



**Herramientas para la gestión del conocimiento: El poder de generar valor con base en el conocimiento que reside en las grandes empresas del sector servicios en Medellín**

Carlos Andrés Calle Arias

Artículo de reflexión de maestría presentado para optar al título de Magíster en gestión estratégica de la información y el conocimiento

Asesora

Alessa Álvarez Giraldo, Magíster en Administración

Universidad Pontificia Bolivariana  
Escuela de Economía, Administración y Negocios  
Maestría en gestión estratégica de la información y el conocimiento  
Medellín, Antioquia, Colombia

2024

El contenido de este documento no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad.

**Tabla de contenido**

<b>1. RESUMEN .....</b>	<b>4</b>
<b>2. ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>3. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>4. MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL.....</b>	<b>8</b>
4.1. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC) EN LA EMPRESA .....	15
4.2. LAS HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC) EN LAS ORGANIZACIONES .....	18
4.3. COMPILACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC) PARA LAS ORGANIZACIONES .....	19
4.4. LAS EMPRESAS DEL MACRO SECTOR SERVICIOS EN MEDELLÍN Y EL CAPITAL DEL CONOCIMIENTO.....	28
<b>5. METODOLOGÍA.....</b>	<b>34</b>
5.1. ENFOQUE.....	34
5.2. ALCANCE.....	35
5.3. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y MÉTODOS.....	36
<b>6. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>37</b>
6.1. CONOCIMIENTO AL SERVICIO DEL SERVICIO: CARACTERIZANDO LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL SECTOR SERVICIOS EN MEDELLÍN.....	37
6.2. CONOCIMIENTO COMO VENTAJA COMPETITIVA: EL POTENCIAL DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS EN MEDELLÍN. ....	59
6.3. CORRELACIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y RESULTADOS EMPRESARIALES: UNA CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS GRANDES EMPRESAS DE SERVICIOS DE MEDELLÍN. ....	68
<b>7. DISCUSIÓN Y HALLAZGOS.....</b>	<b>76</b>
7.1. ASPECTOS RELEVANTES.....	76
7.2. AUSENCIAS.....	78
7.3. FORTALEZAS Y LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN. ....	79
<b>8. CONCLUSIONES .....</b>	<b>82</b>
<b>10. REFERENCIAS.....</b>	<b>85</b>

## 1. Resumen

Esta investigación tiene como objetivo analizar las diferentes herramientas de gestión de conocimiento (GC) en un grupo de grandes empresas del sector servicios que tienen su dirección general en Medellín con el fin de identificar sus características e impacto en la generación de ventaja competitiva. Examina las características, importancia y recurrencia de las herramientas de GC, su impacto en la ventaja competitiva y las tendencias tecnológicas actuales.

Empleando una metodología de investigación cualitativa de tipo descriptiva y correlacional, el estudio analiza documentos corporativos, literatura académica y entrevistas semiestructuradas a diez expertos vinculados a empresas del sector servicios en Medellín. La investigación encuentra diversas herramientas de GC como mapas de conocimiento, formación- capacitación, comunidades de práctica y repositorios de información. Pretende identificar una relación positiva entre el uso de herramientas de GC y la ventaja competitiva, demostrando su impacto en la innovación, la eficiencia operativa y el servicio al cliente.

El estudio concluye que las empresas que utilizan estratégicamente herramientas de GC, optimizan los procesos de creación, captura, estructura, almacenamiento, difusión y aplicación del conocimiento. Este uso estratégico les posiciona mejor en los mercados, aumenta la productividad, fomenta la innovación y ayuda a identificar oportunidades de mercado desatendidas, permitiendo la creación de nuevas unidades de negocios basadas en conocimiento y experiencia acumulada.

*Palabras clave:* herramientas, gestión del conocimiento, grandes empresas, sector servicios, ventaja competitiva, Medellín.

## 2. Abstract

This research aims to analyze the different knowledge management (KM) tools in a group of large service sector companies in Medellin to identify their characteristics and impact on the generation of competitive advantage. It examines the characteristics, importance, and recurrence of KM tools, and impact on competitive advantage and current technological trends. Using a descriptive and correlational qualitative research methodology, the study analyzes corporate documents, academic literature and semi-structured interviews with ten experts linked to companies in the service sector in Medellín.

The research finds several KM tools such as knowledge maps, training, communities of practice, and information repositories. It aims to identify a positive relationship between the use of KM tools and competitive advantage, demonstrating their impact on innovation, operational efficiency, and customer service.

The study concludes that companies strategically using KM tools optimize the processes of knowledge creation, capture, structure, storage, dissemination, and application. This strategic use positions them better in competitive markets, increases productivity, fosters innovation and helps identify overlooked market opportunities, enabling the creation of new business units based on accumulated knowledge and experience.

*Keywords:* tools, knowledge management, large companies, service sector, competitive advantage, Medellín.

### 3. Introducción

La gestión del conocimiento (GC) en las empresas se ubica en perspectiva estratégica y busca optimizar el ciclo del conocimiento: su creación, divulgación y aplicación, tanto en las organizaciones como en las personas que la conforman, para mejorar diversos aspectos, por lo que "la GC se refiere a las acciones que realiza la organización con el fin de obtener el máximo valor del conocimiento disponible" (Davenport, T. & Prusak, L., 1998 citados por Villasana, L. et al., 2021, p. 56). La capacidad de una empresa para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre sus miembros y materializarlos en productos, servicios y sistemas es fundamental para el éxito, en tanto Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999) lo posicionan como un paradigma para optimizar procesos coyunturales en las organizaciones.

En consecuencia, para desarrollar una estrategia de GC adecuada, es necesario implementar herramientas intencionadas que permitan llegar a los objetivos organizacionales y de ahí que la influencia de herramientas de GC se convierte en un aspecto crítico por la creciente importancia del conocimiento en el entorno empresarial como una respuesta a la exposición a mercados competitivos. Los mismos autores orientales introducen una perspectiva: la ventaja competitiva, indicando que esta es causa de la creación de conocimiento, donde la innovación es una derivación que da ventaja sobre la competencia.

Desde el momento en que los empleados expresan claramente su conocimiento a la organización, este se convierte en un atributo de capital intelectual, en ellos Minakata, A. (2009) expresa el valor de gestionar conocimientos a través de iniciativas que implican medios, como herramientas de GC, de modo que el conocimiento generado por las personas en una organización sea significativo e incremental para la empresa.

El objetivo de esta investigación es analizar las diferentes herramientas de GC en un grupo de grandes empresas del sector servicios que tienen su dirección general en la ciudad de Medellín con el fin de identificar sus características e impacto en la generación de ventaja competitiva. Así mismo los objetivos secundarios están encaminados a caracterizar las diferentes herramientas de GC que utilizan estas empresas, evaluando su importancia y recurrencia en contextos reales. Igualmente, se pretende identificar la contribución que han tenido estas herramientas de GC y el impacto en la evolución de la competitividad, para

determinar si existe o no una correlación entre el uso de herramientas de GC y la ventaja competitiva en las empresas estudiadas y finalmente referir unas tendencias de estas herramientas.

Respecto a la metodología de investigación, se decidió un enfoque cualitativo con alcance descriptivo y correlacional que integra técnicas de análisis de fuentes primarias como entrevistas semiestructuradas a una muestra intencional de diez expertos vinculados a grandes empresas del sector y el análisis de fuentes secundarias: documentos corporativos, sitios web, revisión de literatura académica, utilizando instrumentos de matriz de investigación documental y guía de entrevista semiestructurada.

El análisis de resultados de la investigación inició con la descripción de una compilación de las herramientas de GC más citadas por el grupo entrevistados y una posterior selección de las herramientas más relevantes que se vinculan a resultados tangibles. Seguidamente, una nueva selección de herramientas de GC más citadas, permitió profundizar en su nivel de relevancia en los diferentes momentos del ciclo de la GC de las empresas.

Además, se realizó una investigación sobre este grupo de empresas con relación a sus propósitos estratégicos, la acumulación de experiencia y los conocimientos que han desarrollado para determinar cómo la GC redundo en resultados que permite generar ventaja competitiva. En este sentido, se introduce este aspecto como el resultado de una gestión estratégica del conocimiento y se considera la contribución de las herramientas de GC basado en una aproximación de la teoría de la ventaja competitiva expuesta por Porter, M. (2015).

Este paradigma se refuerza con la descripción de estudio de casos de éxito empresarial soportados en el uso de herramientas de GC y los resultados verificados en literatura. Más adelante se discute la correlación entre la GC y la ventaja competitiva en la que se describe, si existe una relación positiva entre estos dos conceptos y se detallan categorías de herramientas con algunas tendencias que revelan una preferencia hacia la integración de tecnologías digitales avanzadas, como la inteligencia artificial y el aprendizaje automatizado.

Finalmente, se consolidan los hallazgos, los aspectos más relevantes y las ausencias de la investigación, exponiendo de esta forma las fortalezas y limitaciones encontradas en el proceso de investigación, así como los datos disponibles y confiables. Por último, se entregan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

#### 4. Marco referencial conceptual

Este marco referencial conceptual pretende destacar conceptos, teorías y referencias que serán los pilares de la investigación, las cuales se sustentan principalmente en (i) la teoría de gestión del conocimiento (GC) propuesta por autores como Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999), (ii) la estrategia y ventaja competitiva postulada por Porter, M. (2015), y (iii) el concepto y la teoría del capital intelectual, expuesta por diversos referentes.

De manera preliminar, estas concepciones podrían parecer aisladas y sin correlación alguna. Sin embargo, el objetivo de este marco es comprender como la GC apalanca la ventaja competitiva en las organizaciones mediante el capital intelectual que emerge y se desarrolla dentro de ellas y confirmar como a través de herramientas se puede gestionar el conocimiento.

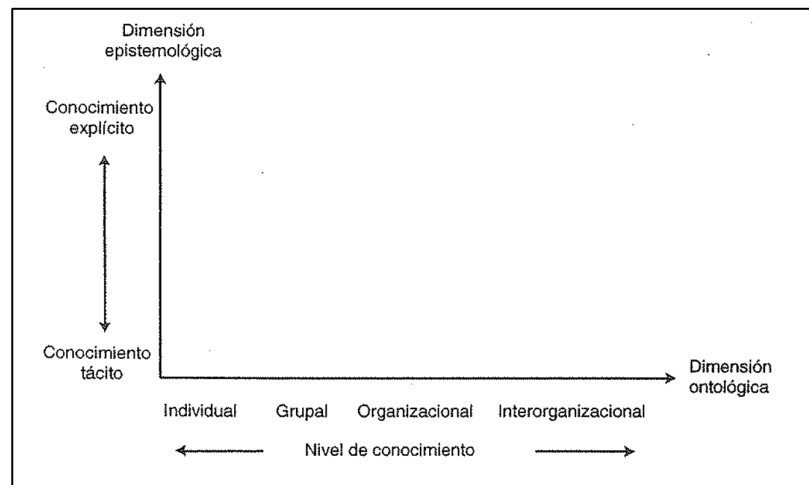
La teoría de GC de Nonaka y Takeuchi enfatiza la importancia de transformar el conocimiento tácito en explícito, facilitando su constante circulación y aprovechamiento. Por su parte, la estrategia de la ventaja competitiva de Porter se centra en desarrollar y mantener una posición de liderazgo en el mercado. Luego, la teoría del capital intelectual discute la valoración del conocimiento, las habilidades y las competencias de las personas en una empresa.

Para iniciar, la creación del conocimiento organizacional postulada por Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995), tipifica desde la dimensión epistemológica el conocimiento en tácito y explícito, explicando que el conocimiento se mueve constantemente entre estos dos tipos mediado por el tiempo, condiciones y formas de conversación. Desde la dimensión ontológica demuestran los contextos individual, grupal, organizacional e interorganizacional, donde el conocimiento se da por niveles, tal como lo señalan en la Figura 1:

#### **Figura 1**

*Niveles y dimensiones del conocimiento*





Nota. Fuente: (Nonaka, I., & Takeuchi, H.,1999)

La parte central de esta teoría se expresa en la creación de la espiral del conocimiento, la cual expone que el conocimiento se da en un ciclo que inicia en lo tácito para convertirse en explícito y de esta manera es un ejercicio dinámico y cíclico:

## Figura 2

### *Espiral del conocimiento*



Nota. Fuente (Nonaka, I., & Takeuchi, H.,1999).

Los postulados, discuten cuatro formas de conversación: socialización, exteriorización, combinación e interiorización, las cuales no son independientes y se dan en la dimensión del tiempo. Luego exponen cinco condiciones organizacionales que son:

intención, caos, autonomía, redundancia y variedad de requisitos que facilitan a las cuatro formas para transformarse en la espiral del conocimiento, estas cinco condiciones facilitan el proceso de la espiral.

Deteniéndose en la figura 1, el conocimiento es creado por los individuos, en el eje horizontal de la figura 1 se ubica la dimensión ontológica, el conocimiento se transforma en grupal/organizacional, en esta interacción y estímulo se desarrolla la espiral del conocimiento presentada en la figura 2.

Para los autores, la definición clásica de conocimiento es descrita como una creencia verdaderamente justificada y la llevan a la perspectiva del conocimiento organizacional, para verificar que la innovación es una consecuencia que emerge de la espiral del conocimiento.

Por otra parte, la teoría de la estrategia-ventaja competitiva otorgada por Michael Porter, entrega un análisis de la complejidad de la ventaja competitiva desde un enfoque estratégico y operativo de los negocios, delimitado en los contextos de las empresas. Porter, M. (2015) descrito por Santos et al. (2017) propone que: “para comprender tanto las circunstancias como la competencia de las empresas es necesario evaluar a la *industria*, unidad básica de análisis que toma un conjunto de organizaciones rivales que compiten entre sí” (p. 1). Michael Porter cuestiona y desarrolla una perspectiva de estrategia competitiva donde se enfoca más en la industria que en el mercado, por esto Monge, E. (2010) precisa que: “la estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial” (p. 251). El preámbulo de esta perspectiva pone la atención en los sectores productivos y no tanto en el medio en los que se desenvuelven, teniendo de supuesto que estos sectores productivos tienen particularidades y diferencias.

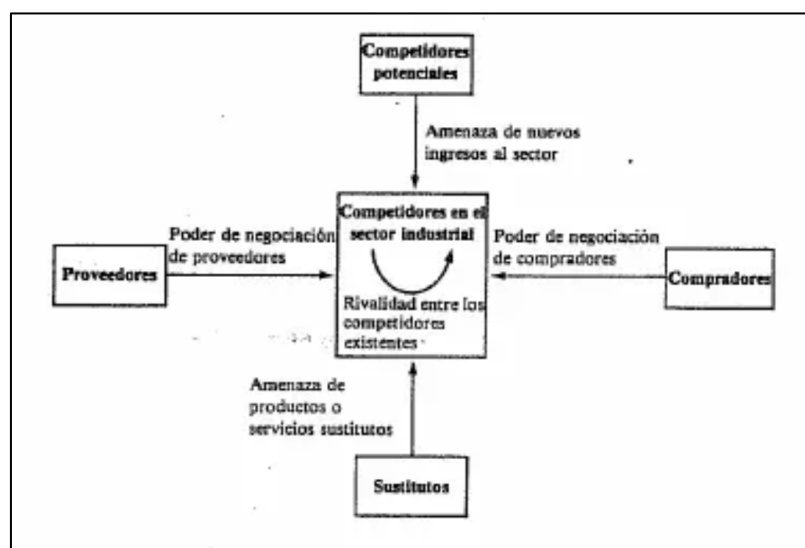
En esta misma línea, la visión de Porter introduce otros aspectos relativos a la sostenibilidad, utilidad y ganancia, lo que redundando en continuidad del negocio, es decir que el negocio sea perdurable en el tiempo y rentable. En un primer momento, Porter hace un análisis de la estructura de los sectores industriales, antes de postular las cinco fuerzas competidoras en función de la estructura de la industria.

A continuación, en la figura 3 se vislumbran claramente las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial, las cuales son (i) competidores

en el sector industrial, (ii) competidores potenciales, (iii) proveedores, (iv) compradores y (v) sustitutos:

### Figura 3

*Las cinco fuerzas competitivas de Porter*



*Nota.* Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial. Fuente (Porter, M.,2015).

De esta manera, la propuesta del Porter, M (2015) es citada por González, A. et al (2020): “la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo” (párr. 40), lo que señala que una empresa logra una ventaja competitiva cuando crea más valor para sus clientes que el costo asociado a la creación de ese valor. En este sentido nacen realidades como lo son el liderazgo de costo, la segmentación del mercado y la diferenciación.

El liderazgo en costos se enfoca en hacer esfuerzos para disminuir y vigilar los costos vinculados a la creación de productos y servicios, una acción fundamental de cualquier gerente, pues la libertad en los mercados y las nuevas tecnologías aceleran a pasos agigantados la competencia, de ahí que el negocio debe enfocarse especialmente en los costos desde el inicio del ciclo de los recursos y así las empresas eficientes en su costo tienen un futuro prometedor.

Con relación a la diferenciación en la industria es la forma en que una empresa puede diferenciarse de otra en su mismo sector económico, lo que se articula con perspectivas de GC y cómo una empresa puede ser única en la medida en que desarrolla estrategias de conocimiento, experiencia acumulada en el tiempo y efectividad en herramientas diferenciales que le permita tener ventaja sobre otras empresas.

Así mismo, la diferenciación según Porter, M. (2015) propone que una empresa debe buscar ser única en su sector industrial potenciando sus particularidades para que sea ampliamente valorada por los clientes, donde toma atributos y referencias de sus competidores y los apropia, agrega valor a sus productos-servicios y la suma ello redundando en exclusividad, con un precio superior que el comprador decide pagar y genera diferencia a sí mismo de sus competidores en el mercado.

Para que una empresa cree una ventaja competitiva requiere de un proceso previo en el que toma relevancia la innovación, la creatividad y la GC, lo que esto permite afirmar que es imposible desarrollar una ventaja competitiva, si no se gestiona el conocimiento en el contexto corporativo.

La última teoría que respalda esta investigación es el Capital Intelectual en el contexto empresarial la cual entrega una relación entre conocimiento, práctica y el valor de una organización en función de las personas que la constituye. Hasta hace algunos años, el capital intelectual era un paradigma de estudio de las ciencias sociales, especialmente de la psicología, la pedagogía o la sociología. No era común que la administración y las teorías que las fundamentan, se preocuparan por la dimensión conceptual del capital intelectual, al contrario, lo concerniente a capital estaba bien afiliado a la contabilidad, economía y finanzas

En el contexto empresarial el capital intelectual ha tomado realce en las últimas décadas, en particular, para las compañías que fundamentan sus negocios en conocimientos, desarrollo de estrategias intelectuales y servicios de enseñanza/aprendizaje. Al respecto, García, M. et al. (2006) exponen que:

El volumen de inversiones no tangibles realizadas por las empresas en todo el mundo ha crecido extraordinariamente en la segunda mitad del siglo pasado y continúa creciendo en este siglo, por lo que conocer la naturaleza económica de los intangibles,

identificarlos y medirlos se ha convertido en un foco de interés (...) y, en general, para quienes tienen intereses comprometidos en la marcha de las empresas (p. 1).

Esta afirmación destaca el paradigma de capitales intangibles en las organizaciones que entregan resultados posiblemente no valorados y en consecuencia revela una creciente afinidad al concepto de capital intelectual por la creación de nuevas vertientes como la economía de los intangibles y la necesidad de cuantificarlos, como un punto de interés para las empresas. Con relación con este tema, Bontis, N. (1998) ya había indicado que el capital intelectual es la búsqueda del uso eficaz del conocimiento y en un contexto empresarial, dicho conocimiento que, sumado al conocimiento de los demás trabajadores, entrega una ventaja sobre otras empresas, lo que inmediatamente vincula al capital intelectual también con la ventaja competitiva.

Luego de una exploración documental se pretende realizar un acercamiento al concepto de capital intelectual otorgada por diferentes autores, lo que tiene como propósito destacar las definiciones que permitan mayores acercamientos a los objetivos de este estudio y que complementen este marco referencial, compilado en la Tabla 1 de resultados:

**Tabla 1**

*Recopilación de definiciones de capital intelectual basadas en las referencias obtenidas de Sánchez, A. et al (2007)*

Autores	Definiciones de capital intelectual
<b>Edvinsson y Sullivan (1996) y Sullivan (1999, 2001a)</b>	El capital intelectual es aquel conocimiento que puede ser convertido en beneficio en el futuro y que se encuentra formado por recursos tales como las ideas, los inventos, las tecnologías, los programas informáticos, los diseños y los procesos.
<b>Bradley (1997)</b>	El capital intelectual consiste en la capacidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que crean riqueza tanto en las empresas como en los países.
<b>Stewart (1991)</b>	El capital intelectual es todo aquello que no se pueda tocar pero que puede hacer ganar dinero a la empresa.
<b>(Euroforum, 1998)</b>	El capital intelectual como el conjunto de activos de una empresa que, pese a no estar reflejados en los estados financieros tradicionales, generan o generarán valor en el futuro para la misma.

Autores	Definiciones de capital intelectual
<b>Unión Fenosa (1999)</b>	Se define como el conjunto de elementos intangibles que potencian sustancialmente la capacidad que tiene la organización para generar beneficios en el presente y, lo que es más importante, en el futuro.
<b>Malhotra (2000)</b>	En el contexto de los recursos de conocimiento, éste representa al colectivo de los activos intangibles que pueden ser identificados y medidos.
<b>Robinson y Kleiner (1996)</b>	El capital intelectual, que se encuentra formado por los conocimientos, las habilidades, la experiencia, los sistemas de información, la propiedad intelectual, las estructuras organizativas, etc. se puede aprovechar para crear riqueza.
<b>Bainbridge y Jacobsen, (2001)</b>	El capital intelectual de una empresa es la suma del conocimiento de sus miembros y de la interpretación práctica del mismo.
<b>Brooking (1997)</b>	El capital intelectual es la combinación de activos inmateriales que permiten hacer funcionar a la empresa, siendo ésta, a su vez, el resultado de la combinación de los activos materiales más el capital intelectual.
<b>Nevado Peña y López Ruiz (2002)</b>	El tipo de capital intelectual (...) es el conjunto de activos de la empresa que, aunque no estén reflejados en los estados contables, generan o generarán valor para la misma en el futuro, como consecuencia de aspectos relacionados con el capital humano y con otros estructurales como la capacidad de innovación, las relaciones con los clientes, la calidad de los procesos, productos y servicios, el capital cultural y comunicacional y que permiten a una empresa aprovechar mejor las oportunidades que otras, dando lugar a la generación de beneficios futuros.
<b>Wiig (1997)</b>	El capital intelectual como aquellos recursos que son creados a partir de actividades intelectuales y que van desde la adquisición de nuevo conocimiento o los inventos a las relaciones con los clientes.
<b>Bontis (1998)</b>	Para definir el concepto de capital intelectual, comienza diferenciando lo que es información de conocimiento. Así, afirma que mientras que la información es la materia prima, el conocimiento puede ser ya considerado como el producto finalizado.

*Nota.* Fuente (Sánchez, A. et al, 2007).

