

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA UN CANAL COMERCIAL DE LA SUCURSAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ASEGURADOR EN COLOMBIA

Cristian Ortega Sinning
Maestría en Administración de Empresas
cortega@unab.edu.co

Andrea C. Martínez-Lozada Ph.D.
ORCID: 0000-0002-8968-292X
Maestría en Administración de Empresas
amartinez368@unab.edu.co

RESUMEN

La sucursal de una empresa del sector asegurador en Colombia, se ha caracterizado por soportar su operación comercial en un canal, por lo cual se hizo necesario fortalecer y sacar provecho del conocimiento adquirido por cada integrante del canal, a través de la gestión del conocimiento (GC). Gestionar el conocimiento en una empresa facilita y potencia su competitividad respecto a sus rivales y sus propios indicadores, siendo esto una estrategia para manejar el recurso intangible del conocimiento, de acuerdo a las características del entorno.

Conforme lo anterior, el objetivo en el presente trabajo de investigación, fue construir un modelo de gestión del conocimiento (MGC) enfocado en un canal comercial de una de las sucursales de una empresa del sector asegurador en Colombia, modelo que le permitió a los miembros de este canal, generar, asegurar, aplicar, transferir e interiorizar el conocimiento tácito y explícito acumulado a través del tiempo, generando así procesos eficientes y beneficios en su operación. Los resultados obtenidos se debieron, en gran medida, al interés y compromiso demostrado por los miembros del canal, quienes asistieron, en un porcentaje superior al 95%¹, a las actividades planteadas en la ejecución del proyecto de investigación. Para el desarrollo de la investigación, la metodología seleccionada y utilizada, fue, el estudio de caso; en detalle, dicho estudio de caso tuvo un enfoque mixto, combinando el análisis cuantitativo y cualitativo, obteniendo con ello los beneficios de ambos.

Palabras claves: Conocimiento, Gestión del conocimiento, Información, conocimiento tácito y conocimiento explícito.

ABSTRACT

The branch office of an insurance company in Colombia has been characterized for basing their commercial operations on a business channel, which made it imperative to strengthen and make the most out of the knowledge obtained by members of the channel through Knowledge Management (KM). Managing knowledge in a company is a way to facilitate its competitiveness when confronted by their business rivals and their own data, which becomes a strategy to manage this intangible resource of knowledge according to the context.

¹Cifra entregada por la gerencia de la sucursal (2021).

Consequently, the goal of this research study to build a Knowledge Management Model (KMM) that is focused on the commercial channel in a branch office of an insurance company in Colombia. This model allowed the members of the channel to generate, ensure, apply, and transfer the tacit and explicit knowledge that has been accumulated throughout the years to generate efficient processes and benefits for its operations. The obtained results were to a large extent due to the interest and commitment shown by almost 95% of the members of the channel, who attended the proposed activities in the implementation of the research project. For the development of this research study, the selected and utilized research method was the Case Study. This case study had a mixed approach combined with quantitative and qualitative analysis to obtain the benefits of both types.

Key Words: Knowledge, knowledge management, information, tacit knowledge, and explicit knowledge.

1. INTRODUCCIÓN

El mundo se torna incierto y con cambios abruptos de manera permanente, por lo tanto, resulta conveniente mantenerse preparado en diferentes aspectos, los cuales permitan una adaptabilidad rápida a las situaciones y oportunidades que se presentan, buscando con esto mantener una productividad, sostenibilidad, crecimiento y competitividad (Abdi et al., 2018; Smit y Trigeorgis, 2012). Es por ello que el aprendizaje y la exploración de manera continua se hacen importantes en la búsqueda de nuevas formas y herramientas para la consecución de los resultados deseados. Las comunidades que logran desarrollarse en aspectos económicos y tecnológicos, tienen de sostén principal el conocimiento para mantenerse a la vanguardia (Amit y Schoemaker 1993; Grant, 1991, 1996). Ante este panorama, es importante que las organizaciones administren su conocimiento.

Optimizar los recursos buscando aumentar la eficiencia, es un aspecto fundamental para el desarrollo de cualquier organización, es por ello que las empresas buscan crecimiento

utilizando todos y cada uno de sus componentes y miembros, consolidando a partir de allí, diversas estrategias, esquemas o técnicas, dentro de las cuales encontramos el recurso del conocimiento, que es un intangible novedoso, el cual está supliendo diferentes necesidades y, en algunos casos, reemplazando a los bienes y la operatividad, dando paso a la economía del conocimiento (Grimsdottir y Edvardsson, 2018).

Difundir la información con todos los miembros del equipo, generará un mayor impulso, manifestado, a través de la colaboración e ideas de solución ante las adversidades y retos propuestos durante la ejecución de las labores, lo cual ayudará al fortalecimiento y producirá recursos intangibles para la consecución de las metas (Alaffad y Masrom, 2017; Isip y Young, 2017). Es importante destacar que con el buen manejo que se le dé al conocimiento en una empresa, se pueden generar diferentes aspectos que fortalezcan las capacidades de sus miembros y a través de ello, marcar diferencias ante sus presentes y futuros competidores, promoviendo un ascenso sólido y edificando estructuras con proyección.

En particular, en este estudio, se detecta en los miembros adscritos a un canal comercial de la sucursal de una empresa del sector asegurador en Colombia, que ellos, no se identificaban con las capacitaciones y actividades de formación que se realizaban; las tomaban como datos fríos o información abrumadora, la cual difícilmente podrían procesar o estructurar. Eran aceptadas, mas no entendidas y se percibía que no estaban confeccionadas para atender sus necesidades o requerimientos; también manifestaban la falencia de un plan de trabajo, por lo cual sentían poca o nula conexión entre ellas, percibiendo la sensación de desorganización, a tal punto que, en varias ocasiones se produjeron confusiones en los miembros del canal, generando un impacto que no era el esperado, reflejando falencias en la prestación de los servicios. Otro aspecto importante, es que los espacios generados para facilitar la socialización de la información entre los miembros del canal eran pocos y, los procedimientos utilizados, restringían la oportunidad de hacer una retroalimentación apropiada; adicionalmente, a los integrantes del canal, no se les facilitaba nutrirse de las experiencias, vivencias y lecciones aprendidas que tenían otros compañeros.

