

# MODELO DE GENERACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN PYMES DEL SECTOR CÁRNICO DE LA CIUDAD DE CALI

Marino Valencia Rodríguez<sup>1</sup>

## 1. ABSTRACT PROPOSAL

La teoría de recursos y capacidades basa su explicación de los beneficios extraordinarios en las ventajas que generan los recursos estratégicos de la empresa. El factor de éxito señalado es un recurso intangible: El *conocimiento*. Recurso que cuenta con los atributos necesarios para ser considerado estratégico, entonces una mejor gestión del conocimiento resulta fundamental para el éxito de las PyMES. La investigación está tratada en forma teórico-práctica para determinar si existe respuesta al **problema** de la baja competitividad de las PyMES del sector Cárnico de la ciudad de Cali, ocasionada por las insuficiencias en los procesos de dirección, gestión humana y del conocimiento, los cuales se deben a la ausencia de políticas claras en la generación y transferencia de conocimiento. A partir de este problema, se formuló la siguiente **hipótesis**: El implementar un modelo de generación y transferencia de conocimiento para los procesos de dirección, gestión humana y del conocimiento -centrado en la cultura organizacional y la formación, y articulado con los componentes fundamentales de un observatorio para la gestión del talento humano- permitirá incrementar los niveles de competitividad en las PyMES del sector Cárnico de la ciudad de Cali.

La investigación tiene como **objetivo general**: Diseñar un modelo de generación y transferencia de conocimiento para los procesos de dirección y gestión humana en PyMES del sector Cárnico de la ciudad de Cali, para que alcancen mayores niveles de competitividad. El modelo esta diseñado a partir del direccionamiento estratégico de la empresa, que permita más que formalizar el conocimiento, crear las condiciones para que éste fluya libremente entre las personas unidas por vínculos de colaboración. Para lo cual, se centra en el desarrollo de las capacidades organizativas de cultura y formación como apoyo al cambio continuo para que la empresa tenga la posibilidad de hacer la diferencia competitiva en un entorno cambiante. Para la evaluación y control se aplican indicadores de cultura organizacional, de formación e indicadores de competitividad. Los niveles de competitividad se expresan mediante aumento de la productividad del trabajo, aumento del aprovechamiento de la jornada laboral y la reducción de la fluctuación laboral.

**PALABRAS CLAVE:** Modelo, Generación y Transferencia de Conocimiento, Indicadores de Gestión.

## PAPER

## 2. INTRODUCCIÓN

Uno de los retos de las empresas, particularmente de las PyMES que operan en entornos dinámico, es la reproducción de sus competencias internas y del aprendizaje colectivo, lo cual les permitirá ser exitosas y sobrevivir o fracasar (Valencia, 2007). Esa reproducción deriva de la

---

<sup>1</sup> **Marino Valencia Rodríguez.** Doctor en Ciencias Técnicas (PhD). Magíster en Administración de Empresas (MBA). Magíster en Ciencias de la Organización (MSc). Especialista en Finanzas. Especialista en Marketing Estratégico. Licenciado en Educación. Director del Observatorio de Gestión del Talento Humano – Universidad Libre Cali. Profesor Titular – Investigador, Grupo Gestión Organizacional – categoría A, Programa Administración de Empresas, Universidad Libre Cali. Profesor de Posgrados E-mail: [marinval5@yahoo.com](mailto:marinval5@yahoo.com)

capacidad de la empresa para generar los diferentes recursos necesarios para cumplir con las metas que se hayan trazado. En consecuencia, la investigación tiene como *problema científico*: la baja competitividad de las pequeñas y medianas empresas del sector Cárnico de la ciudad de Cali, ocasionada por las insuficiencias en los procesos de dirección, gestión humana y del conocimiento debido a la ausencia de políticas claras en la generación y transferencia de conocimiento.

Entre los argumentos que condujeron al problema científico, se pueden citar los siguientes: Schalk (2005) señala que la gestión del conocimiento es el nuevo paradigma de la gestión que relaciona el crecimiento de la empresa y el servicio que ofrecen. La gestión del conocimiento es la valoración del know-how de la organización, el impulso de una cultura organizativa orientada a compartir conocimiento y al trabajo colaborativo, y la puesta en marcha de dispositivos que faciliten la generación y el acceso al conocimiento que se va produciendo en la organización, y que es necesario compartir con otros miembros de la organización. Según Puyana (2004), la productividad y competitividad de las PyMES solo se lograría a través de una capacitación constante en gestión empresarial y alta gerencia, para que el gerente tenga una visión de negocio a mediano y largo plazo. Restrepo et al., (2007) proporcionan, como propuesta para las empresas del sector Cárnico, las siguientes: 1) considerar cuáles son las necesidades de formación para ofrecer a las empresas; 2) necesidades de orientación de dirección estratégica, y 3) necesidades de una nueva cultura. Una conclusión derivada del análisis de las áreas de la organización es la siguiente: El sector cárnico es poco competitivo y presenta condición de estancamiento.

El Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial para la Competitividad Regional – OPTICOR, de la Universidad del Valle, Cali-Colombia (2007), realizó un estudio para identificar los factores críticos en las PyMES de la ciudad de Cali; y se obtuvo como resultado: 1) Baja calificación del recurso humano frente a las necesidades de las empresas en el marco de la globalización (63%), y 2) Bajo nivel de transferencia tecnológica (63 %). También, el Observatorio para la gestión del Talento Humano Sistema de Monitoreo Universidad Libre - TH SIMUL (Valencia, 2009) muestra evidencia empírica para pensar que las PyMES, del sector Cárnico de la ciudad de Cali, necesitan desarrollar políticas claras que enfatizen la importancia de la cultura organizacional y la formación, como capacidades clave para mejorar los resultados en

la organización y que, a la vez, genere recompensas a las personas que, de manera real, apliquen lo aprendido en el puesto de trabajo, para así, ir creando una cultura de aprendizaje continuo (Álvarez, 1990).

A partir del problema científico que se va a resolver, se desarrolla la investigación, con el propósito de alcanzar el siguiente *objetivo general*: Diseñar un modelo de generación y transferencia de conocimiento para los procesos de dirección, gestión humana y del conocimiento para PyMES, del sector Cárnico de la ciudad de Cali, con el fin de que éstas alcancen mayores niveles de competitividad. Y los *objetivos específicos* siguientes:

- Establecer las bases teóricas que fundamenten la investigación, identificando los procesos de dirección, gestión humana y del conocimiento, así como los elementos que intervienen en la generación y la transferencia interna del conocimiento, y las barreras que lo dificultan, en PyMES del sector Cárnico de la ciudad de Cali.
- Crear el diseño y la metodología del modelo de generación y transferencia de conocimiento, que se articule con los componentes fundamentales del observatorio para la gestión del talento humano - TH SIMUL.
- Valorar e implementar la contribución del modelo de generación y transferencia de conocimiento en las pequeñas y medianas empresas del sector Cárnico de la ciudad de Cali.

En la actualidad, el uso de modelos se ha ido incrementando para interpretar y predecir las dinámicas y controles en la toma de decisiones gerenciales. Plantear un modelo significa proponer un conjunto de requerimientos y acciones que permiten, de manera sistemática y repetitiva, alcanzar unos objetivos. El modelo estará concebido con enfoque sistémico (Bertalanfy, 1976; Johansen, 1982; Kast & Rosenzweig, 1998). Es el resultado de la revisión de la literatura especializada en temas como: La teoría de los recursos y las capacidades de la empresa y el enfoque de gestión del conocimiento, desde este enfoque, se precisan los procesos de generación y transferencia del conocimiento.

Igualmente, la revisión de diferentes autores como: Chiavenato (2007), Ivancevich (2004), Gómez et al. (2001), Dolan et. al (2003), Álvarez (1986), Arana (1990), Byars & Rue (1996), Castillo (2006), Dessler (2001), Monday & Noe (2005), Werther & Davis (2000), Bohlander et al. (2001), Werther (2000), Byars (1983), DeCenzo & Robbins (2003), Ena et al. (2006), Delgado

& Ena (2006), Álvarez (1990), Armstrong (1991) en materia de los recursos humanos, que permiten sustentar la temática aquí abordada sobre los procesos de dirección y gestión humana. Así mismo, se avanza en el desarrollo de los estudios realizados por el autor en el tema de la gestión del conocimiento en las PyMES de la ciudad de Cali.