Estas definiciones sobre el capital intelectual develan variadas perspectivas desencadenadas sobre un mismo término, en general ayudan a comprender a la organización como una entidad activa que obtiene y genera conocimiento, donde las personas, actor fundamental, desarrollan capacidades y habilidades en torno al conocimiento. Este conocimiento se capitaliza en la medida que genera nuevos atributos a las empresas, allí el ser humano aprende y desarrolla conocimientos para consolidar el capital intelectual en el contexto organizacional.

Finalmente, la propuesta de las tres teorías y conceptos permitirá dar un enfoque al ejercicio de investigación, fundamentado en los conceptos claves y en las referencias conceptuales.

#### 4.1. La gestión del conocimiento (GC) en la empresa

La GC se ha posicionado como un proceso vital para optimizar procesos estratégicos en las organizaciones. Nonaka, I. & Takeuchi, H (1999) en defensa de esto, expresan que las empresas son exitosas gracias a sus habilidades y perfeccionamiento en el campo de la creación de conocimiento organizacional y son especialmente aptas para innovar continuamente y en capacidades superiores, de ahí que el conocimiento es crítico en cuanto es un vehículo que permite la continuidad del negocio, la competitividad y la sostenibilidad.

De allí que, para Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999) citando a varios autores sugieren que el futuro pertenecerá a las personas que poseen el conocimiento, estas personas se sitúan en empresas que configuran una sociedad basada en el conocimiento, así mismo se fundamenta en lo expuesto por Drucker, P. (1993) cuando afirma categóricamente que el individuo con conocimiento es el recurso más importante en una organización.

En este mismo sentido, Peter Drucker (1993) señala que el conocimiento, por encima del capital o la mano de obra, es el único recurso económico con sentido en la sociedad de conocimiento y Peter Senge (1990) advierte que muchas organizaciones no podrían funcionar como organizaciones sino tienen la capacidad de aprender de su entorno, de los retos, de la academia, o de la experiencia. En palabras de Nonaka y Takeuchi (1999), la GC es un proceso que abarca la socialización, externalización, combinación e internalización del conocimiento, siendo crucial para la innovación y el crecimiento sostenible.

Sobre la GC, también ha habido infinitas definiciones e ideas, por tanto, no hay una única manera de conceptualizarla. No obstante, es preciso realizar un recorrido por algunas perspectivas sobre el entendimiento de la GC en el contexto de empresas, a través de la mirada de variados autores. Es por esto, que a continuación se presentará la tabla 2 con esta compilación:

**Tabla 2**

*Compilación de resultados de las definiciones de Gestión del conocimiento (GC)*

Autores	Definiciones de GC
Davenport y Prusak (1998)	Se refiere a las acciones que realiza la organización con el fin de obtener el máximo valor del conocimiento disponible.

Autores	Definiciones de GC
<b>Rosenberg (2006)</b>	Es el establecimiento y archivo de información, experiencia y conocimiento valiosos dentro y entre comunidades de personas y organizaciones con intereses y necesidades similares, y su propósito es crear una ventaja competitiva.
<b>Wiig (1997)</b>	Se refiere a la creación, renovación y aplicación de un conocimiento claro y consciente que comprende, presta atención y gestiona el sistema.
<b>Fenn (1996 como se citó en Morey, 2001)</b>	Promueve un método integrado para identificar, capturar, recuperar y evaluar los activos de información de la empresa. Estos activos de información pueden incluir bases de datos, documentos, políticas, procesos y experiencias predeterminadas no capturadas y experiencias almacenadas en la mente de las personas.
<b>Saint-Onge (2000)</b>	Es la capacidad de desarrollar, mantener, influir y actualizar activos intangibles denominados capital de conocimiento o capital de conocimiento.
<b>Borroto (2007).</b>	El proceso sistemático de organizar a los participantes para que detecte, seleccione, organicen, filtren, presenten y utilicen información con el fin de desarrollar recursos de conocimiento basados en el propio capital intelectual de la organización, con el objetivo de mejorar las habilidades organizativas y crear valor.
<b>Bueno (1998)</b>	La GC de la empresa se compone esencialmente de tres dimensiones conceptuales: un conjunto de conocimiento explícito y tácito capturado y creado, tecnología TIC que promueve el proceso, y procesos estratégicos organizacionales de generación de conocimiento dinámico.
<b>Minakata (2009).</b>	Desde el momento en que los empleados expresan claramente su conocimiento a la organización, el conocimiento se convierte en un activo de capital humano y se hace posible a través de la infraestructura y los intermediarios de comunicación, de modo que el conocimiento generado sea significativo para la empresa.
<b>Mijangos, J. &amp; Manzo, K. (2012)</b>	Es un proceso estratégico, guiado y operado por la disciplina y las habilidades, que promueve ventajosamente la realización de los objetivos establecidos. Este proceso se utiliza para poner en práctica el conocimiento tácito y el conocimiento explícito y maximizar el valor de la organización. La gestión del conocimiento ayuda a la toma de decisiones, aumentando así la viabilidad y durabilidad de la organización, y generando ventajas competitivas. Para lograrlo, la información y el conocimiento deben estar disponibles y accesibles para que los miembros de la organización puedan absorberlos y convertirlos en experiencia.
<b>Alvarado (2005)</b>	Tiene una perspectiva táctica y operativa, es más detallada y se centra en la promoción y gestión de las actividades relacionadas con el conocimiento, como la creación, adquisición, transformación y uso del conocimiento. Su función es planificar, implementar, operar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los procedimientos, que son necesarios para una gestión eficaz del capital intelectual.
<b>Calderón, (2017) Fidalgo-Blanco et al., (2014)</b>	En organizaciones como las instituciones de educación superior significa la conversión de información en conocimiento, lo que conduce a un aumento en la cantidad de producción de conocimiento organizacional.
<b>Malhotra (2008)</b>	Encarna el proceso organizacional de buscar la combinación colaborativa de procesamiento de datos e información a través de las capacidades de la tecnología de la información y la creatividad e innovación humanas.

*Nota.* Fuente y adaptada (Villasana, L., Hernández, P. & Ramírez, E., 2021).



Para efectos de la defensa de la GC y su importancia en las organizaciones se toma la definición de la Tabla 2, referencia de Mijangos, J. & Manzo, K. (2012) como se citó en Villasana, L., Hernández, P. & Ramírez, É. (2021). Dado que esta investigación se fundamenta en el análisis de herramientas de GC, se complementa de igual manera con la definición de Bueno (1998) como se citó en Villasana, L., Hernández, P. & Ramírez, É. (2021): “La gestión del conocimiento de la empresa se compone esencialmente de tres dimensiones conceptuales: un conjunto de conocimiento explícito y tácito capturado y creado, tecnología TIC que promueve el proceso, y procesos estratégicos organizacionales de generación de conocimiento dinámico” (p. 58).

Hay evidentes coincidencias entre las definiciones de GC, esta percepción justifica su importancia en las organizaciones, porque sin una adecuada GC no existe una optimización de la toma de decisiones informadas, una promoción de la innovación, una acumulación de experiencia, la mejora de procesos estratégicos y la generación de una ventaja competitiva, porque no solo se ha convertido en una necesidad en los entornos organizacionales, sino también es un vehículo para definir vigencia en el tiempo y sostenibilidad.

En efecto, tal como lo expone Ereñaga, N. (2023) quien resalta la importancia de la GC expone que esta es: “un recurso estratégico y esencial para las organizaciones, de hecho, la empresa se concibe, como una comunidad especializada en la creación y la transmisión interna de conocimiento” (p. 8). Aunado a esta cosmovisión, Montoro, M. (2008) complementa esta afirmación indicando que: “El papel del conocimiento, de la información y de su flujo es tan importante para la organización que puede ser considerado como uno de los recursos críticos para garantizar su buen funcionamiento e, incluso, su futuro” (p. 28). Esto pone de manifiesto una necesidad de plantear en el eje estratégico de las empresas a la GC y darle el lugar que merecen, pues permiten darle identidad a la empresa, aportan al crecimiento, a la competitividad y la adaptación a los cambios constantes de un mercado global.

## **4.2. Las herramientas para la Gestión del Conocimiento (GC) en las organizaciones**

Por lo general una gestión se apalanca a través de la implementación de herramientas e instrumentos que permitan obtener los resultados esperados, cosa que ocurre igual con la GC, para lo que las herramientas se constituyen como facilitadoras claves. Las herramientas se categorizan de manera que permita determinar su uso en función de la GC, estas abarcan desde tecnologías de la información muy sofisticadas, otras adaptadas a contextos industriales particulares y hasta plataformas colaborativas o de conversación entre colaboradores. Actualmente las organizaciones demarcan un interés por las tecnologías como un mecanismo que permite desarrollar herramientas y para esto Alavi & Leidner (2001) señalan que los sistemas de GC son esenciales para facilitar la creación y transferencia de conocimiento en entornos empresariales e instan a las herramientas como el mejor mecanismo para desarrollar la GC. Así mismo, Dalkir, K. (2005) destaca la importancia de la TIC como facilitadoras clave para la GC y Martínez, E. (2009) indica que ejemplos de estas herramientas “son los gestores documentales, las herramientas de comunicación y trabajo en grupo, las redes expertas, los portales corporativos y los sistemas e-learning” (p. 30).

En particular sobre las plataformas de aprendizaje Martínez, E. (2009) referencia esta herramientas desde la perspectiva de otros autores, para Rosenberg (2001) es: “el uso de una serie amplia de tecnologías de internet para aumentar el conocimiento y el desempeño” (p. 33), Nevis et al, 1995; Pan y Leidner, 2003; Senge, 1990 citados en Martínez, E. (2009) “los objetivos del e-learning es establecer una organización de aprendizaje y crear una cultura corporativa basada en compartir el aprendizaje” (p. 33). Estas perspectivas demuestran una orientación por herramientas colaborativas y la formación como instrumentos para gestionar el conocimiento.

Es de notar que, las herramientas de GC no se reducen exclusivamente al uso de la TIC, pues los contextos, el campo y las categorías son mucho más amplias de lo que se puede precisar, y la implementación efectiva de herramientas de GC implica considerar diversos enfoques. En efecto, McElroy, M. (2003) argumenta que la GC debe adaptarse a las

necesidades y la cultura organizativa, destacando la importancia de la personalización de herramientas de GC según las necesidades y estrategias de la empresa y Choo, W (1998) sugiere que las empresas deben acoger una mirada holística, integrando herramientas con prácticas organizativas para maximizar la eficacia.

### **4.3. Compilación de herramientas de gestión del conocimiento (GC) para las organizaciones**

Para empezar, se pretende entregar una visión descriptiva, exploratoria y estructurada de las herramientas de Gestión del Conocimiento (GC) encontradas en la investigación documental. En portales web, investigaciones previas, libros, revistas, archivos de distintos contextos, se encuentran decenas de herramientas para la correcta GC. El objetivo de este apartado sugiere describir de manera consolidada las herramientas halladas y ofrece una referencia delimitada a las empresas, con relevancia sectorial a servicios, como instrumentos cruciales donde se compilan en forma de tabla.

Esta propuesta de estructura sistemática puede convertirse, además, como una guía adaptada y agrupada de herramientas de GC en las organizaciones, que en particular puede ser usada para empresas del sector servicios, por ser el objeto de investigación, pero también podrán ser utilizadas para otros contextos. Con esta clasificación, se busca no solo identificar y describir cada herramienta, sino ofrecer una mirada al contexto empresarial y en capítulos posteriores analizar su relevancia e importancia en la praxis de la GC.

Todas estas herramientas resultan en instrumentos que utilizados de manera efectiva y según las necesidades, enfoques y estrategias de GC en las empresas, pueden ser un mecanismo que entregue resultados y permitan desarrollar el ciclo del conocimiento en las organizaciones.

En esta perspectiva la tabla 3 presentará herramientas de GC basándose en la guía del Ministerio de Educación de Colombia y la Norma UNE 412001 IN de 2008, estas herramientas se compilan en forma de tabla de la siguiente manera:

- 
- Nombre de la herramienta: La primera columna titula cada herramienta de GC, permitiendo una identificación rápida y clara.
  - Descripción: La segunda columna realiza una descripción detallada de la herramienta, incluyendo la funcionalidad y cómo puede ser adaptada específicamente en empresas del sector servicios. Esta información busca facilitar la comprensión de cómo cada herramienta puede ser implementada en entornos reales.
  - Tipo de Acción: adicionalmente, en la segunda columna se describe el tipo de acción que la herramienta realiza, categorizada según las definiciones de conocimiento explícito y tácito propuestas por Nonaka y Takeuchi (1999) y descritas previamente en el marco conceptual referencial, lo que ayudará a entender mejor los diferentes tipos de conocimiento que permite gestionar la herramienta.
  - Ubicación del Conocimiento: especifica si el conocimiento gestionado por la herramienta se encuentra al interior o al exterior de la organización. Esto es crucial para determinar el acceso al conocimiento y a su vez la GC dentro de la empresa.

**Tabla 3***Descripción detallada de las herramientas de GC*

<b>Nombre de Herramienta</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TIPO DE ACCIÓN</b>
Benchmarking interno/externo	Evaluación comparativa que establece un punto de referencia a partir del cual se comparan de manera sistemática los productos, servicios y métodos de una empresa con sus competidores, con el fin de aprender de las prácticas de estos.	Capta conocimiento del exterior; conocimiento explícito.
Comunicación interna	Publicación de noticias de la empresa que contribuyen a que los trabajadores se mantengan actualizados en temas estratégicos.	Capta conocimiento del exterior; conocimiento explícito.
Centro de excelencia	Iniciativas dentro de un espacio real de articulación interdisciplinaria para el desarrollo de programas de investigación, de capacitación y de transferencia de tecnología a sectores externos.	Genera conocimiento interior; comparte, distribuye y/o almaceno conocimiento.
Círculos de creatividad e innovación	Reuniones periódicas de un pequeño grupo de personas destinadas a generar nuevas ideas, formas de hacer las cosas, gestión de banco de ideas.	Genera conocimiento interior; comparte, distribuye y/o almacena el conocimiento.
Coaching	Método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.	Conocimiento explícito, Comparte, distribuye y/o almaceno conocimiento.
Comunidades virtuales	Grupo de personas que comparten un propósito específico y profundizan en el conocimiento y la experiencia por medio de la participación y el compromiso, a través de la tecnología de redes para facilitar o incrementar su interacción social.	Genera conocimiento interior, conocimiento explícito, comparte, distribuye y/o almaceno conocimiento.
Consultoría interna/ sistema de consultas a expertos	Servicio de consulta a personas con mayor experiencia y conocimiento dentro de la propia empresa, en cuestiones de especial complejidad.	Conocimiento Tácito a explícito, se comparte el conocimiento
Consultorías externas, sistemas de consultorías a expertos	Servicio externo a la entidad utilizado cuando surgen cuestiones de extrema complejidad que no pueden ser resueltas internamente.	Conocimiento Tácito a explícito, se comparte y capta conocimiento del exterior.

Nombre de Herramienta	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACCIÓN
E-Learning	Modalidad de formación a distancia no presencial que utiliza una metodología específica basada en TIC	Capta conocimiento del exterior; genera conocimiento interior.
Encuestas	Cuestionarios realizados a un público intencionado destinados a conocer información concreta.	Capta conocimiento del exterior.
Equipos de trabajo multidisciplinarios	Grupo de trabajo constituido por profesionales de distintos ámbitos o dependencias que pueden aportar variedad de enfoques y opiniones que generan nuevos puntos de vista y establezcan sinergias que potencien y complementen el conocimiento individual de sus miembros.	Capta conocimiento del exterior, genera conocimiento del interior; comparte conocimiento.
Estudios de mercado	Recogida de información y conocimiento encaminada a facilitar la toma de decisiones estratégicas, sobre actividades o productos relacionadas con su sector.	Capta conocimiento del exterior.
Formación externa	Actividad cuyo objetivo es el aprendizaje de conocimientos o desarrollo de habilidades o actitudes por parte de los empleados necesarios para el correcto desempeño del trabajo.	Capta conocimiento del exterior.
Formación Outdoor	Actividad destinada a dotar a sus empleados del conocimiento y el desarrollo de habilidades que les falta para el desempeño de su trabajo, fuera de las instalaciones de la entidad, en un entorno más dinámico que propicie no solo la adquisición de conocimiento, sino el compartir experiencias conjuntas.	Capta conocimiento del exterior, comparte conocimiento interior.
Formación interna	Actividad desarrollada internamente cuyo objetivo es el aprendizaje de conocimientos o desarrollo de habilidades o actitudes por parte de los empleados, necesarios para el correcto desempeño del trabajo.	Capta conocimiento del interior, Conocimiento explícito.
Gestión de colaboraciones	Acuerdos, convenios, contratos, etc., suscritos no solo con clientes y proveedores, sino con cualquier tipo de agente como centros tecnológicos, asociaciones sectoriales, universidades, medios de comunicación, etc., relacionados con la actividad de la entidad.	Capta conocimiento del exterior; comparte conocimiento.
Grupos de apoyo	Grupos establecidos por parte de las organizaciones de manera habitual, que permita un mejor desarrollo de las tareas de las personas, así como una mayor eficiencia para asumir puntas de trabajo en momentos críticos.	Comparte y/o distribuye conocimiento.
Identificación de expertos	Técnica empleada para identificar y ubicar personas que poseen las competencias con conocimientos aplicados en la práctica y experiencia actualizadas.	Tácito. Identificar conocimiento.
Implantación de sistemas de gestión	Técnica empleada para implementar en una entidad un sistema de gestión que es una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la entidad.	Almacenar y transferir Conocimiento.
Jornadas, seminarios, simposios y fórums	Asistencia habitual a distintos tipos de eventos relacionados con la actividad profesional para establecer contactos profesionales y adquirir conocimientos.	Capta conocimiento del exterior.
Lluvia de ideas	Herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado en un ambiente relajado.	Identificar conocimiento.

Nombre de Herramienta	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACCIÓN
Manuales de inducción	Documento dirigido al nuevo personal, que recoge la información corporativa y funcional de la entidad, y cuyo fin es facilitar la incorporación y adaptación del nuevo trabajador a la entidad.	Conocimiento explícito; comparte y/o distribuye conocimiento.
Mentorías	Proceso de mejora, guiado, flexible y con apoyo continuo por parte de un mentor, que logra el desarrollo a largo plazo del participante, capacitándole en la comprensión de temas organizativos que pueden afectar al desempeño en su función actual y futura.	Comparte y/o distribuye conocimiento.
Narrativas	Herramienta de aprendizaje, utilizada de forma habitual como mecanismo de transmisión de información y conocimiento de un trabajador experimentado a otro más inexperto, la narración de historias ejemplificadoras, ya que tan importante es el que se cuenta como el cómo se hace.	Conocimiento explícito; comparte, distribuye y/o almacena conocimiento.
Redes de colaboración	Participación de la entidad en distintas redes, que le proporcionan sinergias competitivas del exterior.	Capta conocimiento del exterior; comparte, distribuye y/o almacena conocimiento.
Redes de conocimiento	Participación de la entidad en redes con el fin de aprender y compartir conocimientos y experiencias en temáticas concretas.	Capta conocimiento del exterior; comparte, distribuye y/o almacena conocimiento.
Repositorio de buenas prácticas	Conjunto de actividades o procesos puestos en marcha que mejoran sustancialmente el rendimiento de las redes de conocimiento y forman parte del buen hacer de la entidad y sirven de referencia para otras organizaciones similares.	Conocimiento explícito; almacena conocimiento.
Repositorio de lecciones aprendidas	Conjunto de prácticas recogidas de manera explícita que permite aprender de los errores y minimizar sus efectos en actuaciones futuras.	Conocimiento explícito; almacena conocimiento.
Reuniones	Sesiones habituales y organizadas entre los miembros de una misma dependencia, o entre dependencias, con el fin de coordinar actividades y llevar un seguimiento efectivo de las acciones individuales y conjuntas.	Capta conocimiento del interior; comparte y/o distribuye conocimiento.
Sistema de rotaciones	Procedimiento de formación en el que los funcionarios trabajan en diferentes funciones (rotan) siguiendo un plan dentro de la entidad durante un periodo de tiempo suficiente para adquirir el conocimiento práctico necesario para esas funciones.	Comparte y/o distribuye conocimiento.
Externalización del servicio	Modalidad de adopción de profesionales mediante consultoría en que la empresa exterioriza determinadas actividades de la entidad, susceptibles de funcionar independiente, con el fin de aportar conocimiento con el que no se cuenta dentro de la Empresa.	Capta conocimiento exterior.
Suscripciones a recursos escritos	Suscripciones a prensa especializada relacionada con el ámbito de actividad de la entidad.	Capta conocimiento del exterior.

Nombre de Herramienta	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACCIÓN
Vigilancia tecnológica	Búsqueda, detección, análisis y comunicación de informaciones orientadas a la toma de decisiones sobre amenazas y oportunidades externas en el ámbito de la ciencia y tecnología, esta propone precisamente obtener información sobre lo que está sucediendo en una determinada área tecnológica: en qué temas se está investigando, cuáles son las líneas de investigación emergentes, cuáles son las entidades y los equipos de investigación líderes.	Capta conocimiento del exterior.

*Nota.* Adaptada del ministerio de Educación de Colombia. (s.f). Guía herramientas para la gestión del conocimiento.

Por otra parte, Hajric, E. (2018) ha estudiado también otras herramientas para gestionar el conocimiento. En este sentido expone que las organizaciones pueden enfrentarse a dos tipos de herramientas para la gestión del conocimiento: (i) las basadas en tecnologías y (ii) otros recursos no basados en la tecnología, todas ellas categorizadas y tipificadas en una compañía según su uso y propósito, lo cual se compila en las siguientes tablas 4 y 5:

**Tabla 4**

*Herramientas de GC de tipo tecnológico*

HERRAMIENTAS DE GC DE TIPO TECNOLÓGICO		
Categoría	Breve descripción	Herramientas
<b>Sistema de software colaborativo y GC 2.0</b>	Tecnología creada para ayudar a las personas a colaborar e incluye una gama amplia de aplicaciones, que puede integrarse o no.	Correo electrónicos y publicaciones en web. Wikis, blogs e intercambio de archivos. Videoconferencias, chats y foros. Software de gestión de proyectos, flujos de trabajos y gestión de la información o documental.
<b>Intranet y extranet</b>	Versión a escala y a la medida, que utiliza lenguaje y protocolos de internet, que tiene funcionalidad similar, pero que existe únicamente al interior de una organización. Permiten intercambio de conocimiento y la colaboración.	Software para intranet y extranet. Intranet alojada en web. SharePoint. Yammer. Aplicaciones Mobile. Página web exclusiva.