Buscando potenciar a los miembros del canal, la gerencia realizaba diferentes actividades, utilizando varios medios y formas con el fin de proyectar y aprovechar la experiencia que poseen estos colaboradores, pero las convocatorias que se realizaban no tenían buena aceptación dentro del canal, reflejado esto cuantitativamente en un porcentaje bajo de involucrados en ellas, el cual era inferior al 20%² del total del equipo. Este

resultado mencionado, impactaba de manera significativa el rendimiento de la sucursal.

Acorde con lo mencionado, se evidenció la necesidad de ofrecer espacios participativos que cautivaran la atención de los integrantes del canal comercial de la sucursal de una empresa del sector asegurador en Colombia y que estos les permitieran generar, asegurar, transferir y aplicar el conocimiento que poseen, debido a su gran experiencia y formación. Lo descrito conllevó a definir, que el canal comercial de la sucursal de esta empresa del sector asegurador en Colombia, requería un MGC, que contara con unos procesos definidos, para con este modelo, potenciar el conocimiento como recurso intangible que poseen los asesores, y con ello, lograr magnificar el funcionamiento de los miembros del canal, generando así, un buen funcionamiento de la sucursal, por ello, se decidió proponer un MGC.

En el camino para la elaboración de la propuesta, se realizó la revisión de MGC, seleccionados por su relevancia y presencia en la literatura académica. Posteriormente, se llevó a cabo un diagnóstico del estado de los procesos de GC de generación, aseguramiento, transferencia y aplicación del conocimiento en el canal comercial de la sucursal de la empresa del sector asegurador en Colombia. Seguido, se desarrolló la propuesta del MGC, con su respectiva metodología de implementación, para el canal y, se realizó una prueba piloto del modelo. Todo lo anterior, para proponer el MGC, para el canal comercial de la sucursal de una empresa del sector asegurador en Colombia

3. REVISIÓN TEÓRICA

3.1. Conocimiento

A través del tiempo, las personas se han preocupado por adquirir destrezas y habilidades en busca de mejorar sus condiciones, obtener resultados, crear opciones favorables en sus entornos y ser asertivos en la comunicación, para ello, las sociedades han procurado mantenerse informadas, logrando con esto conservar las condiciones apropiadas para desarrollarse y en muchos casos potenciarlas. Alavi y Leidner (2001) y Chang y Lin (2015) mencionan que el conocimiento es la creencia justificada con la cual se aumenta la capacidad de generar acciones efectivas, por lo tanto, se considera que al tener conocimiento se facilita el actuar.

3.2 Diferencia entre Conocimiento, Datos e Información

Distinguir entre conocimiento, datos e información, es fundamental, teniendo en cuenta que estos conceptos se complementan entre sí, aunque son distintos, por lo tanto,

² Cifra entregada por la gerencia de la sucursal (2020).

consideramos fundamental tener claridad entre ellos. Shujahat et al. (2019) y Tuomi (1999) mencionan respecto a estos conceptos lo siguiente: El conocimiento es la capacidad de generar acciones basándose en experiencias individuales o de conjunto; en relación con los datos, indican que, son un conjunto de símbolos o cifras relacionadas con una situación; y en cuanto a la información, describen que, son datos ya interpretados, los cuales permiten valorar una situación específica comparándola. Basado en lo registrado, se considera importante tener datos apropiados, recopilar y seleccionar la información de forma adecuada y que sea de interés, para luego, a través de su procesamiento, poder obtener el conocimiento requerido.

3.3 Perspectivas del conocimiento

Se resalta que el conocimiento se ha interpretado de diferentes maneras y bajo la óptica de varios enfoques, esto ha generado una gran cantidad de información referente a este recurso que poseen las sociedades y organizaciones, contenida en las personas que las conforman. Grant (1996), Moreno y Torres (2010) y Cabrilo y Dahms (2018) registran que cuando realmente se produce conocimiento, es en el momento que las personas pueden llevar sus vivencias y experiencias a una forma que pueda ser transferible a sus semejantes.

3.4 Tipos de conocimiento

Byukusenge y Munene (2017), Ciprés y Llusar (2004) y Nonaka y Takeuchi (1995) describen que hay dos tipos principales de conocimiento, tácito y explícito, el primero es difícil de transferir, expresar con palabras, textos o dibujos, mientras que el segundo, es contenido que ha sido capturado a través de videos, fotografías, audios, plataformas digitales u otros medios. Priorizar alguno de los dos es complejo, al punto que podemos decir que son dependientes y se fortalecen entre ellos; cabe destacar que, al realizar un adecuado manejo de ambos se producen resultados positivos, lo cual facilita la consecución de metas.

3.5 Gestión del conocimiento

El mundo hoy nos muestra un entorno y condiciones cada vez más variables y con aceleración permanente, es por ello que cobra importancia innovar de manera constante y esto lo tienen presente las organizaciones, muchas de ellas han logrado identificar en el conocimiento ese capital necesario para estar vigentes y compitiendo (Argote, McEvily y Reagans, 2003; Cabrilo y Dahms, 2018; Ferraresi et al., 2012). Ahora bien, para que la gestión de este recurso intangible, el conocimiento, sea relevante, se requiere de una activación que genere acción, por ello, es necesario dinamizarlo y de esta forma lograr conquistar retos gracias a él. Mencionan Schultze y Leidner (2002) y Chang y Lin (2015) que uno de los activos más valiosos con el que cuentan las organizaciones es el conocimiento, este debe ser procesado de manera constante para mantenerse vigente. La importancia de gestionar el conocimiento en una empresa, le

facilitará su permanencia a través de la consolidación de unas capacidades sustentadas en el conocimiento, que le asegurarán un bienestar y rendimiento sostenible.

El dinamismo que se le dé al conocimiento a través de su gestión, le brinda a las organizaciones unos medios para obtener superioridad ante sus presentes y futuros competidores, de manera sólida, a largo plazo y con adecuada proyección (Dzenopoljac et al., 2018; Zaim, 2006). Ante este panorama, resaltamos la oportunidad que tienen las empresas en la GC, convirtiéndola en un elemento fundamental para el desarrollo estratégico de ellas.

La GC logra en una organización, que se genere un nuevo conocimiento, facilitado esto por procesos como el de creación, transferencia, asegurabilidad y aplicación de éste, resultando dichos procesos, pasos estratégicos que contribuyen a que el conocimiento pueda ser transmitido en el interior de las empresas y externalizado a través de sus productos, servicios y sistemas (Davenport y Prusak, 1998; El-Awad, Gabriellson y Politis, 2017). Es fundamental entender que el conocimiento que tienen las organizaciones en su interior, debe ser activado a través de procesos, para facilitar que se generen acciones y con ellas, obtener beneficios en la operación.

