiento; la influencia de la cultura y recompensas en el mecanismo de intercambio de conocimientos.
- En 2015: se habla de las tecnologías del conocimiento, la cultura organizacional, la comunicación, como elementos que pueden favorecer o inhibir la gestión del conocimiento.

Como se observa, la cultura ha sido identificada como uno de los factores más importantes que permite o impide el intercambio y la transferencia de conocimientos. Por ejemplo, la cultura innovadora mejora la creatividad de los empleados, lo que les permite generar soluciones y compartir conocimientos sobre esas soluciones con los demás. Por otro lado, se destacan la confianza y las redes sociales, en la medida que, para facilitar el intercambio de conocimientos y transferencia de este, deben establecerse lazos de red entre individuos, lo que puede ser posible en la presencia de confianza interpersonal.

Ahora bien, Muhammad y Sadia (2016) explican que la interacción de estos factores con la buena comunicación y la apertura al cambio, ayudan a la creación de un entorno atractivo que facilita el intercambio tácito de conocimientos. Finalmente, se debe resaltar que la tecnología de la información ha sido identificada como un importante facilitador de intercambio de conocimientos dado que el avance de las tecnologías ha promovido diferentes perspectivas en relación a la gestión del conocimiento.

2.2.2 Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional está relacionado con los conocimientos que influyen en el desarrollo de las actividades organizacionales y que a su vez permiten mejorarlas o hacer más eficientes a los funcionarios; cuenta con diversos exponentes que explican la importancia de este en las organizaciones, algunos de ellos son Argyris y Schön (1978), Gore y Dunlap (1988), Senge (1993), Garzón y Fisher (2009), entre otros.

En el caso de Argyris y Schön (1978), estos se fundamentan en dos tipos de aprendizaje organizacional; el primero, es el aprendizaje de circuito simple y el segundo es el aprendizaje de lazo doble. El aprendizaje de circuito simple se presenta cuando en una organización los miembros identifican y reaccionan de manera colaborativa ante los distintos cambios del contexto, permitiendo la corrección, evaluación y generalización de los resultados, mientras mantienen los rasgos centrales de la teoría al uso. Por su parte, el aprendizaje de lazo doble, es capaz de cuestionarse a sí mismo como sistema de aprendizaje, es un proceso de indagación acerca de la detección y corrección de errores basados en la incongruencia entre las teorías declaradas y las teorías en uso. Este es un proceso dinámico y de cambio, tendiente a la transformación del *status quo* de la

organización, a diferencia del primero que no logra una transformación de la organización.

Según lo expuesto por Schein (1992) “aprender es aumentar la capacidad mediante experiencia ganada siguiendo una determinada disciplina, generando así conocimiento que dura, aumentando la capacidad para la acción eficiente de quien aprende” (p. 13) generando beneficios a la organización siempre que las experiencias sean almacenadas y replicadas a toda la organización, para poder analizarlas y actuar adecuadamente conforme a los aprendizajes previos.

Siguiendo con los conceptos encontrados, para Gore y Dunlap (1988) “el aprendizaje organizacional es el proceso interno de la organización a través del cual se crea conocimiento sobre las relaciones entre las acciones y sus resultados, así como sobre los efectos del ambiente en la organización” (p. 90). Lo que implica a su vez la importancia del conocimiento y la información en las organizaciones, al ser estas herramientas que acercan a éxito.

Por otro lado, Senge (1993) en su libro *La quinta disciplina*, explica que las organizaciones inteligentes son progresivas, dinámicas, productivas y participativas. Progresivas, porque al pasar el tiempo los resultados son mejores; dinámicas, porque el trabajo en equipo ayuda a mejorar el aprendizaje; productivas porque todos aprenden a explotar las fortalezas y subsanar las limitaciones; y participantes activos porque se logra diseñar el tipo de futuro que la organización desea. Este autor basa su teoría en cinco disciplinas que permiten convertir a la empresa en una organización inteligente, por tanto, se describen a continuación a través de la tabla 2.

Tabla 2. Cinco disciplinas de Senge

Disciplina	Descripción
Maestría personal	Se relaciona con el reconocimiento propio de cada individuo: quien es, qué quiere y qué es capaz de hacer; para ello, debe reconocer sus capacidades y las capacidades de sus compañeros. “Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual” (Senge, 1993, p.179).
Modelos Mentales	En esta disciplina se relaciona con el manejo adecuado de los paradigmas o modelos mentales inconscientes que restringen la visión del contexto que rodea al individuo. Cuando se manejan adecuadamente estos modelos, se logra una mejor comunicación en la organización. “Esta disciplina de reflexión y destrezas de indagación se propone desarrollar conciencia de las actitudes y percepciones que influyen en el pensamiento y la interacción” (Senge, 2000, p. 28).
Construcción de una visión compartida	En esta disciplina se explica que las visiones personales de los empleados se deben alinear a la visión organizacional, para lograr una mayor motivación y productividad, brindando a los empleados, el impulso necesario para convertirla en realidad. Senge entiende la visión compartida como una fuerza en el corazón de las personas que ejerce en ellos un gran poder. En palabras del autor, “pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida” (Senge, 1993, p. 260).
Aprendizaje en equipo	Para el autor, el trabajo en equipo aumenta el diálogo y permite minimizar los roces entre compañeros, derivados de sentimientos de inferioridad y/o superioridad, autodefensa, falta de comunicación, etc. Lo entiende como un proceso de alineación de las acciones y capacidades de la organización en una sola dirección, para mejorar las herramientas organizacionales y progresar rápidamente (Senge, 1993, p.296).
Pensamiento sistémico	Es considerada la quinta disciplina, en la medida que integra las cuatro anteriores y recuerda que el todo supera la suma de las partes. Esta disciplina es muy importante puesto que impacta la efectividad de las otras cuatro, y también porque provee el marco alrededor del cual se construyen las organizaciones inteligentes (Senge, 1993, p. 98).

Fuente: Elaboración propia con base en Senge (1993) (2000)

Por su parte, Garzón (2005) hace un especial énfasis en que el aprendizaje organizacional cuenta con diversos niveles, que, para él, están relacionados con el grado de profundidad del aprendizaje experimentado por el individuo, el equipo y/o la organización, señalando sin embargo que “cada uno de los niveles de aprendizaje se ve mutuamente influido por lo que sucede en los otros niveles” (Garzón, 2005, p.6). Estos niveles de aprendizaje son los siguientes:

- **Aprendizaje Individual:** enfocado en las nuevas experiencias de conocimiento para el individuo, donde se aprende a utilizar diversos procesos que puedan acercarlos aún más a las cosas, olvidando la información inútil, y estando siempre dispuestos a adquirir nuevos conocimientos. Es el resultado de la experiencia individual de cada uno al contacto con determinadas situaciones (Garzón, 2005, p. 9).
- **Aprendizaje en equipo:** se encuentra relacionado con la necesidad de idear mecanismos para construir equipos de aprendizaje dentro de las organizaciones. Según Garzón (2005) el cociente intelectual del equipo de trabajo, desarrollado en ambientes de trabajo colaborativo (en grupos heterogéneos), es superior al de los individuos, lo que contribuye a crear aprendizaje colectivo, favoreciendo los objetivos organizacionales.
- **Aprendizaje organizacional:** surge del aprendizaje personal; en él intervienen los agentes para obtener deducciones y generar un nuevo conocimiento (Garzón, 2005, p. 41).
- **Aprendizaje interorganizacional:** se da entre equipos de organizaciones de un corporativo y se caracteriza porque se da en grupos de organización corporativa; para desarrollarse no hay un modelo de trabajo establecido, pero es necesario un sistema de investigación, una cultura tecnológica avanzada y las universidades empresariales pueden facilitar su puesta en marcha.

2.2.3 Barreras a la Gestión del Conocimiento en la empresa

Entre las principales barreras expuestas por Archanco (2015) están en primer lugar los individuos y la resistencia que estos muestran ante el cambio organizacional, seguido de la poca aplicación de metodologías enfocadas a la obtención de conocimiento y por último hace énfasis en el tamaño de la empresa. Este autor señala que, en las empresas de menor tamaño, donde existen pocos trabajadores, y sus dueños tienen mayor control sobre los empleados y su organigrama, es más fácil la Gestión del Conocimiento, y son los que más pueden beneficiarse de esto en la medida que se encuentren más comprometidos en el desarrollo de sus funciones y a su vez incentiven a los demás empleados a cumplir con las responsabilidades asignadas, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa.

Existen diversas barreras de aprendizaje que han sido trabajadas durante varios años por diferentes autores, por lo cual a través de la tabla 3, se hace una recopilación de algunas de estas barreras que tienden a afectar el aprendizaje organizacional y por ende la gestión del conocimiento.

Tabla 3. Barreras del aprendizaje o conocimiento

Autor	Barreras
Senge (1993)	<p>Yo soy mi puesto: solo se cumple con las tareas propias.</p> <p>Enemigo externo: culpar a los demás por las fallas y negar los errores propios, bloqueando el aprendizaje.</p> <p>La ilusión de hacerse cargo: es cuando el individuo responde de forma agresiva ante un problema, simulando hacerse cargo de este, sin embargo, esta reactividad disfrazada bloquea el aprendizaje.</p> <p>Fijación en los hechos: es centrarse en las situaciones inmediatas sin pensar en los problemas que se derivan de estas situaciones y que se convertirán en problemas futuros.</p> <p>La parábola de la rana hervida: se refiere a la incapacidad de ver los cambios graduales y solo atienden a los cambios rápidos y bruscos.</p> <p>La ilusión de que se aprende con experiencia: en muchas organizaciones asumen que la experiencia es la fuente del aprendizaje, descartando el hecho de que las consecuencias de algunas acciones se reflejan a largo plazo, lo que hace que se cohíba el aprendizaje.</p> <p>Mito del equipo administrativo: consiste en pensar que existe un equipo capacitado para resolver los problemas, bloqueándose ante la idea de no saber resolver alguno de estos, impidiendo así un aprovechamiento adecuado de algunas situaciones.</p>
<p>March y Leavitt (citados por Argyris, 1993)</p>	<p>El aprendizaje supersticioso: consiste en creer que determinadas rutinas conducen al logro de resultados exitosos sin tener ninguna prueba que evidencie que esto es cierto, e incluso, existiendo pruebas que demuestran lo contrario, esto impide la revisión de dichas rutinas y el aprendizaje de la organización.</p> <p>Las trampas de la adquisición de competencias: se refiere a la adquisición de un alto grado de competencia en la práctica de una rutina de trabajo que dificulta el aprendizaje, como la dominan las personas no quieren abandonarlas, ni tampoco quieren esforzarse por aprender una nueva rutina que facilite el aprendizaje.</p>
<p>Geranmayeh (1992)</p>	<p>El mito de la infalibilidad: está asociado a la idea de que los directivos nunca cometen errores, lo que impide que se puedan cuestionar algunas actuaciones y decisiones de los directivos que conducen a errores, dificultando el aprendizaje organizacional.</p> <p>Matar al mensajero: consiste en castigar al portador de una mala noticia, evitando que las personas de una organización pongan de manifiesto los fracasos o los errores, impidiendo la erradicación de las causas de estos.</p>
Argyris (1993)	<p>La incompetencia competente: son aquellas situaciones en las que la acción de las personas produce resultados contrarios a sus intenciones, por actuar de acuerdo con sus "teorías en uso", cometiendo errores sin ser consciente de estos.</p> <p>Las rutinas defensivas: son acciones o prácticas que impiden a los individuos sentir miedo, estas tienden a ser adoptadas por los individuos para protegerse de los efectos de situaciones perjudiciales o amenazadoras, ignoran los errores cometidos por lo cual son incapaces de corregirlos.</p> <p>El autoengaño: se da en situaciones en donde las personas se ponen como ciegos a las equivocaciones o las niegan, auto engañándose, o incluso, si no pueden hacer ni lo uno ni lo otro, culpan a otros por sus errores.</p> <p>Malestar organizativo: que es una situación que se deriva de la práctica extendida del autoengaño creando un mal clima laboral, debido a que no aceptan las incongruencias y los errores. La gente no se siente bien, pero, al mismo tiempo, es incapaz de cambiar la situación. Los síntomas son los siguientes: criticar a la organización sin corregir los errores, acentuar lo negativo minimizando lo positivo y aceptación de valores que se saben irrealizables.</p>

Fuente: Adaptado de Manjarrez y Buendía (2019)

2.2.4 Modelos Organizacionales para la Gestión del Conocimiento

- **Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998)**

Este modelo explica que dentro de las organizaciones hay elementos de los cuales depende el aprendizaje, y que estos elementos están relacionados entre sí. En este modelo, expone los factores que limitan el aprendizaje de una empresa, los resultados derivados de su aplicación y los distintos procesos de Gestión del Conocimiento, tal como se observa en la Figura 1. Se caracteriza por su visión sistemática, en donde permite la interacción entre todos los elementos de gestión que afectan a la organización: la cultura, los sistemas de información, la gestión de personas, la estrategia, la estructura y el liderazgo, a fin de encontrar los objetivos comunes para la organización, teniendo en cuenta que estos están interconectados (Tejedor y Aguirre, 1998).