### 3. REVISIÓN DE LITERATURA

#### 3.1 La teoría de los recursos y las capacidades de la empresa

La teoría, es un punto de referencia importante para explicar que los recursos y las capacidades de la empresa son las bases en los que se sustenta la ventaja competitiva de la misma y por tanto, el conocimiento es considerado uno de esos recursos. López & Sabater (2002), explican que autores como: Conner (1991), Rumelt (1987) y Wernerfelt (1984) definen la empresa como una colección única de recursos y capacidades, que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado, y se enmarca dentro del denominado análisis estratégico interno de la organización (determina fortalezas y debilidades) (Navas & Guerras, 1998). En este contexto, explican cómo y por qué las empresas alcanzan una ventaja competitiva sostenible y son capaces de mantenerla; es decir, bajo la premisa de heterogeneidad<sup>2</sup>.

**Concepto de recursos y capacidades:** las empresas, a través de su ciclo de vida, acumulan un conocimiento propio e idiosincrásico que determina la capacidad de la empresa para explotar y combinar todos los recursos para la producción específica de sus productos y servicios (Knudsen, 1995: 207, citado en Zapata, 2004). En otras palabras, la teoría considera que los recursos son valiosos cuando permiten que la organización mejore su efectividad, aproveche las oportunidades y neutralice las amenazas.

El conocimiento, como recurso, se centra en el rol de las *capacidades dinámicas* (Helfat, 1997; Teece et al., 1997; citados en López & Sabater, 2002); entendidas como la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar su dotación de recursos y capacidades para responder rápidamente a los cambios del entorno (Teece et al., 1997). De esta manera, el

---

<sup>2</sup> Heterogeneidad: supone que las diferencias entre los resultados de las empresas del mismo sector se originan por los diferentes niveles de eficiencia logrados por los recursos heterogéneos de la misma. Las organizaciones que posean una combinación de recursos y capacidades superiores a otras, obtendrán resultados superiores.

conocimiento puede ser considerado el recurso estratégico más importante; y las habilidades para adquirirlo, integrarlo, compartirlo y utilizarlo son capacidades dinámicas para construir una ventaja competitiva sostenible (Zack, 1999:128; Eisenhardt, 2000:101; citados en Zapata, 2004).

Cuervo (1995) considera las capacidades como una consecuencia de la acción gerencial para movilizar recursos, mediante la generación de rutinas organizativas y una cultura abierta al cambio, resultado de un proceso de aprendizaje colectivo. Las capacidades se crean gradualmente y se refuerzan durante largos periodos de tiempo (Ghetwat, 2000) y están relacionadas con el entorno; por tanto, la generación de capacidades es provocada por el ambiente en el cual se insertan las organizaciones y sus miembros (Motta, 2001). Pero, a su vez, ambientes turbulentos demandan capacidades de anticipación y adaptación (Jiménez, 2002).

### **3.2 Enfoque de la gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento es una herramienta indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone la globalización. Difunde, continuamente, información entre todos los miembros de la organización, a los clientes, proveedores y a la sociedad en general (Valencia, 2007). Según Davenport, Long y Beers, (1998 citados en Gottschalk, 2002: 99), “la gestión del conocimiento se introduce para ayudar a las empresas a crear, intercambiar y hacer uso del conocimiento de forma eficaz”. Todas las contribuciones teóricas de la gestión del conocimiento tienen un punto en común: analizar las empresas, desde una perspectiva basada en los conocimientos que éstas poseen (Foss, Knudsen & Montgomery, 1995; citado en Zapata, 2004). Honeycutt (2001:17) señala que “Los sistemas de gestión del conocimiento dependen de las culturas de las empresas y en la medida en que esas culturas facilitan el esfuerzo de las personas que producen la información en ellas”. Es decir, la gestión del conocimiento exige que los empleados tengan interiorizado el valor de compartir con otros miembros de la organización, constituyéndose en un imperativo moral cuya ruptura implique un efecto emocional.

Bueno (1999), presidente de Euroforum Escorial, define la gestión del conocimiento como “la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales”. Por consiguiente, la gestión del conocimiento es una estrategia empresarial que

garantiza que el conocimiento adecuado vaya a las personas apropiadas en el momento oportuno, y, además, les ayude a compartir y a utilizar la información para que la empresa pueda mejorar su acción organizativa.

**Concepto de conocimiento:** Muñoz y Riverola (2003 citado en Flores, 2005) definen el conocimiento como la capacidad para resolver un determinado conjunto de problemas. Para Alavi & Leidner (2002 citado en Flores, 2005) el conocimiento es la información que el individuo posee en su mente. Información personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurables. La información se transforma en conocimiento, cuando es procesada en la mente del individuo; luego, vuelve a ser nuevamente información cuando ese conocimiento es articulado, o comunicado, a otras personas, mediante textos, formatos electrónicos, comunicaciones orales o escritas, o por cualquier otro medio.

El conocimiento, a diferencia de la información, implica análisis, valoración e inteligencia; es propio de las personas. Sin embargo, el conocimiento puede tener una transición regresiva a la información y de ésta a los datos. El conocimiento, en el contexto de la empresa, es lo que los empleados necesitan saber (y poder hacer), a fin de cumplir con su trabajo con la máxima eficacia (Beazley et al., 2003). En el campo organizacional, el conocimiento y el aprendizaje pueden ser vistos como conceptos estrechamente relacionados.

**Generación de conocimiento:** este proceso tiene lugar dentro de la comunidad de interacción de la empresa. Desde el individuo, pasa por comunidades más amplias y complejas, cruza los límites de las secciones, las áreas funcionales y las divisiones de la empresa, así como sus propios límites para ser creado y diseminado (Nonaka y Takeuchi, 1995, citado en Rodríguez, 2005). Esto quiere decir que la creación de conocimiento ocurre en un proceso dinámico que involucra el conocimiento tácito y explícito, y mediante el diseño de procesos sociales que crean nuevo conocimiento al convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito. Polanyi (1962, citado en Zapata, 2004) señala que “el conocimiento tácito es la clave para la empresa y se centra en un nivel individual bajo la forma de habilidad técnica; esto es, el *know how* de los individuos. El conocimiento en forma de *know how* implica saber cómo hacer algo y posee la naturaleza o

carácter de procedimiento, el cual consiste en un estado de descripción de lo que pudiera definir las prácticas actuales de la empresa (Kogut y Zander, 1992)”.

**La transferencia de conocimiento:** es el proceso mediante el cual el conocimiento -propiedad de una persona, grupo o entidad- es comunicado a otra persona, grupo o entidad, quien tiene una base común o conocimiento similar. La transferencia puede ser directa cuando el conocimiento se transfiere por medio de interacciones directas entre las personas. Es indirecta cuando el conocimiento especializado es transformado en información que pueda ser comprendida por otros. El proceso clave es la intermediación del conocimiento a través de su captura en información presentada en documentos, planos, instructivos y otros medios impresos o digitales (Dawson 2000, citado en Rodríguez, 2005). En consecuencia, la transferencia de conocimiento está íntimamente relacionada con el aprendizaje organizativo, dado que una de las manifestaciones prácticas más predominantes y efectivas del mismo es precisamente la transferencia de conocimientos.

Revisando los trabajos que han abordado el tema de la gestión del conocimiento y cómo contribuye éste al logro de la ventaja competitiva de la empresa, se concluye que estos se centran en tres aspectos, principalmente. Primero, es necesario generar conocimiento a través de los individuos dentro de la empresa (Nonaka & Takeuchi, 1999), (Grant, 1996). Segundo, el conocimiento que ha sido creado dentro de la empresa por algunos de sus miembros, debe ser transferido a otros individuos para que de esta forma sea conocido por todos. Tercero, estos dos aspectos, separados de conocimiento, una vez transferido y recibido, deberán estar integrados con el conocimiento organizativo ya existente (Zágarra & García, 2002).

La generación de conocimiento ha sido abordado principalmente por autores como Soo, Devinney, Midgley & Deering (2002), y Nekar (2003). La transferencia del conocimiento ha sido explorada especialmente en la literatura de la dirección estratégica por Zander & Kogut (1995), Szulanski (1996), Fiddler (2000), Gupta y Govindarajan (2000), Tsai (2001), y Cummings (2004). La generación y la transferencia del conocimiento han sido investigadas por teóricos como Lapré y Van Wassenhove (2001), Von Krogh, Nonaka & Aben (2001), Zágarra & García-Falcón (2003), Davenport, Jarvenpaa & Brees (1996), O’Dell Y Grayson (1998), Ruggles (1998).