3.6 Procesos de la Gestión del Conocimiento

Alavi y Leidner (2001), Chang y Lin (2015) y Pentland (1995) mencionan que, en los modelos o sistemas de conocimiento de las organizaciones, se encuentran cuatro conjuntos o procesos de la gestión del conocimiento, a saber: Creación (también conocida como construcción), Aseguramiento o almacenamiento, Transferencia y Aplicación.

Respecto a la creación, Chang y Lin (2015) y Yousaf y Ali (2018) mencionan que los entornos organizacionales justifican el conocimiento creado, ampliado, compartido y amplificado; e igualmente, señalan que para la creación del conocimiento existen cuatro modos, establecidos de la siguiente forma: socialización, combinación, externalización e internalización.

En cuanto al almacenamiento, Alavi y Leidner (2001) y Dzenopoljac et al. (2018) mencionan que se ha demostrado a través de estudios empíricos que las organizaciones crean conocimiento, pero también lo olvidan. Por lo tanto, el almacenamiento, orden y recuperación del conocimiento organizacional, que también es denominado como memoria organizacional, constituye un aspecto importante del conocimiento organizacional, al igual que su eficiente gestión.

La transferencia se da en varios niveles: transferencia de conocimiento entre individuos, de individuos a fuentes explícitas, de individuos a grupos, entre grupos y del grupo a la organización. Considerando la naturaleza distribuida de la organización, un proceso importante de la GC en entornos organizacionales, es la transferencia de conocimiento a lugares donde este es necesario y puede ser utilizado (Pentland, 1995;

Wei y Miraglia, 2017). Sin embargo, esto no es un proceso simple y las organizaciones frecuentemente no se percatan del conocimiento que poseen, generando con ello sistemas débiles para localizar y recuperar el que reside en ellas.

Grant (1996) y Natalicchio et al. (2017) identifican tres mecanismos principales para la aplicación del conocimiento y con ello poder generar capacidad organizacional, estos son: a través de las directrices, por medio de los hábitos organizacionales y finalmente, la conformación de grupos de trabajos independientes. Claramente, encontramos que estas formas de aplicar el conocimiento son esenciales para el desarrollo de una adecuada gestión de este recurso que poseen las organizaciones.

3.7 Modelos de gestión del conocimiento

A través de los años se ha destacado el manejo del conocimiento a nivel académico o al interior de las empresas, como un elemento fundamental para el desarrollo de sus estrategias, en cuanto a ello, se ha encontrado en los MGC y los procesos que se realizan a través de su implementación, una forma apropiada de obtener resultados a través de la GC. A continuación, presentaremos los MGC revisados, los cuales se escogieron teniendo en cuenta que se detectaron en ellos aspectos y procesos similares con la propuesta que se deseaba plantear, los cuales mencionamos en la tabla 1:

Tabla 1. Procesos de los MGC revisados para la propuesta.

Modelo	Procesos
Wiig (1993)	Creación, Captura, Renovación, Compartir y Uso.
Nonaka y Takeuchi (1995)	Creación, Estructuración, Transformación, Transferencias, Almacenamiento e Incorporación.
Unified Model of Dynamic Knowledge Creation – SECI (2000)	Creación y Compartir.

Bustelo y Amarilla (2001)	Gestión de la Información, Gestión de la Documentación, Gestión de Recursos Humanos y Medición de Activos Intangibles.
Integración de Tecnología de Kerschberg (2001)	Adquisición, Refinamiento, Almacenamiento y Recuperación, Distribución y Presentación.
Integrado Situacional de Riesco (2004)	Adquisición, Almacenamiento, Transformación, Distribución y Utilización.
Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs (2005)	Construcción, Empoderamiento Uso, Discriminación y Transferencia, Aprendizaje Organizacional y Evaluación del Negocio.
Gestión tecnológica del conocimiento de Paniagua y López (2007)	Creación, Estructuración, Transformación, Transferencia, Almacenamiento e Incorporación.
Holístico Angulo y Negrón (2008)	Socialización, Creación, Modelo o Adaptación, Difusión y Aplicación.

Modelo de Wiig (1993): Echeverry y Trujillo (2013), Pérez y Urbáez (2016) y Wiig (1993), señalan que es importante identificar oportunidades en las cuales se hace necesario la utilización de la información y datos que se tiene, e igualmente es de notable interés, la consecución de las fuentes y lugares donde se pueden obtener estos registros. Lo anterior es de vital importancia para que se puedan desarrollar los cinco (5) procesos del modelo: Creación, Captura, Renovación, Compartir y Uso del conocimiento en todas las actividades.

Modelo de Nonaka y Takeuchi: En este modelo Nonaka y Takeuchi (1995) mencionan que se debe proyectar el conocimiento individual como el de grupo, junto a su gestión, para que las empresas obtengan beneficios. Cabe resaltar que el aprendizaje se genera entre las personas e igualmente, el establecido por los programas formales; en este modelo se instituyen los siguientes procesos: Creación o Captación, Estructuración, Transformación, Transferencia, Almacenamiento e Incorporación.

Unified Model of Dynamic Creation – SECI (2000): Los autores de este modelo son Nonaka, Toyama y Konno (2000), quienes mencionan que, al interior de las organizaciones se

desarrollan, de manera permanente y dinámica, los procesos de creación y el de compartir el conocimiento, esto, en busca de obtener resultados.

Modelo Bustelo y Amarilla (2001): Este modelo se soporta en que el gestionar la documentación tiene una empatía con la gestión de la información, lo cual debe ser distribuido en las bases de datos y las aplicaciones informáticas que posean las organizaciones. Se destaca la importancia que tiene implementar una adecuada gestión de la información, para poder llegar a gestionar el conocimiento (De Freitas y Oltra, 2014; Ruesta y Iglesias, 2001). El modelo propone fundamentalmente que en las organizaciones se deben implementar esquemas de gestión de información, los cuales aseguren mantener una difusión adecuada, logrando así obtener la GC.

Modelo de Integración Tecnológica de Kerschberg: Este modelo reconoce la diversidad de las fuentes del conocimiento y establece variados componentes que son denominados "capas", estas son: de presentación del conocimiento, de la GC y de los datos (Kerschberg, 2001 y Soto y Barrios, 2006). En este se tiene el requerimiento necesario de una infraestructura tecnológica con el fin de potenciar los procesos de la GC de cada una de las capas.