Figura 1. Organización de cursos para adquirir nuevos conocimientos

Fuente: Tejedor y Aguirre (1998)

- **Modelo Andersen (Arthur Andersen, 1999)**

Andersen (1999) sostiene que la información valiosa debe circular dentro de la empresa y hacerse conocida a sus integrantes para que esta circule y genere valor para el cliente. Este modelo tiene siete principios: Unidad, Cooperación, Ambición, Coordinación, Talento, Servicio, Resultado. Se fundamenta principalmente en la generación de valor para el cliente a través de la capacidad de la organización de optimizar el flujo de información. También tiene bases en el individuo que tiene como responsabilidad compartir y hacer público el conocimiento que beneficia a la organización. Y en cuanto a la organización esta debe velar por un clima organizacional idóneo proporcionando las herramientas necesarias (Andersen, 1999).

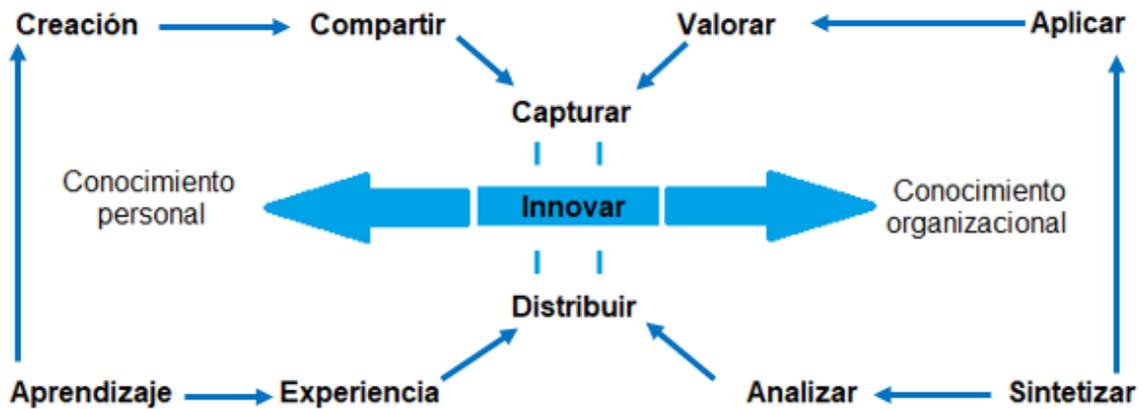


Figura 2. Modelo Andersen

Fuente: Giraldo (2016). Adaptado de Andersen (1999)

Como se aprecia en la figura 2, el modelo de Andersen se basa principalmente en la innovación, que se logra a través de la creación, aprendizaje, análisis y aplicación del conocimiento personal y organizacional. De esta manera, al capturar el conocimiento, se crea la innovación y luego se distribuye a toda la empresa.

- **Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) o Herramienta de Evaluación Administrativa de Conocimiento.**

El KMAT es una herramienta de evaluación de conocimiento que se basa en el modelo creado entre Andersen y la American Productivity & Quality Center (APQC). Como se puede apreciar en la Figura 3, el centro de este modelo es el conocimiento organizacional, el cual se crea, se identifica, se captura, se adapta, se organiza, se aplica y se comparte. Este modelo propone cuatro elementos que facilitan el proceso de administración del conocimiento: liderazgo, cultura, tecnología y medición (Andersen, 1999).

- **Liderazgo:** Se relaciona con la estrategia utilizada por la empresa para definir su negocio, y la forma en la que se utiliza el conocimiento (Andersen, 1999).
- **Cultura:** está relacionado con el enfoque de la empresa hacia el aprendizaje y la innovación, específicamente a las acciones relacionadas con el conocimiento (Andersen, 1999).
- **Tecnología:** Abarca todas las herramientas tecnológicas que se utilizan en la empresa y analiza la forma en la que esta equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez (Andersen, 1999).
- **Medición:** Abarca la medición del capital intelectual y la manera en la que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento (Andersen, 1999).

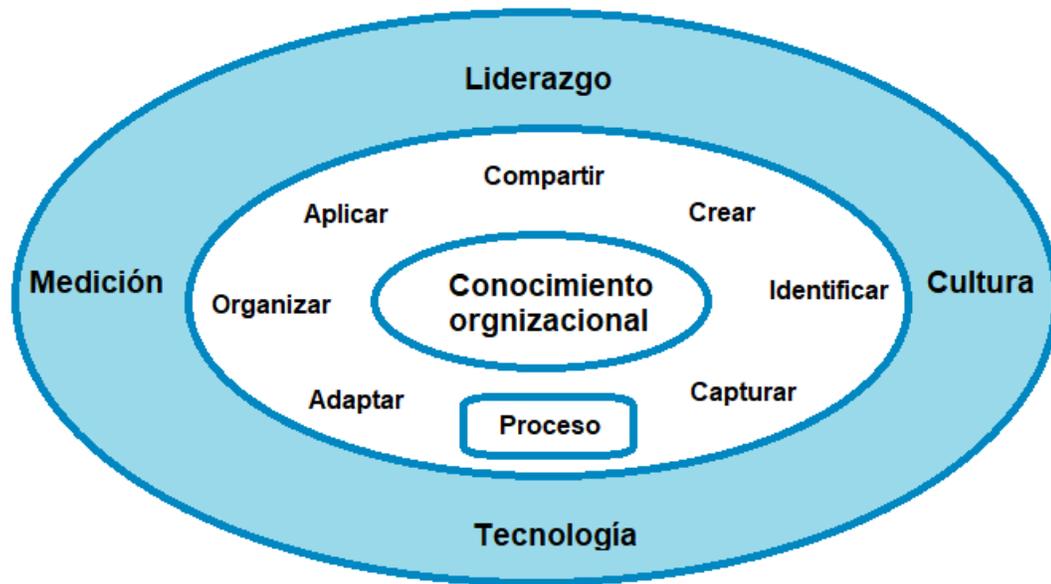


Figura 3. Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)

Fuente: Ramírez (2013). Adaptado de Andersen (1999)

- **Modelo de la creación de conocimiento Nonaka y Takeuchi**

Para Nonaka y Takeuchi (1999) el conocimiento en las organizaciones se forma al interactuar el conocimiento tácito con el conocimiento explícito, aclarando que la mayoría de los directivos confían más en este último, puesto que se puede codificar y expresar con palabras. Como se puede apreciar en la Figura 4, proponen un proceso que consta de cinco fases mediante los cuales se crea el conocimiento organizacional.

- En la primera fase se **comparte el conocimiento tácito** de los empleados a fin de que este sea reproducido en la organización.
- En la segunda fase, el conocimiento tácito se convierte en explícito y adopta la forma de un **nuevo concepto**.
- En la tercera fase, **se justifican** los conceptos, y la organización determina si vale la pena desarrollar este concepto emergente o no.

- En la fase cuatro, los conceptos que son desarrollados en la fase anterior **se convierten en arquetipos**.
- En la quinta fase **se aplica el conocimiento creado** en todos los niveles de la organización. Este proceso se hace repetitivo dentro de la organización.

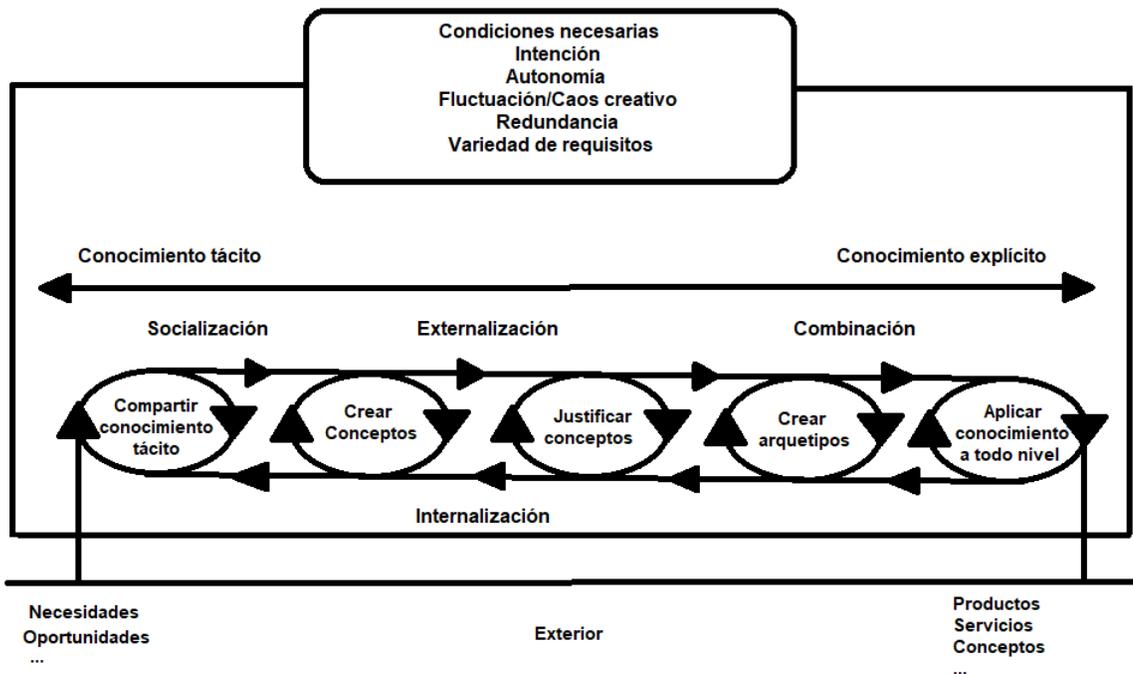


Figura 4. Modelo de la creación de conocimiento Nonaka y Takeuchi

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999)

- **Modelo basado en la teoría del Comité Europeo de Normalisation (CEN)**

Este modelo se basa en el ciclo de generación de conocimiento, e integra los procesos y actividades del conocimiento con los componentes organizativos. Este modelo consta de cinco fases: identificar, crear, almacenar, compartir y usar el conocimiento (Echeverría, Vélez y Barrios, 2012). Estas fases son descritas de la siguiente forma.

- Identificar: hace relación a la identificación de las necesidades de conocimiento para desarrollar las actividades de la empresa. Por lo cual, al conocer los procesos operativos, es más fácil identificar los flujos de conocimiento. De igual forma hay que conocer donde está ubicado el conocimiento que se necesita.
- Crear: para crear conocimiento a partir del conocimiento tácito o explícito es necesario abordar acciones colectivas tales como trabajo en grupo o por sesiones.
- Almacenar: esta actividad determina que almacenar el conocimiento permite que este sea compartido y reutilizado más adelante, de la misma manera esta fase se considera útil a las demás. Las empresas deben poseer sistemas de información que faciliten guardar y recuperar información.
- Compartir: al compartir el conocimiento existente dentro de la organización se permite crear nuevo conocimiento, pero para “compartir y capturar el conocimiento son precisos espacios de socialización, presenciales o virtuales, para poder explicitar el conocimiento compartido y generado” (Echeverría, 2012).
- Usar: al usar el conocimiento, la organización se da muestra de la importancia de las fases anteriores, dado que el uso de este se aplica en diversas formas dentro de la empresa, para la toma de decisiones, planes de acción o diseño de acciones.

Este modelo plantea la idea de trabajar en el diseño de una plataforma que da soporte a las actividades de Gestión del Conocimiento, proponiendo tres actores básicos: *el administrador de grupo*, que se encarga de gestionar usuarios, crear metadatos, gestionar calidad de información, eliminar información, y realizar fichas documentales. *El miembro de grupo*, quien se encarga de leer documentos finales del grupo, leer fichas documentales, tiene acceso a conocimiento de otros grupos o personas, catalogado como libre acceso, además de estas tres funciones que

comparte con *el miembro del proyecto*, este actor tiene acceso a conocimiento de otros grupos que hacen parte de la plataforma. El miembro del proyecto, además de las actividades ya mencionadas se encarga de crear documentos, modificar documentos, y leer documentos en desarrollo.