La elaboración de modelos para la creación y gestión del conocimiento ha sido abordada por autores como Nonaka & Takeuchi (1999), Tiwana (2002), Tena R. de (2004), Marsal & Molina (2002), Durán (2004), Sallis & Jones (2002), y Zapata (2004), entre otros.

**Tipología de modelos para la gestión del conocimiento:** los estudios y modelos seleccionados, comparados y analizados, anteriormente nombrados, responden a criterios de proximidad, pertinencia e importancia. En el análisis realizado se observó, que implícita o explícitamente, parten de la diferenciación básica entre conocimiento tácito y explícito. Los modelos para la creación y gestión del conocimiento, a saber la Organización Creadora de Conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1999), The 10 Step Road Map (Tiwana, 2002), La Gestión de Conocimiento desde una Visión “Humanista” (Tena, 2004), la Gestión de Conocimiento desde la Cultura Organizacional (Marsal & Molina, 2002), un Sistema de Gestión de conocimiento en una Organización escolar (Durán, 2004), la Gestión de Conocimiento en Educación (Sallis & Jones, 2002), y la Generación y Transferencia de Conocimiento en Pymes del Sector TIC (Zapata, 2004), consideran la cultura organizacional como una de las variables condicionantes de los procesos de creación y gestión del conocimiento. Así, pues, el investigador coincide con los autores citados anteriormente en considerar que la cultura más idónea para el desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento sería una cultura organizacional colaborativa.

Rodríguez (2006) señala que con excepción del modelo propuesto por Nonaka & Takeuchi, el resto de modelos coinciden, en establecer tres fases básicas en la implantación de cualquier sistema de gestión del conocimiento, a saber: a) Diagnóstico organizacional, b) Diseño y desarrollo del sistema para la creación y transferencia del conocimiento, y c) Evaluación y seguimiento de los resultados. Igualmente, la literatura especializada señala que un factor importante en el éxito de cualquier proyecto de transferencia de conocimiento es el lenguaje común de los participantes. Antes de la colaboración debe existir determinado conocimiento compartido.

#### **4. DISCUSIÓN DE LA PROPUESTA**

A partir del problema científico a resolver se desarrolla la investigación con el propósito de comprobar la siguiente *hipótesis*: El implementar un modelo de generación y transferencia de



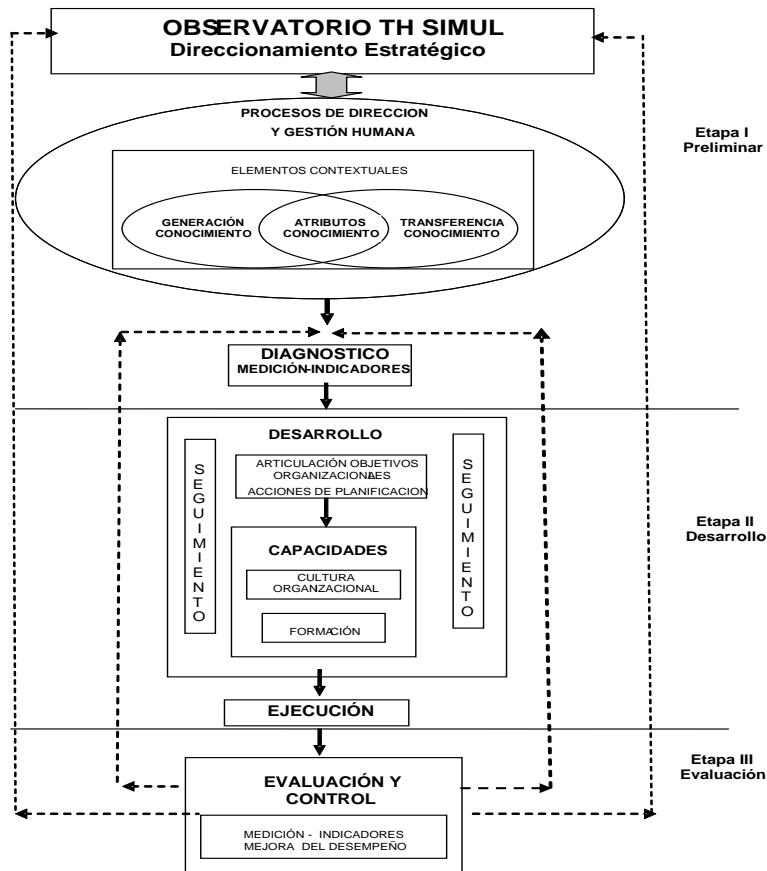
conocimiento para los procesos de dirección, gestión humana y del conocimiento -centrado en la cultura organizacional y la formación, articulado con los componentes fundamentales de un observatorio para la gestión del talento humano- permitirá incrementar los niveles de competitividad en las PyMES del sector Cárnico de la ciudad de Cali. Los niveles de competitividad se expresarán mediante el aumento de la productividad del trabajo, el aumento del aprovechamiento de la jornada laboral y la reducción de la fluctuación laboral.

**Objeto de estudio:** Se centra en PyMES de la ciudad de Cali, pertenecientes a la División 15: Código CIU 1511, que corresponde a la Producción, transformación y conservación de carne y de derivados cárnicos; y el campo de acción está enfocado en las áreas de la organización, en los gerentes, jefes de línea, directores de área y trabajadores de estas empresas dado su rol protagónico en las unidades productivas.

*Metodológicamente*, se optó, para el diseño del modelo, el enfoque cuantitativo de tipo explicativo. Se aplicó un cuestionario sobre los procesos de generación y transferencia de conocimiento, con preguntas cerradas, tipo Likert de escala 1 – 5, las preguntas se desarrollaron apoyadas en estudios anteriores, realizados por el autor del documento, y se adaptó el modelo de Zapata (2004). El proceso de generación se analizó a partir de la adquisición de conocimiento externo y la creación interna de conocimiento. El proceso de transferencia se examinó, a través de los mecanismos de comunicación formal e informal.

También, se utilizaron los componentes fundamentales del Observatorio para la Gestión del Talento Humano – TH SIMUL, tales como: El direccionamiento estratégico, indicadores de formación, cultura organizacional y competitividad. Y las bases para diseñar modelos (Acle, 1989 y Álvarez del Blanco, 1998 citados en Isaac, 2004), que se sustentan en: principios, objetivos, premisas, dimensiones estructurales, elementos y actividades. Con base en los resultados arrojados, se escogieron dos capacidades centrales: la cultura organizacional y la formación. Con lo cual se busca que se manifieste un cambio de cultura organizacional, en la que la formación es esencial para prevalecer la cultura del aprendizaje, como apoyo al cambio continuo. Al igual, se formularon indicadores de gestión para: cultura organizacional y formación (como variables independientes) e indicadores de competitividad (como variable dependiente).

El Modelo de Generación y Transferencia de Conocimiento para los procesos de Dirección y Gestión Humana - GTCD, esta conformado por tres etapas, las cuales contienen una serie de pasos que están articulados con elementos y actividades (ver figura 1).



**Figura 1 - Modelo de Generación y Transferencia de Conocimiento para los procesos de Dirección y Gestión Humana - GTCD**

**Etapa I – Preliminar.** Los pasos que contiene esta etapa son los siguientes:

✓ El **Observatorio para la gestión del talento humano: TH SIMUL (Talento humano: Sistema de Monitoreo Universidad Libre)**, para el monitoreo y análisis de la información obtenida en los procesos de dirección y gestión humana, los procesos de generación y transferencia de conocimiento, y la planeación de estrategias generadoras de conocimiento. De manera fundamental, aporta información sobre la formación, la cultura organizacional y la competitividad. Para lo cual se emplean las *técnicas*: a) Ficha caracterológica, b) Encuesta sobre el conocimiento general de la empresa y c) La entrevista semiestructurada.

✓ El **direccionamiento estratégico** de la empresa, en el cual se establece la estrategia de actuación ante el mercado, motivada por el análisis externo e interno (David, 1994), (David,

1997), (Hill & Jones, 1997), (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009), (Certo & Peter, 1998). La *técnica* que se emplea es la Matriz FODA.

