

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: FUENTE PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES EN LAS ORGANIZACIONES

Monroy González, Emma Constanza ¹

RESUMEN

El artículo es producto de una investigación doctoral realizada en el Banco de Alimentos de Bogotá sobre la gestión del conocimiento, de la cual surgió el diseño de un Modelo Virtual de Gestión del Conocimiento dirigido a los líderes de las organizaciones sociales inscritas al Banco. Para ello se realizó una revisión documental de diferentes modelos de gestión del conocimiento que han surgido a través del tiempo. Posteriormente, se recolectó información a través de una metodología mixta, que se desarrolló por medio de la observación participante, una encuesta y del método Delphi, y en donde se involucraron a los líderes de las organizaciones sociales. Los métodos aplicados permitieron el tratamiento estadístico, la codificación y análisis de la información haciendo uso de la herramienta SPSS, y se complementó con un análisis cualitativo haciendo uso de la herramienta Atlas.ti versión 9. Los resultados de la investigación permiten concluir que las organizaciones encuentran un gran valor al uso de las tecnologías de la información y la comunicación para desarrollar habilidades, favorecer la búsqueda de información y su generación, potenciar la comunicación y producir conocimiento; así mismo, si el modelo de gestión del conocimiento logra contribuir a su horizonte institucional, desarrollando competencias y habilidades para fortalecer el cumplimiento de sus objetivos, y fortalece la prestación de sus servicios, es más atractivo para fomentar su implementación.

Palabras claves: Gestión del conocimiento, organizaciones, habilidades, tecnologías de la información, competencias

KNOWLEDGE MANAGEMENT: SOURCE FOR THE DEVELOPMENT OF SKILLS IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

This article is the product of a doctoral research carried out at the Banco de Alimentos de Bogotá on knowledge management, from which the design of a Virtual Knowledge Management Model aimed at the leaders of social organizations registered with the Bank emerged. For this, a documentary review of different knowledge management models that have emerged over time was carried out. Subsequently, information was collected through a mixed methodology, which was developed through participant observation, a survey and the Delphi method, and where the leaders of social organizations were involved. The applied methods allowed the statistical treatment, coding and analysis of the information using the SPSS tool and was complemented with a qualitative analysis using the Atlas.ti version 9 tool. The results of the investigation allow us to conclude that the organizations find great value in the use of information and communication technologies to develop skills, favoring the search for information and its generation, promoting communication and producing knowledge; likewise, if the knowledge management model can contribute to them institutional horizon, developing competencies and skills to strengthen the fulfillment of them objectives, and strengthens the provision of them services, it is more attractive to promote its implementation.

Keywords: Knowledge management, organizations, skills, information technologies, competencies

¹Trabajadora Social, Especialista en Gerencia y Administración Financiera, magister en Familia, Educación y Desarrollo, doctoranda en Dirección de Proyectos de la Universidad Berto Juárez. Profesora del Programa del pregrado en Trabajo Social de la Universidad Externado de Colombia y de la Fundación Universitaria Monserrate, en la Especialización de infancias y Juventudes de la Corporación Universitaria CENDA y de la Maestría en Desarrollo Social de la UNIMONSERRATE). E-mail: conny_mon@gmail.com

Introducción

La gestión del conocimiento se ha convertido en un proceso clave en las organizaciones que se transforman constantemente, respondiendo a las necesidades cambiantes de los mercados. De esta manera, el conocimiento de nuevas tecnologías, los aprendizajes sobre nuevos procesos y el desarrollo de habilidades se convierten en un objetivo de las organizaciones de cara a mejorar el desempeño de los empleados, favorecer la transformación organizacional y promover factores de éxito.

Las organizaciones sociales no son ajenas a los procesos de aprendizaje continuo para responder a nuevas demandas del mundo globalizado; por esta razón surgió esta investigación, cuyo objetivo fue diseñar un modelo virtual de gestión del conocimiento para los líderes de las organizaciones sociales inscritas en el Banco de Alimentos de Bogotá (en adelante BAB), de tal manera que se facilite al acceso a la información a quienes hacen parte de estas, promoviendo la corresponsabilidad entre el BAB y las organizaciones.

De igual manera, es importante resaltar que se quiso aprovechar la tecnología para la estructuración del modelo mencionado, pues es un mecanismo que facilita el acceso a la información por parte de los usuarios y la transferencia del conocimiento en las organizaciones sociales. Es así como la tecnología se convierte en un aspecto fundamental para los entornos virtuales de aprendizaje (en adelante EVA), los que se materializan en infraestructuras de redes y plataformas sobre las que se estructuran los contenidos para la producción de conocimiento, se desarrollan habilidades y se construyen espacios colaborativos de aprendizaje.

De esta forma, se construyen contenidos, herramientas de soporte y tecnologías que “permiten llevar a efecto una gestión del conocimiento en el marco de un entorno social e infraestructura tecnológica con la presencia de valores éticos en la cooperación, la responsabilidad y el respeto entre todos los actores”. (Alfonso y Ponjuán, 2016, p. 146). Así, la tecnología es fundamental para los EVA porque facilita la comunicación, el desarrollo de habilidades, la transmisión de conocimientos y la generación de nuevos aprendizajes.