Tabla 4. Herramientas de la plataforma de Gestión del Conocimiento.

Actividades de Gestión del Conocimiento	Herramienta	Requerimientos
Identificación	Indexación y búsqueda	Indexación de recursos de acuerdo con el área del conocimiento
Creación	Escritura colaborativa Foros	Creación de documentos colaborativos. Herramienta de discusión.
Almacenamiento	Sistema de almacenamiento Gestión de Referencias	Almacenamiento de recursos digitales. Almacenamiento de referentes bibliográficos
Compartir	Gestión privacidad	Administración de la seguridad
Uso	Uso de referencias	Compartir referencias y recursos producidos
Administración	Gestión grupos, roles y accesos	Administración de los usuarios.

Fuente: Echeverría et al., 2012, p. 25.

Partiendo de las necesidades identificadas en su investigación Echeverría et al., (2012) propone herramientas para la elaboración de la plataforma de Gestión del Conocimiento, las cuales se ven reflejadas en la Tabla 4. En el diseño de la plataforma, los tres actores anteriormente descritos podrán usar las herramientas definidas de acuerdo con diversos juicios que son utilizados para manejar el conocimiento desde tres perspectivas: entre las personas del mismo grupo, entre las personas de diferentes grupos dentro de la empresa y entre personas de diversos grupos de otras empresas.

2.2.5 Logística

La logística es el proceso de administrar estratégicamente la adquisición, movimiento y almacenamiento de materiales, piezas y acabado inventario (y los flujos de información relacionada) a través de la organización y sus canales de

comercialización de tal manera que se maximiza rentabilidad actual y futura mediante el cumplimiento rentable de órdenes (Ballou, 2004). Por su parte, Green y Powell (1997) establecen que la logística es esencialmente una planificación y orientación que busca crear un plan específico para el flujo de productos e información a través de un negocio (p. 13).

Para Langely (1986), “la misión de la gestión logística es planificar y coordinar todas aquellas actividades necesarias para lograr los niveles deseados de servicio entregado y la calidad al más bajo costo posible” (p. 7). Por tanto, es necesario entender la logística como el enlace entre el mercado y la base de suministro, y su alcance debe abarcar la organización de la gestión de materias primas a través de la entrega del producto final.

En lo que respecta a la logística de distribución, es importante entenderla como “la gestión del flujo de productos terminados e información asociada a este, desde la empresa hacia los clientes” (Anaya, 1998). Este tipo de logística está centrada en el embalaje y etiquetado del producto, el diseño de la red de distribución y gestión del transporte, siempre teniendo en cuenta la información derivada de estos procesos (Servera, 2010, p. 223).

2.2.6 Competitividad

Para Porter (2004) la competitividad está definida por la productividad, la que a su vez está definida como “el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva” (p. 54). Para este autor, los principales factores que han incidido en el cambio de la estructura competitiva son la globalización de la economía, los avances tecnológicos, el desarrollo de las comunicaciones y el nivel de demanda de productos de alta calidad.

Para Porter (1980), la competitividad está en función de cinco fuerzas competitivas que según Buitrago (2008), se fundamentan en dos aspectos centrales que son: el atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad y de los factores de que depende y los factores de la posición competitiva que se ocupa dentro de un sector industrial (p. 25). Las cinco fuerzas competitivas que plantea Porter son las siguientes:

- Presiones ejercidas o fortalezas de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.
- Presiones ejercidas o fortalezas de negociación de los clientes: Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios; por consiguiente, la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.
- Rivalidad entre las empresas en competencia en el sector: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- Amenazas de nuevos competidores: El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- Amenaza de llegada de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria (Buitrago, 2008).

Desde el concepto anterior de logística, se puede proporcionar a las empresas distribuidoras, una fuente importante de ventaja competitiva, en otras palabras, una posición duradera de superioridad sobre sus competidores en cuanto a la preferencia del cliente, lo cual es posible lograr, desde el manejo adecuado de la logística (Servera, 2010, p. 225). La fuente de ventaja competitiva se encuentra en primer lugar en la capacidad de la organización de diferenciarse, a los ojos del cliente, de su competencia y en segundo lugar por operar a un menor costo y por lo tanto mayor beneficio (Echeverri, 2015, p. 124).

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según su profundidad u objetivo, la presente investigación es exploratoria, dado que se realiza para obtener un primer acercamiento al proceso de Gestión de Conocimiento dentro de la empresa Distri-Planeta, y para ello, se analizaron algunos factores que antes no habían sido analizados en la empresa, tal como lo es el manejo de la información, los vacíos de conocimiento, el desarrollo de los procesos organizacionales, entre otros.

En esta descripción cabe mencionar, que, además, es una investigación cualitativa, puesto que “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernández, Fernández y Baptista, 2015, p, 358); según Blasco y Pérez (2007) este tipo de investigación estudia la realidad en su contexto natural y como sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas (p. 25), a través de la observación, este tipo de investigación permite reconocer datos importantes de la investigación, tal como se realizó en la empresa Distri-Planeta, en la cual se analizó el contexto relacionado con la Gestión del Conocimiento, las barreras de conocimiento y las fortalezas dentro de la empresa para la implementación de un modelo adecuado para gestionar el conocimiento.

3.2 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.2.1 Guion de Entrevista.

Para la presente investigación se construye un instrumento (Anexo 2), para la realización de una entrevista, y para ello se parte del marco teórico analizado, de las preguntas de investigación y de los objetivos propuestos. Según las necesidades

del caso, la entrevista se dividió en tres bloques: aprendizaje organizacional, barreras de aprendizaje y gestión del conocimiento.

Este instrumento fue desarrollado en varias sesiones, y su proceso de construcción tuvo una duración aproximada de treinta (30) días, en el cual fue sometido a juicio de expertos, donde participaron los profesionales: Estepan Pacheco Buelvas y Diego Andrés Baracaldo Forero quienes con sus valiosos aportes lograron enriquecerlo aún más.

El trabajo individual del autor de este proyecto se centró en el análisis de cada uno de los bloques de preguntas según las necesidades de la investigación, mientras que el trabajo conjunto con los expertos estuvo enfocado en darle originalidad al instrumento, conforme a las necesidades específicas de recolección de información acerca de la empresa, teniendo en cuenta un cuadro de triple entrada (Anexo 3) para lograr una triangulación entre la teoría, los objetivos y las preguntas. También se debe mencionar que la validación de este estuvo sujeta a la aplicación de las sugerencias realizadas por los expertos, quienes luego de una última revisión, dieron el aval de aplicación.

3.3 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realizó teniendo en cuenta las fases, ilustradas en la figura 5, las cuales son descritas una a una, a continuación:

- **Fase Inicial:** en esta fase se realizó una lluvia de ideas para determinar el tema a trabajar en la empresa Distri-Planeta partiendo de los principales problemas que esta enfrentaba en el momento de iniciar con la presente investigación. Después de un análisis detallado entre el clima organizacional, la gestión humana y la gestión del conocimiento, se seleccionó esta última a

fin de identificar el conocimiento que se genera dentro de la empresa y que puede crear un valor agregado para la misma.



Figura 5. Fases de la investigación

Fuente: Elaboración propia

- **Fase Preparatoria:** permitió la recolección de información inicial dentro de la empresa a través de la observación, de igual forma se hace una revisión de algunos documentos, tesis, libros, artículos de revista y otros, a fin de crear una selección de documentos que permitieran la argumentación de la investigación.
- **Fase de Anteproyecto:** aquí se realizó de manera organizada la primera parte de la investigación, la cual contiene el planteamiento del problema, justificación, objetivos, antecedentes, marco teórico y diseño metodológico. Al completar estos aspectos, el anteproyecto fue revisado y evaluado para su posterior sustentación.
- **Fase de Construcción y aplicación del instrumento:** para la construcción del instrumento se tuvo en cuenta el marco teórico y los objetivos específicos planteados a fin de determinar el aprendizaje organizacional, las barreras de aprendizaje y la gestión del conocimiento dentro de la empresa. La validación

del instrumento se desarrolló a través de un cuadro de triple entrada y un juicio de expertos.

Para su aplicación, se reunió a todos los empleados de la empresa a fin de socializar tanto la importancia de la investigación, como la precisión en las respuestas. Se seleccionaron dos representantes de cada área, dos representantes del área de operaciones y logística, dos del área de ventas y dos del área administrativa.

- **Fase de Análisis:** después de tener los datos en las entrevistas realizadas, se procedió a transcribirlas a un documento de Word, para ser analizadas a través del software ATLAS.ti. En este software se tuvieron en cuenta tres categorías: aprendizaje organizacional, barreras de aprendizaje y gestión del conocimiento.
- **Fase Final:** En esta fase, se logra construir un análisis de los hallazgos, las conclusiones y recomendaciones, partiendo de las bases teóricas y los resultados obtenidos de la investigación.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio para esta investigación es el talento humano de la empresa Distri-Planeta ubicada en la ciudad de Planeta Rica Córdoba. La selección de la muestra para esta investigación se realizó a través de una muestra no probabilística por conveniencia, dado que este tipo de muestreo no depende de las probabilidades sino de los criterios de selección del investigados o investigadores (Hernández, et al., 2015), en este caso se requería específicamente información por áreas y por esta razón fueron seleccionados dos empleados de cada área, para una muestra total de 6 empleados.

3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El análisis e interpretación de los resultados se soporta en la fundamentación teórico conceptual específica del caso estudiado y la triangulación de los resultados, utilizando para ello el Software de análisis de datos cualitativos ATLAS.ti, y los procesos de validación señalados anteriormente (cuadro de triple entrada y juicio de expertos), los cuales al ser revisados por expertos permitieron la aplicación de este a los empleados de la empresa. Seguido de ello, la triangulación realizada arrojó los esquemas que se presentan en el análisis de los resultados. El software ATLAS.ti, el cual permite segmentar datos en unidades de significado y codificarlos (Hernández et al., 2015, p.451).

Para el análisis de los resultados se tuvieron en cuenta tres categorías centrales y catorce subcategorías distribuidas como se aprecia en la Tabla 5.

Tabla 5. Categorías de ATLAS.ti

Categoría	Subcategoría	Código
Aprendizaje organizacional	Formación académica	1
	Realimentación de las actividades	2
	Aprendizaje en equipo	3
	Competitividad	4
	Documentación de las fallas	5
Barreras del conocimiento	Opiniones personales	6
	Opiniones contrarias	7
	Aceptación de culpa	8
	Barreras de aprendizaje	9
Gestión del conocimiento	Información	10
	Documentación de los procesos	11
	Uso de las tecnologías	12
	TIC y Socialización del conocimiento	13
	Gestión de conocimiento y competitividad	14

Fuente: Elaboración propia

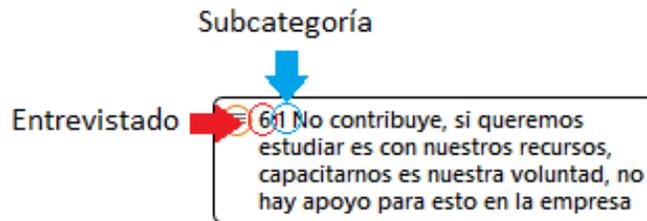


Figura 6. Codificación de ATLAS.ti

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la figura 6, para la interpretación de las figuras, es necesario tener en cuenta que el primer número que aparece en la cita corresponde al entrevistado, en este caso es el número 6, mientras que el segundo número corresponde a la Subcategoría, en este caso, Formación Académica que hace parte de la categoría aprendizaje organizacional.

4. RESULTADOS

4.1 ESTADO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN DISTRI-PLANETA

Dentro de la empresa Distri-Planeta, se logró hacer un análisis del estado de la gestión del conocimiento, teniendo en cuenta las respuestas obtenidas de sus empleados, partiendo de las tres categorías propuestas. Inicialmente, respecto al aprendizaje organizacional, se encontró que para la subvariable formación académica, los entrevistados manifiestan que la empresa no contribuye en su formación académica, dado que generalmente, los empleados que desean estudiar o capacitarse deben hacerlo por cuenta propia, expresan que el gerente ha participado en seminarios, pero los demás trabajadores no cuentan con este beneficio. Se evidencia que, en al menos dos años, la empresa no ha desarrollado ningún programa o curso de formación, como se puede ver en la Figura 7.

