

**Diseño e implementación de la estrategia #yoleo como ruta de aprendizaje y
gestión del conocimiento en una Compañía Comercializadora de la Ciudad
de Medellín**

Juliana Vargas Gallego

Nathalia Moncayo Narváez

Politécnico Gran Colombiano

Facultad de Sociedad, Cultura y Creatividad

Escuela de estudios de Psicología, Talento Humano y Sociedad

Programa de Psicología

Medellín, julio de 2023

**Diseño e implementación de la estrategia #yoleo como ruta de
aprendizaje y gestión del conocimiento en una Compañía Comercializadora
de la Ciudad de Medellín**

Juliana Vargas Gallego

Nathalia Moncayo Narváez

Asesor: Carolyn Díaz Garcia

Politécnico Grancolombiano

Facultad de Sociedad, Cultura y Creatividad

Escuela de estudios de Psicología, Talento Humana y Sociedad

Programa de Psicología

Medellín, julio de 2023

Tabla de Contenido

Resumen:	3
Introducción	4
Planteamiento del Problema de Investigación.	9
Objetivo General:	15
Objetivos Específicos	15
Revisión de Literatura. :	16
Diseño Metodológico:	26
Resultados:	27
Fase 1. Investigación y recolección de información	27
Fase 2. Alineación de proyecto con estrategia de aprendizaje	27
Fase 3. Generación de convenios, alianzas y gestión de elementos para el desarrollo del proyecto	27
Fase 4. Aplicación de estrategias de lectura	28
Conclusiones y Recomendaciones	29
Referencias	31

Lista de Tablas

Tabla 1	
Alineación con la estrategia.....	26
Tabla 2	
Convenios	18
Tabla 3	
Acciones	28
Tabla 4	
Clubes de Lectura	28
Tabla 5	
Libros para el segundo semestre 2023	29
Tabla 6	
Aplicación	29
Tabla 7	
Plan cultura y comunicaciones	30

Resumen

El presente proyecto se desarrolló en el marco del fortalecimiento de los procesos organizacionales en busca de la implementación de una estrategia dirigida a la gestión del conocimiento a través de la lectura, con el fin de aumentar la autonomía de los colaboradores en la búsqueda de material que aumente sus conocimientos. Para ello se implementa una metodología por fases que se aplicaron secuencialmente lo que permitió el acercamiento de la estrategia de lectura desde varios contextos de la organización e impactando diferentes niveles jerárquicos. Para el desarrollo del proyecto, se implementaron tres objetivos específicos, entre los cuales, está la realización de la investigación acerca de rutas de desarrollo, aprendizaje y gestión del conocimiento que se tienen establecidas en la compañía, también se diseñó un programa de lectura que apalanque las iniciativas de gestión del conocimiento, adaptadas a las necesidades y estrategias del negocio, por otro lado, se implementó un programa de lectura, a través de textos que desarrollen programas de aprendizaje, desarrollo y gestión del conocimiento de forma progresiva a través de cada gerencia, por último, se propuso un objetivo general, para implementar la estrategia #yoleo, como ruta de aprendizaje y gestión del conocimiento, en una Compañía Comercializadora de la ciudad de Medellín.

Palabras Clave: *Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, lectura.*

Keywords: *Knowledge management, organizational learning, reading.*

Introducción

En el presente trabajo se propuso el diseño e implementación de una estrategia que impulsará la gestión del conocimiento, el aprendizaje y el desarrollo de los colaboradores de Comercial Nutresa, compañía Colombiana del sector consumo masivo y que hace parte de Grupo Nutresa, teniendo como Core de negocio, la comercialización y distribución en toda la geografía Colombiana de los productos secos que se encuentran dentro de las ocho líneas de negocio de Grupo Nutresa, comercializando y distribuyendo productos como galletas de la Compañía de Galletas Noel, la gran variedad de productos de la Nacional de Chocolates, todas la líneas del negocio de café como Colcafé, Sello Rojo, Matiz y por ultimo todo lo referente al negocio de pastas dentro de las cuales se encuentran pastas Doria y Montichello.

Es necesario resaltar que esta estrategia inicialmente se desarrollará en la Oficina Central de Medellín y con el paso del tiempo y la consolidación de la estrategia pasará a desplegarse en las diferentes regionales que se encuentran en varios puntos del país como lo es Antioquía, Bogotá, Altillanos, Costa, Santander, Tolima – Huila y Suroccidente.

Comercial Nutresa, genera acciones puntuales de cara al desarrollo de capacidades, habilidades y competencias que permitan el aprendizaje continuo, la necesidad de constantemente generar estrategias novedosas y que se adapten a la población, como lo es “Nuestra Academia”, que se renueva anualmente para entregar a los colaboradores conocimientos frescos y alineados con la necesidad de la compañía y la estrategia anual, impactando así 2.500 colaboradores

anualmente; llevando a repensar metodologías y a implementar algunas otras las cuales se amplían y desarrollan en el presente proyecto.

Con el fin de sumergirse en el aprendizaje y gestión del conocimiento en una compañía, es relevante dejar ver planteamientos que nos permitan ampliar el panorama frente al conocimiento en la organización. De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995) y su “espiral de conocimiento” la gestión del conocimiento y el aprendizaje puede darse a través de tres puntos que son: la socialización, la interiorización o la combinación de ambas, llamadas asociaciones. En clave de lo anterior surge la iniciativa de desarrollar el presente proyecto en la lógica de las tres perspectivas planteadas, en donde la lectura a través de forma individual, la conversación y la exposición propone como herramienta que permite la exposición de conocimientos a través de clubs de lectura dando cuenta de la asociación, aplicación y profundización de los conocimientos, pues la lectura se encuentra directamente relacionada con el aprendizaje significativo (Noel & León, 2021).

Generar aprendizaje y desarrollo puede llegar a ser un objetivo retador para una organización, más aun teniendo en cuenta las diversas teorías que se han planteado sobre el aprendizaje a lo largo del desarrollo de las ciencias humanas; para la Compañía, desplegar su estrategia de academia anual es de gran importancia, pues no solo es el inicio de un nuevo año lleno de conocimientos sino también el reconocimiento de necesitar renovar las formas de aprendizaje de acuerdo a las personas, retos próximos, conocimientos necesarios y el enlace con la estrategia anual de la Compañía.

En virtud de lo anterior, en Comercial Nutresa nace la estrategia de Nuestra Academia entre el 2015- 2018, años durante los cuales desarrolla y posiciona cronológicamente de la siguiente manera:

- Para el 2019 se crea la Universidad corporativa, definiendo nuevas rutas de aprendizaje, además de segmentar las academias
- En el 2020 se planteó una academia centrada en la persona, lanzando el modelo de autodesarrollo, centrándose en el colaborador y su núcleo familiar
- En el año 2021 se estableció un modelo basado en metodologías ágiles y se definieron aprendizajes trimestrales
- Para el año 2022 se definió que el aprendizaje es de todos, generando apertura frente a diversas temáticas de aprendizaje.
- Para el año 2023 el entrenamiento diseñado específicamente para cada cargo, adicionando una mayor cercanía para cada colaborador juegan un papel fundamental, además de la continuación con la ruta individual, haciendo uso de diversos contenidos y presentaciones. Se adiciona en la estrategia de aprendizaje, el módulo de “acelera tu desarrollo profesional” que busca incentivar el autodesarrollo.