✓ Los **procesos de dirección y gestión humana** en la empresa. Se articula el plan estratégico del área de talento humano con el plan estratégico de la organización. Las *técnicas* que se emplean son: Revisión de documentación y el cuestionario sobre Evaluación Empresarial – Gestión Humana.

✓ Los **procesos de generación y transferencia de conocimiento** en la empresa. En la *generación de conocimiento*, se estudia la adquisición de conocimiento externo y la creación del mismo, poniendo en acción los conocimientos poseídos por las personas. En la *transferencia de conocimiento*, se analizan los espacios de intercambio de conocimiento y los procesos técnicos que los hacen posible. La *técnica* que se emplea es el cuestionario sobre Generación y Transferencia de Conocimiento.

✓ **Diagnóstico.** Se aplican indicadores de gestión de: cultura organizacional, formación y competitividad (Cuesta, 2008), (tabla 1). La *técnica* que se emplea es: La observación continua.

Tabla 1 – **Indicadores de gestión**

INDICADORES DE GESTIÓN PARA CULTURA ORGANIZACIONAL	
Evaluación del comportamiento organizacional	Encuesta Likert (de 19 ítems)
Coefficiente Sociométrico (Csdi).	$Csdi = \frac{\sum e + '}{N - 1}$
Coefficiente de Perspectivas (Cp).	$Cp = A + - D - / N$
Sentido de Compromiso (Isc).	$Isp = \frac{\sum a (1) + \sum b (0,5) + \sum c (0) + \sum d (-0,5) + \sum e (-1)}{N}$
Producción Más Limpia (PML) (Listas de chequeo)	Cumplimiento del procedimiento: $\frac{\text{No. de actividades conformes de actuación} * 100}{\text{Total actividades}}$
INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA FORMACIÓN	
Gasto medio de formación por empleado	
Tiempo de formación por empleado	
Cobertura de la capacitación	$\frac{\text{No. de personas capacitadas} * 100}{\text{No. de personas presupuestadas}}$
Calidad de la capacitación	$\frac{\text{Evaluación real obtenida (por área)}}{\text{Evaluación esperada}}$
Relación Beneficio-Costo	$\frac{\text{Beneficios totales del programa}}{\text{Costos del programa}}$
Retorno sobre la Inversión - ROI (%)	$\frac{\text{Beneficios netos del programa}}{\text{Costos del programa}}$
Beneficios netos	Beneficios totales – costos
INDICADORES DE GESTIÓN PARA COMPETITIVIDAD	
Productividad del trabajo (Pti)	$Pti = VP / TV - \frac{\Delta Pt}{Pt} = \frac{Pt_2 - Pt_1}{Pt_1} * 100$
Aprovechamiento de la jornada laboral (AJL)	$AJL = \frac{TTR + TIR}{JL} * 100$
Fluctuación laboral (FI)	$FI = \frac{\text{Total de fluctuantes o bajas}}{\text{Total plantilla}}$

FUENTE: el autor

**Etapa II – Desarrollo.** Se enfocan las acciones en dos factores clave: *la cultura organizacional y la formación*. Los pasos que se tienen en cuenta dentro de esta etapa son:

✓ Los **objetivos organizacionales** y las **acciones de planificación**. Se establecen objetivos integrados de carácter sistémico, asociados a mecanismos de control e indicadores para el cambio. La *técnica y herramientas* que se emplean son: el Plan de Acción, Encuesta de Satisfacción de clientes, Volantes Informativos y la Página Web.

✓ Las **capacidades** clave de **cultura organizacional y formación**:

a) En cuanto a la **cultura organizacional**, se identifican los valores y principios básicos de la organización que guarden congruencia con el comportamiento organizacional en el desarrollo de su cultura (Ogalla, 2005), (Krieger, 2001). Y, en forma sistémica, se adecuan los procedimientos utilizados para todos los niveles.

b) En cuanto a la **formación**, el recurso humano, en las PyMES, tiene ciertas necesidades que son consideradas por los altos directivos para acoplarlas con los valores, políticas, visión y misión; tanto individual como organizacional.

*Para generar conocimiento, se parte del conocimiento existente en la empresa. Al igual, se capacitan a los directivos y al personal, recibiendo estos, el conocimiento organizacional requerido y, así, se continúe con el proceso de generación y transferencia de conocimiento dentro de la empresa en el tiempo. Igualmente, se asesora a los diferentes facilitadores internos - líderes del proceso de formación- en el diseño, realización, seguimiento y evaluación de las actividades establecidas en el plan de capacitación de la empresa.*

Las *técnicas, métodos y herramientas* a emplear son: a) Método de Instrucción Directa en el Puesto, b) Método de Relación Instructor Aprendiz, c) Conferencias, d) Entrevista Individual, e) Videos, f) Material Didáctico y g) Manuales de Capacitación.

✓ El **seguimiento** a las acciones. Es fundamental mantener un intenso seguimiento sobre el cumplimiento de los objetivos operativos planteados. La *técnica que se emplea* es la Matriz de valoración.

✓ Se **ejecutan** las acciones para implementar el plan de acción. Y se identifican las personas interesadas en la problemática de las condiciones de trabajo y la productividad. En este sentido, se utiliza como *técnica* las reuniones para presentar la metodología y distribuir el material didáctico, y los manuales de capacitación.

**Etapa III – Evaluación y Control.** Se tiene en cuenta, dentro de esta etapa, el siguiente paso:

✓ La **medición y mejora del desempeño**, a través de **indicadores de gestión** de formación y cultura organizacional (variables independientes) y de competitividad (variable dependiente), empleados en la etapa I – nivel de diagnóstico. La *técnica* empleada es la observación continúa.

## 5. METODOLOGIA

Se asume, como perspectiva metodológica general, el Modelo de generación y transferencia de conocimiento para los procesos de dirección y gestión humana GTCD, el cual tiene las siguientes premisas: a) Decisión de la alta dirección de implementar el modelo, b) Definición de la visión, misión y objetivos de la organización, c) Presencia de elementos contextuales que facilitan y dificultan la generación y la transferencia del conocimiento, y e) El conocimiento es transferido, dentro de la empresa, a través de mecanismos de comunicación formal e informal.

Para recolectar la información, se aplicó un cuestionario, a un total de 20 PyMES del sector Cárnicos, sobre el proceso de generación y transferencia de conocimiento, con preguntas cerradas, tipo Likert de escala 1 - 5 (donde 5 significaba completamente de acuerdo (CA), y 1, completamente en desacuerdo (CD)). Para cada caso, se realizó una encuesta a un directivo de alto nivel que tiene estrecha relación con el personal de la empresa. La variable generación del conocimiento se analizó a partir de la adquisición de conocimiento externo y la creación interna de conocimiento. La variable transferencia del conocimiento se examinó, a través, de los mecanismos de comunicación formal e informal.

Se enfocan las acciones en dos capacidades centrales: la cultura organizacional y la formación. Al igual, se formularon indicadores de gestión para: cultura organizacional y formación (como variables independientes) e indicadores de competitividad (como variable dependiente). Los indicadores se aplicaron, en primer lugar, en la etapa I; luego, se aplicaron nuevamente después del año fiscal en la etapa III. Su resultado muestra las evidencias objetivas sobre las actividades que describen, si el proceso empleado se refleja en aumento de la productividad. Para lo cual, se tomó, como perspectiva metodológica, la investigación causal. Lo que se quiere es verificar que las variables independientes, de cultura organizacional y formación, afectan la variable dependiente competitividad. Se adoptó un enfoque cuantitativo de tipo explicativo.

La metodología desarrollada se enfocó en los factores internos que afectaban al personal, los métodos de trabajo y la gestión gerencial. Y la acción se centró en aquellos factores que estaban al alcance de la gerencia, para así poder intervenir y si fuere necesario, modificarlos.