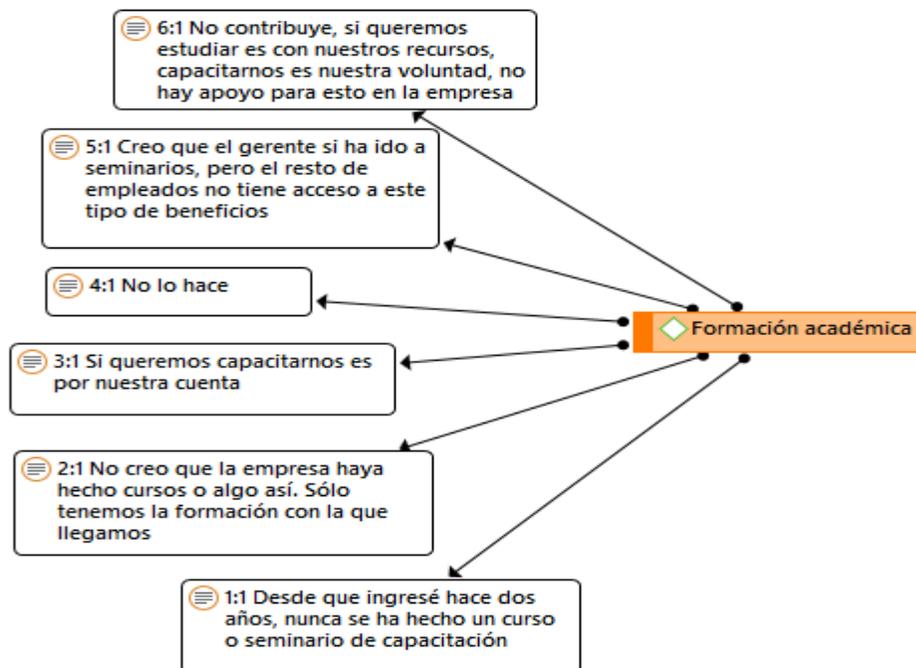


Figura 7. Formación Académica

Fuente: Elaboración propia

Este hecho se convierte en una debilidad para la empresa, en la medida que no se potencia el aprendizaje en la organización, y por ende no se fomentan espacios adecuados para el intercambio de conocimiento (Maldonado et al., 2012). Cuando dentro de las organizaciones no existe una formación académica constante y acorde a las necesidades de crecimiento, las empresas pueden quedarse estancadas y sus empleados pueden dejar de ser eficientes ante las necesidades del mercado (Gore y Dunlap, 1988).

Ante la idea de que los equipos de trabajo tengan reuniones periódicas para la retroalimentación de sus actividades, los empleados en su totalidad señalaron que esto no se da dentro de la empresa, por el contrario, los llamados de atención no son justificados y suelen en algunas ocasiones ser injustos; este hecho deja ver que la empresa no atiende a las necesidades de conocimiento presentes en sus empleados, siendo esta también una debilidad de la empresa. Al respecto, Schein (1992) señala que cuando se obtiene una realimentación de los errores cometidos, se puede aumentar la capacidad de aprendizaje gracias a la experiencia ganada y por ende se potencia el desempeño del empleado, beneficiando directamente la empresa. Por su parte, Senge (1993) en su disciplina *Aprendizaje en equipo*, describe que el trabajo en equipo aumenta el diálogo permanente y mejora la comunicación, situación que permite alinear las acciones y capacidades de la organización, lo que sería de gran utilidad si se recibiera la realimentación oportuna de las actividades desarrolladas.

Otra debilidad hallada se centra en la ausencia de proyectos con equipos interdisciplinarios con el fin de compartir conocimiento, los empleados exponen una rotunda negativa ante la presencia de proyectos con tal fin, afirman que la empresa no busca una transversalidad de la información para minimizar algunas demoras en el área de logística. Exponen que este tipo de proyectos favorecerían el aprendizaje organizacional, y ayudarían a solucionar problemas en el área de logística; En este punto vale la pena recordar lo expuesto por Senge (1993) quien señala que las

organizaciones deben ser progresivas, dinámicas, productivas y participativas, argumentando que el trabajo en equipo mejora el aprendizaje y permite explotar las fortalezas y subsanar las limitaciones.

Por otro lado, en la figura 8 también se evidencia que uno de los entrevistados señala que no se desarrollan este tipo de proyectos porque se consideran una pérdida de tiempo y dinero, coincidiendo con lo expuesto por La Fé (2014) quien explica que no se estima conveniente invertir en conocimiento si no hay garantía de rendimiento económico para la organización.

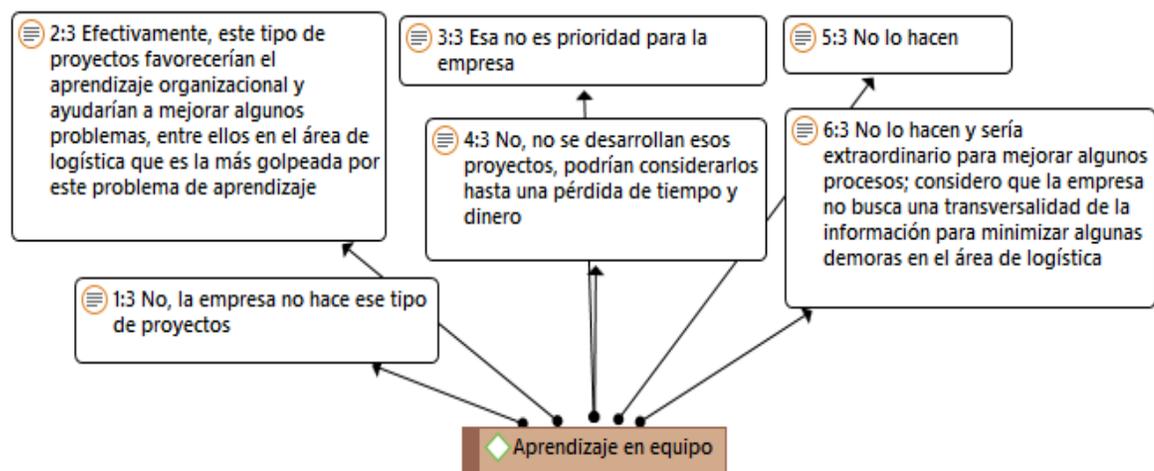


Figura 8. Aprendizaje en equipo

Fuente: Elaboración propia

Ante la percepción de competitividad de la empresa, desde el aprendizaje presente en ella, las opiniones de los entrevistados se encontraron divididas, como se ve en la Figura 9, dado que algunos de ellos explican que los empleados se encuentran preparados y eso hace que la empresa sea competitiva, sin embargo, también señalan que puede alcanzar una mayor competitividad, dado que, anteriormente, esta sobresalía en la región. Señalan de manera muy puntual que, la empresa requiere de estrategias, dado que los clientes se quejan por los retrasos, que es posible mejorar porque no todo es ganar dinero y que la empresa debe invertir en

mejorar el aprendizaje y las competencias laborales, esforzándose en capacitar a sus empleados (énfasis en el manejo de las nuevas tecnologías).

El mercado de las bebidas gaseosas en Córdoba esta abarcado por las marcas Coca-Cola y Postobón, estas compiten a través de campañas publicitarias que atraen gran cantidad de clientes. Además de ello, las empresas encargadas de distribución, como es el caso de Distri-Planeta, compiten de forma horizontal y de forma vertical. La competencia horizontal, se da entre los mismos distribuidores mayoristas (empresas distribuidoras de Coca-Cola y Postobón) y la competencia vertical se da entre los mayoristas y los minoristas (tiendas, colegios, y puntos de venta). La competitividad comúnmente se asocia a diversos factores, y entre ellos, vale la pena señalar las amenazas de nuevos competidores (Porter, 2004), que es lo que está sucediendo con la empresa actualmente, dado que, al bajar su competitividad está dando paso a que empresas distribuidoras que eran más pequeñas y con menos experiencia, se posicionen en el mercado, generando otro de los factores de competitividad y es la rivalidad entre las empresas de la región, como se puede ver en la figura 9.

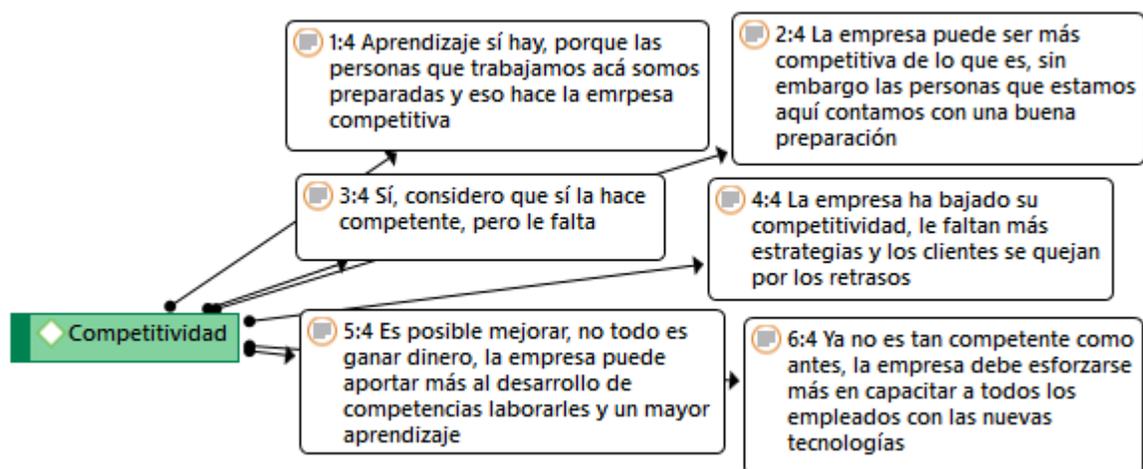


Figura 9. Competitividad

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, es imposible desligar los conceptos de aprendizaje organizacional e información, dado que la información se convierte en conocimiento, y este a su vez genera aprendizaje (Andersen, 1999), por tanto, al indagar si la empresa documenta los errores de los empleados para tratar de hallar soluciones ante posibles oportunidades, se encuentra una respuesta unánime en la cual los empleados manifiestan que no hay documentación alguna al respecto. Ante este hecho, Argyris y Schön (1978) argumentan la importancia del aprendizaje de lazo doble, entendido como un proceso capaz de cuestionarse a sí mismo como sistema de aprendizaje, y como proceso de indagación acerca de la detección y corrección de errores, por tanto, es una debilidad de la empresa no tener identificadas sus fallas para así poder evitar que estas se repitan.

Siguiendo con el análisis de las barreras del conocimiento, se preguntó a los trabajadores acerca del manejo de sus opiniones. Con respecto a manifestar lo que piensan cuando consideran que es importante para la empresa, los empleados exponen que sí lo hacen, se acercan al gerente y explican desde su perspectiva si encuentran fallas u oportunidades. Sólo uno de ellos manifiesta que a veces esas opiniones las guarda porque no son tenidas en cuenta.

Derivado de esta pregunta, se indagó si ellos guardaban su opinión en caso de ser contraria a la de la mayoría de las personas, ante lo cual se obtuvieron diversas respuestas, presentes en la figura 10. Por un lado, algunos respondieron que no guardaban su opinión, argumentando que tratan siempre de decir lo que piensan incluso si a los demás no les gusta, exponen que pase lo que pase expresan su opinión; otros exponen que guardan su opinión porque hay personas que no les gusta que les lleven la contraria, o lo hacen para evitar polémicas y problemas. De igual forma señalan que esto sucede porque hay personas que no aceptan estar equivocadas y se vuelven agresivas al llevarles la contraria.