En este sentido, en esta investigación se buscó diseñar un modelo virtual de gestión del conocimiento que apuntara a fortalecer los procesos de gestión del conocimiento en las organizaciones inscritas en el Banco de Alimentos de Bogotá, y de esta manera contribuir a otros procesos de gestión organizacional, como la capacitación y el desarrollo de habilidades en los líderes y los miembros de dichas organizaciones en diversos temas: liderazgo, habilidades blandas, sostenibilidad, gestión financiera, gestión de proyectos, procesos contables, entre otros. Por ello, resultó relevante la implementación de los EVA y el uso de la tecnología: herramientas que contribuyen a la gestión de los diferentes procesos diseñados en el modelo.

Como se verá más adelante, se realizó un proceso de recolección de información mixto, que arrojó información relevante sobre las necesidades y factores de oportunidad establecidos por los participantes del proceso, y que brindaron información valiosa para la construcción del modelo.

Aportes Teóricos sobre la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones.

A continuación, se abarcarán cuatro teorías relacionadas con la gestión del conocimiento en las organizaciones: aprendizaje organizacional, la teoría del capital intelectual, la empresa creadora de conocimiento y la teoría de la gestión por competencias; teorías relevantes para la construcción del modelo virtual de gestión del conocimiento que se desarrolló para el BAB.

Teoría del Aprendizaje Organizacional

Esta teoría es conocida porque en ella surge el término “Trabajador del Conocimiento”. Se refiere a que “existe una transformación en la concepción del conocimiento. Este ha pasado (...) de una situación referida al desarrollo intelectual de la persona a otra como factor de producción tomando como base su utilidad” (Avendaño y Flórez, 2016, párr. 7, citando a Drucker 1994). Es decir, el conocimiento se convierte en un aspecto que contribuye a la adquisición de aprendizajes de las personas, pero que se convierte en un factor determinante para el crecimiento de las organizaciones. Es así como Drucker estableció seis factores claves para la productividad personal de los trabajadores de conocimiento:

El trabajador del conocimiento debe ser capaz de responder a la pregunta “¿Cuál es la tarea?”, Debe ser responsable de su trabajo. Eso significa que tiene que gestionarse a sí mismo. La innovación continua es parte del trabajo. El aprendizaje continuo es parte del trabajo, como también lo es enseñar. La productividad no es una cuestión de cantidad de resultados. La calidad es, al menos, igual de importante. El trabajador del conocimiento ha de querer trabajar para una determinada organización y, para ello, la organización debe considerar que el trabajador es un activo, no un coste” (Sáez, s.f., párr.6 citando a Drucker 1999).

Como lo expone Guzmán (s.f., citando a Peter Druker, 1993), esta teoría plantea que en la actualidad existe una “Sociedad del Conocimiento donde el recurso económico básico ya no es el capital, ni los recursos naturales, ni el trabajo, sino que es y seguirá siendo el conocimiento” (p.9). Esta afirmación indica que las organizaciones deben fortalecer los procesos relacionados con este aspecto, de tal manera que se transfiera el conocimiento, favoreciendo así los diferentes procesos organizacionales y respondiendo a demandas cambiantes generadas por el mundo globalizado.

Teoría del Capital Intelectual:

Según Guzmán (s.f., citando a Edvinsson, 1999), el capital intelectual “involucra los “activos identificables de naturaleza no monetaria, y sin sustancia física, destinados a

ser usados en la producción o suministro de bienes y servicios” (p.9), lo cual se refiere a aportar a las competencias de los trabajadores de las organizaciones a través de “la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y habilidades profesionales que suponen una ventaja competitiva en el mercado” (p.9). Estos esfuerzos se articulan y contribuyen al desarrollo de ventajas competitivas.

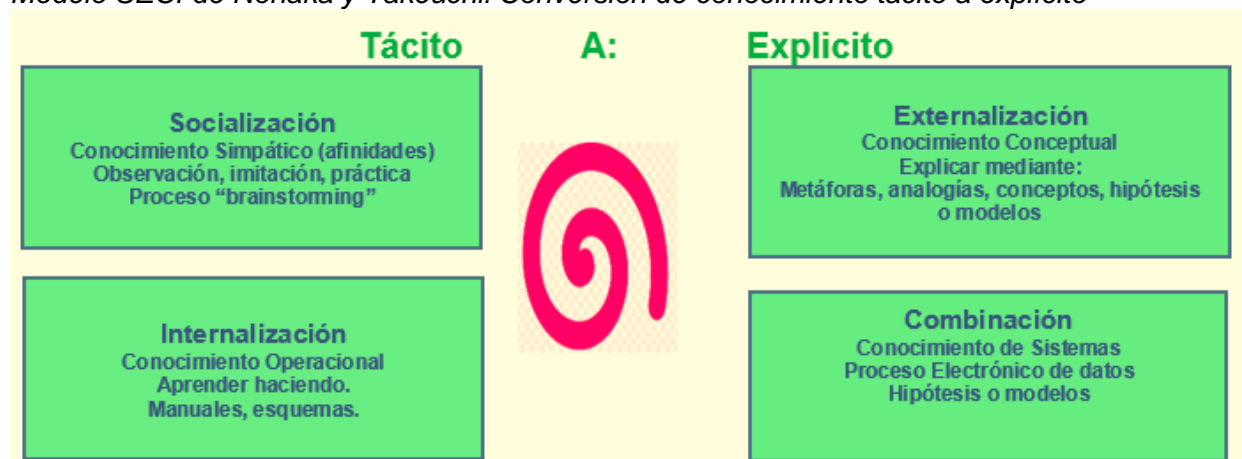
La Empresa Creadora de Conocimiento o Conocimiento organizacional:

Los creadores de esta teoría: Nonaka Ikujiro y Takeuchi Hirotaka, definen el conocimiento como: “la capacidad de una empresa en su conjunto para diseñar nuevos conocimientos, así como difundirlo en toda la organización y que queden establecidos en productos, servicios y sistemas” (Nonaka y Takeuchi, 1995, p. 3). De esta forma, se gestan las condiciones para una construcción colectiva del conocimiento organizacional.

Estos mismos autores, en 1994, establecen el Modelo SECI donde se integran cuatro modos de conversión del conocimiento: (1) de conocimiento tácito al conocimiento tácito, (2) del conocimiento explícito al conocimiento explícito, (3) del conocimiento tácito al conocimiento explícito, y (4) del conocimiento explícito al conocimiento tácito. En la figura 1 se muestra el proceso de conversión del conocimiento tácito al explícito.

Figura 1.

Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi. Conversión de conocimiento tácito a explícito



Nota: Construcción propia basada en Guzmán, C. (s.f.). Módulo 4. Gestión del Conocimiento. Especialización en Gestión de Sistemas de Información Gerencial. (p. 11)

En este sentido, el conocimiento tácito pasa a ser explícito y el explícito a tácito de la siguiente manera: en primer lugar, se crea conocimiento tácito a través de la ‘Socialización’, donde se comparte conocimiento simpático por afinidades de gustos o profesión, donde también interviene la observación, la imitación, la práctica y procesos de lluvia de ideas. El segundo modo de conocimiento es la ‘Externalización’ donde se

estructura un pensamiento conceptual y se llega a la explicación haciendo uso de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. El tercer modo es la 'Combinación', en él se generan conocimientos de sistemas, se puede estructurar un proceso electrónico de datos e incluso facilitar la integración. El cuarto y último modo es la 'Internalización', en la que se estructura un conocimiento operacional, se aprende haciendo, y se estructuran manuales y esquemas.

En este modelo no se tienen en cuenta aspectos relacionados con la innovación y los cambios generados al exterior de las organizaciones que requieren conocimientos que provienen de fuentes externas.

Gestión por competencias:

Esta teoría tiene como base diferentes tipos de características competenciales, tal como se observa en la figura 2:

Figura 2.
Tipos de Características Competenciales



Nota: Construcción propia basado en Guzmán (s.f.). Módulo 4. Gestión del Conocimiento. Especialización en Gestión de Sistemas de Información Gerencial. (p12)

Teniendo en cuenta esta información, los tipos de características competenciales se refieren a:

- **Conocimientos:** su definición considera ideas como el entendimiento, la inteligencia, la razón natural. Es tener la noción, ciencia, sabiduría en algún asunto en particular (RAE, 2014). Esta definición resalta la capacidad de los sujetos para comprender un tema determinado y se convierte en una competencia fundamental

en el capital intelectual de la empresa, que se transfiere a nivel institucional, fortalece los procesos de cambio y se convierte en fuente de innovación organizacional.