## **6. HALLAZGOS**

A continuación se exponen los resultados obtenidos en la implementación del Modelo de Generación y Transferencia de Conocimiento para los procesos de Dirección y Gestión Humana - GTCD, con sus pasos, elementos y actividades, con el propósito de generar y transferir conocimiento que le permitió a las empresas estudiadas alcanzar niveles significativos de desarrollo y competitividad. El modelo GTCD se implementó en las empresas Industria de Alimentos Maya's S.A., Comercializadora Mister Pollo E.U. y All Business S.A. En las empresas se aplicaron procedimientos, técnicas, métodos y herramientas, con acciones similares. Las acciones realizadas en cada una de las etapas son:

### **Etapas I – Preliminar**

Analizada la información a través del Observatorio TH SIMUL, se detectó que el personal de las empresas no tiene conocimiento de la misión, visión, creencias, valores; por lo cual fue necesario implementar acciones a través del plan de formación (capacitación) para disminuir estas debilidades, permitiendo que las personas desarrollen las competencias necesarias para optimizar y cualificar los procesos y sistemas para mejorar el desempeño, y, así, ir creando una cultura de colaboración y aprendizaje continuo. Con el análisis del direccionamiento estratégico y los resultados de la Matriz FODA, las empresas redactaron los objetivos organizacionales y establecieron las estrategias que se deben desarrollar para lograrlos; igualmente, definieron: a) la *misión y visión*, b) la *estructura funcional*, c) el *plan estratégico del área de gestión humana*, d) los *valores estratégicos*, y e) los *principios*. Las necesidades, así expresadas, constituyen los elementos del plan de formación de las empresas.

Para hacer un diagnóstico, las empresas aplicaron, en el año 2007, los indicadores de gestión de cultura organizacional, formación y competitividad valorando así un antes su estado. Una vez realizadas las diferentes acciones en las empresas, el año fiscal es el período recomendado

(Estatuto Tributario, 2009) para aplicar nuevamente los indicadores para valorar un después su estado.

## **Etapa II – Desarrollo**

En las empresas se articularon los objetivos organizacionales y la *política*, y se alinean con la(s) *estrategia(s)*. Paralelamente, con las acciones de planeación, se implementó el plan de formación.

Una vez evaluada la información y la situación de las empresas, se diseñó el plan de acción para los años 2007 – 2009, y así poder dar cumplimiento a los objetivos organizacionales.

Para las capacidades clave de cultura organizacional y formación, las empresas desarrollaron las actividades siguientes:

a) Para *cultura organizacional*. Se exhibió, dentro de las instalaciones de las empresas, posters de la Misión, Visión, Valores Corporativos y Principios, para que sean visualizados y aceptados por todo el personal, y reconocidos por sus clientes y proveedores. La característica de la nueva cultura es que los valores garanticen una respuesta a las necesidades de los clientes, una atención sistemática y consecuente con la calidad, así como un enfoque participativo en la toma de decisiones.

b) Para *formación*. El plan de formación contempla actividades orientadas a promover el cambio en los conocimientos técnicos, habilidades y aptitudes de los directivos, empleados y personal en general de las empresas. *Para generar nuevo conocimiento, las empresas partieron del conocimiento existente en la misma.*

En el primer año las empresas, *capacitaron los directivos y el personal, y se asesoró a los diferentes facilitadores internos: líderes del proceso de formación en el diseño, realización, seguimiento y evaluación de las actividades establecidas en el plan.* En el segundo y tercer año, se reforzaron los temas de interés, se diagnosticó el desempeño de las acciones y se fortalecieron los conocimientos de los participantes en aquellos aspectos que constituyen la base del modelo.

Por medio de estas acciones, las empresas elaboraron un nuevo *conocimiento organizacional*, el cual se evidencia a través de la gestión de sus procesos. Entre los documentos que se elaboraron están: 1) el libro del *Observatorio para la Gestión del Talento Humano*, 2) el *Plan estratégico de*

las empresas estudiadas, 3) el *Diagnóstico Ambiental de las empresas estudiadas*, 4) el *Manual del Sistema Integrado de Gestión (SIG)*, 5) el *Manual de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)*, 6) la *Guía para la aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura (GBPM)*, 7) los *procedimientos generales de las empresas*, 8) *cuestionarios*, 9) *entrevistas*, 10) *planes y políticas*, 10) *Software TH SIMUL - Marca Registrada*, 11) *Posters con la Misión, Visión, Valores Corporativos y Principios*, 12) *Videos sobre temas de la capacitación*. Estos documentos hacen parte del capital intelectual de las empresas, que, sumados a los elementos del direccionamiento estratégico, la cultura organizacional, valores corporativos y la comunicación, contribuyen sustancialmente a la creación de conocimiento organizacional en las mismas.

### **Etapas III – Evaluación y Control**

Se midió el desempeño en las empresas, a través de indicadores de gestión de formación, cultura organizacional y competitividad, los mismos de la Etapa I, aplicados en el año 2007, los cuales muestran los comportamientos clave en términos porcentuales, y qué resultados aportan para su rendimiento. Los indicadores de gestión se aplicaron nuevamente en los años 2008 y 2009 y se pudo evidenciar el aumento de la productividad del trabajo, el aprovechamiento de la jornada laboral y la reducción de la fluctuación laboral (tabla 2 y 3).

**Tabla 2 - Indicadores de gestión – Industria de Alimentos Maya’s S.A. – Comercializadora Mister Pollo E.U. – All Business S.A. – Año 2007**

<b>AÑO - 2007</b>	<b>Industria de Alimentos Maya’s S.A.</b>	<b>Comercializadora Mister Pollo E.U.</b>	<b>All Business S.A.</b>
<b>INDICADORES DE GESTIÓN PARA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>			
Evaluación del comportamiento organizacional (Encuesta Likert)	Empleados tienen poco conocimiento	Empleados tienen poco conocimiento	Empleados tienen poco conocimiento
Coficiente Sociométrico (Csdí).	0.41	0.50	0.56
Coficiente de Perspectivas (Cp).	0.35	0.067	0.20
Sentido de Compromiso (ISc).	-2.975	-2.63	-0.45
Producción Más Limpia (PML) (Total actividades conformes = 143)	Actividades que siempre se cumplen= 49 (34.26%)	Actividades que siempre se cumplen= 43 (30.06%)	Actividades que siempre se cumplen= 36 (25.17%)
<b>INDICADORES DE GESTIÓN PARA FORMACIÓN</b>			
Gasto medio formación x empleado	\$ 1.000.000=	\$ 1.000.000=	\$ 1.000.000=
Tiempo de formación x empleado	32 horas	32 horas	32 horas
Cobertura de la capacitación	56.6%	66.7%	58.3%
Calidad de la capacitación	Producción = 60% Ventas = 65% Administración = 60%	Producción = 50% Ventas = 60% Administración = 50%	Producción = 65% Ventas = 70% Administración = 75%
Beneficios neto del programa	\$ -10.566.450	\$ 459.189.100	\$ 361.173.000
Relación Beneficio-Costo	64.78%	4.691,9%	5.259%
Retorno sobre la Inversión – ROI (%)	- 35.22%	4.591,9%	5.160%
<b>INDICADORES DE GESTIÓN PARA COMPETITIVIDAD</b>			



Aumentó Productividad del trabajo (Pti) Comparación de los niveles de Pt:	Pti = \$ 7.333.415 $\Delta Pt = 15.2\%$	Pti = \$ 66.700.873 $\Delta Pt = 88\%$	Pti = \$ 74.277.750 $\Delta Pt = 70,4\%$
Aumentó Aprovechamiento jornada laboral (AJL)	69%	62.5%	72.5%
Disminuyó la Fluctuación laboral (FI)	19.0%	20.0%	25%

**FUENTE: el autor**

**Tabla 3 - Indicadores de gestión – Industria de Alimentos Maya’s S.A. - Comercializadora Mister Pollo E.U. – All Business S.A. – Año 2009**

<b>AÑO - 2009</b>	<b>Industria de Alimentos Maya’s S.A.</b>	<b>Comercializadora Mister Pollo E.U.</b>	<b>All Business S.A.</b>
<b>INDICADORES DE GESTIÓN PARA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>			
Evaluación del comportamiento organizacional (Encuesta Likert)	Empleados tienen un mayor conocimiento de la organización	Empleados tienen un mayor conocimiento de la organización	Empleados tienen un mayor conocimiento de la organización
Coeficiente Sociométrico (Csdí).	0.92	1.00	1.00
Coeficiente de Perspectivas (Cp).	0.90	0.86	0.80
Sentido de Compromiso (ISc).	4.70	4.70	4.55
Producción Más Limpia (PML) (Total actividades conformes = 143)	Actividades que siempre se cumplen= 117 (81.81%)	Actividades que siempre se cumplen= 109 (76.22%)	Actividades que siempre se cumplen= 99 (69.23%)
<b>INDICADORES DE GESTIÓN PARA FORMACIÓN</b>			
Gasto medio formación x empleado	\$ 2.000.000=	\$ 2.000.000=	\$ 2.000.000=
Tiempo de formación x empleado	32 horas	32 horas	32 horas
Cobertura de la capacitación	89.7%	100%	100%
Calidad de la capacitación	Producción = 95% Ventas = 90% Administración = 92%	Producción = 90% Ventas = 90% Administración = 95%	Producción = 98% Ventas = 93% Administración = 96%
Beneficios neto del programa	\$ 2.846.767.000	\$ 2.235.238.196	\$ 1.841.800.000
Relación Beneficio-Costo	2.837%	7.550,8%	7.774%
Retorno sobre la Inversión – ROI (%)	2.737%	7.450,8%	7.674%
<b>INDICADORES DE GESTIÓN PARA COMPETITIVIDAD</b>			
Aumentó Productividad del trabajo (Pti) Comparación de los niveles de Pt:	Pti = \$ 89.625.172 $\Delta Pt = 123\%$	Pti = \$ 274.762.353 $\Delta Pt = 122\%$	Pti = \$ 303.119.417 $\Delta Pt = 105\%$
Aumentó Aprovechamiento jornada laboral (AJL)	86.3%	87.5%	88.8%
Disminuyó la Fluctuación laboral (FI)	10.3%	0.0%	0.0%