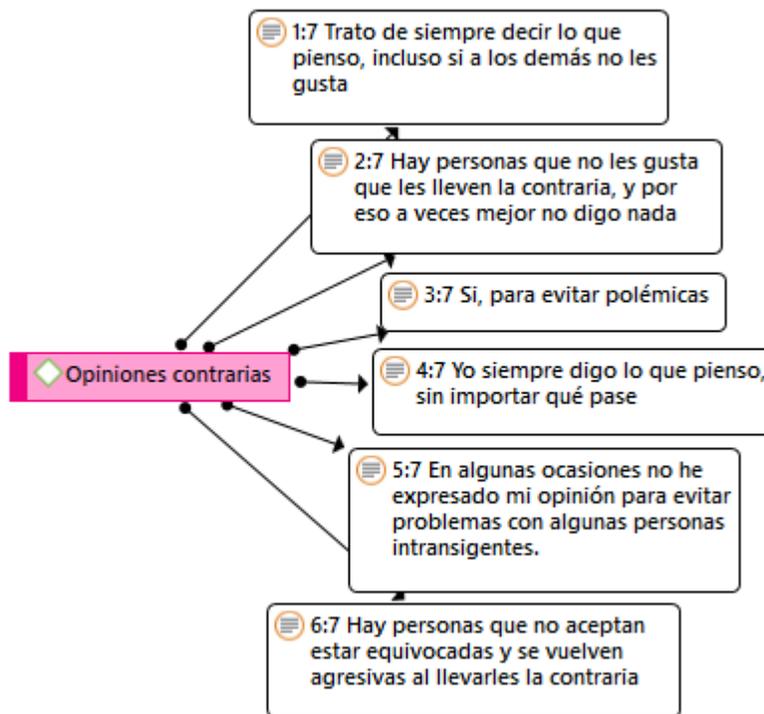


Figura 10. Opiniones contrarias

Fuente: Elaboración propia

Otro de los temas abordados fue si los empleados de la empresa tienden a culpar a las circunstancias cuando las cosas van mal, ante lo cual la respuesta de los entrevistados fue positiva por parte de ellos, afirmando que generalmente es común ver que se tomen como excusa diversas situaciones para ocultar o tratar de minimizar la culpa en determinadas circunstancias. De esta manera, respecto a las barreras presentes para el aprendizaje organizacional, los empleados explican que algunos de ellos no reconocen los errores y otros que culpan a los demás por sus errores; esta barrera es reconocida por Senge (1993) como **enemigo externo**, y tiende a omitir las faltas propias y hallar culpables en otra parte. También se puede analizar desde la barrera de **rutinas defensivas** de Argyris (1993) en la medida que ignoran los errores cometidos porque se consideran incapaces de corregirlos.

También se puede apreciar la falta de trabajo en equipo, dado que algunas personas se creen lo suficientemente competentes para desarrollar las tareas solo, principalmente porque ya tienen una rutina y no les gusta que los molesten, tal como expone uno de los entrevistados, “son personas que no les gusta el cambio”. Esta barrera se puede interpretar desde dos ángulos, desde **Las trampas de la adquisición de competencias** de March y Leavitt (citados por Argyris, 1993) donde se explica que la adquisición de algunas competencias en la práctica de una rutina, dificulta el aprendizaje, dado que estos no se esfuerzan por aprender una nueva rutina; sin embargo, también se puede enmarcar en **la parábola de la rana hervida**, donde se expone la resistencia de las personas al cambio en la medida que solo miran los cambios bruscos y no atienden a los cambios graduales.

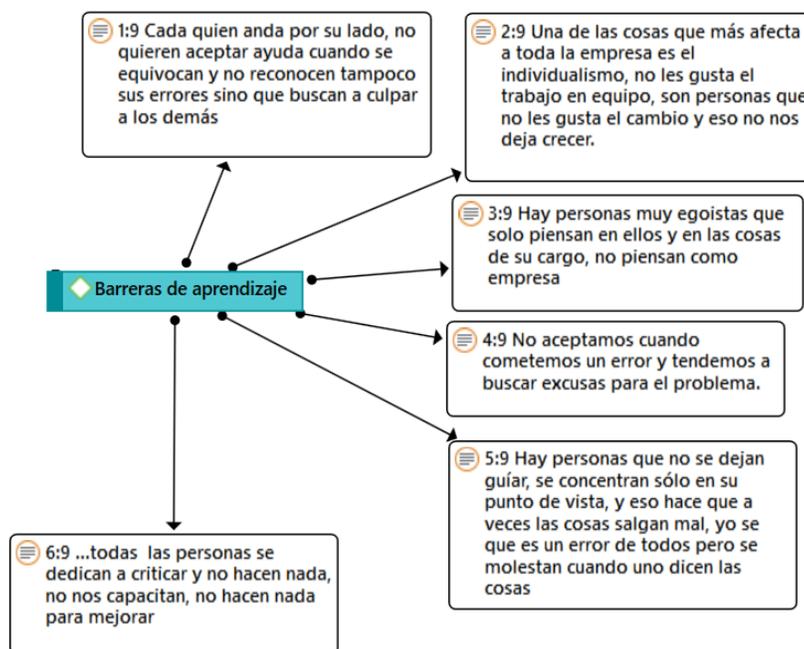


Figura 11. Barreras de aprendizaje

Fuente: Elaboración propia

En la figura 11 también se puede apreciar que algunos entrevistados señalan que existen personas centradas en su cargo, que no ayudan a los demás y se dedican

sólo a cumplir con sus responsabilidades, lo que Senge (1993) llamaría **yo soy mi puesto**, donde el individuo sólo atiende a las tareas propias de su lugar de trabajo. Igualmente, se encontró que existen personas que no se dejan orientar o ayudar y las cosas terminan mal, barrera entendida por Argyris (1993) como la **incompetencia competente**, donde la acción de las personas produce resultados contrarios a sus intenciones, por actuar de acuerdo con sus “teorías en uso”, cometiendo errores sin ser consciente de estos.

Otra de las barreras mencionadas está relacionada con la barrera de **malestar organizativo** que explica Argyris (1993), dado que señalan problemas de la organización sin buscar soluciones, tal como se expone en la figura 10. Es importante señalar que para todos los entrevistados la falta de comunicación es una barrera muy importante, porque algunas personas no aceptan las sugerencias planteadas y deciden actuar de manera autónoma, perjudicando ampliamente la empresa. Una de estas áreas es la de logística, donde se evidencian mayores problemas para aceptar sus errores.

Para dar por terminada la entrevista se habló de la gestión del conocimiento de la empresa indagando acerca de cuánto conoce la empresa la información que manejan sus empleados, y se puede apreciar que todos concuerdan en que la empresa conoce de las habilidades de ellos, pero que la información relacionada con sus actividades la conocen por los informes, no por su interés en la información generalizada.

Al preguntar si los procedimientos de la empresa se encuentran documentados, estos responden que el almacenamiento de la información en la empresa podría decirse que es aceptable, ya que se tienen en cuenta algunas medidas para almacenar el conocimiento, las cuales entre todos describen así:

- **Módulos:** es una buena medida ya que, al estar estos módulos dentro de la empresa, cualquier persona que tenga dudas u olvide algo importante, puede acercarse a los módulos y aclararlas, esto le permite tomar una decisión y actuar sabiamente frente a una encrucijada.
- **Copia de seguridad:** esta medida es importante debido a que en ella se registran las decisiones que se han tomado en la empresa, los procesos y los problemas, teniendo en cuenta esta información se puede tomar mejores decisiones en el futuro, y se pueden tomar las precauciones necesarias para no volver a cometer los mismos errores y al estar guardados en una memoria de almacenamiento se pueden crear varias copias que conservaran la información.

Se les preguntó además que, si en la empresa los medios electrónicos son indispensables para capturar y almacenar información relevante para el negocio, ante lo cual responden que hace falta mejorar esa parte tecnológica en la empresa, que sería bueno usar una red interna para almacenar información y una intranet para comunicarse, dado que la empresa no utiliza tecnologías de información y comunicación (intranet, foro, videoconferencias, etc.) para que los empleados compartan sus experiencias. Al respecto, Garzón (2006) explica que la relación entre tecnología para la Gestión del Conocimiento y aprendizaje organizacional es importante y se encuentra ligada al desarrollo de la organización.

Finalmente, se puede apreciar en la figura 12 que todos los empleados entrevistados consideran que la gestión del conocimiento favorece la competitividad de la empresa; algunos explican que se explotaría las habilidades de todos, desde la información que ellos manejan, que permitiría manejar información concreta y no dispersa; así mismo que se hace necesario un proceso de aprendizaje organizacional, y de capacitación para el personal. Uno de los entrevistados señala haberlo propuesto anteriormente, pero que le plantearon que era una pérdida de

dinero, sin embargo, en esta oportunidad las cosas pueden ser diferentes porque la empresa está tomando conciencia de la crisis.

García (2019) señala que la gestión del conocimiento favorece dentro de la empresa diversas áreas, en cuanto al proceso, se destaca la comunicación y la eficiencia, y en la organización se optimiza la parte financiera, de marketing, los proyectos y el personal. sin embargo, Pereira (2011) explica que, para lograr óptimos resultados, es necesario alinear la Gestión del Conocimiento con sus objetivos estratégicos y los procesos de la empresa.

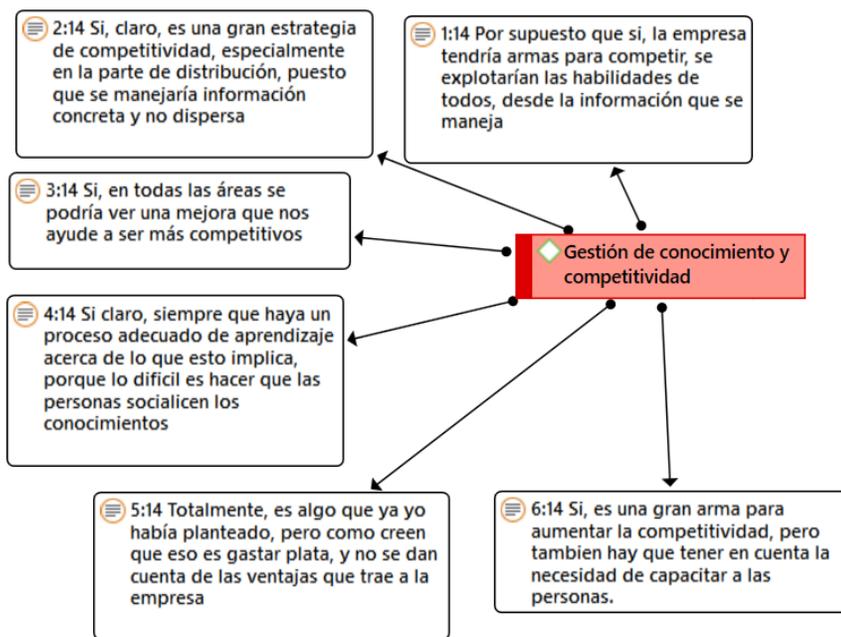


Figura 12. Gestión de conocimiento y competitividad

Fuente: Elaboración propia

Terminado el análisis de la información recolectada, se hace un reconocimiento de las ventajas, debilidades y las principales barreras de aprendizaje en la organización, los cuales se resumen en la Tabla 6.

Tabla 6. Ventajas, debilidades y barreras encontradas

Ventajas	Efectos
La empresa cuenta con profesionales preparados y capaces de atender a las mejoras requeridas.	Facilidades en la implementación de posibles estrategias.
Debilidades	Efectos
La empresa no provee de formación académica a sus empleados.	No se potencia el aprendizaje.
No se realiza realimentación de las actividades de manera periódica.	No hay intercambio de conocimiento.
No hay proyectos para compartir conocimiento.	Problemas en el desempeño.
Falta de documentación de los errores cometidos.	Fallas recurrentes.
	Exceso de conocimiento tácito.
	Posibles reincidencias.
Barreras de aprendizaje	Efecto
No aceptar los errores	Reiteración de problemas en la organización y pérdida de algunos clientes.
Buscar culpables ante las fallas propias	Retrasar las alternativas de solución e incurrir en las mismas fallas.
Incompetencia	Problemas en los procesos.
Resistencia al cambio	Atraso en la organización.
Ausencia de trabajo en equipo	Desarticulación de las actividades y procesos, frecuentes fallas dentro de la empresa.
Bloquear el aprendizaje	Estancamiento de las actividades, pocas posibilidades de innovación.
Individualismos	Deficiencias en el clima organizacional.
Falta de comunicación	Malestar organizativo.