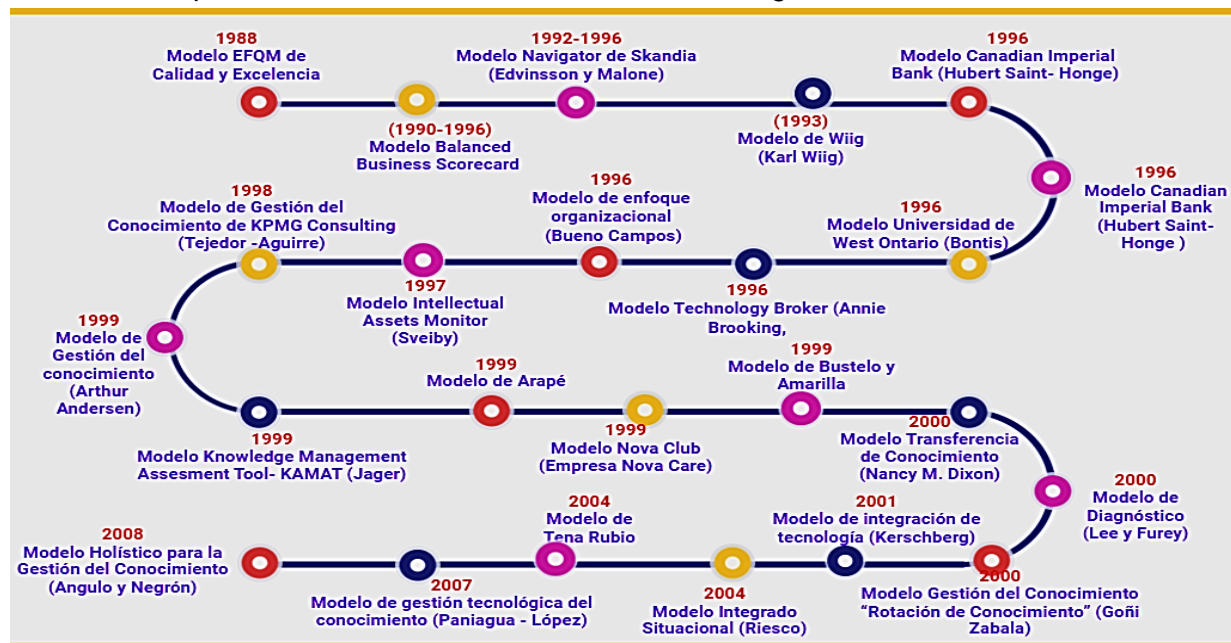
- *Capacidades Personales*: Delgado (2017) retomando a Sen (2010), menciona que “las capacidades expresan la libertad que tiene una para alcanzar lo que se valora. Esa libertad es la de ser capaz de hacer algo y, para poder realizar ese “algo”, se requiere estar habilitado o ser capaz de funcionar” (párr.15). Aplicando esta definición a la gestión del conocimiento, las organizaciones buscan transferir conocimiento a sus empleados facilitando el desarrollo de sus capacidades para el desempeño de su cargo, de tal manera que se fortalezca la libertad de hacer algo en relación con sus funciones que mejoran su desempeño y sus capacidades.
- *Rasgo del Carácter*: según el Glosario de Psicología (2019) “es una característica psíquica relativamente estable de una persona (...) es una característica de la personalidad que permite orientar la conducta hacia una finalidad y que puede adaptarse a las diversas condiciones ambientales” (párr.1:3). De acuerdo con lo expuesto, los rasgos del carácter llevan a los sujetos a su adaptación en diferentes contextos. En el caso específico de la gestión del conocimiento, marcaría la adaptación del empleado al medio laboral y a la participación en procesos orientados al crecimiento personal e intelectual, favoreciendo el trabajo colaborativo en el aporte, asimilación, transmisión y aplicación de nuevos aprendizajes.
- *Motivaciones*: como lo expone Guzmán (s.f.) “determinan el comportamiento de las personas frente a tipos de acciones específicas: logro, afiliación y poder” (p.13). La relación de este aspecto con la gestión del conocimiento se evidencia en el interés por aprender nuevos conceptos, maneras de hacer las cosas, actualización, entre otros. Es así como la motivación se convierte en una estrategia para la gestión del conocimiento.

Es de este modo como varios investigadores han buscado explicar la manera cómo debe gestionarse el conocimiento, estructurando diferentes propuestas teóricas basadas en sus investigaciones y experiencias. Estas se condensan en diferentes modelos que aportan elementos para la comprensión de la manera cómo se organiza, gestiona y fluye el conocimiento en las organizaciones. Así, se ha estructurado una línea del tiempo que permite identificar los años en los cuales se han estructurado estos modelos (Figura 3)

Los diferentes modelos permiten tener una panorámica general que facilita comprender diversos aspectos relevantes en la gestión del conocimiento; entre ellos: el factor humano como determinante en el proceso, la tecnología como herramienta fundamental y la organización como facilitadora para propiciar el proceso de gestión del conocimiento y el desarrollo de habilidades. Estos aspectos fueron clave en la construcción del modelo virtual de gestión de conocimiento.

Figura 31.

Línea del tiempo Modelos de Gestión del Conocimiento Organizacional



Nota: Construcción propia con base en la información de los diferentes modelos de Gestión del conocimiento.

Diseño Metodológico

Para desarrollar el presente estudio se utilizó un tipo de investigación proyectiva, que de acuerdo con Hurtado (2000):

Consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras (p.325).

Es de esta manera como con el diseño del modelo virtual de gestión del conocimiento para los líderes de las organizaciones sociales inscritas en el BAB, se generó una estructura para los procesos de gestión del conocimiento que promueve esta entidad, y que contribuyen al fortalecimiento de las organizaciones sociales, aprovechando el capital intelectual brindado por la academia a través de estudiantes, docentes y/o voluntarios que desarrollan tareas y prácticas en el BAB y en donde hacen uso de la tecnología.