**FUENTE: el autor**

## **Resultados**

### **Empresa: Industria de Alimentos Maya’s S.A.**

En el año 2007, la empresa producía 28 productos; en la actualidad, se han desarrollado y puesto a la venta 20 nuevos productos, y obtuvo aprobación y registro INVIMA para 58 nuevos productos. En la **mejora económica** se puede decir que al finalizar el año 2009, los ingresos globales de la empresa ascendieron a \$5.198.260.000; mientras que, en el año 2007, había sido de \$388.671.000. Esto permitió mejorar los beneficios individuales de los empleados y crear 5 nuevos empleos directos. En otras palabras, se mejoró los niveles de competitividad expresados

mediante el aumento de la productividad del trabajo, el aumento del aprovechamiento de la jornada laboral y la reducción de la fluctuación laboral (ver tabla 2).

La **percepción del cliente** en cuanto a la *calidad del servicio*, la cual se midió aplicando una encuesta sobre la satisfacción del cliente. Los resultados obtenidos en el segundo semestre del año 2009 son: de un total de 500 clientes, el *grado de satisfacción general de los productos fue*: el 70% se encuentra completamente satisfecho; el 28%, satisfecho. La *recomendación de los productos a otras personas*: el 98% lo han hecho. La **permanencia en el mercado** de la empresa contribuyó a la apertura de tres nuevos puntos de venta, lo cual ha permitido cubrir las necesidades de un mayor número de clientes y asegurar una demanda y consumo de los productos en nuevas zonas locales y nacionales.

#### **Empresas: Comercializadora Mister Pollo E.U. y All Business S.A.**

Las empresas, en sus resultados, para desarrollar sus valores y promover el cambio, implementaron una nueva estructura formal y funcional que les permitió cumplir con su propósito. Pasaron de ser una empresa de persona natural a una empresa jurídica. Este cambio, entre otros, permitió mejorar sus niveles de competitividad expresados mediante el aumento de la productividad del trabajo, el aumento del aprovechamiento de la jornada laboral y la reducción de la fluctuación laboral (ver tabla 2). Igualmente, las empresas han elaborado un **nuevo conocimiento organizacional**, que constituye su Capital Intelectual (conocimiento codificado), y han podido mantener una estrecha relación con los clientes y proveedores.

## **7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

- La revisión y análisis de los estudios y de algunos modelos de creación y transferencia del conocimiento muestran que en la actualidad, no existe una taxonomía clara de modelos de creación y gestión del conocimiento, más bien manifiestan que tienden a difuminarse y mezclarse unos con otros. También, implícita o explícitamente, parten de la diferenciación básica entre conocimiento tácito y explícito, y consideran la cultura organizacional, como variable organizativa fundamental en el diseño e implementación de cualquier proceso de gestión de conocimiento. Se destaca, en el diseño del modelo GTCD, la gestión del conocimiento con miras a mejorar el desempeño del trabajador. De esta manera, no solo se dispone de un instrumento de

medición y control del desempeño de la organización, sino de un elemento que fortalece la cultura organizacional. Para esto, se requiere el cumplimiento de metas, la creación de valor agregado y de ventaja competitiva.

- El modelo GTCD enuncia una cultura organizativa abierta para motivar a los miembros de la organización a buscar nuevas formas de hacer las cosas; la interacción entre ellos facilita esa búsqueda. Asimismo, la cultura abierta estimula a los empleados a compartir su conocimiento y facilita la comunicación entre ellos. Las experiencias que puedan obtener los empleados y la posibilidad de aplicar sus conocimientos en las actividades de la organización los motiva a formarse, adquirir nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y crear nuevos procesos o formas de hacer las cosas en el área laboral. En este sentido, los resultados que se obtuvieron en mejora económica, se reflejan en el aumento de la productividad del trabajo, el aprovechamiento de la jornada laboral y la reducción de la fluctuación laboral.
- El manejo de los procesos es la documentación sistemática de los mismos. Esta documentación conforma una base de conocimiento organizacional, que facilita el intercambio y la transferencia de conocimiento entre los miembros de la organización.
- El modelo GTCD, por su estructuración, les permite a las PyMES de otro sector, similares al objeto de estudio, utilizarlo como herramienta para el diagnóstico, la gestión y el cambio planeado. Todo esto, para lograr un conjunto de mejoras concretas e inmediatas en el desempeño de sus empleados, las cuales se van a reflejar, directa o indirectamente, en la productividad y en los niveles de competitividad de la organización.

## **8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- 1- Abravanel, H.; Allaire, Y.; Firsirotu, E.; Hobbs B.; Poupart, R. & Simard J. (1992). *Cultura Organizacional*. 2ª. Edición. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- 2- Aceves R., Víctor D. (2004). *Dirección Estratégica*. 2da Edición. México, McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- 3- Aktouf, Omar (2001). *La Administración: entre Tradición y Renovación*. 3ª edición en español. Cali, Colombia: Artes Graficas del Valle, p. 186
- 4- Albizu, E. (1997). *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*. Barcelona. Ariel, Sociedad Economica.
- 5- Álvarez, A. C. (1990). *La administración de personal*. Cuarta edición. Bogotá: Taller Gráfico.

- 6- Álvarez, Augusto C. (1986). *La Administración de personal*. Bogotá: Editorial Gamacolor.
- 7- Allaire, Yvan & Firsirotu, Mihaela E. (1992). Revoluciones culturales en las grandes organizaciones. En *Abravanel, H. et al. Cultura Organizacional* (pp.163-186). Colombia: Fondo Editorial Legis.
- 8- Allaire, Yvan & Firsirotu, Mihaela E. (1982). *Cultura Organizacional*. 2a. edición. Colombia, Legis Editores, S.A.
- 9- Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. (1993). *Strategic assets and organizational rent*. *Strategic Management Journal*. Vol. 14, 1, pp. 36-46
- 10- Andersen, Arthur. (1998). *Prácticas de Gerencia del Siglo XXI*. España: Editorial La Palma.
- 11- Andreu, R. & Sieber, S. (1999). *La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje*. *Revista chilena de Economía Industrial*. No. 326, pp. 63-72
- 12- Arana Gondra, R (1990). *Los recursos humanos en la empresa*. Barcelona.: Plaza y Janés.
- 13- Ariza M., Jose A.; Morales G., Alfonso C. & Morales F., Emilio (2004). *Dirección y Administración Integrada de Personas: Fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. 2da edición. Madrid, España, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- 14- Armstrong, M. (1991). *Gerencia de recursos humanos: Integrando el personal y la empresa*. Bogotá: Legis.
- 15- Arsham, Hossein (s.f.). *Modelos Dinámicos para Decisiones de Negocios*, pp. 8 y 11. Disponible en: <http://home.ubalt.edu/ntsbarsh/stat-data/Forecasts.htm> – Acceso: julio 15 de 2008
- 16- Baltanás Gentil, J. (1996): *La formación en la empresa*. Madrid: Fundación Universidad Carlos III, Monografías de Desarrollo Profesional. En Fernández O, Ruben; Castresana R, Jose I. & Fernández L., Nicolas, *Los recursos humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad*. Cuadernos de Gestión, Vol. 6. No. 1, año 2006, pp. 63-80.
- 17- Barnes, Stuart. (2002). *Sistemas de Gestión del Conocimiento*. España: Editorial Thomson.
- 18- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, No. 1, 17, pp. 99-110
- 19- Beazley, Hamilton; Boenisch, Jeremiah & Harden, David. (2003). *La Continuidad del Conocimiento en las Empresas*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, p. 38.
- 20- Bell, D. (1973). *The coming of post-industrial society: Adventure in forecasting*. New York: Basic Books
- 21- Benavides P., Javier (2004). *Administración*. 2da edición. México, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- 22- Bernal, Cesar A. (2006). *Metodología de la Investigación*. 2da edición. México, Prentice Hall
- 23- Bernardin H., John (2007). *Human Resource Management*. 4ta edition. New Cork, editorial McGraw-Hill.
- 24- Bertalanfy L. Von (1976). *Teoría de los sistemas*. México: F.C.E.
- 25- Bohlander, George; Sherman, Arthur & Snell, Scott (2002). *Administración de recursos humanos*. Décima segunda edición. Madrid: Editorial Thompson.