<b>HERRAMIENTAS DE GC DE TIPO TECNOLÓGICO</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Breve descripción</b>	<b>Herramientas</b>
<b>Almacenamiento y minería de datos</b>	Las decisiones de los gerentes se basan en datos. El objetivo de almacenar datos en un sistema centralizado es tener los medios para proporcionarles los elementos básicos adecuados para obtener información y conocimientos sólidos.	Bases de datos. Datacenter. Servidores de datos. OLAP e inteligencia de negocio Para la visualización de datos: interfaces gráficas, tablas, gráficos, imágenes, presentaciones 3D y animaciones.
<b>Sistemas de soporte a la decisión</b>	Son los datos sistematizados como fuente de apoyo a las decisiones basados en estos. La función de estos sistemas es acceder y manipular datos.	OLAP: El procesamiento analítico en línea es una tecnología de análisis de bases de datos que implica consultar, extraer y estudiar datos resumidos, Dashboard y cubo de datos.
<b>Sistemas de gestión documental</b>	Son sistemas que ayudan en la publicación, almacenamiento, indexación y recuperación de documentos.	Múltiples plataformas, interfaces múltiples personalizables, módulos de flujo de trabajo, conversiones de archivos/formato. Sistemas de código abierto y sistemas no electrónicos.
<b>Herramientas de búsqueda para la recuperación de conocimiento</b>	Los sistemas de información pueden tener cualquier número de características y pueden incluir búsquedas en diferentes tipos de medios.	Motores de búsqueda. Software de búsqueda especializado. Bibliotecas digitales. Integrarse en sistemas de intranet y sistemas de recuperación de documentos. Sistemas de gestión de contenidos.
<b>Alternativas de mejoras a la experiencia del cliente</b>	Alternativas claves en el mundo de la atención y soporte al cliente digital, ofreciendo una suite integral que incluye CRM, software de mesa de ayuda y gestión del conocimiento.	Freshdesk. HubSpot Service Hub: integración de CRM. Intercomunicador. Live agent: servicio al cliente. Team support. Frente: comunicación optimizada. Kayako: atención unificada al cliente. Groove: soporte optimizado.
<b>Bases de conocimiento en SharePoint</b>	Popular programa de software de Microsoft que a menudo se recomienda por su versatilidad y personalización.	SharePoint
<b>Bases de conocimiento de código abierto</b>	Se refiere a un software de código abierto como una solución que cualquiera puede modificar y distribuir, accesible al público, actúa como un depósito de información en línea de autoservicio.	Exo. Documizar. Phpmyfaq. Openkm. SaaS. Full story Launchpad
<b>Document 360 y alternativas</b>	Reconocido por su enfoque integral para la creación de bases de conocimientos, Document360 es un elemento	Proprofs: Gestión Integral del Conocimiento. Zendesk: ideal para sistemas completos de asistencia técnica. Confluencia:

<b>HERRAMIENTAS DE GC DE TIPO TECNOLÓGICO</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Breve descripción</b>	<b>Herramientas</b>
	básico en muchas organizaciones y ofrece una solución integral para gestionar el conocimiento interno de la empresa y la documentación orientada al cliente.	gestión de proyectos y colaboración. Guru: Optimización de los wikis de las empresas. Knowledge owl: un enfoque interno rico en funciones. Arch bee: documentación simplificada. Slite: colaborativo e intuitivo/ Bloom fire: compromiso e intercambio de conocimientos. Notion: versátil y centrada en el usuario y Nuclino: espacio de trabajo simplificado y colaborativo.

*Nota.* Fuente de Hajric, E (2018). Knowledge Management: A Theoretical & Practical Guide.

Por otra parte, la tabla 5 compila las herramientas de GC de tipo no tecnológico que una empresa puede adoptar e igualmente se presenta la categoría de herramienta, una breve descripción y las opciones de herramientas, así:

**Tabla 5**

*Herramientas GC de tipo no tecnológico*

<b>HERRAMIENTAS DE GC DE TIPO <u>NO</u> TECNOLÓGICO</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Breve descripción</b>	<b>Herramientas</b>
<b>Equipo de proyectos multifuncionales</b>	La práctica de formar equipos de proyecto utilizando miembros de la organización con diferentes funciones. Normalmente, esto implicaría seleccionar varios especialistas bajo la dirección de un director.	Creación de nuevos conocimientos. Intercambio de conocimientos. Creación de redes informales de conocimiento
<b>Capacitación</b>	Los consultores y profesionales expertos pueden tener la tarea de capacitar a otros, no solo implementando procesos de GC, sino también educando a todos los interesados en el tema. Se debe asegurar de comprender bien lo que el capacitador planea hacer y de enfatizar el aspecto de capacitación.	Consultoría. Conferencias. Trabajos en equipos. Talleres. Aulas de aprendizajes. Laboratorios

---

<b>Contar historias</b>	La narración de historias es una técnica muy antigua que se remonta a la mayor parte de la historia de la humanidad. Las historias se pueden utilizar para dar forma a la visión, transmitir conocimientos y sabiduría y dar forma a la identidad y la cultura organizacional. La narración de historias se considera una de las técnicas más efectivas e influyentes y ha sido ampliamente documentada en numerosos campos.	Storytelling. Lecciones aprendidas. Casos de éxitos. Conversaciones y divulgación
<b>Tutoría</b>	La tutoría es una de las formas más efectivas de transmitir conocimientos tácitos de un experto a un aspirante a experto. Trata de practicar bajo la guía de un experto. A diferencia del aprendizaje en el aula, al aprendiz se le asignan tareas prácticas, bajo la supervisión y guía de su mentor.	Mentoría

---

*Nota.* Fuente de Hajric, E (2018). Knowledge Management: A Theoretical & Practical Guide.

Finalmente, para comprender la eficacia de las herramientas de GC, algunos estudios empíricos han evaluado su impacto, por ejemplo, McElroy (2003) presenta un análisis detallado de casos de estudio que demuestran la mejora en la productividad y la innovación con la implementación efectiva de herramientas de GC. Además, Dalkir (2005) destaca la importancia de la medición continua y la retroalimentación para evaluar el rendimiento de estas herramientas, perspectiva que se pretende detallar más adelante.

#### **4.4. Las empresas del macro sector servicios en Medellín y el capital del conocimiento**

##### ***4.4.1. El Macro-Sector económico de Servicios, objeto de investigación***

Las empresas se pueden clasificar por diversas condiciones, tales como: por su tipo, tamaño, actividad económica, esquema laboral, naturaleza jurídica, procedencia de capital, participación en el mercado, ingresos percibidos en un determinado periodo de tiempo o la correlación de las anteriores categorías.

Según Bancoldex (2023): “en Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas”. Para efectos de esta investigación se delimitará la comprensión de las empresas que se ubican bajo dos categorías: por su tamaño con relación al ingreso y un grupo de empresas ubicado en el sector servicios.

Así mismo, el decreto 957 de 2019 “el criterio para la clasificación del tamaño empresarial (...) tiene como mayor relevancia, los ingresos por actividades ordinarias anuales de la respectiva empresa”. El mismo decreto expone que “para la clasificación por tamaño empresarial, se podrá utilizar uno o varios de los siguientes criterios: (i) Número de trabajadores totales, (ii) Valor de ventas brutas anuales y (iii) Valor activos totales.

De acuerdo con Méndez, J. (2021) “la producción de un país se integra por el volumen producido por todas las actividades económicas que se realizan en él. La producción global se ha dividido en sectores económicos, que a su vez se integran por varias ramas productivas” (p. 47) y también plantea tres sectores económicos: agropecuario, industrial y de servicios.

Para marzo del 2023, Colombia registró 1,8 millones de empresas activas de las cuales Antioquia cuenta con el 12,6%, es decir alrededor de 233 mil empresas, esto según el informe de la oficina de estudios económicos del ministerio de comercio, industria y turismo con base en la información del registro único empresarial y social y el DANE (MINTIC, 2023). Por otra parte, de este porcentaje, el 99% son microempresas y el 1% son grandes empresas, de este último dato destaca que el sector servicios es el más creciente y consolidado.

Por otro lado, según Datos Abiertos Colombia quien presenta las *10.000 Empresas más Grandes del País*, otorga información de la clasificación de las empresas más grandes

en el sector servicios en Antioquia con su domicilio principal en Medellín. Se toma este reporte para realizar la tabla 6 en la cual se realiza una segmentación y se limitan a los criterios de: región Antioquia, Domicilio en Medellín, Macro Sector de servicios y ponderado por ingresos operacionales en el último periodo, lo que arroja la siguiente información:

**Tabla 6**

*Empresas del macro sector servicios e ingresos operaciones*

<b>Razón social</b>	<b>Ingresos operacionales*</b>
EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P.	\$27.9
ISAGEN S.A. E.S.P.	\$8.31
UNE EPM TELECOMUNICACIONES S.A.	\$5.51
INTERCONEXIÓN ELÉCTRICA S.A. E.S.P. - ISA	\$3.32
HOLDING CONSTRUCCION MINERIA Y ENERGIA COLOMBIANA S.A.S.	\$2.43
SURA	\$1.82
SURAMERICANA S.A.	\$1.60
RENTING COLOMBIA SAS	\$1.33
EMTELCO SAS	\$1.13
COMERCIAL CARD SAS	\$0.82
MULTIENLACE SAS	\$0.71
FGA FONDO DE GARANTIAS S.A.	\$0.54
MANPOWER DE COLOMBIA LTDA	\$0.43
PROMOTORA ENTRE MARES S.A.S.	\$0.42
CELSIA S.A.	\$0.38

*Nota.* Fuente del ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2023). 10.000 empresas más grandes del país.

\*Cifras representadas en billones de pesos colombianos.

La tabla 6 presenta las empresas del macro sector servicios categorizadas por sus ingresos operacionales y donde resaltan empresas con mayores ingresos operaciones en un referente de quince empresas del macro sector de servicios, destacan empresas con actividades económicas tales como: salud, servicios públicos, transporte energético, telecomunicaciones y servicios de soporte.

Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2022), en el año 2022, el sector servicios representó el 61,1% del Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia, lo que significa que por cada \$100 COP que se generan en la economía, \$61 COP provienen de actividades como los servicios públicos, la transición energética, servicios al consumidor, la salud, la educación y los servicios financieros.

En ese mismo sentido el sector servicios es el principal generador de empleo en Colombia, pues según el DANE para el año 2022, este sector empleó a 18 millones de personas, lo que representa el 64,5% del empleo total en el país, en otras palabras, de cada cien empleos en Colombia, sesenta y cuatro se encuentran en empresas del sector servicios. Además, Montoya, J. (2024) enfatiza que el sector servicios es donde está empleada la mayoría de la fuerza laboral del país, donde resaltan las empresas con dirección general en Medellín, las cuales son:

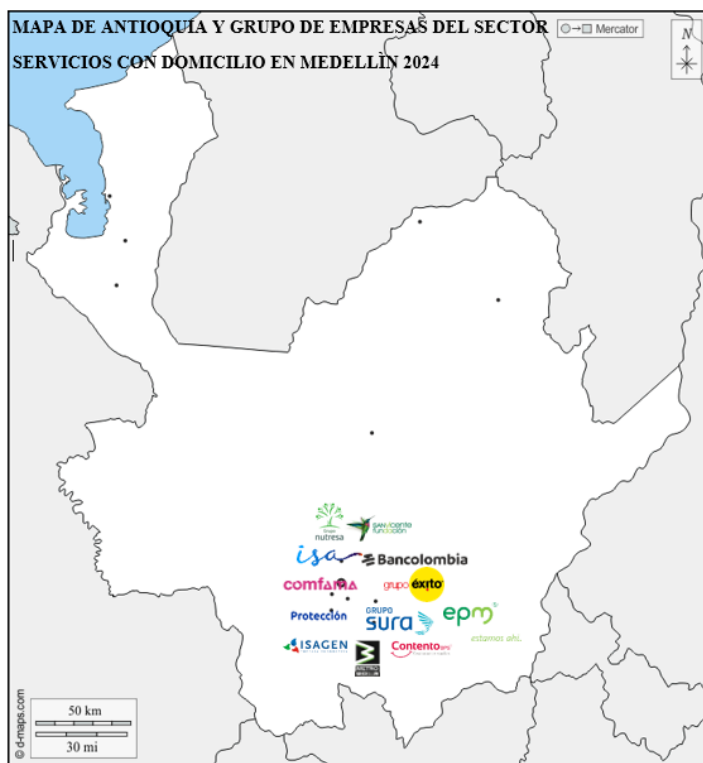
- En servicios al consumidor al por menor la empresa más grande es Grupo Éxito.
- En servicios de salud la mayor empresa es SURA.
- En servicios públicos la empresa más grande es el Grupo EEPPM.

Para reforzar esta evidente categoría, la revista c-level (2024), en el informe especial empresarial, referenciando a la Superintendencia de sociedades, expone dos empresas que se ubican en el top 10 de empresas más grandes, con domicilio de su dirección general en Medellín, en ese macro sector: EPM en el primer puesto y SURA en el sexto puesto.

Por tanto, este trabajo de investigación enfocará sus esfuerzos en analizar un grupo de empresas del sector servicios, que, según Méndez, J. (2021) “es llamado sector terciario de la economía incluye todas aquellas actividades no productivas pero necesarias para el funcionamiento de la economía” (p, 47). En este sector se ha experimentado un crecimiento sostenido, respaldado por el esparcimiento de la tecnología y la digitalización a todo nivel.

#### **Figura 4**

*Mapa de Antioquia y grupo de empresas de investigación del sector servicios con domicilio en Medellín*



*Nota.* Fuente de mapa (d.maps.com, 2024) y adaptado gráficamente por el autor. Sobre las imágenes de las empresas todos los derechos reservados a cada empresa propietaria.

Ahora bien, es necesario conocer a profundidad las dinámicas del sector servicios, identificando cuales son las prácticas que hacen que estas empresas sean tan exitosas y las causas que otorga ingresos operacionales significativos, especialmente en materia de generación de conocimiento o en las herramientas de GC y si esto tiene alguna injerencia en su protagonismo.

Por tanto, el grupo de empresas a abordar en este sector económico, serán: Metro De Medellín, Protección, San Vicente Fundación, Grupo Éxito, Comfama, Grupo Isa, Contento Bps, Grupo Sura, Grupo TCC y Grupo Epm, todas estas empresas objeto de la investigación a realizar.

Analizar las dinámicas en materia de GC en estas empresas es interesante pues investigaciones previas como la de Múnera, M., Mejía, A., Franco, J., Pabón, A. & Ortega, O. (2003) sobre la GC en empresas del sector servicios, encontraron que estas empresas implementaron estrategias exitosas que redundaron en incremento de rentabilidad, una mejor

satisfacción del cliente y una mayor capacidad de innovación. Esto tiene todo el sentido en cuanto el DANE (2022) enfatiza que “el sector servicios ha sido el sector de mayor crecimiento en la economía colombiana en los últimos años” pues para el 2022, este sector creció un 5,1%, mientras que la economía en general en Colombia creció un 4,0%.

A propósito, no es aleatorio seleccionar a la ciudad de Medellín como epicentro de grandes industrias del sector servicios, de acuerdo con *Medellín Cómo Vamos* (2019), la ciudad destaca como uno de los principales centros financieros, de seguros, salud, comerciales y de servicios en Colombia, lo que la convierte en un escenario ideal para analizar el impacto de la GC en este sector.

Desde esta perspectiva, investigadores previos como Rubier, D. (2019) propone que las empresas de servicios que tiene una cultura de aprendizaje organizacional fuerte y que fomentan la colaboración entre sus empleados son más propensas a tener éxito en la implementación de estrategias de GC, las cuales se traducen en sistemas de conocimiento, retroalimentación del capital humano y generación de competencias.

En efecto, las empresas ubicadas en el sector servicios serán protagonistas en el desarrollo de esta investigación y se convertirán en la muestra de análisis para abordar el problema y los objetivos de investigación.

#### ***4.4.2. El capital del conocimiento en las grandes empresas del sector servicios en Medellín***

Después de hacer una aproximación a los conceptos de empresa, la empresa en Medellín y del sector económico objeto de investigación, se pretende delimitar la investigación mediante un análisis de la influencia de dichas herramientas en el desarrollo de la competitividad en las grandes empresas de Medellín de este sector económico.

Para Münch, L. (2020) el concepto de empresa está íntimamente relacionado con el concepto de administración porque “las empresas son el campo donde se han llevado a cabo y se han desarrollado las teorías, técnicas, metodologías, enfoques, escuelas y gestión organizacional” (p. 108). Esta misma afirmación podría ser llevada al campo del conocimiento, es decir, la empresa está íntimamente relacionada con el concepto de generación de conocimiento y en mayor relevancia con su gestión.



---

Medellín no solo destaca en términos de auge empresarial y desarrollo de negocios, sino también como un epicentro de generación, transferencia y GC. De hecho, la ciudad se ha decretado como un distrito especial de ciencia tecnología e innovación, que según la ley 2286/23 del gobierno nacional, impulsa a ejes estratégicos y económicos como la innovación, el conocimiento, la información y la tecnología para desarrollar habilitadores que pueden ser trascendentales para las empresas en la adopción de nuevos servicios y procesos basados en la mejora continua, la competitividad y la economía del conocimiento.

En síntesis, programas y proyectos innovadores como Ruta N, modelos de observación y la consolidación de la triada: universidad-empresa-estado; demuestran un compromiso de Medellín con la construcción de un capital del conocimiento enmarcado en la GC. Estas perspectivas han sido el argumento perfecto para que las grandes empresas del sector servicios implementen estrategias corporativas en función del capital intelectual y además en la capitalización del conocimiento para impulsar el desarrollo y establecer la competitividad en la región.

## 5. Metodología

### 5.1. Enfoque

La investigación tendrá primordialmente un enfoque cualitativo que, según Bonilla, E. & Rodríguez, P. (2005) citado por Guerrero, M. (2016): “se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social” (p. 1), lo que busca analizar las diferentes herramientas de GC en un grupo de empresas del sector servicios que tienen su dirección general en Medellín, con el fin de identificar su impacto en la generación de ventaja competitiva.

Desde esta mirada “El diseño cualitativo puede subrayar (...) el entendimiento de las relaciones entre variables o la comprensión de un caso” (Hernández, R. et al, 2017, p. 115) y pretende descubrir patrones, categorías y resultado en la caracterización de las herramientas de GC en estas empresas. Por consiguiente, Bernal, C. (2010) defiende que el método cualitativo busca entender una situación teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica y, en consecuencia, esta investigación cualitativa busca conceptuar sobre la realidad de un grupo de empresas, con base en la información obtenida de expertos de GC, que se ubican en las distintas empresas.

Visto de esta forma, Hernández, R. et Al (2017) sobre el enfoque cualitativo, lo establece como un método inductivo “por el cual los investigadores parten de los hechos particulares o concretos para llegar a conclusiones generales. Este método se utiliza principalmente en las ciencias fácticas y se fundamenta en la experiencia” (p. 22).

En definitiva, lo que se pretende realizar en el ejercicio de investigación basado en este enfoque, es delimitar el análisis de las herramientas de GC a las empresas del sector servicios que cuentan con su dirección general en la ciudad de Medellín y no se pretende adentrar elementos estadísticos, sino subrayar correlaciones y describir la realidad empresarial en función de la pregunta problematizadora y los objetivos de investigación.

## 5.2. Alcance

El alcance de la investigación abarca la búsqueda y análisis de herramientas de la GC en las empresas del sector económico de servicios y su caracterización a través de la descripción y la correlación entre la GC y la ventaja competitiva, como ejes fundamentales. Se explorarán aspectos cualitativos y algunos datos cuantitativos como complementarios, para comprender la eficacia y los desafíos asociados con estas herramientas.

De acuerdo con ello, Hernández, R. et Al (2017) proponen que el alcance descriptivo “debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes recolectarán los datos” (p. 77). En este caso concreto, se pretende analizar las diferentes herramientas de GC en un grupo de empresas del sector servicios con el fin de identificar su impacto en la generación de ventaja competitiva. De esta forma, se espera describir diferentes herramientas de GC utilizadas por un grupo de empresas y describir el estado en el que se encuentran las herramientas, uso, importancia y recurrencia.

También Rojas, R. (2013) citado en Escudero, C. & Cortez, L., (2018) insta a que el objetivo del alcance descriptivo es: “obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema (...) derivar elementos de juicio para estructurar estrategias operativas y señalar los lineamientos para la prueba de las hipótesis” (p. 22), de tal forma que ayude a identificar preliminarmente la contribución de las herramientas de GC implementadas así como la contribución en la evolución de la competitividad empresarial, mediante el análisis de participación en el mercado y rentabilidad en ingresos.

Resulta claro que el objetivo del alcance descriptivo según Escudero, C. & Cortez, L. (2018) “está orientado a detallar las características relevantes de fenómenos idénticos, indicando sus cualidades diferenciales” (p. 43), para luego describir la correlación entre la GC y la ventaja competitiva en las empresas del grupo de estudio. Igualmente, una misma investigación puede incluir diferentes alcances como el descriptivo/correlacional para conocer el grado de asociación entre dos variables en el marco de las herramientas de GC, lo que permite estudiar la relación entre conceptos.

### 5.3. Técnicas, instrumentos y métodos

Para esta investigación se emplea la técnica de entrevistas semiestructuradas, recopilación de datos y el análisis documental, lo que permite compilar datos cualitativos a través de la valoración de los contenidos que emergen de la investigación documental y la percepción general en los recursos bibliográficos sobre las herramientas de GC.

Por otra parte, autores como Escudero, C. & Cortez, L. (2018) proponen dentro de las técnicas, la investigación no interactiva, de tipo análisis de contenido, la cual es “aplicada para la comprensión de los contenidos de la comunicación, materializadas en libros” (p. 64) y que puede ser también encontrada en artículos, libros o normas “el análisis de contenidos trata de descubrir los significados de un documento; el documento puede ser textual, como transcripción de una entrevista, una historia de vida, un libro, o también podría ser audiovisual” (Tójar, J., 2006 en Escudero, C. & Cortez, L., 2018, p. 64).

Por consecuencia es una técnica que estructurada en procedimiento permite examinar textos con el propósito de conocer “tanto su significado expreso o latente, así como obtener información respecto de su modo de producción” (Escudero, C. & Cortez, L., 2018, p. 64).

En función de lo planteado, los instrumentos para realizar la metodología de investigación serán según Baena, G. (2017) “los apoyos que se tienen para que las técnicas cumplan su propósito (...) La investigación documental es la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos” (p. 68). Por un lado, se tendrá el instrumento de guía para realizar entrevistas semi estructuradas, la tabla de análisis de resultados y luego una matriz de análisis documental, esta última será un instrumento que sirve para recopilar los datos de la investigación, la cual, Cervo, A et al. (1980) en Baena, G. (2017) insiste: “busca conocer las contribuciones culturales o científicas del pasado” (p. 69).

En efecto, con el fin de abordar el problema de investigación y lograr los objetivos de esta, se tomarán los instrumentos de: entrevistas semi estructurada, matriz análisis de documentos y contenidos, recopilación de informes corporativos, anotaciones y levantamiento de inventarios de herramientas de GC en las empresas objeto de estudio.

## 6. Análisis de Resultados

### 6.1. Conocimiento al servicio del servicio: caracterizando las herramientas de gestión del conocimiento en el sector servicios en Medellín.

#### 6.1.1. *Compilación de herramientas de Gestión de Conocimiento (GC) relevantes*

Los resultados de esta investigación inician con la aplicación del instrumento de entrevista semiestructurada, para un muestreo no probabilístico, dirigida a perfiles directivos y expertos responsables de las áreas o departamentos de GC organizacional, aprendizaje corporativo o del desarrollo humano enfocado en el conocimiento corporativo en un grupo de empresas delimitadas de la siguiente manera:

**Tabla 7**

*Descripción y características de empresas estudiadas*

Descripción	Característica
Por su tamaño:	Grandes empresas
Por su macro-Sector:	Servicios
Por su ubicación:	Medellín y área metropolitana

Estas entrevistas estaban determinadas por una estructura que: describe el perfil del entrevistado, el objetivo de la investigación, una guía de quince preguntas orientadas a capturar información relevante que responda a los objetivos de investigación, con una duración de sesenta minutos, abarcando diez grandes empresas y una empresa consultora experta en gestión del conocimiento corporativo que ha desarrollado estrategias a grandes empresas.