Modelo Integrado Situacional de Riesgo: Riesco (2004) menciona que la GC debe ser tomada como una doble dimensión, la primera la holística y la segunda es la particular, junto a las perspectivas sociales y del desarrollo tecnológico. Propone que la estructura de la arquitectura se solidifique en la creación y desarrollo del conocimiento de la empresa, soportándolo en la cultura, liderazgo, memoria corporativa, redes, TIC, equipos de gestión del conocimiento y comunidades de práctica. La adecuada relación de ello, generará un dinamismo que agilizará y potenciará el desarrollo y consolidación del conocimiento.

Knowledge Management issues in knowledge – intensive SMEs (2005): Nunes, Annansingh, Eaglestone y Wakefield (2006) mencionan la importancia que hay en conocer los alrededores del ambiente organizacional y la relevancia que se le debe dar a la interacción que existe entre los elementos, aspectos y variables encontrados en ese entorno; también, identifican y escogen en este modelo los siguientes procesos de GC: Construcción, Empoderamiento, Uso del Conocimiento, Diseminación y Transferencia, Aprendizaje Organizacional y Valor del Negocio. El modelo resalta la interacción que hay en los procesos de GC identificados, lo cual genera el valor necesario al interior de las organizaciones acorde a las condiciones que establece el entorno de ellas.

Modelo de gestión tecnológica del conocimiento de Paniagua y López (2007): Menciona Pérez y Urbáez (2016) que la propuesta de Paniagua y López (2007) relaciona recursos y actividades de transformación del conocimiento, adicionalmente vincula factores de incidencia de la gestión del conocimiento, este modelo cuenta

con dimensiones, componentes y elementos que deben relacionarse.

Modelo holístico Angulo Negrón (2008): Este modelo toma el interior y exterior del individuo, por lo cual se considera que es una propuesta holística, en la que se utilizan los procesos de aplicación, socialización, creación, modelación y difusión, para luego cerrar o retroalimentar, generándose así, un proceso cíclico que podemos considerar de continuidad infinita (Angulo y Negrón, 2008).

4. METODOLOGÍA

En esta investigación, la metodología seleccionada y utilizada fue el estudio de caso; en detalle, dicho estudio de caso tuvo un enfoque mixto, combinando el análisis cuantitativo y cualitativo, obteniendo con ello los beneficios de ambos. Los estudios de casos, utilizan investigación cuantitativa, cualitativa y mixta para hacer un análisis holístico buscando resolver un problema, responder una hipótesis o desarrollar alguna teoría (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008). Para el desarrollo de la investigación que se planteó, era importante tener un panorama lo más completo y descrito posible, del canal, por ello, el estudio de caso fue la mejor opción.

Definido el estudio de caso para el desarrollo de la investigación, es importante mencionar que, esta propuesta investigativa es utilizada con recurrencia en estudios socioeconómicos, culturales y de planeación (Yin, 1993). Es que, el estudio de caso facilita tener un contexto general y específico de los eventos de la vida real. Entrando al desarrollo de la investigación, se estableció iniciar con la consulta y revisión detallada de literatura seleccionada por relevancia académica y empresarial de modelos de GC, esto se hizo con el fin de identificar elementos destacados que debían estar presentes dentro de la propuesta que se desarrollaría. Seguido, se desarrolló un trabajo de campo fundamentado en entrevistas, encuesta y observaciones. En relación con las entrevistas, se indica que estas se realizaron al gerente y directores comerciales del canal. En cuanto a la observación, se realizó en actividades de capacitación, formación, reuniones, interacción con Clientes.

Posteriormente, se realizó la propuesta del modelo de gestión para la generación, aseguramiento, transferencia, aplicación e internalización del conocimiento en los miembros del canal, basado en los resultados obtenidos del estudio que se realizó a los modelos seleccionados y, el diagnóstico resultado de las entrevistas y encuestas realizadas. El proceso de la internalización fue incorporado a la propuesta, buscado darle desarrollo al ser, de cada colaborador. Por último, se implementó la propuesta del MGC, mediante una prueba piloto y, resultado de ello, se recibió la retroalimentación de los participantes.

4.1 Población y muestra

Esta investigación tuvo su enfoque en la sucursal de Seguros Bolívar en Bucaramanga - Colombia. Seguros Bolívar, empresa colombiana, fundada en el año 1939, con más de 80 años en el sector asegurador; cuenta con oficinas en Bogotá y adicionalmente presencia en 18 Ciudades de Colombia, dentro de las cuales está Bucaramanga³. Aquí, en la Ciudad Bonita, la sucursal de Seguros Bolívar se ubica en la zona centro y a cargo de la gerencia de esta sede se encuentra el canal comercial de Agentes y Agencias. Puntualmente, la gerencia de la sucursal de Seguros Bolívar en Bucaramanga, buscando fortalecer sus acciones, definió como canal estratégico el de los Agentes y las Agencias dentro de su plan de trabajo a corto plazo. Este canal está compuesto por setenta y seis (76) agentes, treinta y cuatro (34) agencias y ocho (8) directores comerciales, siendo estos, los miembros de la sucursal que poseen la mayor experiencia, es por ello, que se escogieron como pieza fundamental en la estructura de cara a enfrentar el futuro inmediato.

La población escogida para el objeto de estudio, fue el canal de Agentes y Agencias, siendo este, uno de los canales que se encuentran a cargo de la gerencia de la sucursal de Seguros Bolívar en Bucaramanga; respecto a la muestra, se seleccionó al gerente, cuatro (4) directores y doce (12) Agentes y/o Agencias. Lo anterior, teniendo en cuenta que la gerencia necesitaba fortalecer las acciones en este canal.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Teniendo en cuenta que se requería plantear una propuesta de MGC para un canal comercial de la sucursal de una empresa del sector asegurador en Colombia, se propusieron inicialmente los procesos de generación, aseguramiento, transferencia y aplicación del conocimiento para su desarrollo, y para ello, se realizó la revisión de nueve (9) MGC.

5.1 Análisis de MGC

Los modelos escogidos son los registrados en la revisión literaria, éstos, indicaban unos procesos propios, los cuales fueron establecidos por cada uno de sus autores de acuerdo con su enfoque y necesidad a atender. Aquí, se buscaban las similitudes entre esos procesos y los que se deseaban definir en la propuesta para el canal. Es por ello que se decidió hacer un análisis de los procesos de cada modelo, y de esta manera, ubicar fortalezas, oportunidades, así como también, detectar las debilidades y falencias. Luego de estudiado cada uno de los procesos de los modelos seleccionados, se distribuyó por semejanza en cada uno de los procesos a proponer, esto, con la

finalidad de obtener una definición que se ajustara a la propuesta de MGC para el canal.