La estrategia de “Nuestra Academia” se plantea diferentes puntos, inicialmente, en el momento de ingresar a la compañía, el colaborador recibe un entrenamiento acorde a su cargo con el fin de que este comprenda y se adapte de la mejor manera a sus funciones, por otro lado, se encuentran las rutas

individuales frente al cual se presente impactar con la estrategia de lectura y por último, en el punto legal, se encuentran algunos cursos con los que se deben cumplir como compañía (Comercial Nutresa, 2022).

Es importante tener en cuenta los porcentajes de aprendizaje de la compañía, presentados de acuerdo a la ejecución de la estrategia 2022, en donde se encuentra que las formas que necesitan ser más potencializadas son el aprendizaje a través de la lectura de libros, resúmenes y artículos la cual se encuentran en el 17,52% de la población total participantes en la estrategia de Academia, diferente a otras estrategia utilizadas que son talleres, charlas en vivo, capacitaciones, conversatorios, videoconferencias que se encuentran en el 54,90% de participación total. Aquí se encuentra el punto de partida de este proyecto y es la necesidad de apalancar la gestión del conocimiento, el aprendizaje y el desarrollo a través de la lectura y la generación de conversaciones en torno a ella.

Dentro del ecosistema de aprendizaje de la compañía, Comercial Nutresa (2022), se encuentran diferentes plataformas y estrategias de formación que buscan el aumento y la gestión de conocimientos que pasan por lo técnico, lo personal y los idiomas; una de estas es el autodesarrollo dentro de la que se encuentran los libros, podcast y cursos que proporciona la compañía; siendo aquí en donde este proyecto impactará, pues su propósito es promover y dinamizar la lectura dentro de la compañía apalancando esta estrategia. Aquí la lectura de acuerdo con Negrete (2019), se hace protagonista en la ruta de aprendizaje, en búsqueda de reclamar valor y haciendo énfasis en el liderazgo y la cultura organizacional

Con el fin de promover el aprendizaje a través de la lectura, se hace necesario generar una estrategia propia para la promoción de este hábito, además de promover los espacios alrededor de la lectura. Es en este punto donde nace #Yoleo, una propuesta y herramienta para la gestión del conocimiento, que busca promover la lectura a través de diferentes espacios tanto físicos como de interacción social.

#Yoleo, tiene como propuesta la creación de una biblioteca física en la Oficina Central ubicada en el sector de Guayabal de Medellín, esta contiene libros de diversos géneros, dentro de estos todos lo que se refieren a las temáticas dirigidas al autodesarrollo de “Nuestra Academia” así como libros alineados con la estrategia de la Compañía entre otros temas importantes como lo es el liderazgo, derivándose de ello la constitución de clubs de lectura tanto presenciales como virtuales, con el fin de poder incluir en estos a las diferentes regionales del país alrededor de diversos géneros y temáticas de importancia para la gestión del conocimiento y el aprendizaje.

El objetivo de #Yoleo, es sin duda el beneficio de los colaboradores de la Compañía que de manera paulatina hagan parte de esta iniciativa, aumentando el número de libros leídos de forma individual y de Compañía, siendo esto de gran relevancia para la ejecución de sus funciones, su desarrollo laboral y personal, pues se espera a través de este proyecto de lectura, impactar no solo a los colaboradores sino también a sus familias y nucleó cercano, aportando así al propósito superior de Grupo Nutresa, construir un futuro mejor, dónde el desarrollo y el conocimiento sea para todos.

Planteamiento del Problema de Investigación

En la actualidad las empresas cuentan con diferentes tipos de activos, que se valorizan en el tiempo y agregan valor a la organización, tal como lo expone Alzamora (2018) y Calvo (2018) el conocimiento es uno de ellos, pues no solo aumentan un capital intangible sino la competitividad y rendimiento de la organización. El desafío radica en la capacidad de convertir lo intangible que es el conocimiento que se posee a nivel interno en tangible y gestionarlo adecuadamente, tal como lo expone Rubier (2019), por ello es necesario que las diversas organizaciones sin importar su tamaño se enfrenten al gran reto de gestionar sus conocimientos y saberes para que estos aumenten su valor y perduren en el tiempo.

Con el fin de comprender el tema, se partió del concepto de gestión del conocimiento, entendida como la capacidad de aprender y generar conocimiento nuevo o mejorar el que existe, considerado, un sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización, para convertirlas en conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de todas las actividades de la misma, el cual permite generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico (Fran y Garzón. 2006)

La gestión del conocimiento es un proceso que requiere de la participación de todos los miembros de la organización y para ello como lo manifiesta Bastos-Molina (2019) es importante que diversos factores estén alineados, como el motivacional y psicológico, pues dentro de la organización existen miembros que aportan conocimientos para el desarrollo de los diversos procesos de la misma,

así como hay otra cantidad de colaboradores que deben estar abiertos a adquirir dicho conocimiento para posteriormente, estar en la capacidad de generar aportes de acuerdo a su labor a desempeñar.

Aplicar el concepto de gestión del conocimiento en el contexto en el que se desarrolló este proyecto, nos llevó a identificar la necesidad de la compañía con respecto a este, pues al implementar ciertas estrategias como por ejemplo Nuestra Academia, plan de formación, aprendizaje y desarrollo de la compañía, se generan algunas brechas en puntos que de acuerdo a Castañeda (2022) son bases y herramientas de la gestión del conocimiento, a pesar de que la compañía tiene establecido un plan de desarrollo para sus colaboradores, estos carecen de autonomía para dirigirse a ampliar las temáticas planteadas en las plataformas, caso tal como dirigirse a uno de los libros que se encuentran alineados con la estrategia de la compañía.

Como lo afirma Farfán y Garzón (2006), contemplar como estrategia de gestión del conocimiento el e-learning, se considera una de las formas de adquirir aprendizaje organizacional más eficiente comprobado en empresas como Pymes, Mc Donalds, IBM, General Motors, Repsol-YPF, Telefónica, Banco del Pichincha, Nestlé, OCP -Oleoducto de Crudos Pesados-, TotalFinaElf, SonicWall, Pirelli, Alcatel, Endesa, Iberia, BBVA, Siemens y Renault, donde el porcentaje de programas de aprendizaje se ha incrementado. Partiendo del modelo intraemprendedor o modelo de construcción que representa de forma simple un fenómeno para proponer una estrategia que permita abordar modelos de aprendizaje organizacional, obteniendo como resultado una relación con los sistemas inteligentes puntualmente hablando, de la literatura disponible en

documentos, artículos y libros, tomándolos como punto central de la gestión del conocimiento.

Por otra parte, continuando con la línea de Castañeda (2022) los facilitadores del conocimiento son necesarios para la organización, entendiendo a los facilitadores como referentes tanto internos como externos que promuevan los temas que necesitan adquirir fuerza dentro de la compañía. De igual manera, se resalta el punto de convergencia, donde se encuentra el intercambio del conocimiento, el cual se compone de espacios de exposición y conversación alrededor de un tema específico con el cual todos han tenido un previo acercamiento y esto permite la construcción de conocimiento.