Los entrevistados están asociados a empresas seleccionadas intencionadamente por su relevancia en el mercado, historia, impacto empresarial, desempeño, competitividad y diversidad en su actividad económica dentro el macro sector de servicios. Estas entrevistas permitieron a través de la conversación y la captura de la información, obtener datos significativos de las dinámicas de la GC, el uso de herramientas de GC en contextos reales y

en dimensiones empresariales. Las empresas y los perfiles entrevistados se describen en la tabla 8.

**Tabla 8**

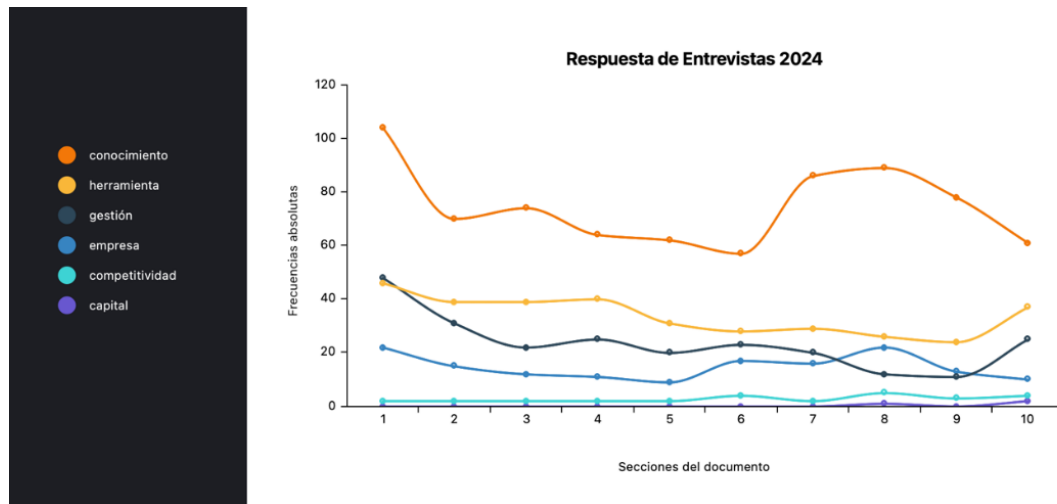
*Descripción del macro sector, actividad económica, empresa y perfil del entrevistado del grupo de empresas objeto de investigación*

<b>Macro Sector</b>	<b>Actividad Económica</b>	<b>Empresa</b>	<b>Perfil entrevistado</b>
Servicios	Consultoría	<b>BITTANA</b>	Directora
Servicios	Transporte Masivo de pasajeros	<b>METRO DE MEDELLÍN</b>	Profesional 1 de gestión del conocimiento
Servicios	Pensiones y Cesantías	<b>PROTECCIÓN SAN VICENTE FUNDACIÓN</b>	Profesional de gestión del conocimiento
Servicios	Salud	<b>GRUPO ÉXITO</b>	Líder de gestión del conocimiento
Servicios	Servicios al consumidor	<b>COMFAMA</b>	Jefe de gestión del conocimiento
Servicios	Caja de compensación	<b>GRUPO ISA</b>	Gestor de aprendizaje organizacional
Servicios	Energía	<b>GRUPO TCC</b>	Analista de gestión del conocimiento
Servicios	Outsourcing y centro de atención telefónica	<b>GRUPO SURA</b>	Gerente gestión del conocimiento
Servicios	Seguros, inversiones y ARL	<b>GRUPO EPM</b>	Líder de aprendizaje organizacional
Servicios	Logística		Director de aprendizaje y cultura
Servicios	Servicios Públicos		Profesional C desarrollo humano

Así las cosas, se presentará una selección de las herramientas de GC más mencionadas por los expertos que busca centralizar las herramientas que tuvieron mayor protagonismo en las respuestas obtenidas. De manera general, al realizar un análisis a las respuestas otorgadas por los entrevistados, las palabras claves más recurrentes fueron: *conocimiento, herramienta, gestión, empresa, competitividad y capital*:

**Figura 5**

*Tendencia de palabras claves generales y número de apariciones en las respuestas*



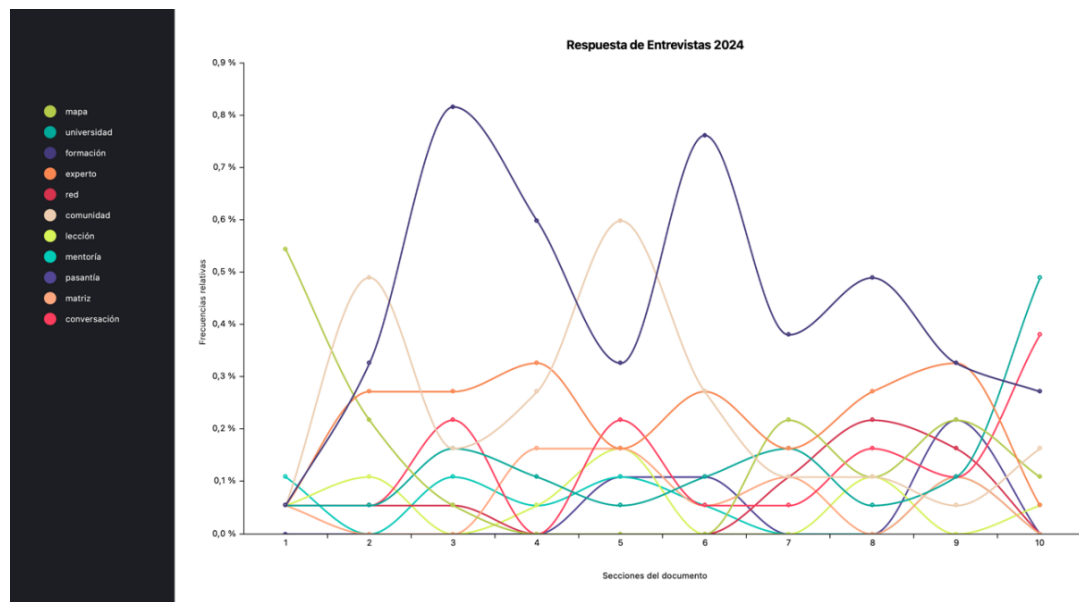
*Nota.* Elaboración propia extraída de software MAXQDA (2024)

Este análisis exploratorio comprende las palabras claves más recurrentes en las respuesta, dado que los expertos dan importancia al *conocimiento* como una necesidad para afrontar los retos empresariales, las *herramientas* como una búsqueda de soluciones que ayuden a los procesos de GC, la *gestión* como la posibilidad de administrar adecuadamente los recursos, la *empresa* como el lugar en el que ocurren las oportunidades, la *competitividad* como aquella capacidad para enfrentarse al mercado y el *capital* como el recurso que requiere cualquier empresa para que los resultados se hagan realidad.

Luego, al preguntar en concreto por herramientas de GC, el mayor número de palabras claves que toman relevancia son: *mapa, universidad, formación, experto, red, comunidad, lección, mentoría, pasantía, matriz y conversación*, que se aprecia en la figura 6.

**Figura 6**

*Tendencia de palabras claves sobre herramientas de GC y número de apariciones en las respuestas*



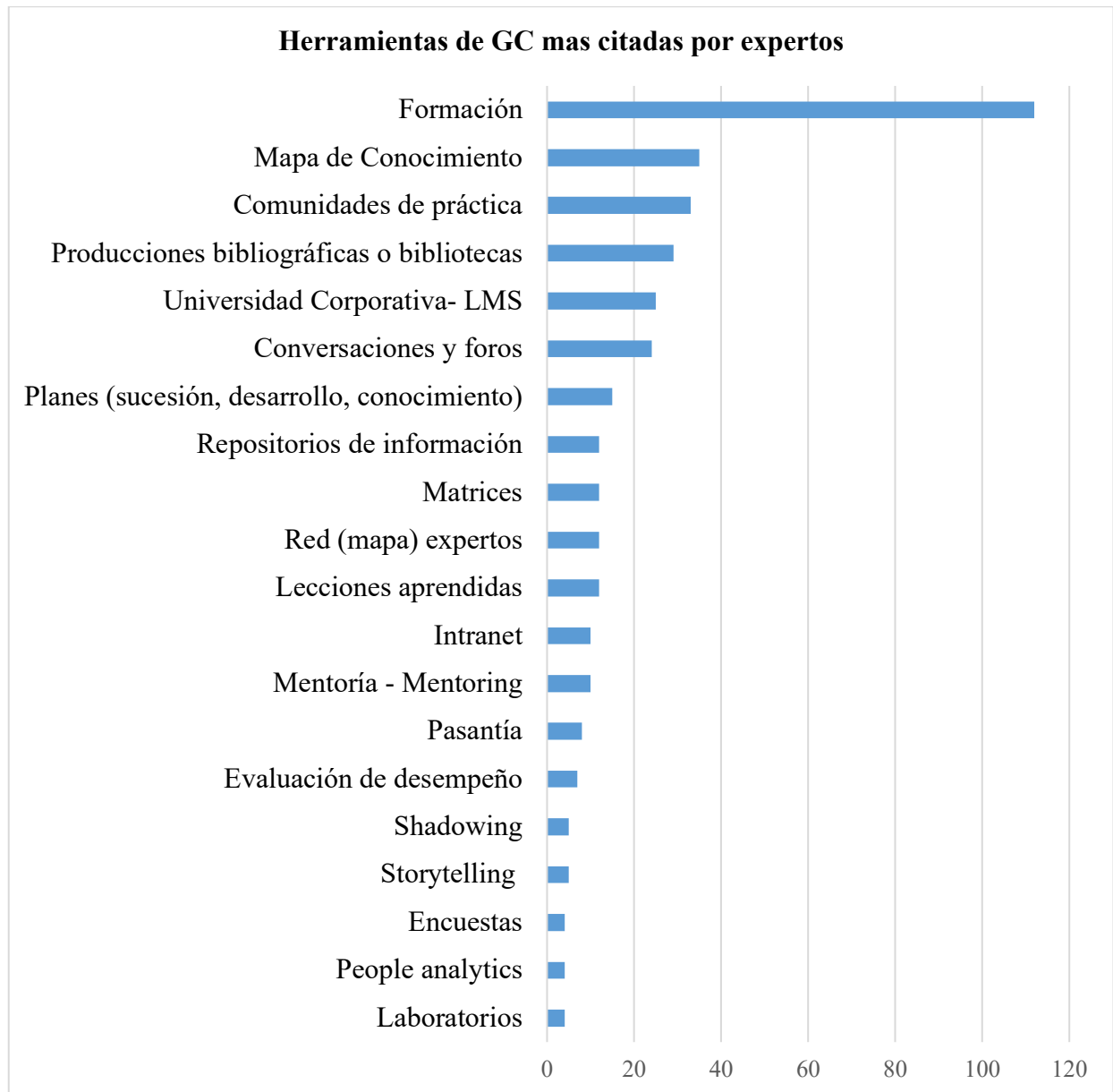
*Nota.* Elaboración propia extraída de MAXQDA. (2024). Se extraen una clasificación de once palabras claves. Las secciones de documento son las respuestas obtenidas y las frecuencias relativas es la reproducción de las palabras en las respuestas, esto para determinar notabilidad.

Esta consideración de palabras en las respuestas de los entrevistados coincide con las herramientas de GC mencionadas con mayor protagonismo, al analizar el resultado fueron más de 50 diferentes herramientas de GC que se encontraron en esta fase de investigación exploratoria, pero con el objetivo de delimitar enfoque y alcance, se hace una selección de las más citadas por los entrevistados, donde se recopilan las siguientes y se presentan según su nivel de recurrencia en la citación:



**Figura 7**

*Compilación de herramientas de GC más citadas por los expertos*



*Nota.* Se presenta una jerarquía de 20 herramientas, las cuales fueron entregadas como respuestas más repetitivas por los expertos y su número de citación se mide entre un intervalo de una 1 a 120 veces.

A su vez, para enfocar este análisis a partir de la información obtenida, se identificó que las herramientas más citadas por los expertos de las empresas del sector servicios se describen en la figura 8:

**Figura 8**

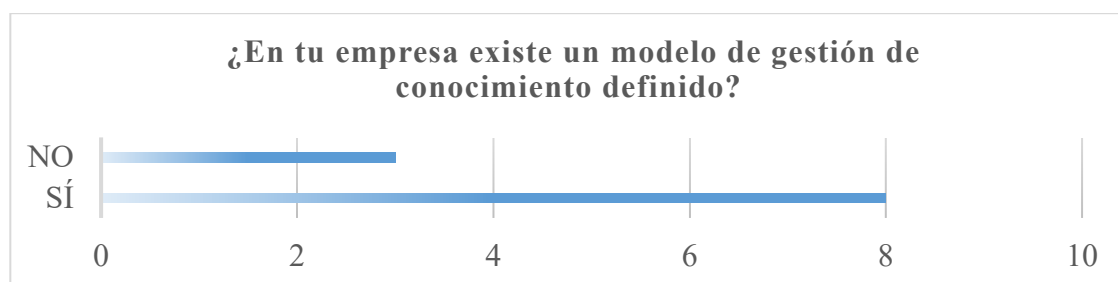
*Resultado porcentual de las herramientas de GC más referencias por los expertos*



Por otra parte, al preguntar a los expertos si en las empresas existe un modelo de gestión del conocimiento definido, para comprender el vínculo de las estrategias con las herramientas, se encuentra que ocho del total de las once empresas entrevistadas, es decir el 73%, cuentan con un modelo de GC, toman por tanto relevancia para los expertos herramientas como la formación, el mapa de conocimiento, las comunidades de práctica, las producciones literarias y la universidad corporativa.

**Figura 9**

*Número de respuestas a la pregunta ¿Existe en tu empresa un modelo de GC definido?*



*Nota.* Fueron once expertos entrevistados, de los cuales, ocho respondieron que SÍ y 3 respondieron que NO a la pregunta formulada.

De este último resultado el hallazgo más importante reside en que, si bien todas las empresas participantes emplean y recurren a diversas herramientas de GC en distintas etapas de su ciclo de vida empresarial, un grupo significativo no posee un modelo formal de GC. Esto indica que la implementación y utilización de herramientas de GC no necesariamente requiere de la existencia de un modelo formalizado. En efecto, se observa que la mayoría de las empresas cuentan con un modelo estructurado, mientras que en otras la GC se desarrolla de manera emergente dentro de la organización.

En otro sentido, respecto a la pregunta sobre el significado de las herramientas para la gestión del conocimiento: *¿Qué comprende por herramientas para gestionar el conocimiento?* los entrevistados proporcionaron respuestas que reflejan una comprensión conceptual, orientando sus respuestas hacia la interpretación de herramientas dentro del contexto de la gestión del conocimiento:

- Son recursos y canales que permiten a una organización llegar al fin de una actividad en materia de GC.
- Son habilitadores de la GC, estas permiten apalancar cualquier modelo y estrategia dicha materia.
- El conocimiento entrega habilidades para la ejecución de las actividades propias del negocio, a través de las herramientas de GC se desarrollan competencias como respuestas a emergentes políticos, sociales, ambientales, etc.
- Son atributos de la GC, existen muchas herramientas, lo clave es definir cuál herramienta es óptima para qué actividad y en función de ello gestionar el conocimiento corporativo.
- Son el mecanismo por el cual se logra gestionar oportunamente los aprendizajes, el conocimiento crítico y la documentación del conocimiento, por tanto, son recursos al servicio del talento humano.
- Son el medio para el desarrollo de habilidades y competencias. Difundir las herramientas de GC permitirá conservar y compartir el conocimiento relevante y útil, dedicando parte del tiempo a la captura de conocimiento.
- El conocimiento se interviene por múltiples entornos y contenidos intencionados al servicio de las personas. Las personas son facilitadoras de procesos de aprendizaje constante en las empresas, es un rol funcional que orienta esfuerzos y por tanto las

herramientas son los recursos para movilizar los conocimientos y establecer necesidades de profundizar conocimientos concretos en entornos concretos.

- Las herramientas son el vehículo que permite identificar conocimientos críticos, diseñar alternativas de aprendizaje (empresa, personas y equipos), validar y asegurar el aprendizaje.
- Son un mediador entre quien tiene el conocimiento o en donde reside y quien lo necesita, se convierte en un facilitador directo o indirecto para promover y arraigar el conocimiento.
- Son aquellos recursos con los que se puede entrar e intervenir en el contexto en el que se está dando el conocimiento, permiten trabajar y adaptar el conocimiento a contextos y a necesidades.

Las herramientas se convierten en un componente esencial para las empresas que buscan mejorar sus procesos y el desempeño, que desean alcanzar los objetivos estratégicos que se han propuesto y promover ventaja competitiva en el mercado.

Tras este análisis exhaustivo de las herramientas de GC disponibles del grupo de las empresas del sector servicio, se identifican las relevantes: sistemas de gestión documental, comunidades de práctica, herramientas de colaboración y gestión del aprendizaje las cuales se traducen para este grupo de empresas en: aumento de la productividad, fomento de la innovación, creación de conocimiento, mejora en la toma de decisiones informadas y la optimización de procesos, aspectos que serán profundizados en los capítulos siguientes.

### ***6.1.2. Características y recurrencia de las herramientas de GC encontradas***

En un primer momento, con base en la información recopilada en el estudio, se presenta una tabla de resultados que trae las principales herramientas, sus características y nivel de recurrencia para las empresas, de acuerdo con el uso percibido por los expertos. Se detalla la relevancia de cada herramienta dentro del ciclo del conocimiento, es decir, en qué momento del ciclo del conocimiento se utilizan. Al final, se quiere resaltar los desafíos que las empresas han tenido al momento de implementar estas y otras herramientas, en la siguiente tabla 9:

**Tabla 9***Resultado de herramientas de GC más usadas por los expertos entrevistados*

Descripción de herramienta	Características	Nivel de recurrencia	¿Para qué se usa?
<b>Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pone en práctica la espiral del conocimiento, a su vez puede contener distintos niveles y formas de desarrollarse. Es impartida por un experto a un grupo de personas que requieran un conocimiento.</li> <li>- Integra contenidos sistematizados y estructurados para habilitar competencias y capacidades de personal</li> <li>- Vincula el entrenamiento, los cursos y las capacitaciones. Ciclo de aprendizaje según el rol y las competencias que requiere de un colaborador.</li> <li>- Se imparte en distintas modalidades y para que suceda, se necesita un tiempo determinado, un profesor o formador y un grupo de estudiantes que deben desplazarse o conectarse a un espacio acordado.</li> </ul>	<b>Alta</b>	Compartir, aplicar, transferir y capturar conocimiento
<b>Mapas de Conocimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite encontrar resultados, analizar las capacidades a desarrollar y valorar el conocimiento. Los conocimientos claves permiten categorizar y caracterizar el conocimiento, identificar actores claves, entender y comprender quién tiene el conocimiento en la organización.</li> <li>- Comprende que no todo es crítico y no todo es clave, en ese sentido permite categorizar lo que es crítico y clave.</li> <li>- Impacta la estrategia y permite disminuir los riesgos asociados a la pérdida de recursos.</li> <li>- Mapea los cargos críticos y se documentan perfiles de la empresa.</li> <li>- Se documentan actividades de cada rol para que los procesos funcionen adecuadamente.</li> <li>- Permite identificar las necesidades en conocimiento y el cierre de brechas, se realiza por cada trabajador y su rol de la organización.</li> <li>- Se identifica y valora el conocimiento, es el insumo clave para analizar brechas y necesidades de conocimientos claves, críticos y generales.</li> <li>- Permite levantar el conocimiento crítico para tomar decisiones.</li> <li>- Se actualiza y alimenta con periodicidad, sirve para la toma de decisiones, la cual brinda salidas. Entrega qué se debe enseñar, necesidades de formación, riesgos de pérdidas, nuevos talentos, indicios de upskilling-reskilling y también se convierte en una herramienta de liderazgo.</li> </ul>	<b>Alta</b>	Diagnosticar, caracterizar y documentar el conocimiento. Evaluar, tomar decisiones informadas en función del cierre de brechas y promover conocimientos críticos.

Descripción de herramienta	Características	Nivel de recurrencia	¿Para qué se usa?
<p><b>Universidad Corporativa, LMS, Campus virtual, Plataforma de aprendizaje.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Define los niveles de criticidad del conocimiento, permite entender el conocimiento que se debe cuidar y compartir, ayuda a los líderes y equipos a tomar decisiones informadas y acertadas.</li> <li>- Ecosistema de educación y aprendizaje para promover los contenidos de formación, se apalanca con e-learning.</li> <li>- Permite desarrollar la prospectiva en la organización, entregar contenidos y formación para generar conocimiento.</li> <li>- Materialización del modelo de GC en un mismo espacio que interrelaciona herramientas, procesos y personas.</li> <li>- Puede estar soportada en una plataforma tecnológica, como una aplicación, es un ecosistema digital con conocimientos y módulos de formación intencionados. El campus es la sombrilla para satisfacer la necesidad de los negocios en materia de formación.</li> <li>- Cuadro de mando de formación. Esta herramienta en algunos casos, integra, además:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Extensión: conjunto de programas, actividades y oportunidades que complementan la formación tradicional, captura el conocimiento que especialmente está por fuera de la empresa y lo trae a al contexto y necesidad.</li> <li>o Investigación: es la actividad sistemática y estructurada de investigación en temas que impactan el negocio mediante un método que permite generar conocimiento e innovación.</li> <li>o Academia: son todas las propuestas formativas que se vinculan al modelo de academia y que articula herramientas, modelo y estrategias de aprendizaje y enseñanza.</li> <li>o Valoración del aprendizaje: Mide el estado del aprendizaje mediante la valoración en función de la adherencia del conocimiento.</li> </ul> </li> <li>- Campus virtual, ambiente virtual de aprendizaje donde se cargan contenidos formativos.</li> <li>- Contenidos que permiten fortalecer las habilidades de las personas y de los equipos de trabajo de las empresas.</li> </ul>	<b>Alta</b>	<p>Ordenar, capturar, adquirir, valorar, compartir y transferir conocimiento</p>
<p><b>Comunidades de práctica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son conformadas por distintos colaboradores a quienes los convocan un aprendizaje en común para ponerlo en práctica, en estas comunidades siempre hay interacción y es un mecanismo para actualizar el conocimiento.</li> <li>- Se sugiere contar con un patrocinador y un líder. Espacios comunes alrededor de un tema estratégico que promueva el conocimiento.</li> </ul>	<b>Media</b>	<p>Transferir, compartir y aplicar el conocimiento</p>

Descripción de herramienta	Características	Nivel de recurrencia	¿Para qué se usa?
<b>Producciones Bibliográficas – Bibliotecas- Repositorios - Revistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una conceptualización, una perspectiva de estrategia en la que se definen conocimientos clave, promueven la socialización y tiene una periodicidad de reunión.</li> <li>- Espacios de práctica, que explicitan el conocimiento en escenarios reales.</li> <li>- Promueve las buenas prácticas que han tenido una alta tasa de éxito.</li> <li>- Son comunidades conformadas por personas de equipos interdisciplinarios, se reúnen con una periodicidad para gestionar conocimiento y luego lo divulgan a la organización, desde allí se lideran proyectos bandera y formaciones especializadas.</li> <li>- Obedecen a necesidades de conocimiento de la organización y le apuntan a lograr objetivos propuestos en la estrategia y en los negocios.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacio que cuenta con revistas indexadas, estudios, libros, producciones o bibliotecas sobre temas de interés para la empresa.</li> </ul>		Divulgar, almacenar y
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Repositorios de documentos, revistas, libros, investigación, textos y material bibliográfico con temáticas e información de interés para el negocio.</li> </ul>		compartir
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentiva a expertos de la empresa en temas estratégicos a escribir para publicar, bajo un esquema de escritura científica, que luego es publicada en una revista u otros recursos escritos.</li> </ul>	<b>Baja</b>	conocimiento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Repositorio de divulgación del conocimiento a partir de investigaciones.</li> <li>- Se ubican conocimientos y definiciones con base al modelo de negocio.</li> </ul>		

Nota: presenta las herramientas relevantes expuesta por los expertos, al igual que su característica, nivel de recurrencia y uso.