5.2 Entrevistas y encuestas

Buscando obtener información, se realizó la inmersión dentro del canal, iniciando con la participación en diferentes actividades del día a día, continuado con la entrega de aportes en la construcción, actualización y ejecución de las tareas y procedimientos del canal; posteriormente, se tuvo la oportunidad de entrevistar al gerente y a cuatro (4) directores comerciales. Estos espacios fueron generados con la finalidad de encontrar detalles que entregaran mayor información para la construcción de la propuesta de MGC para un canal comercial de la sucursal de una empresa del sector asegurador en Colombia.

Resultado de las entrevistas, se entendió que los miembros de este canal son un recurso importante para la sucursal, al punto que debemos mencionar que más del 55 %⁴ de la operación se soporta en la experiencia, relacionamiento y conocimiento, de los colaboradores, adscrito a ese canal. En relación con esto, mencionan Chang y Lin (2015) que el conocimiento de las personas es un recurso primordial en las organizaciones, el cual, si las empresas pueden gestionarlo eficazmente, podrán ponerlo a su disposición y con ello potenciarlo, para lograr cosechar diversos beneficios, debido a una mejor eficiencia, eficacia, innovación y servicio al cliente. Durante las entrevistas, se observó la necesidad apremiante que tenía la gerencia y los Directores Comerciales de generar una transformación en el esquema de trabajo, en muchos casos la continuidad dependía de un verdadero cambio, el cual, aunque se venía intentando no había sido posible concretarlo. De esta parte de la investigación, se logra capturar algo muy importante para la propuesta del MGC, y se resalta, que los colaboradores del canal comercial de la sucursal de una empresa del sector asegurador en Colombia requieren un modelo adaptado a ellos, que se acople a sus necesidades, dándole relevancia a un aspecto principal de funcionalidad: tenerlos en cuenta como personas y como miembros relevantes de la sucursal.

De forma particular, con la encuesta se quería detectar y conocer aspectos relacionados con la GC dentro de la sucursal.

De manera general, dentro de la encuesta se realizaron unas afirmaciones, a fin de conocer la percepción de los encuestados al respecto; allí se encontró que, el 56,2 % de los encuestados se mostró totalmente de acuerdo y el 43,8 % de acuerdo, en que la experiencia de los miembros del canal de impacta el rendimiento de la sucursal. Respecto a si el relacionamiento entre los miembros del Canal contribuye al buen funcionamiento de la sucursal, se encontró que el 56,2% estaban totalmente de

³ <https://www.segurosbolivar.com/sucursales-y-oficinas>

⁴ Cifra entregada por la gerencia de la sucursal (2020).

acuerdo, el 31,2 % de acuerdo y el 12,6% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Respecto a si las capacitaciones mejoran el rendimiento de los miembros del canal, se encontró que el 81,2 % de los encuestados se mostraron totalmente de acuerdo y un 18,8 % de acuerdo (Ver Figura 1).

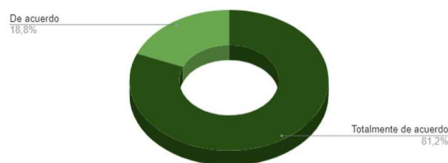


Figura 1. Resultado respecto a la afirmación, si las capacitaciones mejoran el rendimiento de los miembros del canal.

En relación con si era fácil, en la sucursal, acceder a la información relacionada con los producto y servicios, estuvieron totalmente de acuerdo 31,2%, un 31,2% de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo un 25% y en desacuerdo un 12,6%. En cuanto a si la comunicación entre los miembros del canal y sus clientes es buena, resultado que el 56,2% están totalmente de acuerdo y el 43,8% están de acuerdo. Siguiendo con la comunicación, se halló que el 75% de los encuestados perciben que hay una buena comunicación entre los miembros del Canal, no obstante, un 25% no están seguros de la buena comunicación. Respecto de la facilidad de acceder a las plataformas de información de los productos y servicios de la Compañía, el 87,6% dieron una respuesta positiva ante la facilidad de acceso existente. Con relación al interés, por parte de los miembros del canal a capacitarse, indicamos que el 31,3% de los encuestados consideran que no hay un gran interés por parte de los miembros del canal (Ver Figura 2).

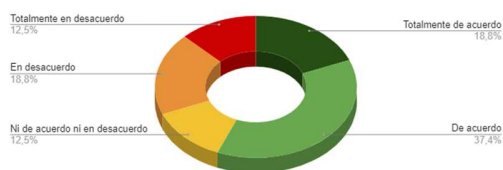


Figura 2. Resultado respecto a la afirmación, relacionada al interés, por parte de los miembros del canal a capacitarse.

En relación con si son ágiles los miembros del canal en el uso del Internet, intranet y portales, el resultado arrojó que, el 12,5% estaba totalmente de acuerdo y el 56,3% de acuerdo, algo que se encontró como una oportunidad para el desarrollo de la propuesta. Relacionado con si tienen la capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías y las herramientas digitales, se evidenció un llamativo resultado, mostrando que más del 50 % de los encuestados se encontraban en desacuerdo y más de un 10 % estaban totalmente en desacuerdo ante esta consulta.

Seguido, se planteó una afirmación para conocer respecto a si es frecuente y adecuado el uso de correos electrónicos, arrojando el siguiente resultado, el 12,5% totalmente de acuerdo, 50% de acuerdo, 18,8% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 18,8% en desacuerdo, se registra que es un hábito, medianamente implementado en el canal. Posteriormente se ahondó en la consulta, respecto a la toma de decisiones basadas en la experiencia y el conocimiento, a lo cual el 100%, indicó que la experiencia es fundamental en el desarrollo de cualquier agente y agencia. Respecto a si los miembros del canal identifican la causa de los problemas de forma ágil, se encontró que solo un 43,8% de los encuestados estaba de acuerdo. Se finalizó la encuesta, consultado si los miembros del canal de Agentes y Agencias de Seguros Bolívar sucursal Bucaramanga, eran autónomos al momento de solucionar los problemas que se les presentan, arrojando que un 12,5% estaban totalmente de acuerdo, otro 12,5% de acuerdo, 37,5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 25% en desacuerdo y por último, un 12,5% totalmente en desacuerdo.