Descripción de la tarea

Una vez revisadas las diferentes metodologías, se escogió el diseño metodológico proyectivo, en este tipo de investigación “trasciende el campo del “como son las cosas” para entrar en el “cómo podrían o cómo deberían ser” en términos de necesidades preferencias o decisiones de ciertos grupos humanos” (Hurtado, 2000, p. 326). En el caso particular, se partió indagando el funcionamiento del proceso de gestión del conocimiento en el BAB para las organizaciones sociales inscritas al mismo, habiéndose comprobado esfuerzos previos encaminados a estructurar un proceso continuo mediante el que pudieran responder a las necesidades de fortalecimiento organizacional. Para la recolección de la información se aplicaron tres técnicas: la observación no participante, la encuesta y, adicionalmente, se utilizó el método Delphi.

La observación no participante es considerada una técnica “donde quien investiga se dedica solo a observar y recopilar información de los sujetos u objetos a estudiar sin involucrarse con estos (...) permite que los colaboradores sigan realizando sus actividades sin influenciar en su trabajo” (Arias, 2020, p. 11). Para el desarrollo de esta técnica la investigadora asistió semanalmente al BAB, específicamente al área de Gestión de Conocimiento, durante el segundo semestre de 2022. En estas visitas se recopiló información del proceso de gestión de conocimiento que desarrolla el BAB con las organizaciones sociales, la metodología implementada en estos procesos y la articulación que se tiene con la academia para responder a las necesidades expuestas por los líderes de las organizaciones sociales, en aras de contribuir a su fortalecimiento organizacional.

Otra técnica utilizada fue la encuesta, definida por Caballero (2017) como un “un acopio de datos obtenidos mediante consulta o interrogatorio, referentes a estados de opinión, costumbres, nivel económico o cualquier otro aspecto de actividad humana” (p.13). Es importante resaltar que el instrumento utilizado para esta investigación fue el cuestionario, que se elaboró a través de un formulario de internet (Google Forms). El cuestionario se encuentra estructurado en dos grandes apartados: el primero de ellos se refiere a la caracterización de las organizaciones participantes, allí se relacionan preguntas respecto a la organización; el segundo apartado contiene preguntas relacionadas con los factores de gestión del conocimiento, específicamente se indaga sobre aspectos relacionados con la cultura organizacional, factores administrativos, financieros, y en general, sobre la gestión del conocimiento en estos temas.

Como complemento a las técnicas enunciadas, se aplicó el método Delphi que, como lo expone Arias (2020), “es un procedimiento que se realiza para extraer las ideas y opiniones de personas expertas en un tema; para ello, estas personas, deben discutir y llegar a un acuerdo o consenso” (p.35). En la investigación los grupos no se reunieron físicamente para el desarrollo de esta técnica. Así mismo, se trabajó con los líderes de las organizaciones sociales. Para la aplicación de este instrumento se desarrolló una ruta metodológica que se puede ver en la siguiente figura.

Figura 4.

Proceso para la aplicación del Método Delfhi.



Nota: Construcción propia basada en Arias (2020)

De acuerdo con lo presentado en la figura anterior, en el primer paso se diseñó el cuestionario, cuyo objetivo se orientó a recolectar información respecto a la gestión del conocimiento en las organizaciones inscritas en el BAB, realizando preguntas relacionadas con el problema de investigación. La información se recolectó a través de la herramienta cuestionarios de Google Forms y se aplicó a los líderes de las organizaciones. El tercer paso fue el envío de las respuestas de los líderes al BAB y, con base en ellas, se realizó el análisis estadístico de estos resultados a través de la herramienta SPSS, y se complementó con un análisis cualitativo haciendo uso de la herramienta Atlas-ti versión 9. El siguiente paso consistió en elegir al azar un grupo de 14 expertos, quienes respondieron un segundo instrumento con cinco preguntas puntuales orientadas a conocer su opinión sobre los aspectos que debería tener el Modelo Virtual de Gestión del Conocimiento del Banco de Alimentos de Bogotá, para el cual también se estructuró un formulario de Google Forms. Una vez recibidas las respuestas de este último instrumento se procedió a su análisis con el apoyo de la herramienta Atlas-ti.

En cuanto a la población, y por acuerdo alcanzado con el BAB, la población estuvo conformada por 44 líderes de organizaciones sociales que, durante 2021 y 2022, estuvieron activos constantemente en diferentes procesos de gestión del conocimiento desarrollados por el BAB y, quienes por su experiencia durante este período poseían la capacidad de hacer aportes significativos para el diseño del modelo. Así mismo, se involucraron los 14 expertos mencionados anteriormente.

Resultados

Teniendo en cuenta el carácter mixto de la investigación, a continuación, se presentan los resultados del análisis de los datos cuantitativos y cualitativos recogidos:

Análisis Cuantitativo

Los resultados obtenidos en términos cuantitativos fueron analizados con la herramienta estadística SPSS. En primer lugar, se encontró que los líderes consideran que sus acciones potencian la generación del conocimiento, ya que despierta el interés de los individuos por un trabajo propositivo y alineado con los objetivos de la organización. Sobre este particular, en una escala de cinco puntos, el promedio de las respuestas de la población fue de 4,48, con una desviación estándar de 0,66, lo que significa que los líderes de las organizaciones se consideran protagonistas en la implementación del modelo, pues se ven como actores fundamentales que potencian la generación de conocimiento.