La Tabla 9 presenta cinco selecciones de herramientas utilizadas por las empresas estudiadas, siendo las más recurrentes en nivel de referencia: formación, mapa de conocimiento, universidad corporativa, comunidades de prácticas y recursos bibliográficos.

Al analizar el resultado de las herramientas, se observa que algunas asocian ciertas herramientas por su significado o dimensión conceptual, encontrando que:

1. **Universidad corporativa:** cuando se refieren a esta herramienta otras empresas sugirieron que es similar a ecosistema digital de aprendizaje, campus virtual, plataforma de aprendizaje, *Learning Management System* (LMS por sus siglas en inglés que traduce: sistema de gestión de aprendizaje o portal de aprendizaje). Por otra parte, una empresa en particular difiere de esta similitud conceptual y sugiere que *universidad corporativa* es la que propiamente integra estrategias y modelos de extensión, academia e investigación.
2. **Producciones bibliográficas:** Se refirieron también a bibliotecas física o virtuales, publicación de revistas, producción de contenidos para revistas, entrega de investigaciones, ensayos científicos o repositorios bibliográficos de información.
3. **Formación:** la mayoría de las empresas lo conceptualizan como una herramienta para la gestión del conocimiento, mientras que algunas la consideran también una estrategia que soporta el modelo de GC.

Por otra parte, y de manera colectiva, las características de las herramientas de GC implementadas permiten:

- Reconocer la colaboración y el intercambio del conocimiento entre los colaboradores.
- Almacenar, organizar y entregar conocimientos relevantes para las empresas en un lugar específico, lo que facilita acceder a estas y consultarlas.
- El mapa de conocimiento y la formación son dos instrumentos importantes para gestionar el ciclo del conocimiento en la organización.
- El mapa de conocimiento es una herramienta de entrada en la estrategia de GC de las empresas, desde esta no solo se diagnóstica el estado del conocimiento, sino que se convierte en un acceso para las necesidades y habilita nuevas herramientas.

En otro sentido, por la categoría del nivel de recurrencia, estas herramientas de GC se ubican de la siguiente manera:

- Alto: mapa de conocimiento, formación y universidad corporativa
- Medio: comunidades de práctica
- Bajo: producciones bibliográficas, bibliotecas, repositorios.



Ahora bien, con el objetivo de identificar las dificultades y brechas que los expertos han encontrado en la implementación de herramientas de GC, se formuló la pregunta: "*¿Qué desafíos ha enfrentado en la implementación y uso efectivo de las herramientas de gestión del conocimiento?*". Las respuestas de los entrevistados sugieren que para que las herramientas puedan ser efectivas se debe intervenir:

- Compromiso de los líderes: es fundamental que los líderes sean multiplicadores y comprendan el impacto de la gestión del conocimiento. Será imposible desarrollar estrategias GC en una organización en donde el líder no crea en ello.
- Cultura, gestión del cambio y confianza: falta de confianza para generar conocimiento en acción. Necesidad de integrar la GC en la cultura organizacional para evitar que se convierta en una tarea adicional. Gestión del cambio adecuada para asegurar la adopción y uso continuo de las herramientas.
- Resistencia de expertos: Algunos expertos son reacios a documentar y transferir su conocimiento debido a orgullo o egoísmo.
- Tiempo: Las empresas enfrentan el desafío de equilibrar el tiempo dedicado al trabajo y al uso de herramientas de conocimiento.
- Evitar repositorios estáticos: Las herramientas deben capitalizar y optimizar el conocimiento, no ser solo almacenes y transacción de información.
- Identificación de necesidades: Es crucial detectar oportunamente las necesidades y brechas en los equipos para ofrecer soluciones efectivas.
- Controlar el exceso de información o contenidos.
- En función de los resultados de las herramientas: Los resultados en gestión del conocimiento no siempre siguen una relación directa de causa y efecto, estos pueden ser multicausal.
- El conocimiento se vuelve obsoleto rápidamente debido a la evolución del entorno, por lo que las herramientas deben actualizarse continuamente para mejorar la productividad y los indicadores clave de rendimiento.

- Conocimiento como activo tangible: Es necesario manejar con cuidado la tendencia a convertir el conocimiento subjetivo en algo medible, pues las empresas pueden agotar la energía en transformar un intangible en un capital financiero.
- Procurar por transferir el conocimiento crítico de manera anticipada: Es importante transferir el conocimiento crítico antes de llegar a etapas decisivas.

Para que las empresas logren una implementación exitosa de las herramientas y una adherencia de las mismas es necesario el compromiso de los líderes, así mismo la intervención de la cultura, que promueva el cambio y la confianza en los resultados, además realizar un balance entre funciones y tiempo destinado para el uso de las herramientas, lo que permite controlar los excesos de la información y contar con herramientas disponibles que respondan a las necesidades concretas del negocio y logren que los colaboradores las usen de manera correcta.

En efecto, el análisis sobre las herramientas de GC identificadas en empresas revela patrones y características recurrentes, dado que brindan funcionalidad, escalabilidad, accesibilidad y fácil uso por parte de los colaboradores.

La alta recurrencia a herramientas de mapa de conocimiento, formación y universidad corporativa demuestra la prioridad de estas empresas en centralizar el conocimiento y hacerlo accesible para los colaboradores. También se presenta una adopción significativa de tecnologías que facilitan la colaboración y el intercambio de la información en los ambientes empresariales, donde estas herramientas, caracterizadas por sus capacidades de almacenamiento y recuperación de datos como plataformas y sistemas colaborativos son significativas para optimizar la operación del negocio, promover el aprendizaje y mejorar la toma de decisiones de líderes o equipo de trabajo.

### ***6.1.3. Conocimiento al servicio del sector servicio***

En los contextos de las empresas del macro-sector servicios *el conocimiento* se ha convertido en un elemento clave para alcanzar objetivos empresariales. El grupo de empresas estudiadas, sin importar si cuenta con un modelo de GC, le reconocen como determinante para la operación de equipos, personas y procesos, pues estas empresas buscan destacarse en

el mercado y han encontrado en el conocimiento un componente categórico, evidencia de esto es la permanencia en el tiempo, la trayectoria, historia e impacto en el mercado.

Se presenta una perspectiva del vínculo entre conocimiento y su alineación con la estrategia corporativa, en cuando se define por el propósito superior de la empresa, y cómo ambos aspectos entregan experticia y diferenciación en el mercado, lo que genera nuevos conocimientos; este estudio se realiza mediante el análisis documental descriptivo de informes corporativos, informes de sostenibilidad del año 2023 o reportes anuales, los cuales fueron publicados en los primeros meses del año 2024.

Generalmente los informes de sostenibilidad son un insumo importante entregado por las empresas como mecanismo para comunicar el desempeño anual a distintos grupos de interés: accionistas, clientes, empleados, comunidad que impacta, entre otros. Estos informes son públicos, de manera que cualquier interesado pueda acceder a estos y conocer la realidad, resultados y perspectivas de las empresas.

En este caso particular, se analizará cómo el conocimiento está al servicio de las empresas del sector servicio, bajo tres dimensiones: en su propósito superior o misión, los conocimientos en los cuales a través de los tiempos cada empresa es experta y las perspectivas relevantes de conocimiento corporativo extraídas de una cuidadosa revisión de literatura corporativa que pueden vislumbrarse de manera estructurada en la Tabla 10:

**Tabla 10***Resultados del análisis documental, basada en información corporativa pública*

Empresa	Propósito /misión de la empresa	Conocimiento experto	Relevancia del Conocimiento
<b>METRO DE MEDELLÍN</b>	Generamos calidad de vida para las personas e integramos y transformamos territorios, contribuyendo con la sostenibilidad de la región.	Servicio de transporte público de pasajeros con tecnología metro, de cable aéreo, BRT (Buses de tránsito rápido) y tranvía.	<p>Cuenta con una unidad de negocios de conocimiento, aprovecha la experiencia obtenida en la trayectoria, transformándola en un portafolio de servicios donde hay formaciones y pasantías, consultorías en diversos temas de operación y planificación de transporte, asistencia técnica en gerencia de proyectos, y cultura como eje articulador que brinda sostenibilidad social y financiera a los sistemas.</p> <p>Fomenta la gestión de I+D+i y asegura que no se pierdan actividades susceptibles de generar conocimiento para lograr mayor sostenibilidad.</p> <p>Cuenta con política de la innovación y el conocimiento. Establece estrategias para la GC e implementación de mejores prácticas, realiza alianzas con asociaciones y agremiaciones mediante actividades colectivas para establecer un marco conjunto de trabajo y el intercambio de experiencias e información para la toma de decisiones.</p> <p>Universidad Corporativa: creada en 2015 y actualmente cuenta con 5 escuelas activas, en una fórmula que suma el conocimiento de la Empresa y de la academia. En su interés por aportar al desarrollo de la comunidad, ha estructurado procesos de formación basados en su conocimiento y experiencia. El conocimiento y experiencia en la tecnología ferroviaria de servidores y se capitaliza mediante la GC.</p>
<b>PROTECCIÓN</b>	Proteger, desde el presente, el futuro de nuestros clientes en la construcción de su patrimonio y generarle valor en el cumplimiento de sus metas.	Líder en la administración de ahorro voluntario y obligatorio. Administrador de pensiones y cesantías.	<p>Garantizar el conocimiento experto en inversión sostenible; por eso, durante 2023 llevaron a cabo acciones en GC. Tiene siete comunidades de Conocimiento: líderes apasionados por la transformación, que impulsan a más de 300 personas de equipo a desarrollar habilidades de innovación, analítica, inteligencia artificial, automatización, robótica, agilidad y transformación de procesos.</p> <p>Cofundadores del programa En Red, de la ANDI, para el desarrollo de proveedores con el objetivo de identificar buenas prácticas corporativas en cuanto al desarrollo de aliados y a su vez, transferir nuestro conocimiento con las empresas de la región.</p> <p>Conocimiento financiero experto, que acompaña las personas en la gestión de sus inversiones.</p>

Empresa	Propósito /misión de la empresa	Conocimiento experto	Relevancia del Conocimiento
<b>SAN VICENTE FUNDACIÓN</b>	<p>Contribuir al bienestar humano con atención integral de la condición de salud de las personas, mediante la prestación de servicios de alta calidad y la participación en educación e investigación en salud, con base en los principios fundacionales de un hospital para todos, orientado por la ética, el humanismo, la inclusión social y la excelencia en la práctica clínica.</p>	<p>Hospital universitario. Ciencias de la salud. Formación de talento humano en salud. Cuidado de la vida.</p>	<p>Comparte conocimiento para fortalecer proyectos educativos, el desarrollo empresarial y productivo, y la educación financiera de diferentes comunidades. Intervenir al modelo de GC y construir mapas de conocimiento con foco en los procesos críticos de la organización. Consolidar el liderazgo científico y académico de mediante la formación y educación continua del talento humano en salud, la generación de conocimiento a través de la investigación y la innovación. Alto conocimiento y vanguardia se combinan para poner al servicio de la comunidad especialidades médicas de alta complejidad y un profundo valor por el tejido social. Tecnología y conocimiento en el servicio de imágenes diagnósticas que impulsan: diagnóstico, investigación y docencia. Alta complejidad en salud: condiciones de salud más graves, que exigen el mayor conocimiento, la mejor tecnología (altamente especializada) y personal altamente calificado. Investigación y conocimiento: Generación y divulgación de conocimientos médicos, como resultado de nuestra vocación y trayectoria docente e investigativa. Información y conocimiento en salud para toma de decisiones asertivas. Generación de conocimiento y nuevas soluciones. Las actividades de alta complejidad comprenden aquellos procedimientos que requieren la mayor experticia y altas capacidades especializadas en infraestructura y equipamiento. Actividades de las que se genera conocimiento valioso para el sector y cuyos casos por resultados son motivo de esperanza para quienes viven con diagnósticos similares. Patrimonio del conocimiento. Talento e innovación para estar a la vanguardia en salud, suma 111 años de trayectoria. Cultiva los conocimientos y competencias que caracterizan a quienes hacen parte de San Vicente. También desde la cultura contribuyen a la estrategia y entiende el valor de líderes, como los principales facilitadores del crecimiento exponencial en los equipos. Forman el talento de la salud desde hace 110 años: Los espacios se convierten en aulas para la vida, Los profesionales en maestros. Fuente de conocimiento para un campo donde cada nuevo hallazgo es una oportunidad de vida. Como patrimonio de conocimiento, genera programas formativos para el desarrollo del sector salud. Estos abarcan jornadas, seminarios, simposios, talleres y tertulias para la comunidad de la salud.</p>

Empresa	Propósito /misión de la empresa	Conocimiento experto	Relevancia del Conocimiento
<b>GRUPO ÉXITO</b>	Nutrir de Oportunidades a Colombia	Organización multi-negocio que concentra su quehacer principalmente en el comercio al detal y sus servicios complementarios. Además, tiene una industria de producción de alimentos y otra textil y un creciente negocio inmobiliario.	Se enfoca en generar y difundir conocimiento, lo que habilita experiencias de transformación para conectar talento con propósito. Impulsa la dedicación a cultivar el talento para alcanzar resultados, un proceso que abarca ecosistemas de aprendizaje. La experiencia del empleado cobra vital importancia, al igual que la implementación del modelo de habilidades, que faculta la asignación de roles según las capacidades y conocimientos de cada colaborador. Desarrollo y fortalecimiento del conocimiento de aliados y proveedores en prácticas sociales y ambientalmente sostenibles. El Modelo de Reconocimiento se enfoca en reconocer el ser, el saber y hacer de los colaboradores. Estrategias que ayuden en la transformación de capacidades a través de estrategias de conocimiento y habilidades. Reto 2024: Continuación de identificación de habilidades y conocimientos claves que apalanquen la continuidad y transformación del negocio. Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno. El aprendizaje como un gran ecosistema: comprometidos en fortalecer el talento de nuestros colaboradores equipándolos con las habilidades necesarias para enriquecer en el entorno laboral. Se comparten experiencias y aprendizajes con otros retailers y manufactureras globales en torno a la economía circular. Se genera un impacto positivo en más de 24 mil colaboradores(as) a través de espacios de formación. Más de 2 millones de horas se dictaron en formación virtual y presencial e híbrida para el desarrollo de nuestros(as) colaboradores(as).
<b>COMFAMA</b>	Consolidar una clase media de Antioquia consciente, libre, productiva y feliz	En Comfama caja de compensación familiar de Antioquia perseguimos el propósito infinito de desarrollar nuestra clase media: un proyecto social y económico.	Fortalecer la mirada en innovación social y generar nuevo conocimiento y capacidades. Según Antioquia Emergente, las empresas, casi todas de servicios, crecen mucho más que el promedio y están conectadas con el mundo a través de flujos de información, conocimiento y talento. Bibliotecas: un lugar pensado inicialmente para el conocimiento y los libros. Comfama tuvo la oportunidad de participar en talleres y programas de transferencia de conocimientos. Propone el aprendizaje para toda la vida. La innovación surge al observar, escuchar, conversar e interactuar en entornos reales para cocrear y desarrollar productos y servicios que generen nuevo valor. Modelo de innovación social.

Empresa	Propósito /misión de la empresa	Conocimiento experto	Relevancia del Conocimiento
<b>GRUPO ISA</b>	Nuestro objetivo es conectarte. Todos los días estamos iluminando futuros, construyendo caminos y conectando ideas, demostrando en cada acción lo que verdaderamente nos mueve y nos inspira a liderar un presente y un futuro mejor.	Contribuimos a la transición energética por medio de una red inteligente que transmite energías limpias para conectar a millones de personas en la región	La consolidación de tres negocios expertos en energía en Colombia. Semillero ISA, programa de atracción temprana de talento con alto potencial, el cual estimula la creación de conocimiento, reduce los tiempos de relevo generacional y fortalece la marca empleadora. Potenciales: Fortalecimiento de la innovación integrando el desarrollo humano, el conocimiento y la agilidad. Acciones estratégicas de sucesión y flexibilidad, mapeo y transferencia del conocimiento. Fortalecer los conocimientos y la gestión en los contratistas, para asegurar el cumplimiento legal y la administración de los impactos asociados a las actividades desarrolladas por ellos. Enfocados en la transferencia de capacidades y conocimientos para mejorar la calidad de vida de las personas y la creación de oportunidades. Modelo de gestión social: Lectura y conocimiento a profundidad de los territorios, que incluye análisis de riesgos e impactos. Desarrollo del talento: Empresa que impulsa el compromiso de su capital humano, fortalece su conocimiento, favorece su bienestar y desarrollo integral y reconoce su desempeño, aumentando así su capacidad de contribución al logro de la estrategia. Con el propósito de evolucionar hacia una estrategia de aprendizaje y GC vanguardista, se consolidó la universidad corporativa Campus ISA. Promovemos la gestión social del conocimiento a grupos de interés.
<b>CONTENTO BPS</b>	Generamos contactos memorables que permitan de manera cercana brindar soluciones que lleven a maximizar la recuperación y fidelización de los clientes con altas habilidades de negociación,	Compañía del sector BPO con un amplio portafolio de servicios, Somos expertos en cobranza, crédito y atención al cliente, con más de 56 años de experiencia	Enfocamos nuestro esfuerzo en diseñar estrategias que tengan un alto impacto en la experiencia emocional y vivencial de cada una de las personas. Se lideran talleres, actividades y celebraciones dirigidas a impulsar la creencia de que el único propósito en la vida es ser feliz. Comprende que el verdadero valor de un servicio – gestión de experiencias, gestión de cartera y gestión de ventas – se construye de la sumatoria de las experiencias que se generan de las interacciones entre los integrantes, nuestros aliados y los usuarios nuestros aliados. Este conjunto de interacciones crea un ecosistema llamado TX – Total Xperience que nos ha permitido apalancar el crecimiento de nuestra empresa, los resultados de nuestros aliados, el desarrollo de nuestros integrantes y la satisfacción de los usuarios de nuestros aliados. Entendemos que los clientes son los más importante de tu negocio y por tanto brindamos un servicio de Gestión de Experiencias excepcional.

Empresa	Propósito /misión de la empresa	Conocimiento experto	Relevancia del Conocimiento
<b>GRUPO SURA</b>	<p>empatía y acuerdos gana-gana</p> <p>Crear bienestar y desarrollo armónico para las personas, las organizaciones y la sociedad</p>	<p>Gestor de inversiones de origen colombiano que desarrolla con visión de largo plazo un portafolio enfocado en los servicios financieros y potencial de crecimiento en América Latina, mediante Compañías líderes en seguros, ahorro, activos y banca.</p>	<p>Se promueve la felicidad como el centro de la estrategia y realiza acciones coherentes encaminadas en tener colaboradores felices y expertos en lo que hacen.</p> <p>La GC es una estrategia organizacional que busca aprovechar y potenciar el ser, el saber y el saber hacer de las personas, pasando del conocimiento individual al colectivo de quienes hacen parte de la empresa con el fin de generar sostenibilidad y competitividad. El conocimiento en la organización se puede presentar en diferentes momentos y requiere que sus colaboradores estén alineados para cumplir la estrategia corporativa, esto implica que las personas adquieran, amplíen y mejoren sus conocimientos y habilidades para contribuir al cumplimiento de los objetivos.</p> <p>En la teoría tradicional de GC se habla del ciclo del conocimiento, nosotros no hablamos de ciclo porque no necesariamente una fase o momento se da de forma secuencial. Las personas son el punto central de la GC pues son las únicas capaces de transformar los datos, información y experiencias en conocimientos y a través de estos aplicarlos en el desarrollo de los servicios o productos de la empresa.</p> <p>El conocimiento contribuye al cumplimiento de la estrategia de la Compañía. Esta estrategia de GC tiene retos, pues implica un interés por sostener la comunidad en el tiempo para que realmente se movilice siguiendo la metodología que tiene en su interior.</p>
<b>GRUPO TCC</b>	<p>Conectamos los sueños de las personas y los negocios con el mejor servicio para generar desarrollo sostenible y competitividad</p>	<p>Grupo humano que brinda tranquilidad y confianza a sus clientes a través de soluciones logísticas innovadoras en la cadena de abastecimiento. Expertos en logística</p>	<p>Conocimiento experto que aporta al desarrollo logístico del país.</p> <p>Comprometidos con entregar conocimiento de valor que aporte en el desarrollo de la competitividad del sector logístico del país; por eso, mediante estrategias como la Universidad TCC impulsamos y promovemos espacios de enseñanza que junto a nuestros aliados nos permiten entregar conocimiento experto en temas logísticos. En el Grupo Logístico TCC Somos Expertos en Logística. Contamos con un modelo de gestión por competencias logísticas.</p> <p>A través del conocimiento se promueve: el futuro de la logística, indicadores de desempeño, gestión de riesgos, logística estratégica y automatización en procesos logísticos.</p> <p>Valoramos la conversación como un habilitador del conocimiento.</p>



Empresa	Propósito /misión de la empresa	Conocimiento experto	Relevancia del Conocimiento
<b>GRUPO EPM</b>	Contribuir a la armonía de la vida para un mundo mejor	EPM participa en el sector de energía a través de la generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, y de la distribución y comercialización de gas natural. En el sector de Aguas, EPM brinda los servicios de acueducto y alcantarillado.	<p>Cuenta con siete focos para orientar en el corto y mediano plazo el quehacer del grupo empresarial, con acciones e iniciativas que amplíen el conocimiento organizacional, el desarrollo de capacidades y nuevas soluciones.</p> <p>Conocimiento técnico del negocio: profundización y dominio de conocimientos propios de las labores y actividades de las áreas de negocio.</p> <p>Conocimientos y las habilidades para realizar sus labores de manera segura frente a la gestión eficiente de la operación y el desarrollo óptimo de los proyectos.</p> <p>Fortalecimiento de las capacidades en el conocimiento de servicios públicos domiciliarios.</p> <p>Habilitar el conocimiento y la implementación de herramientas y prácticas ágiles.</p> <p>Ejecutar actividades para fortalecer el conocimiento y apropiación de los valores y principios corporativos en todos los trabajadores.</p> <p>Realizar transferencia de conocimiento.</p> <p>Continuar con la Escuela EDS, como una herramienta educativa, replicable a las filiales del Grupo, para fomentar los conocimientos y potenciar las habilidades en el equipo humano hacia la implementación y creación conjunta de acciones que contribuyan a la sostenibilidad.</p> <p>Construir infraestructuras resilientes, promovemos la industrialización sostenible y fomentamos la innovación a través del desarrollo de nuevas líneas de negocio, productos nuevos o mejorados y transferencia de tecnologías.</p> <p>Diseñar un plan de aprendizaje que responde a las nuevas necesidades del entorno en transformación digital y la transición energética.</p> <p>Divulgar el conocimiento a través de la apropiación social del conocimiento, las publicaciones de revistas y el acompañamiento a comunidades.</p>

*Nota.* Fuente de informes de sostenibilidad anual de cada empresa investigada: Comfama (2024), Contenido BPS (2024), Grupo EPM (2024), Grupo ÉXITO (2024), Grupo ISA (2024), Grupo SURA (2024), Grupo TCC (2024), Metro de Medellín (2024), Protección (2024) & San Vicente Fundación (2024).