Adicional al análisis de cada afirmación de la encuesta, se resalta que cada miembro del canal de Agentes y Agencia de Seguros Bolívar en la sucursal Bucaramanga, contaba con unas capacidades, recursos y condiciones, que les habían permitido mantenerse hasta el momento en el medio de los seguros. Mencionan Teece (2000) y Chang y Lin (2015) que el recurso intelectual es soporte fundamental para sostenibilidad y desarrollo apropiado de una organización, con el cual, una empresa realmente establece ventajas ante sus competidores. Se refuerza con esto la necesidad de establecer, como un detalle fundamental de la propuesta, el desarrollo del Ser; destacar los aspectos que tienen los miembros del Canal potenciará el intelecto que cada uno de ellos posee, facilitando así el volcamiento de ese conocimiento para impactar de manera positiva la funcionalidad de la Sucursal.

5.3 Propuesta del MGC para el canal

En lo concerniente a la propuesta, se basó inicialmente en aspectos relevantes y seleccionados de los MGC estudiados en el marco teórico; posteriormente, acorde con lo detectado en las entrevistas e información recolectada en la encuesta aplicada en un canal comercial de la sucursal de una empresa del sector asegurador en Colombia, se constataron aspectos contemplados en los diferentes modelos investigados inicialmente, aunque también, se encontraron particularidades que aplican exclusivamente para la sucursal.

Es que, el conocimiento es clave en las empresas y con una adecuada articulación, se logra un mayor impacto, que las potencia, proveyéndoles sostenibilidad y competitividad. La propuesta de MGC, contendría los cuatro procesos planteados en el objetivo general, (generación, aseguramiento, transferencia y aplicación del conocimiento). Adicionalmente, y basados en lo encontrado durante la investigación, se consideró fundamental incluir un proceso adicional que tuviera como eje

principal al individuo, es decir, un componente subjetivo que viera a cada miembro del Canal como una persona con sueños, deseos y sentimientos. Así las cosas, se planteó el proceso de la internalización, con este, lo que se pretendía principalmente era poder encontrar el conocimiento en cada uno de los miembros del canal. De este modo, se definieron los procesos del modelo de la siguiente manera:

Generación: Al interior y exterior de una organización existe un conocimiento tácito y explícito, el cual está potenciado en las individualidades y el recurso intelectual que poseen sus colaboradores, destacando la experiencia, capacitación y relacionamiento; producto de esto, se crean o sustituyen habilidades y destrezas en sus integrantes, impactando ello de manera significativa su funcionamiento.

Aseguramiento: En las organizaciones se debe tener una memoria que asegure el conocimiento de diferentes formas, dentro de ellas mencionamos los formatos, formularios, bases de datos, plataformas digitales, procedimientos, procesos y conocimiento tácito adquirido por sus miembros que se encuentre documentado, todo lo anterior debe estar disponible y con opción de acceso.

Transferencia: En las organizaciones es importante el conocimiento tácito y explícito que se tiene, por lo cual, es necesario fomentar espacios con un ambiente adecuado para compartir ágilmente el conocimiento entre los asistentes.

Aplicación: En las organizaciones se deben establecer espacios con ambientes favorables, donde el conocimiento sea usado de forma frecuente por parte de los colaboradores; en estos ambientes se desarrollarán actividades que fomenten la consulta de información y datos, lo cual, unido a la experiencia, contribuirá a la toma de decisiones de manera documentada.

Internalización: Fomentar hábitos dentro de los miembros de la organización, orientados a gestionar el conocimiento a través del dinamismo de ese activo organizacional, apoyados en una ambientación que impregne el sentido de pertenencia hacia la empresa, vinculando los sueños y anhelos de los individuos.

Corolario lo anterior, en relación con la propuesta del MGC para un canal comercial de la sucursal de una empresa del sector asegurador en Colombia, se indica que quedó compuesto por cinco procesos, los cuales se definieron con base en los resultados de la investigación, destacando que cada uno de ellos contempla diferentes aspectos que los hacen necesarios y pertinentes para el canal, y a la vez, entendimos que para el correcto funcionamiento del modelo, resulta indispensable la correlación entre ellos, como un engranaje que permita generar el impacto deseado. La importancia encontrada dentro de la investigación en cuanto a la activación del conocimiento conllevó a incorporar el efecto espiral de conocimiento a la propuesta de MGC para el canal y, con ello, lograr una

interacción permanente de los procesos de GC definidos (Ver Figura 3).

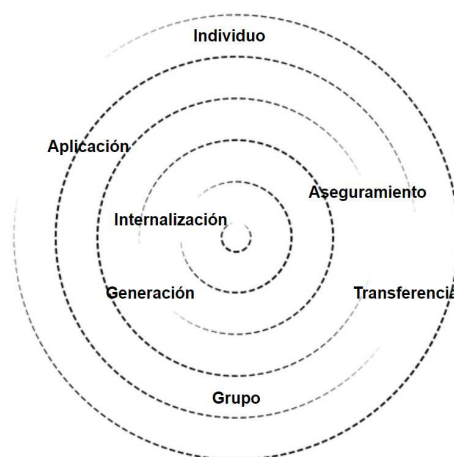


Figura 3. Interacción entre los procesos de GC del modelo.

Así las cosas y a partir de toda la información consolidada hasta el momento, se procedió a proponer una metodología para la implementación del MGC, en ella, se establecieron tres fases, las cuales se ajustaron a los requerimientos del modelo planteado, fase 1: Diagnóstico – Estado del Conocimiento, fase 2: Diseño de la estrategia para establecer la GC y fase 3: Implementación y validación de los procesos de GC. Se propuso que el desarrollo de las fases fuera secuencial, cada una de las fases contaba con unas acciones y tareas a desarrollar, las cuales permitirán entregar la información necesaria para dar la continuidad y agilidad a la ejecución (Ver Figura 4).

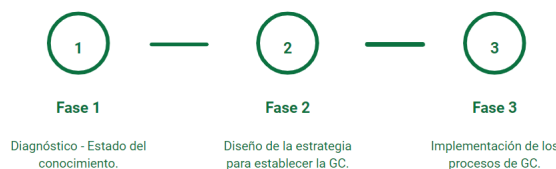


Figura 4. Fases de la metodología para implementar el MGC.

Fase 1: La organización que plantea implementar el MGC, debe identificar las actividades en las cuales se pueda promover la GC, fundamental para ello, debe revisar la información relacionada con los procesos, productos y servicios; posteriormente, escoger un área de trabajo o grupo de colaboradores de la empresa teniendo en cuenta las estrategias y metas establecidas por sus directivos.