Igualmente, sobre las respuestas a las preguntas respecto a si considera que como líder debe generar en su organización una cultura que favorezca el aprendizaje, el promedio de las respuestas de la población fue de 4,73 con una desviación estándar de 0,62. A su vez, las respuestas respecto a si considera que los líderes de las organizaciones sociales deben generar una cultura organizacional donde se comparta el conocimiento y valoren los resultados a futuro, la valoración promedio fue de 4,66 con una desviación estándar de 0,57. Ambos resultados muestran que los líderes están abiertos a promover procesos de aprendizaje donde se compartan los conocimientos generados, el cual es un aspecto clave para la implementación del modelo.

La valoración de los líderes sobre la importancia de generar una cultura que promueva la creatividad, compartir ideas, conocimientos y aprendizajes entre sus empleados y las diferentes áreas, así como, aumentar la satisfacción laboral y reducir la rotación del personal, aportó ideas a tener en cuenta para construir un modelo de gestión del conocimiento que también aporte a las organizaciones en estos aspectos.

Finalmente, las respuestas a las preguntas sobre si considera que los entornos virtuales de aprendizaje (EVA) permiten la construcción del conocimiento, convirtiéndose en plataformas para la comunicación y de relaciones sociales abiertas y multidisciplinarias, el promedio de las respuestas de la población fue de 4,40 con una desviación estándar de 0,98. Esta valoración es clave porque brindó un horizonte frente a los tipos de ambientes de aprendizaje que se deben gestionar en los procesos de capacitación a los líderes y miembros de las organizaciones adscritas al BAB. Así, es fundamental que la articulación entre la academia y el BAB gestione entornos virtuales de aprendizaje en los procesos de formación que se podrían implementar con el modelo.

Análisis Cualitativo

Para realizar este análisis se trabajó con la herramienta Atlas ti, versión 9, que permitió estructurar relaciones entre diferentes variables. A continuación, se muestran los principales hallazgos y algunos de los comentarios de los líderes participantes.

En primer lugar, los líderes participantes consideraron que la gestión del conocimiento aporta al fomento de diversos procesos institucionales, como la ejecución de sus líneas de trabajo y el incremento en su productividad:

“La gestión de conocimiento es importante para obtener bases sólidas de aprendizaje de los diferentes procesos desarrollados en la fundación y adelantar su gestión institucional”.

“La fundación debe generar y aprovechar al máximo el conocimiento para ayudar a la productividad de la misma”.

Se agrega que también se contribuye al “administración” del conocimiento que se produce en la organización:

“Objetivamente para direccionar, comprender y administrar de manera efectiva el conocimiento en la entidad.

En segundo lugar, en cuanto al fortalecimiento de habilidades y capacidades, se mencionó que es necesario que las organizaciones garanticen la formación constante de sus colaboradores, permitiendo que estos también se fortalezcan a nivel personal a través del fortalecimiento de habilidades como el liderazgo:

“En toda organización, debe promoverse el crecimiento espiritual y personal de las personas vinculadas a la misma”.

“Porque se requiere de líderes con conocimientos”.

De igual manera, porque los procesos de formación al interior de las organizaciones brindan elementos y herramientas para afrontar desafíos:

“Las capacitaciones nos han llevado a afrontar los retos que se nos van presentando y con lo aprendido hemos podido mejorar en muchos aspectos”.

Y, por último, encuentran valor en que la gestión del conocimiento genera aprendizajes que se pueden replicar al interior de la organización, y fuera de ella, por medio de la transferencia de conocimientos a las comunidades beneficiarias a través procesos de capacitación:

“Porque al compartir conocimientos podemos aprender y llevar ideas para nuestras organizaciones”,

“Todos los miembros de la organización debemos estar en constante aprendizaje y así poder replicar los conocimientos adquiridos con la comunidad”.

Los participantes también se refrieron a diversos aspectos que hacen parte de los procesos de gestión del conocimiento, si bien algunas de ellas no han implementado este tipo de modelos en sus organizaciones, son conscientes de la importancia de garantizar ciertas condiciones para que la gestión de conocimiento tenga un aporte

significativo, estas son: aprendizaje continuo, acceso a la información, actualización frente a procesos, construcción de conocimiento, fortalecimiento institucional, incorporación de la tecnología y la prestación de sus servicios. De igual manera, se reconoce que estos modelos contribuyen a la gestión de procesos de aprendizaje en los que se pueden transmitir los conocimientos de una forma más sencilla, aprovechando las ventajas de usar herramientas tecnológicas para aprender constantemente:

“Darle un buen uso a la tecnología aumenta los espacios y capacidad de mayor aprendizaje”,
“la tecnología es nuestra mano derecha en lo que a nuevos conocimientos se adquieren todos los días”.

En conclusión, las organizaciones identifican grandes oportunidades al usar la tecnología para construir, transmitir y administrar los conocimientos desarrollados en la gestión de su misionalidad, se resalta que para muchas de ellas los beneficios impactan directamente a los beneficiarios:

“Contribuye de manera positiva a los beneficiarios de dicho modelo, teniendo en cuenta su cualidad virtual y sus metodologías, con el fin de mejoramiento de prácticas en los procesos en general”.