En la Tabla 10 de resultados se encuentran relaciones muy marcadas entre el propósito de las empresas, su experticia y algunos resultados concernientes a GC, este paralelo comparativo devela el paradigma de una profunda relación estratégica, misional que responde al papel de la empresa en el mercado y la vinculación con aspectos enfocados en la GC, esta estrecha vinculación entre propósito superior – experiencia y conocimiento en las empresas del sector servicios puede ser entendida en la siguiente figura 10:

### Figura 10

*Proceso de vinculación entre propósito empresarial y estrategias de GC*



La conexión entre el propósito superior de una empresa / su misión, su experiencia y el conocimiento especializado que tiene (salud, servicios públicos, servicios al consumidor, etc.) pueden ser representado en la figura 10:

1. El propósito superior actúa como la fuerza propulsora que guía la estrategia.
2. La experiencia, es un acumulado a lo largo del tiempo mediante diversas interacciones con grupos de interés y respuesta de afrontar los desafíos del mercado, lo cual forma la base que construye las competencias.
3. El conocimiento que se hace especializado según la actividad económica de la empresa se deriva tanto del propósito como de la experiencia, constituyendo saberes exclusivos que diferencian a la empresa en su sector. Ejemplo de ello, EPM se especializa en servicios públicos domiciliarios, ISA en la transición energética, Grupo Éxito en mejorar la experiencia de los consumidores, San Vicente Fundación en entregar servicios de salud especializados y la experiencia entrega un conocimiento diferencial que entrega ventaja en su industria. Esta Figura 10 muestra cómo estos tres elementos interactúan en una sinergia que da relevancia en el mercado a las empresas.

Por otra parte, la mayoría de los informes de sostenibilidad o informes anuales y documentos corporativos analizados, presentan claramente el propósito de cada empresa, la experiencia y aproximaciones relevantes de GC. El conocimiento está al servicio de las empresas del sector servicios cuando se convierte en un habilitador para promover la estrategia corporativa, su propósito y misión en el mercado. En algunas empresas el conocimiento ha sido tan estratégico que les ha permitido crear unidades de negocios enfocadas en rentabilizar dicho conocimiento.

El conocimiento al servicio del sector servicio enfoca a la GC como elemento estratégico y se percibe en grupo de empresas relevantes en el sector servicios, demostrando cómo han alineado sus prácticas de GC con sus objetivos estratégicos, lo que se traduce en resultados tangibles en términos de experiencia, conocimientos especializados y relevancia en el mercado, aspectos todos que derivan en ventaja competitiva.

Las empresas estudiadas utilizan el conocimiento y su gestión para fomentar la innovación como un resultado evidente, mejorar la calidad del servicio y optimizar las decisiones a las que se enfrentan, para lo cual usan herramientas, muchas mediadas por tecnologías y plataformas colaborativas, que facilitan el flujo de información y la nueva creación del conocimiento.

## **6.2. Conocimiento como ventaja competitiva: el potencial de la gestión del conocimiento en grandes empresas del sector servicios en Medellín.**

### ***6.2.1. Contribución de las herramientas de GC a la ventaja competitiva***

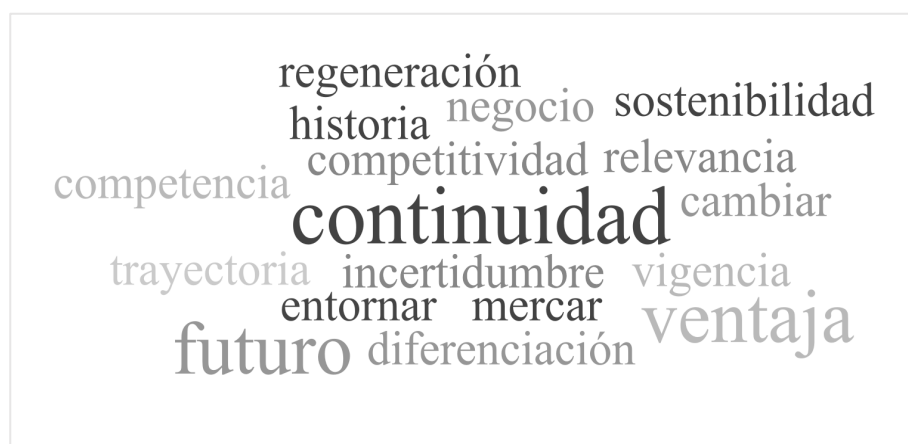
La contribución de las herramientas de GC se analizará con base en las respuestas obtenidas de entrevistas a un grupo de expertos. Este análisis estará enfocado en los resultados de la implementación de las herramientas de GC y en cómo estas han influido en la ventaja competitiva de las empresas, considerando sus entornos y desafíos. De modo que esto se realizará mediante una correlación entre las dinámicas y herramientas de GC descritas en los capítulos antecedentes y el soporte que entregan a las empresas para mejorar la ventaja competitiva.

De manera exploratoria las respuestas de los entrevistados entregan diferentes perspectivas que son condensadas en una nube de palabras, dando una proximidad para interpretar los resultados en función de la contribución de las herramientas de GC y el paradigma de crear ventaja competitiva.

Por lo que a la pregunta: *¿Cómo ha impactado la gestión estratégica del conocimiento en la mejora de la competitividad de (este) negocio?* las palabras más sobresalientes que resaltan en la respuesta de los expertos son:

### Figura 11

*Palabras claves que resaltan de la pregunta formulada*



*Nota.* Elaboración propia extraída de MAXQDA. (2024)

Estas palabras se caracterizan en las siguientes aproximaciones:

- **Continuidad:** el conocimiento se mantiene y se transmite en el tiempo para asegurar la adaptación de la empresa a mercados globales.
- **Sostenibilidad:** La GC promueve un uso adecuado de recursos, el desarrollo y sostenimiento de la empresa en el tiempo, por tanto, el conocimiento permite reaccionar con agilidad y anticipación.
- **Futuro:** las empresas se apalancan de la GC para promover prospectiva y diseño de futuro empresarial, mediante la lectura de contextos actuales y lectura del entorno.
- **Diferenciación:** el conocimiento y la experiencia especializada que tiene la empresa, le diferencia de su inminente competencia.

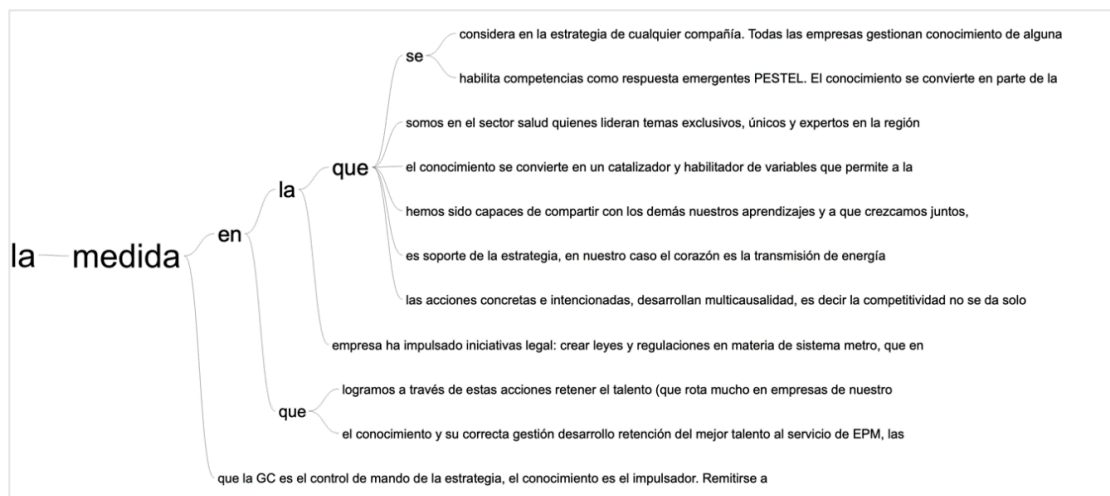
- **Vigencia:** el conocimiento cambia y se transforma de manera acelerada en organizaciones que se convierten inteligentes, lo que entrega vigencia en contextos versátiles.

Sobre esta misma pregunta se realiza un análisis de resultados mediante un árbol de palabras, encaminado a relacionar la contribución de la gestión estratégica del conocimiento y la mejora competitiva en la empresa:

1. La medida en la que la ventaja competitiva se vincula con la GC: En esta figura de árbol de palabras, sobresale una relación conceptual de la GC con la ventaja competitiva, al integrar la estrategia empresarial, habilitar competencias para responder a factores *PESTEL* (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales), liderar conocimientos especializados, superar la competencia mediante el aprendizaje continuo, impulsar iniciativas novedosas e innovadoras y retener el capital humano

## Figura 12

### *Relación entre GC y ventaja competitiva*



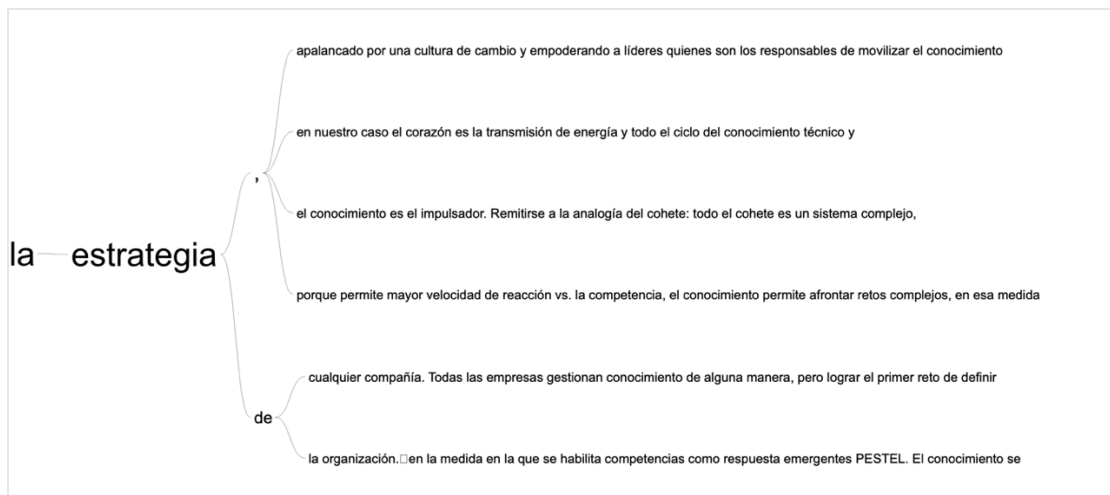
*Nota.* Elaboración propia extraída de MAXQDA. (2024) Este gráfico de palabras entrega respuesta de los expertos con relación a GC y la ventaja competitiva.

2. Por otra parte, la figura 13 presenta una relación conceptual entre la GC y la estrategia empresarial, destacando que, según los expertos, la GC requiere de una cultura de

cambio y empoderamiento de líderes, moviliza el conocimiento técnico, y actúa como un impulsor que permite a la empresa reaccionar velozmente ante la competencia y las dinámicas del mercado.

### Figura 13

#### *Relación entre GC y estrategia*

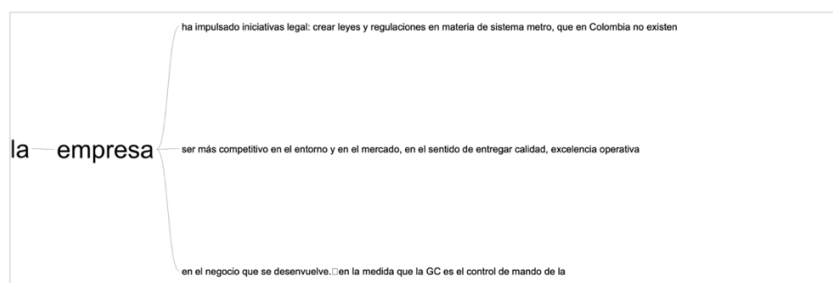


*Nota.* Elaboración propia extraída de MAXQDA. (2024) Este gráfico de palabras entrega respuesta de los expertos con relación a GC y la estrategia

- Finalmente, la figura 14 establece una relación conceptual entre la GC y la empresa, destacando que, según los expertos, la GC impulsa innovaciones e iniciativas, mejora la competitividad al optimizar la calidad y la excelencia operativa, y actúa como un control de mando transversal en el negocio.

### Figura 14

#### *Relación entre empresas y GC*



*Nota.* Elaboración propia extraída de MAXQDA. (2024) Este gráfico de palabras entrega respuesta de los expertos con relación a GC y la empresa.

En conclusión, el árbol de palabras revela una fuerte relación entre estrategia, empresa, GC y competitividad. Michael Porter (2015) ha propuesto que la ventaja competitiva en la empresa se basa en los principios de: cadena de valor, liderazgo en costos, diferenciación ante el competidor, en este sentido expone que una empresa es sostenible en el tiempo en la medida que tiene una ventaja competitiva que le da atributos sobre otras empresas y la expresa como la creación de valor que una empresa logra para sus clientes. Desde esta perspectiva, la implementación de GC ayuda a alcanzar objetivos empresariales que impactan directa e indirectamente la ventaja competitiva, en cuanto la ejecución de las herramientas y una estrategia en función de la GC son factores claves de la prospectiva estratégica de cada empresa

En conclusión, la adecuada implementación GC con relación a la actividad económica y la experticia en el negocio, alineadas con las expectativas empresariales, pueden generar mejoras en procesos, innovaciones, oportunidades, satisfacción del cliente y reducción de costos, factores que, mencionados por Porter, M. (2015), son fundamentales para lograr una ventaja competitiva en la empresa.

### ***6.2.2. Casos de éxito en las empresas de servicios que utilizan herramientas de GC***

Las herramientas de gestión del conocimiento (GC) se han convertido en un aliado para las empresas del sector servicio como elemento clave para lograr continuidad en el negocio y entregar oportunidades apalancadas con otras estrategias como la tecnología, la innovación y el desarrollo.

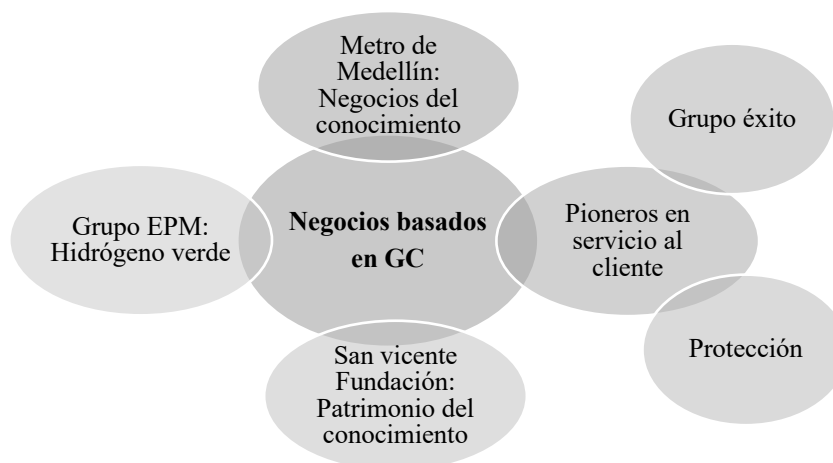
En este capítulo se proyecta analizar cinco empresas que hacen parte del grupo de expertos entrevistados, las cuales resaltan por casos de éxito que son el resultado de implementar herramientas de GC en sus equipos de trabajo, procesos y operaciones. Este análisis se logra mediante la descripción de los casos de éxito expuesta por los entrevistados y por un complemento de análisis documental realizado en documentos corporativos de estas empresas que respaldan las respuestas.

En el macro sector de servicios, las herramientas de GC emergen como un recurso relevante para el éxito empresarial y la ventaja competitiva, porque permite favorecer el capital intelectual, el conocimiento colectivo y el desempeño de las personas, lo que se traduce para estas empresas en la creación de unidades de negocios basados en conocimiento, mejora de procesos, capacidad de respuesta a clientes y causar iniciativas de innovación.

Se presentan cinco casos que han transformado su realidad corporativa y han encontrado oportunidades de negocio o mejoras significativas en procesos transversales, mediante la adopción estratégica de herramientas de GC, en la siguiente Figura 15 de vista circular, se sintetiza este paradigma:

### Figura 15

*Unidades de negocios basadas en herramientas de GC*



*Nota.* Elaboración propia (2024). Se presentan gráficamente casos de éxito de cinco empresas que gestionan estratégicamente el conocimiento y ahora tienen unidades de negocios basadas en conocimiento o mejoras significativas a sus procesos internos.

La figura 15, es la síntesis de la descripción que se realiza a continuación de manera detallada, que permite explicar cómo las empresas del sector servicios han logrado unidades de negocios o mejoras por medio de la efectiva utilización de herramientas de GC:



1. **El metro de Medellín** cuenta con una unidad de negocios fundamentada en el conocimiento, mediante la unidad de negocios de conocimiento actualmente lideran proyectos de gran envergadura: operación del metro de Quito, formación de conductores en Bolivia, consultoría para el Regiotram de Cundinamarca, interventoría en los cables aéreos de Bogotá, tienda metro, aceleradora de empresas mediante la cultura de la innovación y pasantías para el metro de Bogotá. Por otra parte, cuenta con un sistema de gestión de la investigación, el desarrollo y la innovación, que fomenta la gestión de I+D+i y asegura que no se pierdan actividades susceptibles de generar conocimiento para lograr sostenibilidad. Las herramientas de GC que sobresalen para el metro de Medellín para lograr este éxito han sido: pasantías, comunidades de práctica, formación especializada, mapa de conocimiento, red de expertos y lecciones aprendidas.
  
2. **El Grupo Éxito y Protección** han mejorado sus indicadores de *Net Promoter Score (NPS)*: estas dos empresas del sector servicios han implementado estrategias de GC con el objetivo de mejorar este indicador el cual mide la lealtad de los clientes y es elemental porque evalúa el conocimiento que los colaboradores tienen sobre productos, servicios y ofertas del negocio de la empresa.  
Las herramientas de GC que resaltan para el grupo éxito y protección para lograr este éxito han sido: creación de bases de conocimiento, comunidades de práctica y el desarrollo de programas de formación, estas empresas han solidificado el conocimiento de sus productos, aumentan la satisfacción de los clientes y elevan este indicador NPS, para convertirse en referentes en servicio al cliente.  
Según los informes de sostenibilidad de cada empresa del año 2023, el grupo éxito obtuvo una calificación 48 puntos en el NPS y por su parte Protección en el mismo año aumentó en más de 7PP en la recomendación de sus clientes.
  
3. **La Fundación San Vicente:** cuenta con una unidad de negocios apalancada por su experiencia y trayectoria como *hospital universitario*, que condensa un patrimonio de conocimiento de 111 años, reconocido por su excelencia médica, investigación

científica, con el propósito de gestionar y difundir el conocimiento generado desde la empresa.

Desde el patrimonio de conocimiento la empresa ha impulsado: la creación de repositorios de conocimiento médico de acceso libre para la comunidad médica, el desarrollo de programas de educación continua, pasantías, protocolos, cursos, consultorías fundamentadas en educación para profesionales de la salud y la implementación de herramientas de colaboración que facilitan el intercambio de conocimiento entre investigadores y clínicos como lo son espacios simulados, investigaciones clínico/científicas en tendencias de enfermedad y prevención.

Las herramientas de GC que resaltan en la Fundación San Vicente para lograr este éxito han sido: mapa de expertos, formación especializada, comunidades de práctica, investigación y desarrollo, espacios simulados.

Según su informe de sostenibilidad 2023 “San Vicente Fundación es fuente de conocimiento para un campo donde cada nuevo hallazgo es una oportunidad de vida” (San Vicente Fundación, 2024, p. 56), así como el desarrollo de competencias que mejoran el desempeño laboral en todas las áreas

4. **Grupo EPM** en el 2023 desarrolló innovación en hidrógeno impulsada por la gestión del conocimiento, como fuente de energía sostenible. Actualmente es una empresa pionera en la producción a pequeña escala de hidrógeno verde de manera no convencional mediante el biogás.

Aprenden de otros países líderes en esta energía: Corea del sur, China y Holanda, donde se logró capturar y transferir conocimiento, lo que no solo hace competitivo a EPM en el medio, sino que genera un nuevo mercado, no existente en el país.

Las herramientas de GC que resaltan en el grupo EPM para lograr este éxito han sido: pasantías internacionales, formación continua, comunidades de práctica, universidad corporativa, red de expertos, mapas de sucesión de conocimiento y modelos de captura de conocimiento.

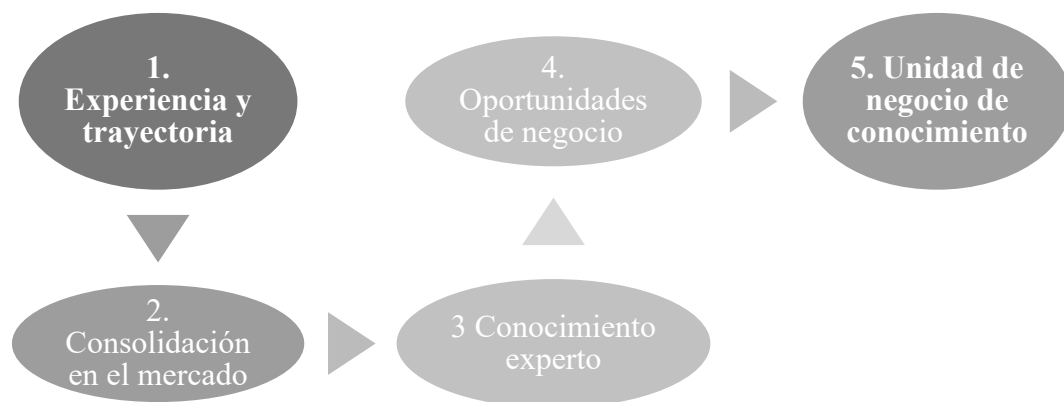
Esta experticia y capacidad de anticiparse al futuro da ventaja competitiva a EPM en la medida en la que se crea un producto, la necesidad para el consumo y uso, que a corto

plazo disminuye costos al hacer una producción en gran medida y permite exportar a otros países, para ser una empresa rentable en el largo tiempo, lo que genera sostenibilidad y continuidad del negocio.