La aplicación de modelos para la gestión del conocimiento requiere un conocimiento de la cultura organizacional y de los diversos estilos de aprendizaje tal como lo indican Peña et al (2018), en especial de aquellos predominantes dentro de la organización, además de la gestión y cultura del liderazgo que en este caso se encuentran relacionadas dada la cultura organizacional en la que se desarrolló este proyecto y que como lo expone Chung (2020) estas se encuentran directamente relacionadas. Hoy en las organizaciones, surge la necesidad de aumentar las estrategias para la gestión y generación del conocimiento, para que estén, se adapte a la compañía, de acuerdo con su cultura y ritmo de trabajo (Castañeda y Ramírez 2021).

En el marco de la cultura organizacional de Comercial Nutresa, la cual se sustenta en 3 sellos. El primero denominado Ejecutor, el cual consiste en desempeñarse como un colaborador apasionado por los resultados integrales que generen valor para todos, seguido del Dinámico, donde el colaborador, se

caracteriza por ser innovador de acuerdo a las tendencias, retándose en su forma de pensar y actuar, finalmente se define el sello Relacional, que se basa en el trabajo en equipo, actitud asertiva y de servicio, para entregar propuestas de valor; apoyándose en 4 valores (principios éticos, cuidado por la vida, disciplina y sentido colectivo). Lo anterior, sustentado en el propósito superior de Grupo Nutresa “Construir un mundo mejor, donde el desarrollo sea para todos” (Comercial Nutresa 2022).

Es así como organizaciones conscientes no solo a nivel social sino también empresarial, tienen la responsabilidad de plantear métodos y mecanismos que les permitan no solo gestionar sus conocimientos, sino también generar rutas que permitan ampliar los saberes (Calvo 2018). Contemplar un cambio en la forma de aprendizaje dentro de las estrategias de gestión del conocimiento, supera ciertas restricciones individualistas conceptuales, abriendo la puerta a la lectura y al aprendizaje organizacional constantemente, de esta manera, conectar la gestión del conocimiento con el desarrollo del talento humano y el aprendizaje organizacional para el crecimiento del capital intelectual. (Farfán y Garzón 2006).

La implementación de estrategias de aprendizaje basadas en la gestión del conocimiento, tiene un gran impacto social dentro de la organización, pues acelera el proceso de solución técnico y operativo, generado por ideas de los colaboradores, impactando en la parte económica, generando producción y minimización de costos en los procesos que requieran compra de insumos, sin dejar a tras la motivación que genera en los colaboradores, ser tenidos en cuenta a la hora de aportar sus ideas a la organización y recibir premios por su mejoramiento continuo (Farfán y Garzón 2006).

Para Bernal, Aguilera, Henao y Frost (2016), la implementación de la gestión del conocimiento en las empresas se manifiesta en actividades como la capacitación, divulgación de información y relación con el nuevo conocimiento a adquirir por medio de la organización, para el desarrollo de cada labor, que para Grant, (2006); Nonaka y Takeuchi, (1999); Chen et al., (2009), las actividades desarrolladas basadas en gestión del conocimiento generan ventajas sostenibles en los colaboradores y en la organización en cuanto a la relación de la economía, con datos que confirman que el 34.4% de las empresas que usan una estrategia de gestión del conocimiento, relacionada con el aprendizaje de sus colaboradores, obtiene un incremento en su rentabilidad anual, el 26.6% aumenta su número de ventas y el 18% obtiene un incremento en activos

En consecuencia, este proyecto buscó diseñar e implementar una estrategia a partir de la lectura que complemente las rutas de aprendizaje y gestión del conocimiento que se implementan en la compañía, siguiendo lo dicho por Domínguez et al (2015), la lectura permite la interacción, la apropiación y la construcción de significados, sin importar si es un libro, un artículo o una revista; la lectura es vital para la formación profesional y para la vida.

Objetivo General

Diseñar e implementar la estrategia #yoleo como ruta de aprendizaje y gestión del conocimiento en una Compañía Comercializadora de la ciudad de Medellín.

Objetivos Específicos

Investigación acerca de las rutas de desarrollo, aprendizaje y gestión del conocimiento que se tienen establecidas en la Compañía.

Diseñar un programa de lectura que apalanque las iniciativas de gestión del conocimiento, adaptándose a las necesidades y estrategia del negocio.

Implementar el programa de lectura a través de textos que desarrollen los programas de aprendizaje, desarrollo y gestión del conocimiento de forma progresiva a través de cada gerencia.

Revisión de Literatura

Las organizaciones están reconociendo la importancia de aplicar estrategias eficientes, que conlleven al éxito de esta, garantizar el adecuado manejo de recursos disponibles, hace posible que los objetivos de la organización estén más cerca de alcanzar. Cuando se habla de recursos, se hace referencia a recursos físicos o intangibles, ya sea un espacio que permita el desarrollo de la labor, o el personal de la organización, quienes hacen parte importante y esencial para el desarrollo y crecimiento de la organización, por tal razón el adecuado manejo de los recursos, debe ser una estrategia de la organización para sobresalir en el mercado (Benavides, et al 2018)

Según Arano et al. (2012), los recursos de una organización son la clave para desarrollar cualquier plan o estrategia que permitan explotar las características de la organización, resaltando sus ventajas competitivas y su utilidad, clasificando los recursos de una organización, de la siguiente manera, recursos financieros, físicos, humanos y recursos generales de la organización, los cuales deben tener soporte en el conocimiento, tema central de este proyecto de investigación. Entendiendo que el conocimiento, obtiene valor según el uso que le dé una persona, de no ser así, este sería solo información, por tal motivo, el conocimiento, debe entrar en un proceso de interpretación cognitivo que permita

agregar utilidad para la persona que lo requiera, además de tener la oportunidad de ingresar a un sistema circular a través de la interacción con otros.

Pavés (2000), afirma acerca de las cuatro corrientes, que permiten comprender la teoría del conocimiento, en primer lugar está la corriente filosófica, donde el conocimiento, hace parte de la creencia de una persona, del reflejo de la percepción de lo observado, sigue la corriente organizacional, donde el conocimiento obtiene un valor particular, que permite alcanzar objetivos dentro de la organización, en tercer lugar, se encuentra la corriente de procesos, en esta, el conocimiento, es el resultado del uso de datos en el contexto de una persona, finalmente, está la corriente práctica, donde el conocimiento, se define como una creencia cognitiva proveniente de la confinación y del contexto del entorno, con base en la experiencia.

Según Pereira (2011) reconoce al conocimiento, como un conjunto de habilidades que permiten solucionar un problema, teniendo presente, no solo la teoría sino también la práctica en el momento de tomar una decisión. Por otro lado Sánchez et al. (2007), hace referencia al capital intelectual, el cual se conforma, por un conjunto de activos inmateriales, invisibles e intangibles, que permiten el desarrollo y crecimiento de la organización, dando a entender que el conocimiento tiene gran valor, dentro de una organización, pues este, entra a hacer parte del capital de la misma, el cual se conforma por capital humano, capital estructural y capital relacional, lo que conlleva a una adecuada gestión del capital intelectual, lo que permite una adecuada gestión del conocimiento.