Fuente: Elaboración propia

4.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD

Siguiendo con el cumplimiento de los objetivos, se identificaron las condiciones asociadas a la gestión del conocimiento que pueden ser potenciales en la generación de ventajas competitivas. Ante esto se debe señalar que, al disponer y almacenar grandes cantidades de información dentro de una empresa, le genera en ocasiones un caos dentro de la empresa, por tanto, lo ideal es identificar, analizar,

crear y mantener el conocimiento, pues de esta forma se garantiza una cultura que favorezca el aprendizaje en toda la empresa, y para ello esas condiciones determinantes son: el desarrollo tecnológico, la comunicación, el trabajo en equipo y la búsqueda, tratamiento y análisis de la información.

- El desarrollo tecnológico ayuda a facilitar la administración de conocimiento dado que, a través de la codificación realizada en las bases de datos al momento de almacenar la información, permite acceder a ella fácilmente.
- La comunicación, permite que el conocimiento se vuelva fuente de ventaja competitiva, en la medida que favorece la exteriorización o socialización del conocimiento.
- El trabajo en equipo permite que todas las personas que hacen parte de la empresa realicen un trabajo más articulado y compartan el aprendizaje adquirido entre ellos, con los grupos de interés.
- La búsqueda, tratamiento y análisis de la información, permite identificar cuál es la necesidad de información dentro de la empresa y de qué manera gestionarla para obtener mejores resultados.

4.3 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Partiendo entonces de las condiciones presentes en el ítem anterior, se diseñó una estrategia que permite aumentar la competitividad de la empresa y optimizar la gestión del conocimiento en el área de logística, la cual consta de cuatro actividades clave que se aprecian en la Tabla 7. La primera de ellas es la construcción de equipos de trabajo, con el fin de crear equipos de alto rendimiento. Seguidamente se propone promover y estimular la creación de conocimiento, a fin de distribuir el aprendizaje. En tercer lugar, está la implementación de una cultura de aprendizaje a fin de compartir siempre las mejores prácticas dentro de la empresa; y finalmente, la alineación de la estrategia con los objetivos de la empresa, convirtiendo el conocimiento en poder.

Tabla 7. Estrategia

Acciones	Objetivo	Actividades	Responsable
Trabajemos en equipo	Generar equipos de alto rendimiento que respondan a las necesidades de la empresa y sean capaces de crear y transferir conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Talleres de capacitación para trabajar en equipo. Agrupación de empleados por capacidades y habilidades. Pruebas de reacción ante posibles problemas. Grupos de socialización de los resultados obtenidos. Creación de un mapa de procesos del área de logística. 	Gerencia
Impulsemos el conocimiento en Distribución Planetaria	<p>Promover y estimular la creación de conocimiento, a fin de distribuir el aprendizaje.</p> <p>Implementar herramientas para almacenar el conocimiento creado y hacerlo accesible a toda la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Talleres para identificar el conocimiento producido en la empresa. Crear estrategias para distribuir el conocimiento en toda la empresa. Talleres de capacitación en gestión del conocimiento. Identificar el conocimiento necesario en cada proceso del área de logística. 	<p>Gerencia</p> <p>Área de Logística</p>
Transformando la cultura organizacional	Implementar una cultura de aprendizaje a fin de compartir siempre las mejores prácticas dentro de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Talleres de reconocimiento de la cultura organizacional actual. Sesiones de reconocimiento de las mejores prácticas dentro de la empresa. Talleres donde se discutan las experiencias (fallas y aciertos) de los trabajadores. 	Gerencia
Todos hacia el mismo camino	Alinear la estrategia de la empresa con los objetivos propuestos para mejorar la competitividad de esta en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar reuniones formales para crear una cultura organizacional sustentada en la gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional. Sesiones para establecer las acciones que acercan a la empresa al cumplimiento de sus objetivos. Crear equipos para identificar las necesidades y expectativas de los clientes (internos y externos) de la empresa. Sistematizar la información que arroja la empresa con ayuda de las nuevas tecnologías. 	Gerencia

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta este punto, es importante proponer un modelo de Gestión de Conocimiento organizacional en la empresa Distri-Planeta. En este punto se debe tener en cuenta que cada persona vinculada a una empresa deja de ser un recurso, para convertirse en lo único diferenciable entre ellas, ya que cada ser humano tiene valores, principios, competencias, creencias, conocimientos y experiencia, aptitudes y actitudes que no pueden ser sustituidas ni remplazadas por nadie. Entonces, la producción del conocimiento organizacional está ligada directamente a la planeación y organización que se haga de este, el cual conlleva a los cambios modernos de competitividad y productividad.

López y Marulanda (2013) exponen que las empresas utilizan la gestión del conocimiento para generar y fortalecer las ventajas competitivas, sostenibles y sustentables con el fin de sostenerse, adaptarse y responder a los diferentes mercados en los que interactúan, por esta razón a través de una investigación realizada, ellos proponen incorporar la gestión del conocimiento “para innovar mediante el manejo direccionado de procesos de conocimiento (identificar, compartir, generar, retener y aplicar conocimiento), formando al capital humano en gestión de la información y la documentación, en gestión de la innovación y el cambio” (López y Marulanda, 2013, p. 168).

Ante lo anterior, se presenta un modelo de creación de conocimiento basado en el modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi (1999) de la mano con modelo basado en la teoría del Comité Européen de Normalisation (CEN).

- **Identificación del conocimiento**

La empresa debe identificar las necesidades de conocimiento para desarrollar las actividades de la empresa, de esta forma se reconocen los flujos de conocimiento y su ubicación, para ello, se hace necesario desarrollar talleres en donde se comparta

el conocimiento tácito de los empleados y de esta manera reconocer los elementos con los que cuenta la empresa para así tener definido un punto de partida.

- **Producción del conocimiento**

La producción de conocimiento organizacional parte de un conjunto de técnicas que incentiven al empleado a querer formarse y aportar conocimiento a la empresa. Según lo anterior deben involucrarse los procesos como son: estructura organizacional, análisis de cargos, compensaciones, beneficios, liderazgo, motivación, desarrollo, relaciones laborales, valores, cultura y clima organizacional. Para desarrollar este proceso de producción de conocimiento, es necesario fomentar el trabajo en equipo, talleres, sesiones de trabajo, etc.

- **Almacenamiento del conocimiento**

En cuanto al almacenaje Mills (2000), expone que “sin la información en la base de datos, el elemento humano es solamente una adivinanza. Sin la interpretación y aplicación humana a eventos reales, la información es sólo datos”. Ante lo cual es importante que la empresa Distri-Planeta realice el almacenamiento de los conocimientos, a través de bases de datos especializadas que pueden ser manejadas por un personal especializado, a través de una intranet o plataformas similares.

Es indispensable que para el almacenaje del conocimiento organizacional se utilicen las tecnologías de la información, ya que están catalogadas como mejoras productivas y de negocios, sin embargo, hay que saberlas utilizar, porque puede que su implementación se convierta en una falla. La tecnología que se utilice debe ser adaptada a la estructura organizacional de la empresa Distri-Planeta.

Ante esto es importante que la empresa Distri-Planeta realice el almacenamiento de los conocimientos, para lo cual se propone el plan de acción presente en la Tabla 8.

Tabla 8. Propuesta para el almacenaje

Acción	Responsable	Período	Indicadores
Creación de una Intranet	Gerencia	2 meses	Intranet Formula= (Total de Actividades desarrolladas/ Número de actividades necesarias para la creación de la intranet) *100
Preparar y presentar plan de equipamiento de computadoras para las áreas de la empresa	Gerencia	1 mes	Preparación del Plan de equipamiento Formula= (Número de metas preparadas/ Número de metas totales) *100 Presentación del Plan de equipamiento Formula= (Total de estrategias presentadas/ Número de estrategias totales) *100
Proponer plataformas para el uso de encuestas On line, sitio web de la empresa, correo interno, chats, etc.	Gerencia	1 mes	Selección de plataformas Formula= (Total de plataformas seleccionadas/ Total de plataformas presentadas) *100

Fuente: Elaboración propia

- **Circulación del conocimiento**

Según lo expuesto por Nonaka y Takeuchi (1999) la fase de Circulación tiene que ver con la creación de espacios de conversación e intercambio adecuados para que se produzca la circulación del conocimiento tácito y explícito de la organización. En conjunto con los espacios de aprendizaje, estos ambientes son los propicios para que los conocimientos puedan fluir de manera ininterrumpida, de manera que se logre el objetivo de la distribución y el uso de tal conocimiento.

Por tanto, se proponen diversas acciones a fin de hacer circular la información, y entre ellas se debe señalar el desarrollo de talleres, el uso de intranet y extranet, la implementación de chats, el desarrollo de reuniones, grupos focales, espacios de conversación, el diseño de carteleras y la programación de reuniones virtuales, entre otras actividades.

- **Actualización del conocimiento**

El mercado y la tecnología son cosas que cambian a menudo y de manera repentina, por lo cual la fuerza de ventas debe estar alerta a cada uno de estos cambios que podrían ser beneficiosos para la empresa, nuevas técnicas, nuevas estrategias. Por tanto, deba haber un constante análisis de la situación y se debe actualizar el conocimiento almacenado, para generar competitividad en la empresa con relación al mercado cambiante, lo que implica la necesidad de volver a identificar el conocimiento, convirtiéndose entonces en un proceso cíclico que permita la sostenibilidad de la propuesta y su constante actualización.

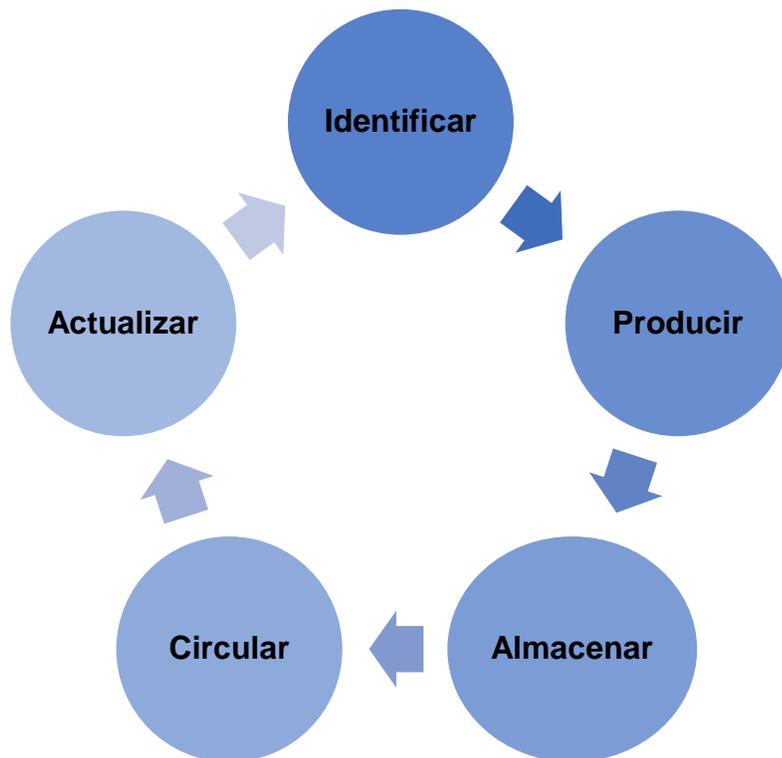


Figura 13. Modelo propuesto para la gestión del conocimiento

Fuente: Elaboración propia.

Para aplicar el modelo de Gestión de Conocimiento de acuerdo con la situación resultado del diagnóstico, a fin de lograr un manejo adecuado de la información,

primeramente, la empresa debe evaluar el grado en el que las personas, los procesos y las tecnologías facilitan y promueven los flujos de conocimiento a través de las fases propuestas (Identificación, Producción, Almacenaje, Circulación y Actualización); lo cual se evidenció que es de bajo rendimiento actualmente, según los resultados obtenidos en la entrevista realizada. Además de ello, se debe identificar la estrategia de gerencia para el desarrollo de los procesos.

Conociendo esto, se deberá tener en cuenta la estrategia propuesta para empezar a gestionar el conocimiento, en la medida que esta se encuentra alineada a las necesidades de la empresa Distri-Planeta, en la cual se definan las actividades clave que ejecuta la empresa y el conocimiento que requieren para su desarrollo.