Aspectos para transformar e impactos esperados con la implementación del modelo

En el proceso de recolección de información los participantes aportaron información relacionada con los aspectos en los que les gustaría generar transformaciones o fortalecer habilidades, sobresaliendo los siguientes temas: trabajo en equipo y liderazgo; resolución de conflictos; habilidades blandas (comunicación asertiva, motivación, resiliencia, inteligencia emocional, entre otras); gestión del talento humano; formulación y gestión de proyectos; monitoreo y evaluación de la operación; consecución de recursos, gestión financiera y sostenibilidad; uso de herramientas tecnológicas (especialmente orientadas a la ofimática y el manejo de redes sociales); y capacidades para la atención de población en situación de vulnerabilidad. Es importante señalar que estas necesidades deben ser consideradas en la implementación del modelo virtual de gestión del conocimiento, aspecto que generaría una mayor motivación por las organizaciones para implementarlo.

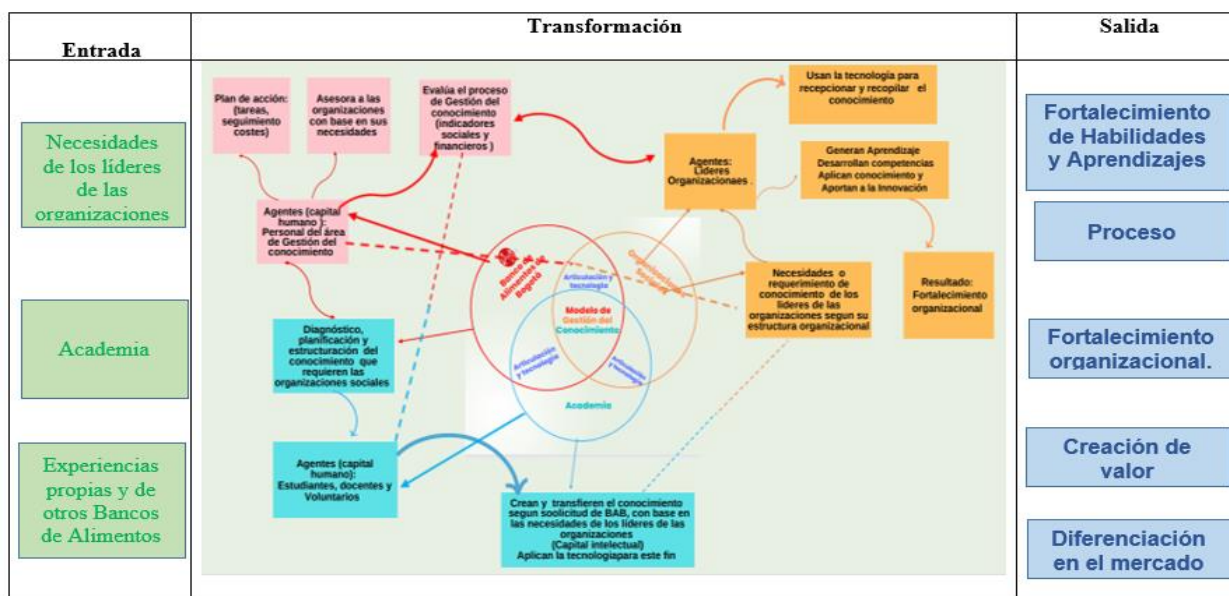
Por último, en este proceso también se identificaron los impactos que se podrían generar con la implementación del modelo. Estos se dieron en dos dimensiones: por un lado, en la organizacional, y por el otro, en la atención de sus beneficiarios. En cuanto a la primera, los líderes de las organizaciones identificaron que al implementar este tipo de modelos haciendo uso de la tecnología se potencia su productividad, los procesos de aprendizaje, la cualificación y capacitación constante de sus colaboradores, y el fortalecimiento de las habilidades de los líderes, aspectos que también aportan al cumplimiento de los objetivos de estas organizaciones. En cuanto a la segunda, se señaló que a través de la capacitación de sus colaboradores es posible fortalecer la

calidad de los servicios que se prestan a la comunidad, y a su vez, transmitir conocimientos útiles a los beneficiarios de dichas organizaciones.

Cabe resaltar que los participantes también señalaron aspectos negativos a considerar que podrían limitar la implementación del modelo, como el acceso y dominio de los recursos tecnológicos por parte de los colaboradores y beneficiarios, y las limitaciones en el tiempo de los miembros de las organizaciones para implementar las actividades que se deriven del modelo.

Figura 5.

Representación Gráfica del Modelo Virtual de Gestión del Conocimiento:



Nota: Construcción propia.

Conclusiones

En este apartado se presenta una serie de reflexiones sobre el problema de investigación planteado en este trabajo y que aportaron a dar solución al mismo. Así mismo, se dan a conocer aspectos relevantes identificados en el proceso de investigación sobre los hallazgos referentes a la gestión del conocimiento en las organizaciones inscritas al BAB.