En la actualidad, las organizaciones, implementan distintas estrategias para conservar y potenciar el conocimiento, y dentro de estas estrategias se encuentra

el buen uso de la gestión del conocimiento, el cual fue definido por Gómez et al. (2005) como un proceso del conocimiento individual y grupal de la organización, inclinado a potenciar las competencias organizacionales, otorgando valor a favor de las ventajas competitivas en las que se encuentra la organización. En este mismo sentido, Pereira (2011), afirma que, por medio de la gestión del conocimiento, los colaboradores de la organización tendrán la capacidad de organizar, filtrar y usar la información de la empresa de la forma más adecuada, que les permita sacar provecho de dicho conocimiento basado en el capital intelectual, para así, desarrollar diferentes competencias, que se vean reflejadas a favor de la organización a largo plazo.

Se evidencia entonces en el entorno organizacional, que la gestión del conocimiento se centra en la capacidad de la organización, para administrar de una forma más eficaz, los recursos intelectuales de sus colaboradores, Gómez et al. (2005) resalta que es fundamental que la organización, aprenda a optimizar la información, para de esta manera capitalizar el conocimiento generado, desarrollando nuevas estrategias, con apoyo de las diferentes herramientas que permitan el aumento de la capacidad de respuesta tanto interna como externa, promover la innovación y adaptación a los cambios del entorno.

Los postulados anteriores consideran a la gestión del conocimiento, como un instrumento directivo, por lo cual se tienen en cuenta, aspectos como, la relación entre colaboradores y tecnología, la asignación de un responsable en cada proceso, llamado Gerente del conocimiento, la gestión del conocimiento debe mantenerse de manera indefinida en la gestión de la organización, y requiere de la participación de todo el personal. Por ello, para que una organización, lleve a

la practica la gestión del conocimiento, debe tener en cuenta tres aspectos importantes e indispensables como la tecnología, la cultura y los procesos, lo cual le permitirá, desarrollar de manera eficaz y oportuna estrategias que generen la gestión del conocimiento en la organización. Entre otros recursos, Pérez et al. (2006), expresa que la tecnología debe estar presente en cada uno de los procesos a llevar a cabo en la organización, considerando al mismo, como un recurso vital que llevara al alcance de los objetivos de la organización.

Es relevante mencionar, que las organizaciones, deben vincular la gestión del conocimiento con sus objetivos y procesos internos, Pereira (2011), precisa que el direccionamiento estratégico debe contener una misión focalizada, una visión y unas metas claras que lleven a la gestión del conocimiento en la organización. Así es como se llega al punto de responsabilidad de las organizaciones puesto que estas adquieren el deber de generar estrategias para garantizar el aprendizaje continuo; es aquí donde Florez & Lugo (2019) hacen referencia a diversos factores que intervienen, como lo son los factores facilitadores como lo es el interés, la curiosidad y el ambiente abierto para sostener conversaciones alrededor de un tema, así como situaciones que incrementen el liderazgo y la implementación de iniciativas.

En este mismo sentido, Castañeda (2021) propone que la gestión del conocimiento debe ser implementada de una forma adecuada dentro de una organización, sin embargo que esto sea posible es dependiente de su cultura, ya que si la cultura organizacional está compuesta de factores que conducen a la inseguridad, los colaboradores no se sentirán en libertad de compartir conocimiento así como también será dificultoso el aprendizaje, contrario a lo que

sucede en presencia de una cultura organizacional que promueve la seguridad a través de valores institucionales que dan lugar a la confianza individual y que arraigan a los componentes de la organización a las diversas iniciativas para el aprendizaje.

Otros de los factores a los cuales hacen referencia Flórez & Lugo (2019) es la orientación hacia el aprendizaje que tiene la organización, en donde se incluyen todas las alternativas internas para adquirir conocimientos, así como para participar en iniciativas transformadoras. Como parte de estas iniciativas innovadoras se encuentra la lectura, la cual es considerada por Negrete (2019), como un factor fortalecedor de la cultura organizacional a través de la generación de prácticas compartidas de las personas que componen la organización y de forma inter jerárquica; y en vía del desarrollo de la Compañía se desarrollan factores estratégicos que aumentan el valor y los activos intangibles, el autor manifiesta además, convergencia directa existente entre la lectura, la conexión de conocimientos en ambos sentidos, la alineación del actuar con la cultura organizacional y los objetivos personales

En el contexto empresarial colombiano, la gestión del conocimiento, aún no se encuentra muy desarrollada y existe una tendencia hacia enfoques más tradicionales y conservadores, donde se prioriza la productividad y la maquinaria sobre el conocimiento. Sin embargo, es importante llevar a las empresas a adaptarse a un entorno económico globalizado, competitivo, cambiante e incierto, y para ello es necesario promover una cultura de cambio y valorar el conocimiento como un recurso estratégico (Bernal et al. 2016).

Según Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento se divide en explícito y tácito, definiendo el explícito, como el conocimiento racional que se expresa por medio de palabras, números, símbolos, entre otros; por otro lado, está el conocimiento tácito, definido como el conocimiento adquirido por la cultura y la sociedad a la que se pertenece, expresado por ideas, costumbres, historia, creencias relacionadas con el contexto, normas y comportamientos relacionados con las destrezas adquiridas a través de la lectura, análisis y resolución de problemas, con esto obteniendo un conocimiento particular de cada individuo, que crece en la medida del estudio y experiencias de sí mismo. Por esta razón, apostarle a la lectura como estrategia de gestión del conocimiento, le permite a la organización, contar con colaboradores altamente capacitados para la ejecución de su labor, desarrollando habilidades que le permitan enfrentar adversidades que se vayan presentando en el camino

Para Jurado & Valencia (2021), la cultura organizacional, la tecnología, la estructura organizacional y el liderazgo son factores clave para implementar con éxito una iniciativa de Gestión del Conocimiento, sugiriendo que se debe de hacer énfasis en conocimientos críticos directamente relacionados con los lineamientos estratégicos, optimizando los recursos y considerando lo compleja que puede ser una organización.

Tras revisiones bibliográficas se encuentran conceptos frente al sentido de la gestión del conocimiento en las organizaciones, tal como lo presenta Rubier (2019), el conocimiento es un recurso importante y que debe tener un crecimiento exponencial para el avance de una organización, este desarrollo se encuentra en la misma vía del aumento del desempeño y avance de esta.

De acuerdo con Beltran et al (2019) administrar la información o generar una cultura de aprendizaje no es suficiente, es necesario interrelacionar todos los componentes de la gestión del conocimiento, incluyendo a las personas, las políticas y los planes organizacionales, la tecnología, la cultura y la comunicación organizacional, ya que estos componentes son interdependientes y afectan mutuamente los resultados de la generación de valor.