Luego, se establecerá un marco para la gestión del conocimiento, en el cual se definan cuáles son los resultados a alcanzar en cuanto a las personas, los procesos y la tecnología para cumplir con el desarrollo de las fases. Seguido de esto, se deberán desarrollar pruebas piloto para implementar las fases desarrolladas, priorizando cada una de ellas y midiendo el impacto de los resultados y su alineación con la estrategia definida.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La investigación que se concluye a través de estas líneas tuvo como objetivo general proponer un modelo de gestión del conocimiento que permite generar ventajas competitivas para la empresa Distri-Planeta en su área de logística y en la empresa en general. Para lograr el cumplimiento de este objetivo se desarrollaron tres objetivos específicos de los cuales se obtuvo la siguiente información:

El primer objetivo, fue identificar el estado de la gestión del conocimiento en la empresa Distri- Planeta, para hacer un reconocimiento de las ventajas y las principales barreras de aprendizaje en la organización, y ante esto se logró establecer que la empresa no cuenta con un sistema de gestión de conocimiento, lo que afecta el desempeño de algunos trabajadores en la medida que la falta de retroalimentación de algunas experiencias, y la incapacidad de reconocer los errores cometidos, hacen que estos incurran en fallas de manera reiterativa.

La ventaja de la empresa es que cuenta con profesionales preparados y capaces de atender a las mejoras requeridas, lo que facilitaría la implementación de posibles estrategias. Sin embargo, existen algunas debilidades tales como que la empresa no provee de formación académica a sus empleados, no se realiza realimentación de las actividades de manera periódica, no hay proyectos para compartir conocimiento y falta de documentación de los errores cometidos. En lo que respecta a las barreras del aprendizaje, se destacan la poca aceptación de los errores, que buscan culpables ante las fallas propias, la incompetencia de algunos funcionarios, la resistencia al cambio, la ausencia de trabajo en equipo, el bloqueo del aprendizaje, los individualismos y la falta de comunicación, las cuales generan efectos negativos dentro de la empresa, que disminuyen su competitividad.

Según lo que se observa, los retos que enfrenta Distri-Planeta y las debilidades encontradas, algunos empleados de la empresa cuentan con información que no es transmitida a los demás empleados (conocimiento tácito) y es considerada valiosa para el ejercicio de algunas operaciones, lo que hace necesario que esta sea comunicada (conocimiento explícito). Además de ello, los empleados aprenden para desarrollar sus funciones, sin embargo, es pertinente que este aprendizaje se extienda a la organización. Por esta razón, es fundamental partir de los modelos analizados para dar respuesta a esta necesidad

Seguidamente, el segundo objetivo, fue identificar las condiciones asociadas a la gestión del conocimiento que pueden ser potenciales en la generación de ventajas competitivas, de lo cual se encontró que para la empresa Distri-Planeta, esas condiciones determinantes son: el desarrollo tecnológico, la comunicación, el trabajo en equipo y la búsqueda, tratamiento y análisis de la información, elementos que van de la mano para crear no solo una mayor sincronía dentro de la empresa, sino que se constituyen como parte clave en el desarrollo de la estrategia propuesta.

En cuanto al tercer objetivo, de diseñar una estrategia que permita aumentar la competitividad de la empresa y optimizar la gestión del conocimiento en el área de logística, se tuvo en cuenta la teoría estudiada para proponer cuatro acciones: la primera, denominada **Trabajemos en equipo**, cuyo objetivo es generar equipos de alto rendimiento que respondan a las necesidades de la empresa y sean capaces de crear y transferir conocimiento; la segunda llamada **Impulsemos el conocimiento en Distri-Planeta**, y tiene como metas promover y estimular la creación de conocimiento, a fin de distribuir el aprendizaje, así como implementar herramientas para almacenar el conocimiento creado y hacerlo accesible a toda la empresa.

Luego está la acción de nombre **Transformando la cultura organizacional**, que busca implementar una cultura de aprendizaje a fin de compartir siempre las mejores prácticas dentro de la empresa, y finalmente se encuentra la acción titulada

Todos hacia el mismo camino que busca alinear la estrategia de la empresa con los objetivos propuestos para mejorar la competitividad de esta en el mercado.

Partiendo entonces de los resultados obtenidos, se propuso un modelo de Gestión de Conocimiento organizacional en la empresa Distri-Planeta basado en el modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi (1999), y el modelo basado en la teoría del Comité Européen de Normalisation (CEN) donde se ajustan las fases de gestión de conocimiento expuesta por dichos autores y que atendiendo a las necesidades de la empresa son las siguientes: Identificación, producción, almacenamiento, circulación y actualización del conocimiento.

Por tanto, los principales beneficios de la aplicación de la gestión de conocimiento en la empresa Distri-Planeta, se centran en que la correcta gestión de conocimiento facilita la gestión de elementos tales como la información, la innovación empresarial, la coordinación entre los distintos niveles de la organización, y la creación de rutinas organizativas más eficaces, los cuales con la aplicación de una metodología adecuada, y un manejo oportuno de los flujos de información, contribuyen a mejorar la competitividad, los canales de distribución, los equipos de trabajo y las relaciones con los clientes, proveedores, empleados, entre otros. Además de esto, el crecimiento de la empresa le permite generar más fuentes de empleo contribuyendo al desarrollo social del municipio de Planeta Rica.

Finalmente hay que resaltar lo expuesto por Gómez, Demuner, Gómez y Arriaga (2013), quienes establecen que “la generación de ventajas competitivas, está ligada a la gestión del conocimiento en las grandes empresas y para poder hacerlas extensivas a las PYMES, es necesario desarrollar estrategias y proponer modelos específicos de acuerdo a sus propias características” (p. 24).

5.2 RECOMENDACIONES

Partiendo de los hallazgos encontrados en la investigación, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Integrar las TIC al desarrollo de los procesos de la empresa, para ello es importante lograr una capacitación de los empleados que por diversos factores son ajenos a las competencias digitales y para ello, también se debe tener en cuenta que no se presenten barreras generacionales que generen resistencia al cambio.
- Lograr una implementación de equipos tecnológicos necesarios para que la empresa logre una interrelación (tecnológica) más eficiente: uso de las redes de teléfonos, televisión, cable, radio, computación e internet, las cuales logran la circulación de toda la información y comunicación. Esto facilitaría ampliamente la implementación de la intranet que se propone dentro de esta investigación.
- Crear una cultura organizacional enfocada al conocimiento, al aprendizaje, a lograr mejores resultados desde el conocimiento existente dentro de la empresa y fuera de ella; promover acciones que apunten a identificar esos elementos que la empresa requiere para optimizar operaciones y documentarlos de manera correcta.
- Impulsar programas de formación académica para los empleados, para que estos obtengan una mayor preparación. Esto se puede realizar a través de convenios con universidades o financiación de créditos por libranzas, lo que permitirá al empleado obtener mayor conocimiento que posteriormente compartirá con la organización (y lograr una mayor motivación).
- Fomentar el trabajo en equipo, para lograr un mayor compañerismo y crear redes sociales que logren generar conocimiento partiendo de sus experiencias, de la realimentación de sus trabajos, y de las posibles innovaciones que desarrollen trabajando de manera colaborativa.

- Crear proyectos de tipo interdisciplinario, para fomentar la innovación y el aprendizaje organizacional, lo que ayudaría a su vez a la mejora de algunos procesos como el de logística de operaciones.
- Medir las barreras de aprendizaje organizacional con el fin de identificar posibles acciones de mejora y fortalecimiento, para así optimizar el proceso de gestión del conocimiento.
- Implementar la propuesta contenida en este documento con el fin de mejorar la gestión de conocimiento en la empresa.

Por otro lado, se identificaron posibles trabajos futuros a partir de lo investigado, como son:

- Analizar e integrar los modelos de gestión de conocimiento en el área de logística de diversas pymes de distribución.
- Medir la gestión del conocimiento en otras pymes distribuidoras a fin de proponer estrategias de mejora y fortalecimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, E. (2018). *Diseño de un modelo de gestión de conocimiento para el área de logística de la empresa XYZ*. (Tesis de maestría). Cali: Universidad ICESI. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/84786/1/T01700.pdf
- Andersen, A. (1999). *El management en el siglo XXI*. Buenos Aires: Granica.
- Archanco, R. (2015). *La importancia de la Gestión del Conocimiento en la empresa*. <http://papelesdeinteligencia.com/la-importancia-de-la-gestion-del-conocimiento-en-la-empresa/>
- Arellano, H. (2017). *La calidad en el servicio como ventaja competitiva*.
- Argyris, C. (1993). *Cómo vencer las barreras organizativas*. Díaz de Santos.
- Argyris, C. y Shön, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison Wesley.
- Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. Prentice Hall. Pearson educación
- Benavides, M. y Pedraza, X. (2018). La gestión del conocimiento y su aporte a la competitividad en las organizaciones: revisión sistemática de literatura. *SIGNOS*, 10(2), 175-191. DOI: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.10>
- Blasco, J. y Pérez, J. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. Gamma
- Brand, V. (2018). *La gestión del conocimiento y la cultura organizacional como base del rendimiento de las pymes familiares del sector metalmeccánico de la ciudad de Aguascalientes*. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes. <http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/11317/1594/433942.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Buitrago, M. (2008) *Teoría de la estrategia y la competitividad: estado del arte desde la perspectiva de Michael E. Porter y su aplicación en Colombia*. Universidad de la Salle. <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4114/T11.08%20B868t.pdf?sequence=1>
- Cano, G. (2017). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, 4 (1); 499-510.
- Castillo, A., Velandia, G., Hernandez, P. y Archibold, W. (2017). Gestión del conocimiento e innovación en las PYME exportadoras del sector industrial en Colombia. *Espacios*, 38 (34); 24-37. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n34/a17v38n34p24.pdf>
- Consejo Privado de Competitividad. (2018). *Índice Departamental de Competitividad*. https://compite.com.co/wp-content/uploads/2019/03/LIBRO-CPC_IDC_2018_WEB.pdf
- Davenport, T. y Prusak, L. (1998). *Working knowledge*. Harvard Business School Press.
- Díaz, L. (2007). Gestión del Conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61) 39-67. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495005>
- Distri-Planeta. (2016). *Informe anual a corte 31 de diciembre de 2016*.
- Echeverri, P. (2015). Ventaja competitiva por diferenciación de la zona franca internacional de Pereira. Pereira: Universidad Libre seccional Pereira.
- Echeverría, L., Vélez, J. y Barrios, C. (2012). *Contribución de la tecnología en la Gestión del Conocimiento entre los grupos de investigación del área de informática*. Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Montería.
- Gao, T., Chai, Y. y Liu, Y. (2018). A review of knowledge management about theoretical conception and designing approaches. *International Journal of Crowd Science*, 2 (1); 42-51. DOI 10.1108/IJCS-08-2017-0023

- García, J. (2019). *Gestión del conocimiento y eficiencia en proyectos. Caso empresa Robuspack*. (Tesis de maestría). Querétaro: CIATEQ. <https://ciateq.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1020/302/1/GarciaArzateJosue MDGPI 2019.pdf>
- Garzón, M. (2005). *Niveles del aprendizaje organizacional*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Garzón, M. (2006). Aproximaciones a la Gestión del Conocimiento en empresas colombianas. *Universidad & Empresa*, 5 (10); 232-256. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217412010>
- Geranmayeh, A. (1992). *Organizational learning through interactive planning: Design*. Obtenido de University of Pennsylvania: https://www.researchgate.net/publication/35545175_Organizational_learning_through_interactive_planning_design_of_learning_systems_for_ideal-seeking_organizations
- Giraldo, C. (2016). *Modelo Arthur Andersen*. Recuperado de <https://ingenieriadelconocimiento20161blog.wordpress.com/2016/02/01/modelo-arthur-andersen/>
- Gómez, M., Demuner, M., Gómez, A. y Arriaga, R. (2013). Gestión del conocimiento en Pymes, una exploración. *Revista In Vestigium Ire*, 6; 19-25. <https://core.ac.uk/download/pdf/151722973.pdf>
- Gore, E. y Dunlap, D. (1988). *Aprendizaje y Organización. Una lectura educativa de las teorías de la educación*. Editorial Tesis.
- Green, B. y Powell, A. (1997). Warehouse planning. *Logistics Europe, yearbook*; 12-15.
- Hernández, C. y Cano, M. (2018). *La importancia del Benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio de las organizaciones*. México: Universidad Veracruzana. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/04CA201702.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2015). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.