Todas estas nuevas unidades de negocio basados en conocimiento y a su vez generadoras de nuevos conocimientos, además de las mejoras a procesos estratégicos, según los expertos se puede sintetizar en la siguiente ruta, presentada en la figura 16:

**Figura 16**

*Ruta de la creación de una unidad de negocio de Conocimiento*



Esta ruta infiere que una empresa es generadora de conocimiento y este la consolida en el mercado, afianzando su experiencia y trayectoria, además robustece nuevo conocimiento en áreas que son de su experticia, lo que le permite identificar oportunidades de negocio atractivas en las que puede emerger como líder. Al aprovechar estas oportunidades, la empresa puede crear nuevas unidades de negocio o mejorar procesos estratégicos críticos, impulsando su crecimiento y éxito a largo plazo.

Estos casos demuestran el poder transformador de las herramientas de GC en empresas del sector servicios, porque al implementar estrategias adecuadas, las organizaciones pueden potenciar su capital intelectual, mejorar sus procesos, optimizar la experiencia del cliente y alcanzar la excelencia en lo que son expertas, así la GC se convierte en un elemento diferenciador clave para el éxito sostenido y la creación de ventaja competitiva.

### **6.3. Correlación de gestión del conocimiento y resultados empresariales: una clave de la competitividad en las grandes empresas de servicios de Medellín.**

El paradigma de vínculo entre las perspectivas de gestión del conocimiento (GC) y resultados empresariales se sustenta en una metodología de investigación con un enfoque cualitativo y alcance correlacional que integra técnicas de análisis de fuentes primarias bajo entrevistas semiestructuradas a una muestra intencional de diez expertos vinculados a grandes empresas del sector servicios.

Se discute la correlación entre la GC y la ventaja competitiva en la que se describe, según los expertos, si existe una relación positiva entre estos dos conceptos y se detallan categorías de herramientas más efectivas para actividades económicas dentro del sector servicios, igualmente se describen algunas tendencias actuales de las herramientas de GC revelando una preferencia manifiesta hacia la integración de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y el aprendizaje automatizado.

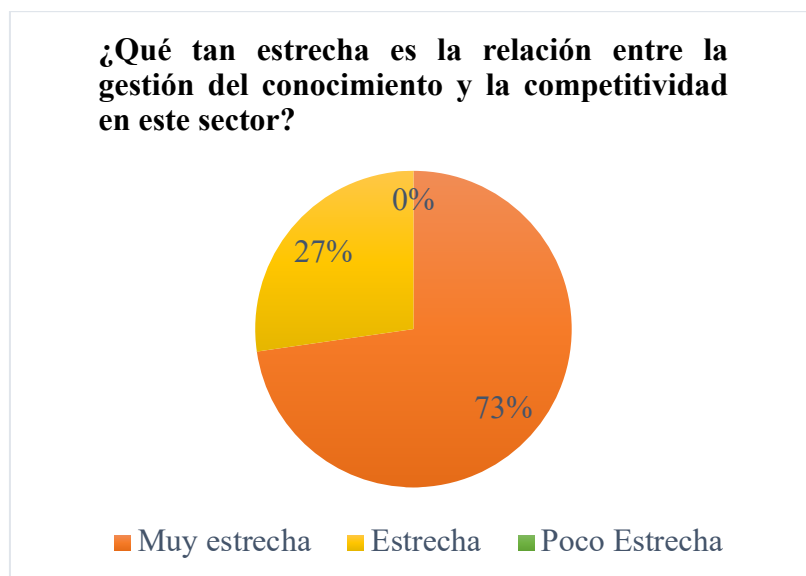
El alcance del análisis de resultados de correlación no pretende analizar patrones, codificar datos o generar un nuevo marco conceptual, sino que es una aproximación sobre los resultados de la información cualitativa obtenida que sugiere responder a cuestiones de vínculo positivo, relaciones directas y posibles tendencias aplicadas.

#### ***6.3.1. ¿Existe una correlación directa entre la gestión del conocimiento (GC) y la ventaja competitiva?***

A continuación, se estudian los resultados bajo un análisis de relación entre dos conceptos distinguidos de la investigación: GC y ventaja competitiva, dado que la GC juega un papel fundamental en el logro de un posicionamiento competitivo para el grupo de empresas estudiadas, se pregunta a los expertos sobre *¿Qué tan estrecha es la relación entre la gestión del conocimiento y la competitividad en este sector?* A lo que se obtienen respuestas en tres dimensiones: muy estrecha, estrecha o poco estrecha, lo que se amplía en la siguiente figura:

**Figura 17**

*Respuesta porcentual a la formulación de la pregunta de la entrevista*

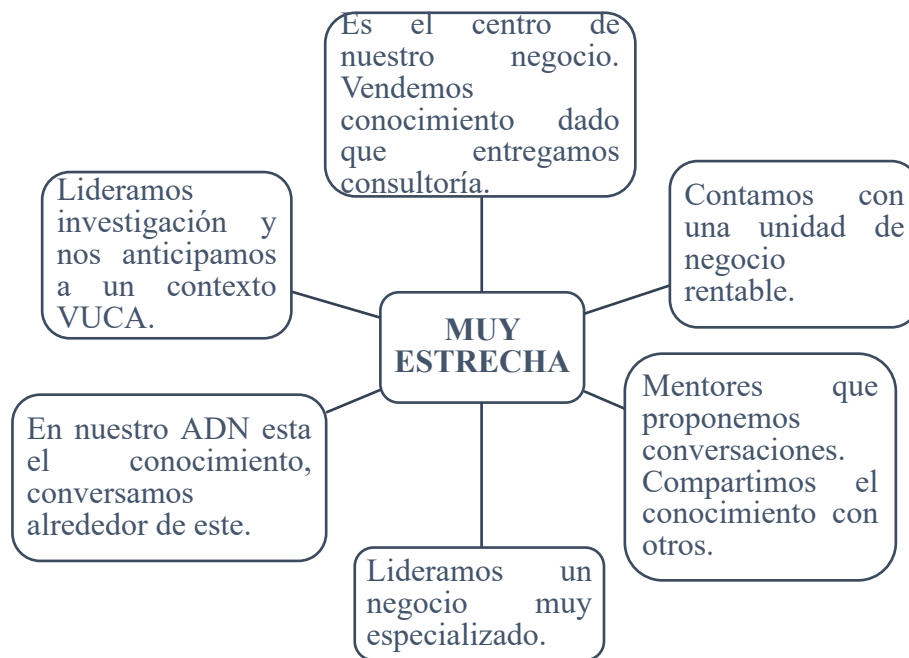


La Figura 17 evidencia inicialmente que, ningún experto con referencia a su empresa respondió que la relación era poco estrecha o nula, el resultado de entrada confirma la relación entre los dos criterios: gestión del conocimiento y competitividad, por tanto, podría afirmarse una correlación directa y no equívoca. En segundo lugar, las causas de aplicar estrategias y herramientas de GC puede tener múltiples efectos, pues gestionar estratégicamente el conocimiento impregna una diferencia en comparación con una empresa que no lo hace, dado que esta gestión aporta valor y ventaja en el entorno. En consecuencia, a medida que una empresa mejora su estrategia y enfoque en la gestión del conocimiento, su ventaja competitiva se incrementa, consolidando su posición en el mercado y optimizando su desempeño en el entorno empresarial que se encuentra.

Más adelante, para justificar el nivel de vínculo entre los dos conceptos, se consultó a los expertos para indicar en qué sentido la relación entre la gestión del conocimiento y la competitividad es “muy estrecha” o “estrecha”, lo que entrega el siguiente resultado en un árbol de relación:

**Figura 18**

*Árbol de relación para una relación “muy estrecha” entre GC y competitividad:*

**Figura 19**

*Árbol de relación para una relación “estrecha” entre GC y competitividad:*



La GC es cada vez un recurso más valioso y toma protagonismo por la relación positiva, que en ocasiones podría ser exponencial, entre GC y competitividad, lo que confirma el paradigma de correlación directa entre ambos conceptos. Las empresas que aseveran que la relación es muy estrecha, traducen los resultados que entrega la GC en: especialización, diferenciación, rentabilidad, mentoría, anticipación y negocio. Por su parte

las empresas de servicio que indican que la relación es estrecha traducen los resultados de en: experiencia, innovación, mercado y actualización.

La GC es una estrategia continua en el tiempo que requiere de herramientas y mecanismos para ejecutarse, y posteriormente entregar resultados que le ayuden a las empresas a diferenciarse de sus competidores, a generar innovación, desarrollo y especialización.

En esta misma perspectiva, el paradigma de GC y ventaja competitiva son correlativas de manera directa y, de hecho, están interrelacionadas, en cuanto la primera permite a las empresas capturar, almacenar, y distribuir conocimiento valioso que puede ser utilizado para mejorar procesos, productos y servicios, como se evidencia en el capítulo anterior con los casos de éxitos referenciados y lo segundo se convierte en innovación, toma de decisiones informadas y adaptación rápida a cambios en el entorno de negocios. Según Nonaka y Takeuchi (1999), el conocimiento, especialmente el tácito, es un recurso estratégico que puede diferenciar a una empresa de sus competidores.

Al gestionar eficientemente las organizaciones pueden desarrollar capacidades únicas que son difíciles de reproducir por otros, lo que les confiere una ventaja competitiva según Porter, M. (2015), basados en las percepciones de los expertos se asume que la GC se constituye en un área funcional de la empresa que, al ser gestionada eficientemente, puede apoyar la creación de ventaja competitiva.

Además, una GC fomenta una cultura orientada al aprendizaje permanente y la generación de conocimiento dentro de la organización, que genera un círculo virtuoso. En este sentido, las empresas que adoptan prácticas de GC efectivas están mejor posicionadas para liderar en sus mercados, ya que pueden anticipar tendencias y responder de manera proactiva a desafíos inesperados. Davenport y Prusak (1998) argumentan que las empresas que gestionan bien su conocimiento pueden innovar más rápidamente y adaptarse lo que es esencial para mantener una ventaja competitiva a largo plazo.

### ***6.3.2. Tendencias en herramientas de GC para las empresas del sector servicios.***

En la profunda exploración del papel de la gestión del conocimiento (GC) en las empresas del sector servicios, a través de un análisis meticuloso de entrevistas a expertos que

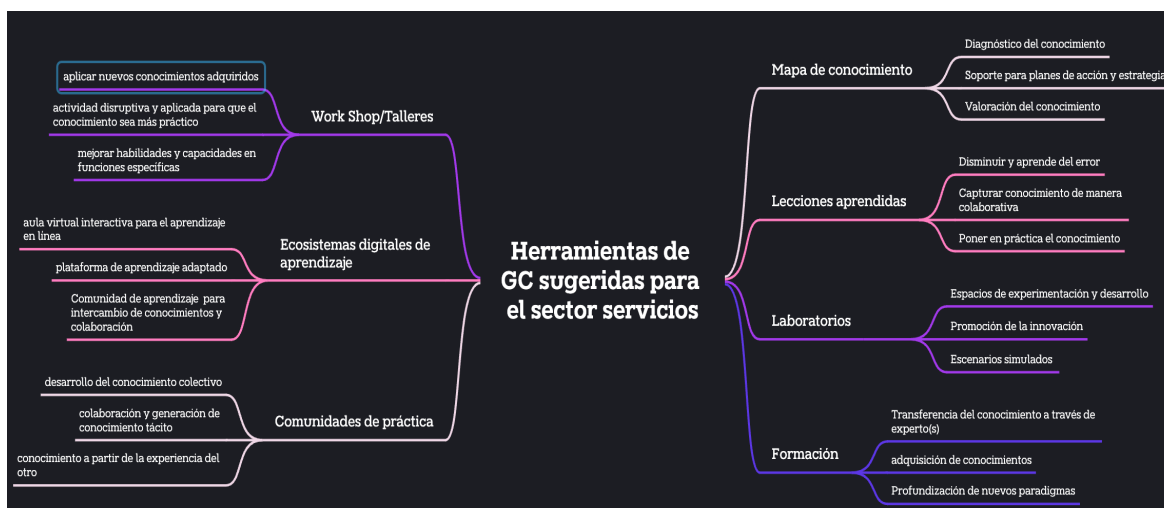
están inmersos en los contextos organizacionales, se ha logrado descubrir las herramientas más efectivas en el sector servicios.

Bajo este análisis cualitativo de las respuestas y el estudio documental que entrega información sobre el papel de las herramientas de GC en las empresas del sector servicio se ha vislumbrado la participación de la GC en la creación de la ventaja competitiva y también se ha demostrado la contundente relación de estrategias coherentes de GC que han llevado a obtener casos de éxito en las organizaciones, como lo son las mejoras de procesos, operaciones, innovación y la creación de unidades de negocio provechoso.

Un factor determinante para medir la efectividad de una herramienta reside en los resultados que entrega, sobre esta perspectiva se les pide a los expertos indicar cuáles herramientas les han entregado mayor resultado en las empresas y a su vez cuales sugerirían implementar a otras empresas del sector servicios, de manera que puedan ser también utilizadas por otros sectores productivos, esto se recopilan en un mapa mental:

**Figura 20**

*Mapa mental de herramientas de GC sugeridas para el sector servicio*



*Nota.* Elaboración propia (2024) extraída de la respuesta de los expertos y realizada en la herramienta chatmind.tech.

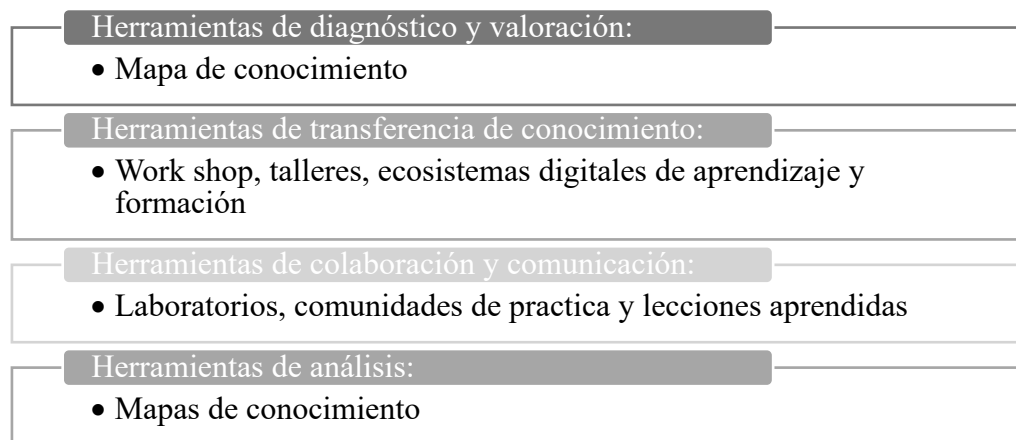
Este mapa mental entrega siete herramientas de GC que han entregado resultados valiosos a los expertos en cada uno de sus contextos y confirman en qué situaciones concretas



pueden ser generadoras de conocimiento organizacional y cómo apalancan el ciclo de conocimiento en diferentes categorías que se simplifican en la figura 21:

### Figura 21

#### *Categorías de las herramientas en el ciclo del conocimiento*



La figura 21 entrega cuatro categorías de herramientas que apalancan el ciclo de la GC en las organizaciones de servicios, para las cuales desarrollan una vinculación, así:

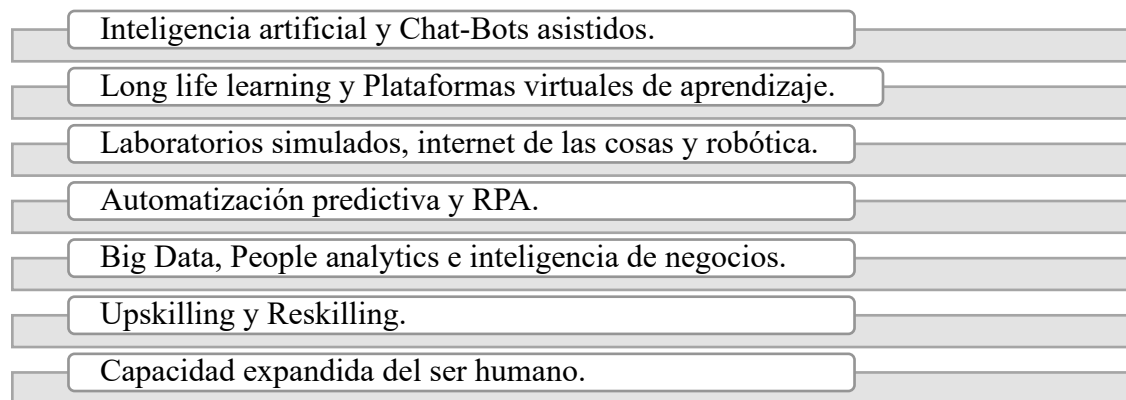
- **Herramientas de diagnóstico y valoración:** Los mapas de conocimiento son una fuente de información valiosa para el diagnóstico y la valoración del estado de la GC, de manera específica son representaciones estructuradas que permiten, identificar, organizar y evaluar el conocimiento en una empresa.
- **Herramientas de transferencia de conocimiento:** Facilitan el intercambio de conocimiento, de habilidades y de información clave entre los colaboradores de una empresa.
- **Herramientas de colaboración y comunicación:** Apoyan los procesos de interacción, interlocución e intercambio del conocimiento entre los colaboradores, son las herramientas que más efectividad pueden lograr, pues fomentan la conversación que causan innovación, desarrollo, generación de nuevos conocimientos y mejora continua.

- **Herramientas de análisis:** Además de diagnóstico y valoración, esta herramienta seleccionada es una fundamental para el análisis de la información que permite analizar patrones, relaciones, deficiencias y brechas

Por otra parte, en el análisis cualitativo de la información, se discute con los expertos sobre las tendencias actuales y futuras de las herramientas de GC en las empresas de servicios, para lo cual entregan información que se codifica en el siguiente mapa de tendencias de herramientas de GC:

### Figura 22

*Mapa de tendencias en las herramientas de GC en las empresas del sector servicios*



En términos generales los expertos exponen que las tecnologías actuales y emergentes son una gran oportunidad para desarrollar otras herramientas sobre las cuales pueden reposar las estrategias de GC de conocimiento en las empresas. Por tanto, las siete perspectivas presentadas no constituyen necesariamente herramientas de GC, sino universos sobre los cuales se pueden apalancar nuevas herramientas de GC y bajo las cuales pueden soportarse

El análisis de las tendencias de las herramientas de GC revela una preferencia manifiesta hacia la integración de tecnologías digitales avanzadas, como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático. Estas herramientas se destacan por su capacidad para facilitar la creación, almacenamiento y distribución del conocimiento dentro de las organizaciones, promoviendo una cultura de aprendizaje, pues el análisis de cómo las

empresas usan herramientas para compartir y aprender muestra que la mayoría usarán "herramientas inteligentes" que pueden hacer cosas como aprender por sí mismas y entregar información en tiempo real.

Las perspectivas consolidadas en la Figura 22, están enfocadas en desarrollar competencias en el capital humano según los requerimientos específicos, porque buscan que la GC sea dinámica, actualizada y automática. Sin embargo, se debe resaltar que el conocimiento y el aprendizaje se dan en todos los ciclos de la vida, donde el emisor del conocimiento no solamente es la academia o la empresa, sino que hay muchos otros escenarios que pueden desarrollar el conocimiento, especialmente la forma en la que se interactúa con el entorno, los contextos personales, las conversaciones y la colaboración.

Los paradigmas tecnológicos actuales, como la inteligencia artificial, la automatización, la minería de datos, el internet de las cosas y las nuevas capacidades cognitivas, están tomando relevancia. Estas tecnologías están orientadas a convertirse en extensiones de las capacidades humanas, funcionando como una prolongación del cerebro y la memoria, o integrando sistemas cibernéticos y biológicos, lo que nos sitúa en una perspectiva futurista, pero no lejana.

Existen sectores que hablan contundentemente de la quinta revolución industrial (como la universidad de la singularidad) donde postulan las tecnologías emergentes, las ciencias del comportamiento y el pensamiento exponencial. Esta revolución de nuevas tecnologías se constituirá en herramientas que bien gestionadas, facilitarán a que las organizaciones se vuelvan exponenciales, promuevan ecosistemas de innovación, soluciones a problemas empresariales reales, transformándose en plataformas adyacentes para el conocimiento, el desarrollo y la colaboración.

Estas reflexiones que hoy realizan las empresas en materia de estrategia, GC y competitividad ponen de manifiesto una nueva conversación con la integración de tecnologías de punta que promete transformar las organizaciones en entidades exponenciales y promover ecosistemas de conocimiento vivo u organizaciones inteligentes. La visión de un futuro donde la tecnología actúa como una extensión natural de las habilidades humanas ya no es lejana, sino una inaplazable realidad.

## 7. Discusión y hallazgos

### 7.1. Aspectos relevantes

En primer lugar, con relación a la caracterización de diferentes herramientas de GC utilizadas por un grupo de grandes empresas del sector servicios en la ciudad de Medellín se realizó una lista de gran alcance de las herramientas referidas por los expertos, para luego seleccionar las herramientas más citadas, las cuales son: Mapas de Conocimiento, campus virtual – plataforma de aprendizaje, comunidades de práctica, formación y producciones bibliográficas (Bibliotecas-Repositorios – Revistas).

En ese sentido, se buscó evaluar la importancia y el nivel de recurrencia de estas herramientas, entregando una selección delimitada, a través de las respuestas obtenidas de las entrevistas a expertos en GC en este grupo de grandes empresas, lo que evaluó la importancia percibida de cada herramienta y se descubrió que las plataformas de colaboración, capacitación y diagnóstico del estado del conocimiento eran consideradas las más importantes para la gestión eficiente del conocimiento en las organizaciones. Se destacó la importancia de las herramientas de GC basándose en el nivel de recurrencia descrito por los expertos en el apartado de resultados, pero no se encontró evidencia directa que respalde completamente este hallazgo y su correlación causal. Esto indica la necesidad de futuras investigaciones para establecer una relación más robusta entre el uso de herramientas de GC y la causalidad que denota la importancia.

Ahora bien, la investigación determinó la recurrencia con la que estas herramientas son utilizadas en contextos empresariales, de tal manera que las comunidades de práctica, campus digital, intranet, repositorios de información se usaban diariamente, por tanto, con mayor frecuencia, mientras que la herramienta de diagnóstico y análisis como el mapa de conocimiento es utilizada en una fase inicial para descubrir brechas o necesidades específicas, finalmente la formación se deriva justamente del análisis previo de necesidades y se utilizaba con una menor recurrencia, es decir, para momento concretos.

Sobre esta última herramienta, se identificó que aunque no es la más usada, la capacitación es fundamental para garantizar la efectividad de otras herramientas y en este sentido las empresas que invierten en programas de formación tanto para el desarrollo de

habilidades, competencias y conocimientos claves, como para desarrollar el uso de herramientas tecnológicas y no tecnológicas, reportaron una mayor eficiencia en resultados, como unidades de negocio basadas en conocimientos o mejoras a procesos estratégicos.

En efecto, se corroboró la estrecha vinculación entre propósito superior – experiencia y conocimiento del grupo de empresas del sector servicios, pues el propósito superior actúa como la fuerza propulsora que guía la estrategia, la experiencia, es un acumulado del desarrollo de la actividad empresarial a lo largo del tiempo mediante diversas interacciones y bajo condiciones variables, y el conocimiento se hace especializado según la actividad económica de la empresa la cual deriva tanto del propósito como de la experiencia, constituyendo saberes exclusivos que diferencian a la empresa en su sector.