Fase 2: La organización que está implementando el MGC debe realizar unas reuniones previas a la sesión a ejecutar, con la finalidad de revisar las actividades a desarrollar durante la sesión, para, asegurar la interacción necesaria para que se de la GC; allí, también se debe realizar una selección previa de la información y datos que sean de interés en la organización para utilizar dentro de la sesión, ello facilitará la ejecución. Para

finalizar esta fase, se debe definir la estructura con un paso a paso detallado cronológicamente de la ejecución de la sesión.

Fase 3: Desarrollo de la sesión, tipo taller. En este espacio establecido donde participan los miembros de la organización, se presenta la información alistada y se realizan las actividades preparadas en la fase anterior, con la finalidad de activar los procesos de GC; es fundamental durante la sesión, recopilar información que nutra y retroalimente el contexto organizacional. A continuación, se muestra en la tabla las fases que componen la metodología del MGC para el canal de Agentes y Agencias de Seguros Bolívar sucursal Bucaramanga:

Tabla 2. Fases de la metodología para implementar el MGC.

Metodología para implementar el modelo de Gestión del conocimiento
<p>Primera Fase: Diagnóstico – Estado del Conocimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Identificar las actividades de la organización donde se pueda promover la GC. ● Escoger el área a intervenir dentro de la organización teniendo en cuenta las estrategias y metas establecidas por los directivos.
<p>Segunda Fase: Diseño de la estrategia para establecer la GC.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Realizar reuniones previas a la sesión principal para planear las actividades a desarrollar en la sesión. ● Seleccionar la información y datos a utilizar en las actividades a desarrollar, lo cual sea de interés en la organización. ● Establecer un paso a paso detallado cronológicamente de la sesión.
<p>Tercera fase: Implementación y validación de los proceso de GC.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sesión, tipo taller donde participan los colaboradores del área de la organización seleccionada. ● Presentación de la información y datos seleccionados. ● Intervención de acuerdo al paso a paso establecido previamente. ● Recolectar observaciones recomendaciones y sugerencias de los participantes, relacionadas con la sesión realizada.

Como parte del proyecto, se determinó la pertinencia de aplicar una prueba piloto para la implementación del MGC, en un grupo

determinado de miembros del canal, los cuales fueron previamente seleccionados con unos criterios propuestos por la gerencia de la sucursal. Con el propósito de realizar la validación del qué y cómo se gestionó el conocimiento durante la prueba piloto propuesta dentro de la investigación e implementada en el canal, la cual conto con una asistencia del grupo seleccionado, de un porcentaje superior al 95%⁵. Seguido, se realizó una encuesta, la herramienta que se estableció para la recolección de información, tuvo como método de evaluación la escala de Likert.

Los resultados de la validación mostraron que, a través de la implementación de la prueba piloto del MGC para el canal de Agentes y Agencias de la sucursal de Seguros Bolívar en Bucaramanga, se gestionó el conocimiento; puesto que el 100% de los miembros del canal que participaron en la prueba piloto, manifestaron que la información suministrada durante las sesiones, contribuyó a la agilidad en la toma de sus decisiones, lo cual evidencia que se logró GC, a través de los procesos establecidos en el MGM, que resultó de esta investigación.

6. CONCLUSIONES

Gestionar el conocimiento en una empresa se realiza para facilitar su competitividad, siendo ello una estrategia para manejar este recurso intangible de acuerdo con las características del entorno. En particular, en el canal comercial de la sucursal de esta empresa del sector asegurador en Colombia, se realizó esta investigación, la cual genero una propuesta de MGC. Conllevando lo anterior, a analizar modelos de gestión del conocimiento teniendo en cuenta los retos, las metas y oportunidades de la sucursal; también, se efectuó un diagnóstico del estado en el que se encontraban los integrantes del canal para adaptarse a un MGC. Con el análisis y diagnóstico se contribuyó al desarrollo estructurado del MGC, el cual logró, a través de unas estrategias establecidas, trascender y ser visible por medio de la implementación de procesos; todo esto, facilitado por la intención de los miembros del canal.

Se encontró que, la intención del individuo es fundamental para la implementación apropiada del MGC, en particular, que los miembros del canal estuvieran impregnados de esa cultura organizacional necesaria para activar el conocimiento al interior y exterior de organización, con el fin de obtener réditos que impacten positivamente la operación; esto fue dado, en gran medida, por el interés despertado y, la notable participación de los miembros del canal.

El MGC propuesto, le permitió a los miembros del canal comercial de la sucursal de esta empresa del sector asegurador en Colombia, generar, asegurar, aplicar, transferir e interiorizar el conocimiento tácito y explícito acumulado a través del

⁵Cifra entregada por la gerencia de la sucursal (2021).

tiempo, generando así procesos eficientes y beneficios en su operación.

Contar con una adecuada cultura para la GC en el canal comercial de la sucursal de esta empresa del sector asegurador en Colombia, mejoró la eficiencia de los procesos de generación, aseguramiento, transferencia, aplicación e internalización del conocimiento, propuesto en este MGC y, al mismo tiempo, aumentó la satisfacción y disposición del personal, contribuyendo así, con el adecuado funcionamiento de la sucursal.

La propuesta del MGC definida, tiene la particularidad de haber sido generada y confeccionada para implementarse en el canal de Agentes y Agencias de Seguros Bolívar sucursal Bucaramanga, por lo cual, si alguna otra organización desea utilizarla, es indispensable hacer uso de la metodología planteada, para identificar las particularidades de cada una y realizar los ajustes a que haya lugar, que permitan la viabilidad de su implementación en cada caso concreto.