- Honorato, M. (2016). *6 problemas logísticos en la entrega de productos*. Recuperado de <https://www.beetrack.com/es/6-problemas-logisticos-entrega-de-productos>
- Ixmatlahua, S., Raygoza, R., Romero, O., Uribe, F. y Vargas, E. (2015). Metrópoli Digital: Una plataforma Web para la inclusión integral de las PyMES, Sociedad y Gobierno en el uso de las Tecnologías de la Información en la región de las Altas Montañas del estado de Veracruz, México. *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información*, 3 (3); 43-54.
- La Fé, R. (2014). La Gestión del Conocimiento en empresas de comercio minorista de bienes en Villa Clara, Cuba. *Teoría y Praxis*, (15); 9-35. <http://risisbi.uqroo.mx/handle/20.500.12249/809>
- Langley, C. (1986). The evolution of the Logistics concept. *Journal of Business Logistics*, 7(2), 1-13
- López, M. y Marulanda, C. (2013). La Gestión del Conocimiento en las PYMES de Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (38) 158-170; <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194225730012>
- López, R. (2017). *Innovación disruptiva como motor de crecimiento*. <https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2017/Innovacion-disruptiva-como-motor-de-crecimiento.html>
- Maldonado, G., Martínez, M. y García, R. (2012). Gestión del Conocimiento y crecimiento en la Pyme manufacturera de Aguascalientes (México). *Cuadernos de Administración*, (28) 25-36. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225025086003>
- Manjarrez, L. Y Buendía, D. (2020). *Caracterización de las barreras para el aprendizaje en el personal directivo de la alcaldía Santa Cruz de Lorica y su incidencia en los niveles de aprendizaje organizacional de la entidad. (Tesis de Maestría)*. Montería: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Marulanda, C., López, M. y Mejía, M. (2013). Análisis de la Gestión del Conocimiento en PYMES de Colombia. *Gerencia Tecnología e Información*, 12, (33); 33 – 43.

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:bZi5QruFRyEJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4546794.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co&client=firefox-b-d>

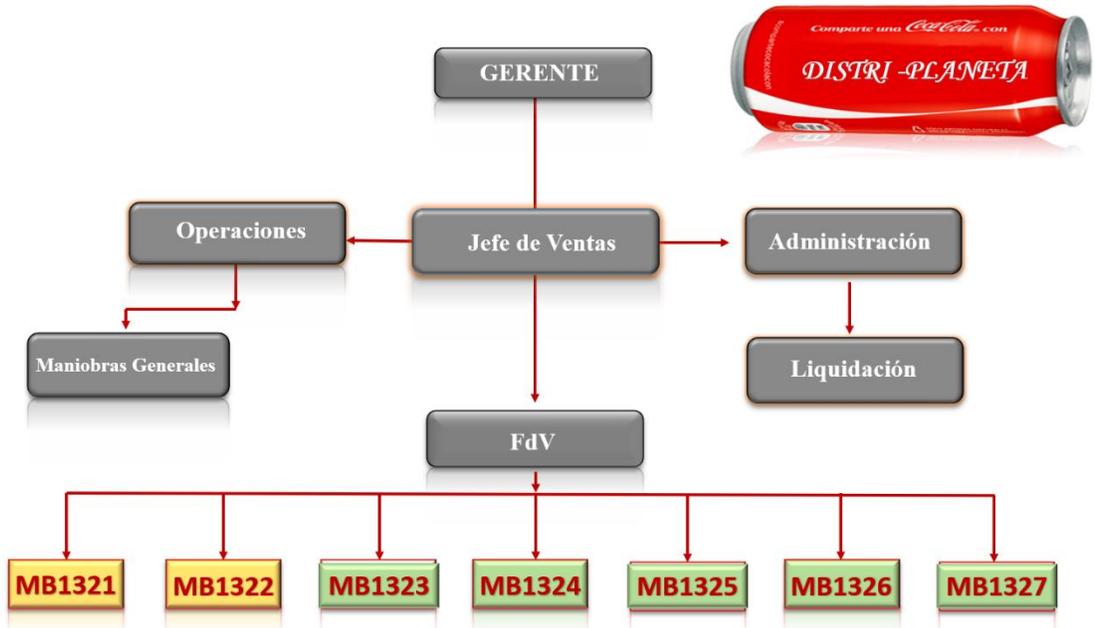
- Marulanda, C., Serna, H. y Giraldo, J. (2015). Modelo de evaluación de Gestión del Conocimiento para las pymes del sector de tecnologías de la Información. *AD-minister*, (26) 17-39; <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322339789002>
- Mills, A. (2000). La gerencia del conocimiento en la era de la convergencia. *Revista GestiónHumana.com*. http://www.gestionhumana.com.consultaremota.upb.edu.co/gh4/BancoConocimiento/C/congreso_de_capacitacion_y_talento_1/congreso_de_capacitacion_y_talento_1.asp
- Muhammad, A. y Sadia, A. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business & Management*, 3 (1). DOI: 10.1080/23311975.2015.1127744
- Muñoz, M. y David, L. (2003). El largo camino hacia la Gestión del Conocimiento. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19 (2); 199-214. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231318052005>
- Nagles, N; (2007). La Gestión del Conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61). 77-87; <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495008>
- Nonaka, I. (1988). Creating Organizational Order out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms. *California Management Review*, Spring; 57-93.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University press.
- Ochoa, J., Olivares, A. y Coronado, J. (2017). *La gestión del conocimiento como factor de competitividad de las pequeñas y medianas empresas*. México: Universidad de Sonora. https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2824/Cap_5_Gesti%C3%B3n_Conocimiento.pdf?sequence=9&isAllowed=y

- Pereira, H. (2011). Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa. *Revista Éxito empresarial* (135). http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_135_310111_es.pdf
- Pérez, M. (2016). Gestión del Conocimiento: orígenes y evolución. *El profesional de la información*, 25, (4); 526-534.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. (2004). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental.
- Ramírez, A. (2013). *Capital intelectual*. <https://www.slideshare.net/Aramir14/capital-intelectual-capital-humano>
- Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y Gestión del Conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29 (126). https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1605/html
- Sánchez, R. (2018). *Administración del conocimiento para las pequeñas y medianas empresas*. (Tesis de grado). Santa Marta: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Senge, P. (1993). *La quinta disciplina*. Granica.
- Senge, P. (2000). *La danza del cambio: Una herramienta para la quinta disciplina*. Norma
- Servera, D. (2010). Concepto y evolución de la función logística. *Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales*, 20 (38); 217-234. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81819024018.pdf>
- Sundiman, D. (2018). The effect of knowledge management on the strategic management process mediated by competitive intelligence in the small business company. *Journal knowledge management*, 20 (2); 105-115. DOI: 10.9744/jmk.20.2.105–115

- Tejedor, B., y Aguirre, A. (1998). *Proyecto Logos: Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas*. España: Boletín de Estudios Económicos.
- Torres, K. y Lamenta, P. (2015). La gestión del conocimiento y los sistemas de información en las organizaciones. *Negotium*, 11 (32); 3-20.
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78246590001.pdf>
- TRANSGESA. (2017). *11 problemas logísticos que atascan a tu empresa*.
<https://www.transgesa.com/blog/11-problemas-logisticos-pymes-espanolas/>
- Valencia, M. (2009). Modelo para la creación del conocimiento para PYMES. *Entramado*, 5 (2) 10-27;
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265419724002>
- Wang, S., Wang, Y. y Archer, N. (2018). The co-evolution of IT competence, organizational agility and entrepreneurial action: a case study of entrepreneurial e-tailers. *Int. J. Networking and Virtual Organizations*, 18, (1); 1–29.

ANEXOS

Anexo 1. Organigrama Distri-Planeta



La estructura consta de tres áreas; operaciones y logística, área de ventas y el área administrativa.

En operaciones se tiene un jefe de esa área el cual se encarga del control de inventarios y el despacho y la recepción de mercancías, este a su vez tiene una persona a cargo que es el delegado de maniobras generales, el cual se encarga de manipular el montacargas para bajar y subir productos y estibas a los vehículos encargados de la distribución.

En el área comercial se encuentra un jefe de ventas que se encarga de la supervisión de los vendedores y todas las actividades relacionadas con los clientes. Existe dos modalidades de venta: Los resaltados en amarillo, son Camiones, que constan de dos asesores y se denomina AUTOVENTA, puesto que salen con el vehículo cargado de producto a visitar a los clientes y venden de manera directa; los resaltados en verde tiene modalidad de preventa, es decir un asesor los visita y

le toma los pedidos en la mañana y en la tarde vuelve en un motocarro y se entrega dicho producto.

En el área administrativa se cuenta con un jefe de esa área el cual se encarga de todo lo relacionado con temas de costos, gastos, papeleos, afiliaciones, desafiliaciones, etc.

Anexo 2. Entrevista

Guion de la entrevista

La presente entrevista se realiza a una muestra de los empleados de la empresa Distri-Planeta con el objetivo de identificar el estado de la gestión del conocimiento en la empresa Distri- Planeta, para hacer un reconocimiento de las ventajas y las principales barreras de aprendizaje en la organización.

1. ¿De qué manera contribuye la empresa en su formación académica, o en o en la organización de cursos, seminarios y/o congresos para adquirir conocimiento?
2. ¿Sabe usted si los equipos de trabajo tienen reuniones periódicas para retroalimentación de sus actividades?
3. ¿La empresa ha desarrollado proyectos con equipos interdisciplinarios con el fin de compartir conocimiento?
4. ¿Considera usted que el aprendizaje presente en la empresa la hace competente en el mercado?
5. ¿Sabe usted si la empresa documenta los errores de los empleados para tratar de hallar soluciones ante posibles oportunidades?
6. ¿Dice usted lo que piensa cuando considera que es importante para la empresa?
7. ¿Se guarda usted su opinión si es contraria a la de la mayoría de las personas?
8. ¿Considera usted que los empleados de la empresa tienden a culpar a las circunstancias cuando las cosas van mal?
9. ¿Cuáles señalaría usted como las principales barreras de aprendizaje en la empresa?
10. ¿Qué tanto conoce la empresa la información que manejan sus empleados?
11. ¿Los procedimientos de la empresa se encuentran documentados?
12. ¿En la empresa los medios electrónicos son indispensables para capturar y almacenar información relevante para el negocio?
13. ¿La empresa utiliza tecnologías de información y comunicación (intranet, foro, videoconferencias, etc.) para que los empleados compartan sus experiencias?
14. ¿Considera usted que la gestión del conocimiento favorece la competitividad de la empresa?

Anexo 3 Cuadro de triple entrada

Fuentes e Instrumentos	Empleados de la empresa	Revisión Bibliográfica
Categorías	Entrevista	Análisis bibliográfico (página donde aparece)
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	<p>¿De qué manera contribuye la empresa en su formación académica, o en o en la organización de cursos, seminarios y/o congresos para adquirir conocimiento?</p> <p>¿Sabe usted si los equipos de trabajo tienen reuniones periódicas para retroalimentación de sus actividades?</p> <p>¿La empresa ha desarrollado proyectos con equipos interdisciplinarios con el fin de compartir conocimiento?</p> <p>¿Considera usted que el aprendizaje presente en la empresa la hace competente en el mercado?</p> <p>¿Sabe usted si la empresa documenta los errores de los empleados para tratar de hallar soluciones ante posibles oportunidades?</p>	<p>Aprendizaje organizacional (p. 29)</p> <p>Niveles de aprendizaje organizacional (p. 32)</p>
BARRERAS DE APRENDIZAJE	<p>¿Dice usted lo que piensa cuando considera que es importante para la empresa?</p> <p>¿Se guarda usted su opinión si es contraria a la de la mayoría de las personas?</p> <p>¿Considera usted que los empleados de la empresa tienden a culpar a las circunstancias cuando las cosas van mal?</p> <p>¿Cuáles señalaría usted como las principales barreras de aprendizaje en la empresa?</p>	<p>Barreras a la Gestión del Conocimiento (p. 33)</p>

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

¿Qué tanto conoce la empresa la información que manejan sus empleados?

Gestión del conocimiento
(p. 26)

¿Los procedimientos de la empresa se encuentran documentados?

Modelos organizacionales para la gestión del conocimiento
(p. 35)

¿En la empresa los medios electrónicos son indispensables para capturar y almacenar información relevante para el negocio?

¿La empresa utiliza tecnologías de información y comunicación (intranet, foro, videoconferencias, etc.) para que los empleados compartan sus experiencias?

Competitividad
(p. 43)

¿Considera usted que la gestión del conocimiento favorece la competitividad de la empresa?