En cuanto al siguiente objetivo de investigación se logró establecer una relación de la GC y su impacto en la evolución de la competitividad, para lo cual se determinó cómo la implementación de herramientas de la GC influía en diferentes indicadores empresariales, como: la capacidad de innovación, la eficiencia operativa para procesos y personas y la mejora en la satisfacción del cliente. En esa misma perspectiva se realizaron estudios de caso de éxito de las grandes empresas del sector servicios documentando cómo la GC y particularmente el uso de herramientas de GC había facilitado la creación de unidades de negocios en el grupo de empresas y también mejoras significativas en sus procesos y resultados comerciales, orientados al aumento de la calidad del servicio y la respuesta a las oportunidades del mercado.

A propósito, la investigación proporcionó evidencia empírica que demuestra una relación positiva entre el uso de herramientas de GC y la competitividad empresarial. Esta competitividad se considera un factor clave en la prospectiva estratégica de las empresas, facilitando la generación de resultados tangibles, características identificadas por Porter (2015), como esenciales para alcanzar una verosímil ventaja competitiva.

En cuanto al último objetivo, los expertos destacaron la capacidad de innovación, la eficiencia operativa y la mejora continua como factores claves de la ventaja competitiva positivamente afectadas por el uso correcto y efectivo de las herramientas de GC. Después de defender esta relación directa, se buscó entregar tendencias apalancadas por tecnologías emergentes en el impacto de estas herramientas. Por ejemplo, se observó una tendencia

creciente hacia el uso de inteligencia artificial, automatización y capacidades extendidas del ser humano en la gestión del conocimiento para mejorar la toma de decisiones o facilitar la formación.

Finalmente, la investigación confirmó la hipótesis de que existe una correlación positiva y significativa entre el uso de herramientas de GC y la ventaja competitiva en las empresas del sector servicios en Medellín y se proporcionaron percepciones sobre las tendencias futuras en la gestión del conocimiento, destacando áreas especializadas que pueden ofrecer ventajas competitivas adicionales en el futuro a las empresas del sector servicios.

## **7.2. Ausencias**

En primer lugar, los temas no trabajados exhaustivamente en la literatura dejaron de lado a la cultura organizacional y la gestión del cambio, ambas necesarias para adoptar herramientas de GC. A su vez la literatura existente no explora a fondo cómo las diferencias en la cultura organizacional afectan la implementación y la efectividad de las herramientas de GC, entendiendo a la cultura como un factor protagónico que contribuye al intercambio de conocimiento y se ubica como un precedente para el uso de herramientas de GC.

Por otra parte, aunque se menciona herramientas de GC como la capacitación y la formación, no se profundiza en cómo los programas o rutas de formación impactan concretamente la efectividad de la GC, pues es fundamental entender las categorías y en qué momentos del ciclo de GC debe intervenir para obtener los resultados esperados.

Se encuentra una falta de literatura científica sobre la vinculación de herramientas de GC apalancadas por tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, además de ahondar en estos paradigmas que tienen la posibilidad de integrarse positivamente en las herramientas de GC, dado que pueden revolucionar la manera de gestionar el conocimiento en las empresas.

Así mismo, se evidencia en el desarrollo de esta investigación que hubo una falta de conexiones temáticas en la literatura, enfocadas particularmente en (i) vincular de manera directa la GC con la estrategia corporativa y (ii) la innovación como resultado de la GC. Es decir, se logra establecer una relación complementaria entre GC y ventaja competitiva, pero

no se logra evidenciar en la literatura una conexión directa con estrategia, este último como un factor radical para asegurar que las iniciativas apelen directamente a los objetivos del negocio y que las herramientas de GC estén en línea con la estrategia empresarial.

Las temáticas no abordadas fueron el conocimiento como un activo tangible que permita un retorno de inversión de la GC, pues hay una ausencia de estudios que cuantifiquen y analicen las inversiones que realiza una empresa para gestionar conocimiento y la posibilidad de demostrar su valor tangible. Tampoco se demuestran temáticas que considere las herramientas de GC en empresas de otros tamaños, como podría ocurrir con un análisis en pequeñas y medianas empresas (pymes), pues la mayoría de las investigaciones o documentos empresariales se centran en las grandes empresas, en ese sentido las pymes podrían beneficiarse de una GC y la adaptación a sus contextos concretos en cada negocio.

Por último, sobre las limitaciones del estudio toma relevancia que el análisis se ubica solo en un grupo de empresas del sector servicios en Medellín, lo cual podría no ser representativo, primero, para otros sectores económicos, como lo son: industria, agricultura o manufactura y, segundo, podría no ser representativo para otras regiones de Colombia distintas a Medellín, lo que permite ampliar otras variables y contextos regionales.

### **7.3. Fortalezas y limitantes de la investigación.**

Los fundamentos conceptuales y teóricos fueron suficientes para realizar unos antecedentes que respondieron a la pregunta problematizadora de ¿cómo influyen las herramientas de gestión del conocimiento en la ventaja competitiva para las grandes empresas del sector servicios que tienen su dirección general en Medellín en el año 2023? Lo que permitió encontrar que las herramientas para la GC se constituyen en generadoras de valor basado en el conocimiento que reside en las grandes empresas del sector servicios en Medellín y esta literatura apoya el desarrollo de los objetivos de investigación.

En primer lugar la teoría de la GC que postula Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999) sigue estando vigente en la actualidad en el grupo de grandes empresas del sector servicios que implementan estrategias, modelos y herramientas de GC pues los autores postulan que la clave para la creación de conocimiento organizacional reside en la movilización y conversión de conocimiento tácito a conocimiento explícito y en esta perspectiva las

organizaciones facilitan un proceso de conversión del conocimiento para innovar continuamente y mantenerse competitivas (Nonaka, I., & Takeuchi, H., 1999). Una mirada que consolida la influencia de las herramientas de GC como creadoras de ventaja competitiva.

En este mismo sentido el modelo propuesto por los autores Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999) y detallado en la Figura 2: *socialización, externalización, combinación e internalización* describe una matriz dinámica de conversión de conocimiento, que es evidente en el grupo de empresas analizadas, el cual proporciona un marco esencial para que estas empresas gestionen y amplíen su base de conocimientos, es decir, conocimiento acumulado que como se demostró, creó nuevas capacidades, negocios y mejoras significativas.

Por otra parte, la teoría del capital intelectual entrega perspectivas que son una constante en el grupo de empresas del sector servicios estudiadas, de manera particular las definiciones de Edvinsson y Sullivan (1996) y Sullivan (1999, 2001) en Sánchez, A. et al (2007) quienes afirmaron que: “el capital intelectual es aquel conocimiento que puede ser convertido en beneficio en el futuro y que se encuentra formado por recursos tales como las ideas, los inventos, las tecnologías, los programas informáticos, los diseños y los procesos” (p. 99) y lo expuesto por Bradley (1997) en Sánchez, A. et al (2007) quien afirma que el capital intelectual consiste en la facultad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que crean riqueza a las empresas.

Estas definiciones conceptuales fundamentan los casos de éxitos de las empresas estudiadas descritos en la Figura 15 y luego relacionan la GC y consolidación del capital intelectual como generadores de áreas de especialización y conocimiento estratégico acumulado que se transforma en beneficios y riqueza para las empresas.

Así mismo, la teoría de la estrategia y la creación de ventaja competitiva de Michael Porter (2015) fundamenta la investigación y vincula la correlación positiva con la GC, pues en esta perspectiva el autor asegura la ventaja competitiva surge de las actividades discretas que una empresa realiza y cómo estas actividades se relacionan entre sí (Porter, M., 2015), en esta medida gestionar el conocimiento dentro de la empresa permite identificar y optimizar estas actividades discretas, generando valor agregado a la actividad económica y al negocio.



De hecho, el autor sostiene en su teoría que la ventaja competitiva en una empresa es continua, lo cual busca mejorar procesos y productos, en esta lógica las estrategias y herramientas de GC (utilizadas en este caso por el grupo de empresas objeto de estudio) reafirman una perspectiva de innovación en la medida que habilitan todo el ciclo de generación de conocimiento impulsando dicha mejora continua y la adaptación a contextos acelerados y cambiantes. En efecto dicha ventaja competitiva está determinada por la capacidad que tiene una empresa de gestionar estratégicamente el conocimiento y que definen el conocimiento como una génesis de crear un rendimiento superior (Porter, M., 2015).

Por otro lado, es importante resaltar que el alcance de la investigación se limita por las fuentes de información a las cuales se tuvo acceso, a saber: documentos corporativos públicos, producciones académicas y empresariales en páginas web e investigación de fuentes primarias apalancada de la entrevista como un instrumento de investigación cualitativa.

En conclusión, el análisis de los informes de sostenibilidad de 2023 y el acceso a los documentos de cada empresa analizada proporcionaron aproximaciones significativas desarrolladas en los capítulos de investigación. Estos documentos permitieron fundamentar los aspectos estratégicos de las empresas en función de iniciativas basadas en la GC. Se evidenció una vinculación directa y positiva entre la GC y la creación de ventaja competitiva en contextos empresariales reales, así como en la formación de unidades de negocio que generan beneficios tangibles. Además, los resultados validan las tendencias estratégicas y las prospectivas empresariales vinculadas a la GC, demostrando su relevancia en la mejora del desempeño organizacional.

## 8. Conclusiones

Esta investigación concluye que es pertinente preguntarse ¿cómo influyen las herramientas de gestión del conocimiento (GC) en la ventaja competitiva para las grandes empresas del sector servicios que tienen su dirección general en Medellín en el año 2023? pues las dinámicas empresariales, los contextos en lo que se mueven las empresas y las perspectivas de acumulación de conocimiento en el tiempo, hacen que la GC tome protagonismo para ocasionar una ventaja competitiva en los negocios. De tal manera que lo expuesto en el desarrollo de este trabajo de investigación permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se caracterizaron las diferentes herramientas de GC utilizadas por un grupo de empresas del sector servicios de la ciudad de Medellín, evaluando su importancia y recurrencia para la GC organizacional, lo que llevó a demostrar la importancia de su uso efectivo encaminado en la producción de procesos estratégicos en las empresas, pues los hallazgos de este estudio subrayan que la adopción de herramientas de GC permite mejorar los procesos de creación, captura, estructura, almacenamiento, divulgación y aplicación del conocimiento en las empresas estudiadas y puede ser replicado a empresas de otras actividades económicas u otros sectores empresariales.
2. Lo anterior implica que las empresas que invierten en herramientas de GC, están mejor posicionadas para enfrentar las realidades de mercados competidos, cuentan con elementos que favorecen la toma de decisiones de los líderes y equipos de trabajo de manera colaborativa, incrementan la productividad del capital humano y fomentan un interés en la innovación. Aspectos todos que se traducen en una ventaja competitiva, por tanto, se resalta la necesidad de que las grandes empresas del sector servicios integren herramientas para la GC. Además, el uso de herramientas de GC no es exclusivo de las empresas que han formalizado una estrategia de GC, pues existen empresas que, sin contar con una estrategia explícita de GC, implementan herramientas y logran resultados

positivos e intencionados. Esto sugiere que las herramientas de GC pueden ser efectivas y beneficiosas incluso en ausencia de un marco formalizado.

3. De este modo se identificó la contribución de las herramientas de GC implementadas en un grupo de grandes empresas del sector servicios de Medellín y su impacto en la evolución de la competitividad empresarial, donde revela que una estrategia orientada a la correcta adopción de herramientas de GC permite a las empresas identificar oportunidades de mercado desatendidas y crear áreas de alta especialización demostrada en unidades de negocio basadas en el conocimiento, donde resultados como la innovación soportada en el conocimiento acumulado en el tiempo, diversifica las fuentes de ingresos operacionales, generando réditos y fortaleciendo la posición competitiva de la empresa. Este enfoque no solo beneficia a las empresas, sino que también ofrece un paradigma de investigación futura y por tanto impacta el desarrollo investigativo en el ámbito académico.
4. La investigación determinó la correlación directa y positiva entre el uso de herramientas de GC y la ventaja competitiva en las empresas del grupo de estudio, pues confirma que una GC estratégica permite a las empresas operar con mayor eficiencia, innovar y responder rápidamente a las demandas del mercado, este vínculo refuerza la necesidad de priorizar la GC en la estrategia y no contemplarla sólo como un área de soporte transaccional.
5. Por último, los avances tecnológicos emergentes y el creciente portafolio de tecnologías desarrolladas actualmente complementan y potencian las capacidades de la GC en las empresas y la academia, pues herramientas basadas en tecnologías como la inteligencia artificial, el big data y la automatización, están transformando la forma en que se gestiona el conocimiento en las empresas. En este sentido, la integración de estas tecnologías en las herramientas y modelos de GC no solo amplifican las capacidades empresariales, sino que abre nuevos paradigmas de investigación y desarrollo en la ciencia y la academia.

## 9. Recomendaciones

Se pretende explorar oportunidades de investigación futura, emitir recomendaciones para replicar estudios y presentar ideas complementarias de esta investigación.

Para empezar, las investigaciones futuras sobre el impacto de las herramientas de la GC en la ventaja competitiva de las empresas podrían ubicarse sobre una comparación más amplia: multisectorial y tome otras actividades económicas empresariales, donde su alcance contemple otros tamaños de empresas como las pymes. En otro sentido, es relevante preguntarse si tener un modelo de GC está asociado o no a la implementación exitosa de las herramientas en las empresas objeto de estudio. Una nueva investigación podría enfocarse solo en herramientas de GC basadas en tecnologías emergentes, pues estas tendencias entregan un campo para investigar el impacto de las tecnologías en la mejora de los procesos de GC en las empresas. Finalmente, una investigación podría centrarse en una sola empresa, mediante un caso de estudio a profundidad, lo que permitiría entregar resultados, hallazgos particulares y estudios de evolución en el tiempo para un caso concreto.

En cuanto a las recomendaciones se sugiere investigar las definiciones conceptuales del significante de herramienta en los contextos empresariales para asegurar una comprensión uniforme, además se recomienda obtener un muestreo representativo de empresa y actividades económicas diversas para obtener resultados generalizados. Así mismo, es relevante conocer muy bien el contexto regional de las empresas analizadas, en esta investigación se delimitaron al domicilio en la ciudad de Medellín, Antioquia, Colombia, las cuales están inmersas en contextos muy concretos de tipo social, cultural, político, ambiental y legal, que entregan resultados aplicables a la realidad de la ciudad y del país, pero que pueden o no ser replicables en otros contextos y dimensiones.

Finalmente, sobre las ideas complementarias para esta investigación, pudiera ser interesante ampliar el enfoque a la integración de la GC con modelos de innovación, para explorar esta última como un resultado y un factor diferencial en la creación de la ventaja competitiva, además de realizar una referenciación comparativa con empresas de otras ciudades y países del sector servicios, para lo que fuera factible acceder a información pública y hallar mejores prácticas, nuevas tendencias y prospectivas globales comunes.

## 10. Referencias

- 10.000 empresas más Grandes del País | Datos Abiertos Colombia. (s/f). Recuperado el 15 de enero de 2024, desde: <https://bit.ly/46mLidc>
- Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues”, MIS Quarterly, Vol. 25, No. 1, 107-136.
- Baena, G. (2017). Metodología de la investigación (3a. ed.). Grupo editorial Patria. <http://ebookcentral.proquest.com>
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models”, Management Decision, Vol. 36, No. 2, pp. 63-76.
- C-level (2024). Empresas más grandes del sector servicios en Colombia 2023. <https://bit.ly/3ygeF4i>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2016). Las grandes empresas en la economía regional. Revista antioqueña de economía y desarrollo – RAED. Edición N 13. Pp. 5 -103, ISSN: 2248-4329.
- Choo, W (1998). La organización inteligente. Oxford University Press.
- Ciro, J., Bermúdez, J., & Arias, J. (2023). Modelos de gestión del conocimiento como herramientas de eficiencia en procesos organizacionales. Revista Virtual Universidad Católica Del Norte, 70, 260–296. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n70a10>
- Clasificación de Empresas en Colombia. (2021, julio 29). Bancoldex. <https://www.bancoldex.com/es/sobre-bancoldex/quienes-somos/clasificacion-de-empresas-en-colombia>
- COMFAMA (2024, abril 30). Informe de sostenibilidad 2023. Recuperado el 05 de mayo de 2024, de <https://www.comfama.com/informe2023/>
- CONTENTO BPS (2024, marzo 15). Nuestra cultura. Recuperado el 18 de abril de 2024, de <https://www.contentobps.com/>
- D.maps.com. (2024, marzo 20) Mapa gratuito del departamento de Antioquia. [https://d-maps.com/carte.php?num\\_car=71288&lang=es](https://d-maps.com/carte.php?num_car=71288&lang=es)

- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. McGill University, Montreal.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Review Press
- Decreto 957 del 05 junio de 2019. Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2º de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, del 05 junio de 2019.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Servicios. (s/f). Recuperado el 30 de enero de 2024 desde <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios>
- Drucker, P. F. (1999). *Management*. Taylor & Francis Group.
- Ereñaga, N. (2023). La gestión del conocimiento en las organizaciones como medida de adaptación al nuevo entorno laboral. *Lan Harremanak - Revista de Relaciones Laborales*, 49. <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.24830>
- Escudero, C. & Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Editorial UTMACH
- García, M. et al. (2006) La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes *Intangible Capital*, vol. 2, núm. 3, pp. 277-307 Universitat Politècnica de Catalunya Barcelona
- González, A., Borrego, A., Villamil, D., & Arteaga, W. (2020). Creación de valor sostenible: estudio documental sobre su origen y evolución. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 780–795. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33264>
- Grupo De Investigación Información, C. Y. S. (2020). *La gestión del conocimiento en las empresas de servicio de Medellín*. 0 Bytes. <https://doi.org/10.6084/M9.FIGSHARE.11956611.V1>
- Grupo EPM (2024). *Informe de gestión grupo EPM 2023*. Recuperado el 18 de mayo de 2024, de <https://www.grupoepm.com>

- Grupo ÉXITO (2024). Informe integrado periódico 2023. Recuperado el 10 de mayo de 2024, de <https://www.grupoexito.com.co/es/informe-sostenibilidad-2023-es.pdf>
- Grupo ISA (2024). Reporte integrado de gestión 2023. Recuperado el 02 de junio de 2024, de <https://www.isa.co/es/reporte-integrado-de-gestion-2023/>
- Grupo SURA (2024). Informe anual 2023 (informe periódico fin de ejercicio). Recuperado el 05 de mayo de 2024, de <https://www.gruposura.com/wp-content/uploads/2024/03/sura-grupo-informe-anual-web-2023.pdf>
- Grupo TCC (2024). Conocimientos. Recuperado el 30 de abril de 2024, de <https://tcc.com.co/portal-conocimiento/>
- Guerrero, M. (2016). La Investigación Cualitativa. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 1–9. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920538>
- Hajric, E. (2018). *Knowledge Management: A Theoretical & Practical Guide*.
- Hernández, R., Cuevas, A., Mendoza, C. P. & Méndez, S. (2017). *Fundamentos de investigación*. Editorial McGraw-Hill
- Ley 2286 del 12 de enero de 2023. Por medio de la cual se dictan disposiciones para el distrito especial de ciencia, tecnología e innovación de Medellín y se dictan otras disposiciones. *EL CONGRESO DE COLOMBIA*, del 12 de enero de 2023
- Mantilla, S. (1999). *Capital intelectual y contabilidad del conocimiento*. ECOE ediciones.
- Martínez, E. (2009). La gestión del conocimiento a través del e-learning: un enfoque basado en escenarios. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 15(1), 29–44. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2878575>
- McElroy, M. (2003). *The new knowledge management: complexity, learning, and sustainable innovation*. Burlington, MA: Butterworth Heinemann
- Medellín | Medellín Cómo Vamos. (s/f). Recuperado el 15 de diciembre de 2023, de <https://www.medellincomovamos.org/medellin>
- Méndez, J. (2021). *Análisis económico*. Editorial Grupo patria.
- Metro de Medellín (2024). *Memorias de sostenibilidad 2023*. Recuperado el 10 de mayo de 2024 desde: <https://bit.ly/3A00pNP>
- Minakata, A. (2009, junio). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela: Notas para un campo en construcción. *Sinéctica*, (32), 17-19.

- [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-109X2009000100008&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2009000100008&lng=es&tlng=es).
- Ministerio de Educación de Colombia. (s.f). Guía herramientas para la gestión del conocimiento. Recuperado el 10 de agosto de 2023 desde: <https://bit.ly/3YIUxrZ>
- Ministerio de las TICS. (2023, abril 21). Las microempresas fortalecen el tejido empresarial colombiano. Recuperado el 03 de febrero de 2024: <https://bit.ly/4bYpcih>
- Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas* 28-No. 1: 2010 / 247-276 / ISSN: 0252-9521.
- Montoro, M. (2008) Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis. Ediciones Trea, S.L.
- Montoya, J. (2024, marzo 09). Sectores económicos y empresas de Colombia. <https://bit.ly/4bYpeXr>
- Münch, L. (2020). Administración 1. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.consultaremota.upb.edu.co/?il=12538>
- Múnera, M., Mejía, A., Franco, J., Pabón, A. & Ortega, O. (2003). La gestión del conocimiento en las empresas de servicios de Medellín. *Investigación Bibliotecológica*, 17(35), 63-90.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación (1a ed. en español.). Oxford University Press.
- Porter, M. (2015). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (1996). ¿Qué es una estrategia? *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre): 61-78.
- PROTECCIÓN (2024, mayo 01). Informe anual 2023. Recuperado el 02 de mayo de 2024 de: <https://www.proteccion.com/contenidos/sostenibilidad/>
- Quiceno, J. (2023, junio 23). 185 empresas paisas entre las 1.000 grandes del país. El colombiano. <https://www.elcolombiano.com/negocios/economia/185-empresas-paisas-entre-las-1000-grandes-del-pais-JN21799606>



- Ramírez, A. (2009). La teoría del conocimiento en investigación científica: una visión actual. *Anales de la Facultad de Medicina*, 70(3), 217–224. <https://bit.ly/4bXaDvy>
- Real Academia Española. (2023, diciembre 05) *Diccionario de la lengua española*, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.7 en línea]. <https://dle.rae.es>
- Rubier, D. (2019). La incidencia de la gestión del conocimiento en el éxito de las organizaciones. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(3), 392-405. <https://bit.ly/3WmBTxJ>
- San Vicente Fundación (2024, mayo 01). Informe de sostenibilidad 2023. Recuperado el 02 de abril de 2024 de: <https://bit.ly/4fntin5>
- Sánchez, A. et Al. (2007). El Concepto Del Capital Intelectual Y Sus Dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, núm. 2, mayo-agosto, 2007, pp. 97-111 Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa Vigo: España
- Sánchez, M (2020, agosto 06). Las cinco empresas más grandes de Antioquia venden alrededor de \$155 billones. *Diario La República*. <https://bit.ly/3Abiqsf>
- Villasana, L., Hernández, P. & Ramírez, É. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender, contabilidad y gestión*, 6(18), 53-78. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128>
- What is Singularity? Founded by Futurists Peter Diamandis and Ray Kurzweil. (s/f). Recuperado el 20 de abril de 2024 de <https://www.su.org/about-us>