7. REFERENCIAS

- Abdi, K., Mardani, A., Senin, A. A., Tupenaite, L., Naimaviciene, J., Kanapeckiene, L., y Kutut, V. (2018). The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry. *Journal of business economics and management*, 19(1), 1-19. <https://journals.vgtu.lt/index.php/JBEM/article/view/1477>
- Alaffad, A., y Masrom, M. A. (2017). Knowledge management framework for the collaborative innovation projects: A case of aviation industry in the UAE. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 5, 76-80. https://www.researchgate.net/profile/Ali-Alaffad/publication/322096390_Knowledge_management_framework_for_the_collaborative_innovation_projects_A_case_of_aviation_industry_in_the_UAE/links/5b9fbc7e299bf13e603897cc/Knowledge-management-framework-for-the-collaborative-innovation-projects-A-case-of-aviation-industry-in-the-UAE.pdf
- Alavi, M., y Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136. <https://www.jstor.org/stable/3250961>
- Amit, R., y Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250140105>
- Angulo, E., y Negrón, M. (2008). Modelo holístico para la gestión del conocimiento. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 4(11), 2.
- Argote, L., McEvily, B., y Reagans, R. (2003). Introduction to the special issue on managing knowledge in organizations: Creating, retaining, and transferring knowledge. *Management science*, 49(4), v-viii. <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.49.4.0.14421>
- Byukusenge, E., y Munene, J. C. (2017). Knowledge management and business performance: Does innovation matter?. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1368434. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2017.1368434>
- Cabrilo, S., y Dahms, S. (2018). How strategic knowledge management drives intellectual capital to superior innovation and market performance. *Journal of knowledge management*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-07-2017-0309/full/html>
- Ciprés, M. S., y Llusar, J. C. B. (2004). Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico. *Revista de economía y empresa*, 22(52), 175-196. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2274043>

- Chang, C. L. H., y Lin, T. C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge management*.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-08-2014-0353/full/html>
- Davenport, T. H., y Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Dzenopoljac, V., Alasadi, R., Zaim, H., y Bontis, N. (2018). Impact of knowledge management processes on business performance: Evidencio from Kuwait. *Knowledge and process management*, 25(2), 77-87.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/kpm.1562>
- Echeverry, C. E. M., y Trujillo, M. L. (2013). La Gestión del Conocimiento en las PYMES de Colombia. *Revista virtual universidad católica del norte*, (38), 158-170.
<https://www.redalyc.org/pdf/1942/194225730012.pdf>
- El-Awad, Z., Gabrielsson, J., y Politis, D. (2017). Entrepreneurial learning and innovation: The critical role of team-level learning for the evolution of innovation capabilities in technology-based ventures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior y Research*.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEBR-06-2016-0177/full/html>
- De Freitas, V., y Oltra, G. Y. (2014). Modelo holístico de sistema de gestión del conocimiento para las instituciones de educación superior. *Enl@ ce: revista venezolana de información, tecnología y conocimiento*, 11(3), 4.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5101931>
- Ferraresi, A. A., Quandt, C. O., dos Santos, S. A., y Frega, J. R. (2012). Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance. *Journal of knowledge management*.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673271211262754/full/html>
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization science*, 7(4), 375-387.
- Grimsdottir, E., y Edvardsson, I. R. (2018). Knowledge management, knowledge creation, and open innovation in Icelandic SMEs. *Sage Open*, 8(4), 2158244018807320.
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244018807320>
- Hernández Sampieri, R., y Mendoza, P. (2008). Ampliación y fundamentación de los métodos mixtos. *Fundamentos de metodología de la investigación*, 376.
- Isip, G., y Young, O. (2017). Feedback approaches and knowledge intensity in new ventures.
<https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/53022>
- Kerschberg, L. (2001, September). Knowledge management in heterogeneous data warehouse environments. In *International Conference on Data Warehousing and Knowledge Discovery* (pp. 1-10). Springer, Berlin, Heidelberg.
https://link.springer.com/chapter/10.1007/3-540-44801-2_1
- Moreno, M. D. L. Á. B., y Torres, C. A. B. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Estudios gerenciales*, 26(117), 173-193.

- Natalicchio, A., Ardito, L., Savino, T., y Albino, V. (2017). Managing knowledge assets for open innovation: a systematic literature review. *Journal of Knowledge Management*.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-11-2016-0516/full/html>
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge- Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., y Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630199001156>
- Nunes, M. B., Annansingh, F., Eaglestone, B., y Wakefield, R. (2006). Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs. *Journal of documentation*.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00220410610642075/full/html>
- Pentland, B. T. (1995). Information systems and organizational learning: the social epistemology of organizational knowledge systems. *Accounting, Management and Information Technologies*, 5(1), 1-21.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/095980229590011X>
- Pérez, V. A., y Urbáez, M. F. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 4(10), 201-227.
<https://www.redalyc.org/journal/4576/457646537004/movil/>
- Riesco, M. (2004). Gestión del conocimiento en ámbitos empresariales: “modelo integrado-situacional” desde una perspectiva social y tecnológica. *Recuperado de http://summa.upsa.es/pdf.vm.*
- Ruesta, C. B., y Iglesias, R. A. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Boletín del Instituto de Andaluz de Patrimonio Histórico*, 8(34).
<http://www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/article/view/1153>
- Schultze, U., y Leidner, D. E. (2002). Studying knowledge management in information systems research: discourses and theoretical assumptions. *MIS quarterly*, 213-242.
<https://www.jstor.org/stable/4132331>
- Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., y Umer, M. (2019). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*, 94, 442-450.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829631730440X>
- Smit, H. T.; Trigeorgis, L. 2012. *Strategic investment: Real options and games*. Princeton: Princeton University Press.
- Soto Balbón, M. A., y Barrios Fernández, N. M. (2006). Gestión del conocimiento: Parte I. Revisión crítica del estado del arte. *Acimed*, 14(2), 0-0.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000200004
- Teece, D. J. (2000). *Managing intellectual capital: Organizational, strategic, and policy dimensions*. OUP Oxford.
- Tuomi, I. (1999, January). Data is more than knowledge: Implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organizational memory. In *Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences*. 1999.

HICSS-32. *Abstracts and CD-ROM of Full Papers* (pp. 12-pp). IEEE.

<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/772795>

Wei, Y., y Miraglia, S. (2017). Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations: Theoretical insights from a Chinese construction firm. *International Journal of Project Management*, 35(4), 571-585.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786316303672>

Wiig, K. (1993). *Knowledge Management Foundations: How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge-Schema* Press, Arlington, TX, USA.

Yin Robert, K. (1993). Caso de Estudio de Investigación: Diseño y Métodos—Aplicación Investigación Social de la Serie Métodos. *Editorial Beverly Hill*, 144-140.

Yousaf, M. J., y Ali, Q. (2018). Impact of knowledge management on innovation: Evidence from a South Asian country. *Journal of Information & Knowledge Management*, 17(03), 1850035.

<https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0219649218500351>

Zaim, H. (2006). Knowledge management implementation in IZGAZ. *Journal of economic and social research*, 8(2), 1-25.

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.564.4946&rep=rep1&type=pdf>