Según lo planteado por Romo & Vallejo (2022) si se integra la gestión del conocimiento con los modelos de aseguramiento de la calidad, se puede mejorar de forma efectiva la educación superior y su contribución al desarrollo regional en América Latina. Así como la importancia de la inversión económica en investigaciones y tecnologías de la información y comunicación (TIC) que ayuden a implementar de manera efectiva sistemas de gestión del conocimiento en los sistemas educativos e instituciones de educación superior.

De acuerdo con Urrego et al (2021). Las instituciones de educación superior (IES) deben reconocerse como entidades generadoras, impactantes, transferidoras y promotoras del conocimiento, siendo de importancia vincular a diversos actores para elevar los esfuerzos en la generación de conocimiento y su gestión, sin perder de vista la gestión del conocimiento debe ser un proceso de doble vida, entre la generación y la adquisición. Es de importancia generar espacios de investigación que permitan la transferencia del conocimiento hacia los sectores productivos, la sociedad civil y el gobierno, a través de la gestión y el desarrollo.

Quinteto et al (2021) Resalta que, en las universidades, el conocimiento genera valor agregado, competitividad y visibilidad, a través de los procesos académicos, de investigación y extensión.

Bernal & Torres (2011) sugieren tener en cuenta aspectos como la implementación de prácticas de gestión del conocimiento más efectivas, el fortalecimiento de la cultura del aprendizaje, el establecimiento de políticas claras para el intercambio y la transferencia de conocimientos, el fomento de la colaboración y el trabajo en equipo, y la promoción de una mayor orientación estratégica desde la Alta Dirección en relación con la gestión del conocimiento.

Es necesario incidir en que las diferentes estrategias para el aprendizaje repercuten en diferentes aspectos de la persona y de su desarrollo, como lo indica Echeverri et al (2018), frente a la aplicación del aprendizaje continuo para un aumento significativo de la creatividad, la cual es un beneficio organizacional que permite dar origen a innovaciones y desarrollos que impacten positivamente a la organización. Del mismo modo, Blanco-Valbuena et al (2018), la gestión de iniciativas direccionadas al aprendizaje genera un aumento de las capacidades tanto a nivel organizacional de equipos de trabajo, así como también se generan cambios a nivel individual y que son sostenibles en el tiempo.

En relación a Estudios recientes sobre la gestión del conocimiento se encuentra a Calvo 2018 y Rubier (2019) quienes mencionan la importancia de aumentar la capacidad y eficacia de los procesos de gestión del conocimiento entre las personas de la organización; llevando el conocimiento a una codificación a través de la cual puede ser almacenado, transmitido e implementado, todo esto

a través de diversas herramientas acordes a los saberes que deben ser gestionados y a las estrategias que se adaptan a la organización.

Por su parte, Benavides y Pedraza (2018) y Méndez Ortiz (2018) sugieren la implementación de las TICS, con el fin de hacer posible un trabajo conjunto y que permita la colaboración e interacción entre quienes participan de esta gestión. Además de esto, se genera una disponibilidad del conocimiento al dejar de ser un proceso centralizado, facilitando la difusión y participación de diferentes entes de la organización.

En este orden, según Pulido y Muñoz (2020), en su estudio sobre (La gestión del conocimiento, factor crítico de éxito en el desempeño organizacional), afirma que en el 2012, se llevó a cabo una investigación realizada por Zaid, en la cual se pretendió correlacionar las capacidades de la gestión del conocimiento del desempeño organizacional (infraestructura y procesos), para proponer un modelo integrado de capacidades que permitan evaluar este desempeño organizacional, basados en el estudio de Ko y Dennis en 2011, el cual se basó en el impacto que tiene un sistema de gestión del conocimiento sobre 2.154 representantes de ventas de una empresa farmacéutica durante 2 años, confirmando que el impacto tras el desarrollo de una estrategia de gestión de conocimiento, enfocada en el aprendizaje, es altamente positivo en cuanto al rendimiento individual de los vendedores, quienes con el pasar del tiempo eran más rápidos y eficaces a la hora de adquirir conocimiento relacionado con su labor, buscar soluciones o resolver problemas.

Diseño Metodológico

Este presente trabajo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo. El método utilizado fue carácter inductivo, y tuvo como base la construcción de un programa que consideró la observación del contexto, la articulación con la estrategia organizacional y la indagación teórica (Behar, 2008).

Diseño

El diseño de este estudio se considera un estudio de caso (Hernández et al., 2014), desarrollado en una organización de la ciudad de Medellín, el diseño del programa consideró su planeación y desarrollo en las siguientes fases: Fase 1: Investigación y recolección de información; Fase 2: Alineación de proyecto con estrategia de aprendizaje; Fase 3: Generación de convenios, alianzas y gestión de elementos para el desarrollo del proyecto; Fase 4: Aplicación de estrategias de lectura

Resultados

El presente proyecto denota innovación para la compañía desde diferentes puntos. 1. Gracias a la lectura, vista como una herramienta educativa se genera análisis, crítica, comprensión de conocimientos, generación de hipótesis y cuestionamientos, 2. Asentamiento de conocimientos, conceptos y desarrollo en el área empresarial, para el aprendizaje individual, 3. La visión innovadora y de valor dentro de los talentos de la cultura organizacional en que se aplica este proyecto permite tener iniciativa que además de ser disruptiva, genera impacto en la organización y en la comunidad, para el desarrollo de un mejor futuro.

Finalmente se contemplaron cuatro fases para el desarrollo de la estrategia #yoleo, divididas en categorías que permitieron la consecución del proyecto,

iniciando por la investigación y recolección de información, seguido de la alineación de proyecto con estrategia de aprendizaje, tercero la generación de convenios, alianzas y gestión de elementos para el desarrollo del proyecto, llegando a la aplicación de estrategias de lectura. Lo anterior se describe a continuación.

Fase 1. Investigación y Recolección de Información

Se realizó un estudio bibliográfico para conocer y determinar conceptos básicos de gestión del conocimiento, lectura y aprendizaje, se basó en autores como Nonaka y Takeuchi (1995), Noel & León (2021), Negrete (2019), Alzamora (2018), Calvo (2018), Rubier (2019); Delio Castañeda (2022), Romo & Vallejo (2022); también se tomó como referencia diferentes estudios, realizados en Pymes, Mc Donalds, IBM, General Motors, Repsol-YPF, Telefónica, Banco del Pichincha, Nestlé, OCP -Oleoducto de Crudos Pesados-, TotalFinaElf, SonicWall, Pirelli, Alcatel, Endesa, Iberia, BBVA, Siemens y Renault, donde se evidencia que la implementación de estrategias para la gestión del conocimiento permite lograr de una forma más eficiente y oportuna los objetivos corporativos.

Para el desarrollo del proyecto, además de los autores mencionados anteriormente, se basó en el aporte de Castañeda (2021), quien propone que la gestión del conocimiento se debe implementar de forma adecuada en la organización, teniendo en cuenta su cultura, para la seguridad de los colaboradores en compartir su conocimiento en los espacios de conversación alrededor de la lectura, facilitando el aprendizaje creando más valor organizacional.