- 26- Bolívar, Cris; Sánchez, Emili & García, Salvador (s.f.). *Los cimientos del éxito*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/65/cb/ArticuloCasoGCGV9.pdf> Acceso: 4 de mayo de 2009
- 27- Bonache, Jaime & Cabrera, Ángel (2006). *Dirección de Personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. 2da edición. Madrid, España, editorial Pearson educación S.A.
- 28- Brooks, E. (1980). *Organizational Change The Managerial Dilemma*. London: The MacMillan Press Ltd.
- 29- Bueno Campos, Eduardo (2002). Enfoque principales y Tendencias en Dirección del Conocimiento (Knowledge Management). En R. Hernández (ed): “*Gestión del conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones*”. Fundación Xavier de Salas, Cáceres: Ediciones La Coria.
- 30- Bueno Campos, Eduardo (1999). *Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual*. Madrid: Boletín del Club Intellect, No. 1, enero, pp. 2-3.  
Disponible en: <http://www.sedic.es/bueno.pdf> - Acceso: 25 de septiembre de 2007
- 31- Byars, Lloyd L. (1983). *Administración de recursos humanos: conceptos y aplicaciones*. México: Nueva editorial Interamericana.
- 32- Byars, Lloyd L. & Rue, Leslie W. (1996). *Gestión de Recursos Humanos.*, 4ª edición, España: Editorial Irwin, p. 7
- 33- Cañibano Calvo, Leandro; Sánchez Muñoz, M. Paloma; García-Ayuso Covarsí, Manuel; Chaminade Domínguez, Cristina (2002). *Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles (informe de capital intelectual)*. Fundación Airtel: Proyecto Meritum..
- 34- Carrion Maroto, Juan & Ortiz de Urbina, Marta (2000). *La Teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento*.  
Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/archivodocs/ager/jc1.pdf> - Acceso: 12 de julio de 2005.
- 35- Caro, A. (2001). *Gestión Humana: la imagen del servicio*. Colombia: Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A.
- 36- Castillo, A. (2002). *Curso internacional sobre desarrollo de implementación de planes de análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP)*. IICA/CECADI 2002.
- 37- Castillo Aponte, José (2006). *Administración de Personal*. 2ª edición, Bogotá: Ecoe ediciones.
- 38- Castro Gloria (s.f.). *Capacitación: Adiestramiento de los trabajadores. Aspectos legales*. Ley Federal del trabajo. Técnicas de aprendizaje. RRHH (Recursos Humanos).Departamento de Recursos Humanos. CEMEX.  
Disponible: <http://html.rincondelvago.com/capacitación.html> Acceso: 11 de agosto de 2005
- 39- Certo, Samuel C. & Peter, J. Paul (1998). *Dirección Estratégica*. 3ra. Edición. España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U./Irwin.
- 40- Circulo de Lectores (2003). *Enciclopedia práctica de administración: micro, pequeña y mediana empresa*. (Volumen I). Colombia: Editorial Printer Latinoamericana Ltda
- 41- Collison, Chris & Parcell, Geoff (2003). *La gestión del conocimiento*. Barcelona – España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

- 42- Comisión del Codex Alimentarius, *Higiene de los Alimentos. Directrices para la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP)*. Anexo al CAC/RCP 1-1969, Rev. 3 (1997). Programa Conjunto FAO/OMS sobre Normas Alimentarias, Roma, Italia, 1998.
- 43- Cruz Mejía, Paula Andrea & Calderón Hernández, Gregorio (2006). Cambio y Generación de capacidades competitivas. *Revista EAN, No. 5*, pp. 27-44.
- 44- Cuervo, A. (1995). *La dirección estratégica de la empresa: Dirección de empresas de los noventa*. Madrid: Editorial Civitas.
- 45- Cuesta Santos, Armando (2002). *Gestión del conocimiento, análisis y proyección de los recursos humanos*. Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE), Cuba.
- 46- Cuesta Santos, Armando (2008). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento*. Editorial: Cali-Colombia: Artes Gráficas del Valle Ltda.
- 47- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*. Vol. 50, No. 3, pp. 352-364
- 48- Chiavenato, Idalberto (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial McGraw Hill, 3ª edición, México, p. 296
- 49- Chiavenato, Idalberto (1997). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Editorial McGraw Hill, 4ª edición., Parte 8.
- 50- Chiavenato; Idalberto (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 8ª edición, México: Editorial McGraw Hill.
- 51- Choo, Chun Wei (1999). *La organización inteligente*. México: Oxford University Press.
- 52- Davenport , T. H. & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. 1ª. edición . Buenos Aires: Editorial Prentice Hall
- 53- Davenport, T. H.; Jarvenpaa, S. L. & Brees, M. C. (1996). Improving knowledge work processes. *Sloan Management Review*. Summer, pp. 53-65
- 54- David, Freud R. (1994). *La Gerencia Estratégica*. Novena reimpresión. Santafé de Bogotá: Colombia Fondo editorial Legis.
- 55- David, Freud R. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. 5ª. Edición. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- 56- Debra L, Nelson & Campbell Q., James (2006). *Organizational Behavior*. 1ra edition. United stated of America South Western Thomson editorial.
- 57- DeCenzo, D. & Robbins, S. (2003). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Limusa
- 58- Delgado González, S. & Ena Ventura, B. (2006). *Recursos humanos*. Tercera edición. Madrid, España: Internacional Thomson.
- 59- Del Moral, Anselmo; Pazos, Juan; Rodríguez, Esteban; Rodríguez P., Alfonso & Suárez, Sonia (2007). *Gestión del Conocimiento*. España: Thomson Editores, pp. 471, 477
- 60- Denison, Daniel R. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Legis Editores S. A.

- 61- Dessler, Gary (2001). *Administración de Personal*. 8ª edición, México: Ed. Printice-Hall
- 62- Dessler, Gary & Varela Juárez, Ricardo A. (2004). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. Segunda edición. México: Editorial Pearson Educación.
- 63- Dolan, Simón L.; Valle Cabrera, Ramón; Jackson, Susan E. & Schuler, Randall S. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos*. 2ª edición, España: Editorial McGraw Hill, p. 8.
- 64- Dolan, Simon L.; Valle C., Ramón; Jackson, Susan E. & Schuler, Randall S. (2007) *La Gestión de los Recursos Humanos: Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. 3ra edición, Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- 65- Donnelly, James H.; Gibson, James L. & Ivancevich, Jhon M. (1997). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Colombia: Ed. McGraw-Hill Interamericana S.A.
- 66- Drucker, P. F. (2000). "La productividad del trabajador del conocimiento: máximo desafío". En Harvard Deusto Business Review, Bilbao, septiembre-octubre, pp. 4-16.
- 67- Drucker, P. F. (1994). *La sociedad postcapitalista*. Colombia: Grupo editorial Norma.
- 68- DuBrin, Andrew J. (2008). *Relaciones humanas: comportamiento humano en el trabajo*. Novena edición. México: Editorial Pearson Educación.
- 69- Durán, M. del Mar (2004). *Auditoria general d' una empresa d' alta tecnologia com a procediment inicial en la implementació d'una estrategia de formació continuada: la gestió del coneixement*. Tesis doctoral en línea. Disponible en: <http://www.tdcat.cbuc.es/TDX-0203103-184602/index.html>. Acceso: 25 de febrero de 2007
- 70- Ena Ventura, B.; Delgado González, S. & Ena Ventura, T. (2006). *Gestión administrativa de personal*. Segunda edición. Madrid: Internacional Thomson Editores.
- 71- Estatuto Tributario Colombiano (2009). Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
- 72- Fernández López, Javier (2005). *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. España: Prentice Hall.
- 73- Fiddler, L. (2000). *Facilitators and Impediments to the Internal Transfer of Team-Embodyed Competentes in Firms Operating in Dynamic Environments*. Tesis Doctoral, Boston University. Proquest Dissertation Abstracts.
- 74- Flores Urbáez, Matilde. (2005). *Gestión del conocimiento organizacional en el taylorismo y en la teoría de las relaciones humanas*. Espacios V. 26 No. 2, Caracas Mayo 2005, p. 2. Disponible: <http://www.revistaespacios.com/a05v26n02/05260241.html> - Acceso: febrero 15 de 2007.
- 75- France, Antonio (2006). *Estrategia y Planes Para le Empresa: con el cuadro de mando integral*. 1ra edición. México: Editorial Prentice Hall.
- 76- Frank, Ulrich (2002). Estructura multicapa en los sistemas de gestión de conocimiento. En Barnes, Stuart (Ed.). *Sistemas de Gestión del Conocimiento* (pp. 115-130). Madrid, España: Thomson Editores.
- 77- Fundación Tripartita para la formación en el empleo (2003). Observatorios de Formación Continua: Estudio exploratorio. Disponible en: [http://www.fundaciontripartita.org/almacenV/publicaciones/documentos/18028\\_8686200594320.pdf](http://www.fundaciontripartita.org/almacenV/publicaciones/documentos/18028_8686200594320.pdf). Acceso: 16 de octubre de 2007