Es importante señalar que el Modelo Virtual de Gestión del Conocimiento tuvo en cuenta estas necesidades brindando soluciones pertinentes para las mismas; entre estas se destacan:

- Las organizaciones encuentran un gran valor al uso de las tecnologías de la información y la comunicación para desarrollar habilidades, favorecer la búsqueda y generar información, potenciar la comunicación y producir

conocimiento, mostrando una disposición de las organizaciones a su uso. Por ende, requieren potencializar el uso de herramientas tecnológicas de cara a generar procesos asociados con la creación de este tipo de instrumentos para manejar sus presupuestos, contabilidad, indicadores, etc.

- También se presentó una necesidad de generar una cultura que promueva la creatividad, compartir ideas, conocimientos y aprendizajes entre sus diferentes empleados y las diferentes áreas, así como aumentar la satisfacción laboral y reducir la rotación del personal.
- Las organizaciones tienen temas en común en los que quisieran capacitarse, en aras de fortalecer sus conocimientos, destacando lo referente a la resiliencia, la atención y el servicio, el liderazgo, entre otros, por lo que, sin duda, los procesos de gestión del conocimiento que se fomenten en estas organizaciones deben responder a estas necesidades. Al igual que las necesidades de formación en habilidades blandas, las necesidades referentes a la gestión humana también representan aspectos a considerar en el diseño del modelo, partiendo de los temas de mayor interés para las organizaciones (cultura organizacional, gestión del desempeño y gestión del bienestar). De esta forma, incluir este tipo de temáticas en los procesos de formación que ofrece el BAB, en articulación con la academia, puede generar una mayor motivación para que las organizaciones participen.

Se destaca que para las organizaciones es importante garantizar la sostenibilidad y el uso de tecnología, como formas de asegurar su financiamiento y la optimización de sus labores cotidianas. Así, el modelo diseñado se articula con diversos aspectos mencionados por los líderes de las organizaciones, como la importancia de garantizar el almacenamiento, acceso y sistematización de la información por parte de los miembros de las organizaciones, y transmitirse a sus beneficiarios a través de los servicios que prestan y el desarrollo de procesos de aprendizaje. De esta forma, el modelo diseñado contribuiría a la consolidación de procesos asociados a la gestión del conocimiento (almacenamiento, acceso, transmisión, etc.), la gestión de ambientes de aprendizaje y capacitaciones y al fortalecimiento de los servicios que prestan las organizaciones.

Finalmente, queda mencionar algunos de las recomendaciones a tener en cuenta en la implementación del modelo, tales como brindar soluciones que resulten útiles y respondan a las necesidades de las organizaciones, generar articulaciones entre el BAB y la academia para identificar el mejor sistema para implementar el modelo, generar un mecanismo de monitoreo y evaluación que permita identificar fortalezas y aspectos de mejoramiento, y aumentar la cobertura de organizaciones que se beneficiarían del modelo.

Referencias

- Alfonso, L y Ponjuán, G. (2016). Diseño de un modelo de gestión de conocimiento para entornos virtuales de aprendizaje en salud: *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*. 27(2). :138-153. <https://www.researchgate.net/publication/317516365>
- Arias Gonzáles, J. (2020). Técnicas e instrumentos de investigación científica: Para ciencias administrativas, aplicadas, artísticas, humanas. <https://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2238>
- Avendaño Pérez, V. y Flores Urbáez, M. (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/pdf/4576/457646537004.pdf>
- Caballero-Martínez, L. (2017). El camino del éxito de las encuestas y entrevistas. (Documento de docencia N° 30). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/6122fd2b-e1a9-49cd-94d9-feb17a4ee3e4/content>
- Delgado, A. (2017). El Enfoque de las capacidades: Algunos elementos para su análisis. *Revista: Espacio Abierto*, 26 (2), 201-217, 2017. Universidad del Zulia. <https://www.redalyc.org/journal/122/12252818012/html/>
- Glosario de Psicología. (2019). Rasgo del carácter. <https://glosarios.servidor-alicante.com/psicologia/rasgo-de-caracter>
- Guzmán, C. (s.f.). Módulo 4. *Gestión del Conocimiento. Especialización en Gestión de Sistemas de Información Gerencial. Fundamentos y teorías sobre Gestión del conocimiento Lectura*. Colombia: Universidad de Cundinamarca. https://virtual.ucundinamarca.edu.co/uddevirtual/documentacion/esp_GSIG/gestion_del_conocimiento/fundamentos_y_teoría.pdf
- Hurtado de Barrera, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. <https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). La organización Creadora de Conocimiento: Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. *Conocimiento abierto*. <https://masteradmon.files.wordpress.com/2013/04/la-organizacic3b3n-creadora-del-conocimiento-pdf.pdf>
- Real Academia Española –RAE–. (2014). Diccionario de la lengua española. Madrid: España. <https://dle.rae.es/>
- Sáez, F. (s.f.). Peter Drucker, sobre la Gestión Personal. *Productividad Personal*. [Facile Things] <https://facilethings.com/blog/es/peter-drucker-self-management>