Además, se comprendió el desarrollo de la estrategia aplicada en Nuestra Academia, que parte del desarrollo del 70% a través de espacios de exposición donde los colaboradores en su ejercicio natural del rol generen valor en otros proceso a través de las buenas prácticas; 20% en el acompañamiento del proceso de expertos, referentes (coaching, mentores, tutores) que sean guía para fortalecer y cerrar brechas y por ultimo y en donde actuó el presente proyecto 10% a partir de autoaprendizaje, lectura y transferencia del conocimiento.

Fase 2. Alineación de Proyecto con Estrategia de Aprendizaje

Tabla 1

Alineación con la estrategia

Porcentaje	Estrategia de aprendizaje	Impacto de estrategia de lectura
70%	Espacios de exposición en ejercicio natural del rol	No se impacta este porcentaje
20%	Acompañamiento del proceso de desarrollo, cierre de brechas	En busca del cierre de brechas puede utilizarse material bibliográfico que se alinee con la necesidad de desarrollo
10%	Autoaprendizaje y transferencia del conocimiento	Aquí se utilizan diferentes herramientas de autoaprendizaje suministradas por la compañía y se hace énfasis en la lectura como medio de autodesarrollo y herramienta para el aprendizaje. En esta fase se concentra el proyecto en desarrollo.

Fuente: Elaboración propia 2023

Este proyecto se vincula a la estrategia de aprendizaje de la compañía (Nuestra Academia), a través de la ruta individual la cual tiene como objetivo

principal garantizar el aprendizaje de los colaboradores en cualquier momento, para ello facilita el acceso a diferentes herramientas, adicionando libros y materiales de lectura entregados por el proyecto.

En la compañía se ha promovido la cultura del aprendizaje continuo a través de lecturas abiertas, de espacios de equipos y de estrategia siempre buscando la entrega de material de lectura con el fin de generar cultura de lectura. La generación de estos resultados, se apalancaron en líderes que son embajadores de la lectura que promueven el 10% de la estrategia de aprendizaje que es el autodesarrollo, entregando aprendizajes y generando gestión del conocimiento dentro de sus propios equipos a la vez que generan promoción de la lectura.

Fase 3. Generación de Convenios, Alianzas y Gestión de Elementos para el Desarrollo del Proyecto

Tabla 2

Convenios

Entidad	Beneficio
Comfama	Préstamo de Maleta Viajera con 100 libros
Más lector	Espacio de club de libro 15% de descuento en compras y deducción por nómina
Te Creo	10% de descuento en compras
Fundación Ratón de Biblioteca	Espacios de clubs de libro Voluntariados con niños de la fundación, basados en la promoción de la lectura

Fuente: Elaboración propia 2023

Tabla 3

<i>Acciones</i>	
Libros	Generación de donatón para ampliar el portafolio de libros disponibilidad de libros en la compañía
	Cotización con diferentes proveedores
Espacio físico	Presentación a gerencia de las diferentes propuestas
	Espera del presupuesto
	Generación de compra
	Montaje del espacio físico de la biblioteca

Fuente: Elaboración propia 2023

Durante esta fase se realizó el préstamo de 100 libros pertenecientes a Comfama, estos hacen parte de su iniciativa “La maleta viajera”. Estos libros están disponibles para préstamo a los colaboradores de la sede de Medellín. Simultáneamente se realizaron convenios con dos librerías de la ciudad, facilitando la gestión de los libros que se entregarían en la siguiente fase, así como la generación de alianzas de descuento por la compra de libros por parte de los colaboradores.

Por otra parte, se realizó la gestión del espacio físico de la biblioteca, gestionando diseño y presupuesto; éste fue aprobado, sin embargo, a la fecha no se encuentra en construcción; lo anterior se presentó al comité de gerencia de la Compañía, de donde también se extrajo la lista de libros infaltables.

Fase 4. Aplicación de estrategias de lectura

Tabla 4

Clubes de Lectura

Participantes	Áreas
Sponsor de lectura	Gerencia Desarrollo Humano Organizacional Gerencia Logística Comercial dirección de Cultura y Cambio Organizacional Dirección de Gestión del talento

Asistentes Voluntarios	Personas pertenecientes a la compañía de cualquier gerencia y bajo cualquier tipo de contrato.
---------------------------	--

Fuente: Elaboración propia 2023

Tabla 5

Libros para el segundo semestre 2023

Mes	Libro	Autor	Moderadores
Julio	Por Otro Camino De regreso a lo humano	Carlos Raúl Yepes	Librería Más Lector
Agosto	Hábitos atómicos	Jamer Clear	Librería Más Lector
Septiembre	Cabeza, Corazón y Manos	Álvaro Gonzales	Librería Más Lector
Octubre	El hombre en busca de sentido	Victor Frank	Librería Más Lector
Noviembre	Coordinando Sueños	Carlos Enrique Cavelier	Librería Más Lector
Diciembre	Multiplicadores	Liz Wiseman	Librería Más Lector

Fuente: Elaboración propia 2023

Tabla 6

Aplicación

<i>Pasos</i>	<i>Acción</i>	<i>Propósito</i>
Promoción el libro del mes	Vincular la temática del libro con temáticas propias de la compañía	Generar conexión del libro y temática con las situaciones y cultura de la compañía
Establecer Objetivos	Proponer objetivos claro para el Club del libro	Conectar el objetivo mensual con la estrategia organizacional
Frecuencia, duración y espacios	Definir los espacios de tiempo y los espacios de conexión	Agendar a las personas asistentes en el Google Calendar con el fin de garantizar su asistencia
Promover la participación	Generar comunicados que impacten a toda la organización invitando a la participación activa de los clubes del libro	Movilizar a todas las personas de la compañía a participar del club del libro y a generar interés por la lectura

Fuente: Elaboración propia 2023

La metodología para el desarrollo del club del libro requiere una lectura previa de los capítulos a trabajar, se realiza de forma híbrida con el fin de

garantizar la participación de todas las personas a nivel nacional, se desarrolla a través de participación activa y escucha activa del material bibliográfico y aportes de asistentes. Dentro del club participa un sponsor de la compañía experto en el tema.

Tabla 7

Plan cultura y comunicaciones

Mes	Acciones Cultura	Acciones Comunicaciones
Julio	Promoción de conversaciones en grupos primarios	Envío a correo corporativo de información sobre convenios con librerías
	Acciones direccionadas a los sellos culturales	Promoción de espacios de venta en oficina Central
Agosto	Entrega de libros a frentes comerciales	Comunicado sobre la importancia de la lectura
	Promoción de la lectura en encuentros de Gerencias	Espacio para hablar sobre la lectura en "Nuestro Podcast"
Septiembre	Acciones de lectura con equipos comerciales	Video promocional con sponsor de la lectura
	Acciones que impacten la lectura en familia	Promoción de la lectura en la Intranet
Octubre	Toma de espacios físicos	Invitación a espacios de club del libro
	Vinculación con el sello dinámico	Reconocimientos sobre la lectura
Noviembre	Enlace de la lectura con el talento Innovación con valor	Promoción del libro del mes
	Vinculación con el sello ejecutor	Invitación al club de libro
Diciembre	Enlace de la lectura con el talento Visión sostenible	Publicidad de convenios para regalos navideños

Fuente: Elaboración propia 2023

En la aplicación del presente proyecto se han implementado diferentes acciones como son la entrega de libros a la fuerza comercial, de acuerdo con las necesidades detectadas en la valoración de figuras comerciales que se realiza con frecuencia dentro de la Compañía, así como la entrega de libros a líderes de la compañía acompañando el lanzamiento de la estrategia de liderazgo. El primer club del libro se encuentra en planteamiento con uno de los proveedores con el que se generó alianza; el primer club de lectura se realizará con el libro “Por otro camino de regreso a lo humano” del autor Carlos Raúl Yepes.

Cabe mencionar que durante la aplicación de la estrategia se han adquirido y entregado 47 libros de diferentes títulos y autores, por otro lado, se entregaron alrededor de 50 libros de Capitalismo Consciente, a quienes hoy son habilitadores de esta estrategia con los agentes Comerciales los cuales tienen un rol de empresarios en formación dentro de la compañía y han tomado la decisión de trabajar bajo este modelo y son acompañados por la compañía para la gestión de su conocimiento.

Dentro de todo este despliegue se dio la formación de 30 tutores a los cuales como parte de su formación se les hizo entrega del libro conversaciones cruciales, con el fin de que este libro sea aplicado en su quehacer y en el acompañamiento a los líderes de la compañía.

Conclusiones y Recomendaciones

El desarrollo de este proyecto requirió la ejecución de una serie de actividades que facilitaron el despliegue de éste; estas se dieron de forma consecutiva, pues cada acción guio el proceso a la siguiente fase.

Los resultados hallados en la fase de investigación y recolección de la información permitieron ampliar la visión frente a los conceptos relacionados con el aprendizaje, la gestión del conocimiento y la relación que se encuentra entre éstas, y cómo su convergencia puede generar resultados positivos en las curvas de aprendizaje y el desarrollo general de los colaboradores dentro de una compañía.

Así relacionando lo presentado por Negrete (2019), en donde el aprendizaje es protagónico en la cultura organizacional con el fin de generar valor, dentro de este proyecto se toman herramientas de la cultura propia de la compañía, las cuales se centran en la gestión de desarrollo, para así anclar las iniciativas propias del proyecto y generar valor organizacional.

Lo anterior permitió lograr una orientación del proyecto acorde a la estrategia de aprendizaje de la organización (Nuestra Academia), que de acuerdo a Castañeda (2022), el aprendizaje es la base de la gestión de conocimiento y se hace necesario generar estrategias que permitan un desarrollo de los colaboradores acorde a lo establecido en su plan del desarrollo. Por ello la aplicación de este proyecto fusiona el aprendizaje con la lectura como una de las herramientas facilitadoras tal como lo plantea Noel & León, (2021) que se encuentra directamente relacionada con el aprendizaje significativo.

Si embargo, para que este aprendizaje sea significativo tal como lo expone Peña et al (2018), se debe gestionar el conocimiento no solo a través de la cultura sino también de los diferentes estilos de aprendizaje, en especial aquellos predominantes en la organización, es por ello que dentro de este proyecto se

implementaron espacios de conversación, exposición y socialización alrededor de la lectura y los temas que se implementan.

Lo anterior es coherente con lo planteado por Chung (2020), quien expone que estos espacios de exposición se encuentran vinculados al desarrollo de la cultura del liderazgo, punto que se integra dentro de la estrategia de desarrollo actual de la Compañía en donde se busca el desarrollo del liderazgo, por lo que dentro del desarrollo de este proyecto se nombran los sponsors de lectura, quienes son líderes que promueven la lectura y el aprendizaje buscando el desarrollo de sus equipos de trabajo.

Lo anterior es coherente con lo planteado por diversos autores en relación a que la gestión del conocimiento puede tener un impacto positivo en la productividad de los trabajadores. (Kianto et al., 2019) afirma que la creación y la utilización del conocimiento tienen un impacto positivo en la productividad de los trabajadores, (Muhammed et al., 2008) por su parte sugiere que el conocimiento conceptual mejora el conocimiento operativo y contextual, lo que a su vez mejora el rendimiento laboral. De acuerdo a Jennex (2005) el uso de un sistema de gestión del conocimiento mejora la productividad en los equipos y la existencia de procesos de gestión del conocimiento, en particular el intercambio de conocimientos dentro de la organización, está significativamente relacionada con una alta satisfacción en el trabajo, lo que puede mejorar la productividad (Kianto et al., 2016).

En relación a la gestión de libros en préstamo con Comfama y convenios económicos con diferentes librerías, buscaron el fomento de la cultura organizacional desde la lectura, impactando en el contexto social, familiar y

laboral, reclamando valor por parte de los equipos de trabajo. Los libros que han sido entregados durante el desarrollo del proyecto se relacionan con la cultura de la compañía y tienen como objeto subsanar diferentes necesidades identificadas en los equipos de trabajo y su liderazgo.

Por último, de acuerdo con la revisión bibliográfica y a los diferentes estudios hallados en el tema, se evidencia que la implementación de una estrategia de gestión del conocimiento lleva a la organización al logro oportuno y eficaz de sus objetivos, por tal razón cabe resaltar la importancia de invertir tiempo y recursos en una estrategia de gestión del conocimiento que vaya acorde a los objetivos de la organización, llevándola al cumplimiento de estos y el crecimiento corporativo.

Referencias

Alzamora, E. (2018). El poder del conocimiento y de la información como generador de valor en las organizaciones. *Conocimiento Global*, 3(1), 10-20.

<http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/3>

Arano, R., Delfín, L., Escudero, J. (2012). *La visión de la empresa basada en los recursos generadora de ventajas competitivas.*

<https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/10/18CA201501.pdf>

Bas Valdés, D. (2019). La incidencia de la gestión del conocimiento en el éxito de las organizaciones. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(3), 392-405. Epub 02 de diciembre de 2019.

- Bastos-Molina, N. (2019). Gestión del conocimiento en las organizaciones: un análisis bibliográfico. *Revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(2), 82-87. DOI: 10.15649/2346030X.571
- Barrero, U., Mojica, M. (2011). Diagnóstico de la Gestión del conocimiento BBV Colombia. Trabajo de Grado Universidad de la Sabana
<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/3921>
- Beltrán-Ríos, J., López-Giraldo, J., Gelves-Velásquez, C., Quintero-Benítez, S., & Benítez-Cardona, V. (2019). Gestión del conocimiento: una estrategia innovadora para el desarrollo de las universidades. *Clío América*, 13(26), 362–369. <https://doi.org/10.21676/23897848.3513>
- Benavides, M., Pedraza, Ximena, L. (2018) La gestión del conocimiento y su aporte a la competitividad en las organizaciones: revisión sistemática de literatura *Signos*, vol. 10, núm. 2, 2018, pp. 175-191 Universidad Santo Tomás
DOI: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.10>
- Bernal, C., Aguilera, C., Henao, M., Frost, J. (2016). Gestión del conocimiento y actividad empresarial en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales* V. XXII, N. 1 pp. 126-138. Universidad de Zulia
<https://www.redalyc.org/journal/280/28046365010/html/>
- Blanco-Valbuena, C., Bernal-Torres, C., Camacho; Fernando & Díaz-Olaya, M. (2018). Industrias Creativas y Culturales: Estudio desde el Enfoque de la Gestión del Conocimiento. *Información tecnológica*, 29(3), 15-28.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000300015>

- Castañeda, D. (2010). Variables psicosociales y condiciones organizacionales intervinientes en la intención y conducta de compartir conocimiento. Universidad Autónoma de Madrid.
https://www.researchgate.net/publication/303343269_Castaneda_DI_2010_Variables_psicosociales_y_condiciones_organizacionales_intervinientes_en_la_intencion_y_conducta_de_compartir_conocimiento_Tesis_no_publicada_Universidad_Autonoma_de_Madrid
- Castañeda, D. (2022). El ABC de la Gestión del Conocimiento en 10 píldoras.
http://www.gestiondelconocimiento.co/uploads/1/1/7/6/117651112/el_abc_de_la_gesti%C3%B3n_del_conocimiento_en_10_p%C3%ADldoras__1_.pdf
- Castaneda, D., Ramírez, C. (2021). Cultural Values and Knowledge Sharing in the Context of Sustainable Organizations. *Sustainability*, 13, 7819.
<https://doi.org/10.3390/su13147819>
- Comercial Nutresa. (2022). *Estrategia Academia 2022* [Diapositiva PowerPoint].
- Domínguez, I., Rodríguez, L., Torres, Y., Ruiz, M. (2015) Importancia de la lectura y la formación del hábito de leer en la formación inicial. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, vol. 3. 94-102
<https://www.redalyc.org/pdf/5523/552357190012.pdf>
- Echeverri, A., Lozada, N., Arias, J. (2018). Incidencia de las Prácticas de Gestión del Conocimiento sobre la Creatividad Organizacional. *Información tecnológica*, 29(1), 71-82.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000100071>

Fajardo, F., Moreno, J. (2022). Gestión del Conocimiento para Mejorar la Calidad de la Educación Superior y su Aporte al Desarrollo Regional. *Sotavento M.B.A.*, (34), 76–87.

<https://doi.org/10.18601/01233734.n34.07>

Farfán, D., Garzón, A. (2006). La gestión del conocimiento. Documentos de administración, Facultad de Administración Universidad del Rosario,29.

Flórez, J., Lugo, A. (2019). Organizaciones que aprenden. Una perspectiva desde la interacción empresa-contexto. *Cultura, Educación y Sociedad*, 10(1). 42-52. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/cultedusoc.10.1.2019.02>

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1207/BI%2029.pdf>

Gómez, D., Pérez, M., Curbelo, I. (2005). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Revista AIBDA Vol. XXVI. No 2.* 33-62.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación, 5.a ed. México: Mc. Graw-Hill.

Jennex, M. (2005). *Productivity Impacts from Knowledge Management.*

Kianto, A., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., & Ali, M. (2019). The impact of knowledge management on knowledge worker productivity. *Baltic Journal of Management*, 14(2), 178-197. <https://doi.org/10.1108/BJM-12-2017-0404>

Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621-636. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>

Jurado-Zambrano, D., & Valencia, S. (2021). Gestión del conocimiento: caso de una entidad del sector público colombiano. *Tendencias*, 22(2), 130-156.

Epub August 04, 2021

<https://doi.org/10.22267/rtend.212202.171>

León, J., Noel, J. (2021). Comprensión Lectora: relación con el aprendizaje significativo. *Universidad de Cuenca*.

<https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/36084/1/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf>

Méndez, L., Cruz, A., Galindo, N. (2018): Gestión del conocimiento y las Tics.

Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo

<https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/11/gestion-conocimiento-tics.html>

[//hdl.handle.net/20.500.11763/atlante1811gestion-conocimiento-tics](https://hdl.handle.net/20.500.11763/atlante1811gestion-conocimiento-tics)

Muhammed, S., Doll, W. J., & Deng, X. (2008). Exploring the Relationships among Individual Knowledge Management Outcomes. *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008)*, 357-357. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2008.164>

Negrete, M. (2019). ¿Es la lectura un componente importante de la cultura organizacional en las empresas? *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 6(2), 97-109. : <https://doi.org/10.22579/23463910.157>

Nonaka Ikujiro y Takeuchi Hiritaka (1995). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press. <http://fvicario.com/temas/nonaka.pdf>

Oliveira, Gustavo. (2015). Investigación Acción Participativa: una alternativa para la epistemología social en Latinoamérica. *Revista de Investigación*, 39(86),

271-290. Recuperado en 07 de agosto de 2022, de
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1010-29142015000300014&lng=es&tlng=es.

Peña, C., Velázquez, L., Rincón M., y García, R. (2017) Cultura organizacional y la gestión del conocimiento: factores de cambio en una empresa automotriz. *Revista Innova ITFIP*, 2(1), 15 – 22

Quecedo, R., Castaño, C. (2002) Introducción a la metodología de investigación cualitativa *Revista de Psicodidáctica*, núm. 14, 2002, pp. 5-39 Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea Vitoria-Gazteis, España
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>

Quintero, W., Garzón, M., & Sotelo, M. (2021). Gestión del Conocimiento en Universidades: Un Análisis Bibliométrico. *Desarrollo Gerencial*, 13(2), 1-23.
<https://doi.org/10.17081/dege.13.2.5499>

Pavés, A. (2000) Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas. Valparaíso, p. 10. [Tesis] (Ingeniero Civil Informático) Universidad Técnica Federico Santamaría, Departamento de Informática.
http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC_Literatura/Pavez_Alejandro_2001_GC_y_TI_para_crear_Ventajas_competitivas.pdf

Pereira, H. (2011). Implementación de la gestión del conocimiento en la empresa. *Revista Centro de Gestión de Conocimiento, CEGESTI*. No 135.
https://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_135_310111_es.pdf

Pérez D., Dressler, M. (2006). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. *Revista Intangible Capital* N° 15 V. 3. pp. 31-59.

<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/2945/Tecnologias%20de%20la%20informacion.pdf>

Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). Editorial Mc Graw Hill.

<https://www.esup.edu.pe/wpcontent/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20BaptistaMetodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Sánchez, J., Melián, A., Hormiga, E. (2007). *El concepto de capital intelectual y sus dimensiones*.

<https://Users/MY/Downloads/Dialnet->

[ElConceptoDelCapitalIntelectualYSusDimensiones-2356661.pdf](https://Users/MY/Downloads/Dialnet-ElConceptoDelCapitalIntelectualYSusDimensiones-2356661.pdf)

Urrego-Estrada, G., Gutierrez-Ossa, J., Jurado-Zambrano, D. (2021). Gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior para la apropiación social del conocimiento. *Revista Pensamiento y acción*

https://revistas.uptc.edu.co/index.php/pensamiento_accion/article/view/12492/1062

1

Rubier, D. (2019). La incidencia de la gestión del conocimiento en el éxito de las organizaciones. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(3), 392-405. Epub 02 de diciembre de 2019.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310340X2019000300392&lng=es&tlng=es