- 78- Fundipe. *Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de Personas*. Price Waterhouse Coopers.
- 79- Gálvez, Bibiana & Vives, Álvaro (2007). Ejecución del Plan Estratégico de Comunicaciones: de la planeación a la acción con éxito. En Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCOC (2007). *Plan estratégico como herramienta gerencial*. (pp. 91-131). Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe ediciones Ltda.
- 80- García, S. & Dolan, S. (1997). *La dirección por valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid: Editorial MCGraw-Hill.
- 81- Garvin, David A. (2000). *Crear una Organización que Aprende*. En Harvard Business Review. *Gestión del Conocimiento*. (pp. 51-89). España: Ediciones Deusto S.A.
- 82- Garrido B., Santiago (2006). *Dirección estratégica*. 2ª. Edición. España: Ed. McGraw Hill.
- 83- Gestiónhumana.com (5 de junio de 2003). ROI/Formación de Talentos: Capacitación, factor estratégico de su gestión. Disponible en: <http://www.gestionhumana.com/gh4/bancoconocimiento/c/capacitacionfactorestrategicod>. Acceso: marzo 31 de 2009
- 84- Ghetwat, P. (2000). *La estrategia en el panorama de los negocios: textos y casos*. México: Prentice Hall.
- 85- Gispert, C. (2001). *Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa*. España: Grupo editorial Océano
- 86- Gitman, Lawrence J. & McDaniel, Carl (2007). *El futuro de los negocios*. 5ta edición. México: International Thomson Editores S.A.
- 87- Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, James H. (Jr.) & Konopaske, Robert (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. 12va edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- 88- Giegold, William C. (1982). *Administración por Objetivos: Guía práctica enfocada al éxito*. 2da Edición. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- 89- Gómez Mejía, Luís R.; Balkin, David B. & Cardy, Robert L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 3ª edición. España: Editorial Prentice Hall.
- 90- Gottschalk, Petter (2002). Gestión del conocimiento en las empresas de servicios profesionales: estudio de la utilidad de las TI en los bufetes de abogados. En Barnes, Stuart (Ed.). *Sistemas de Gestión del Conocimiento* (pp. 97-110). España: Thomson Editores Madrid.
- 91- Granada Aguirre, Luís Felipe (2006). *Producción más limpia*. Cali, Colombia: Editorial Universidad Libre.
- 92- Grant, R., M. (1996). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid, Editorial Cívitas.
- 93- Guízar, M. Rafael (1998). *Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones*. 2da Edición. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- 94- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*. Vol. 21, pp. 473-496



- 95- Hallowell, R. (1996). Southwest Airlines: A Case Study Linking Employee Needs Satisfaction and Organizational Capabilities to Competitive Advantage. *Human Resource Management*, vol. 35, No. 1, 4, invierno, pp. 513-534
- 96- Hamel, G. & Prahalad, C. (1995). *Competiendo por el futuro*. Madrid: Editorial Ariel.
- 97- Hayes, Nicky (2002). *Dirección de Equipos de Trabajo: Una estrategia para el éxito*. 1ra edición. Madrid, España: editorial International Thomson Editores.
- 98- Hellriegel, Don; Jackson, Susan E. & Slocum Jr., John W. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. 11va edición. México: Gengage Learning Editores S.A.
- 99- Heredia Álvaro, José Antonio (2005). *La gestión de la fábrica: modelos para mejorar la competitividad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- 100- Hernández S., R.; Fernández C., C. & Baptista L., P. (2006). *Metodología de la Investigación*. 4ª edición. México: Editorial McGraw Hil Interamericana.
- 101- Hernández Silva, Frank E. & Martí Lahera, Yohannis (2006). *Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano*. Acimed; 14(1), p. 3 Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_1\\_06/aci03106.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci03106.htm) – Acceso: 6 de febrero de 2007
- 102- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. & Johnson, Dewey E. (2008). *Management of Organizational Behavior*. 9na edition. United State of America: Editorial Prentice Hall.
- 103- Hiba, Juan Carlos (1997). *Capacitación empresarial para mejorar las condiciones y medio ambiente de trabajo de pequeñas y medianas empresas*. Boletín Cinterfor, No. 138 Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/138/pdf/bol138e.pdf> Acceso: 01 abril de 2009
- 104- Hill, Charles W. & Jones, Gareth (1997). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. 3ra edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- 105- Hodge, B. J.; Anthony W. P. & Gales, L. M. (1998). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Quinta edición, España: Editorial Prentice Hall.
- 106- Hofstede, G. (1990). *Cultura y organizaciones*. Madrid: Editorial Alianza.
- 107- Honeycutt, Jerry (2001). *Así es la gestión del conocimiento*. Madrid – España: Editorial McGrawHill, p. 17.
- 108- Ibarra V., David (2006). *Los primeros pasos al mundo empresarial: Una guía para emprendedores*. 1ra edición. México: Editorial Limusa S.A. Grupo Noriega Editores.
- 109- Ireland R., Duane & Hoskisson, Robert E. (2009). *The Management of Strategy: Concepts and case*. 8va edition. Canadá: International Student Edition.
- 110- Isaac Godinez, Cira Lidia (2004). *Modelo de Gestión Integrada Calidad-Medio ambiente (CYMA) Aplicado en Organizaciones Cubas*. Tesis para optar el título de Doctor en Ciencias Técnicas, Facultad de Ingeniería Industrial, Departamento de Matemática Aplicada, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, ciudad de la Habana, Cuba.
- 111- Ivancevich, J.; Lorenzi, O.; Skinner, S. (1996). *Gestión, Calidad y Competitividad*. México: Editorial McGraw Hill,.
- 112- Ivancevich, John M. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw Hill, p. 5

- 113- Jackson, Terence (1992). *Evaluación del desempeño: como medir resultados*. Colombia: Legis Editores S. A.
- 114- Jiménez, A. (2002). *Modelo de análisis de competitividad de la empresa*. Revista Economía y administración, No. 58., pp. 7-20.
- 115- Johansen Bertoglio, Oscar (1982). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. México: Editorial Limusa S.A., p. 147
- 116- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan & Whittington, Richard (2006). *Dirección Estratégica*. Séptima edición. Madrid: Editorial Pearson Educación S.A.
- 117- Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (1997). *Dirección Estratégica. Análisis de las estrategias de las organizaciones*. 3ra edición. Madrid, España: Editorial Prentice Hall Internacional.
- 118- Kaplan, Robert S. & Norton, Davis P. (2004). *Mapas Estratégicos*. España: Ediciones Gestión 2000.
- 119- Kast E., Freemont & Rosenzweig, James E. (1998). *Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias*. México: McGraw-Hill.
- 120- Kinnear, Tomas C. & Taylor, James R. (2000). *Investigación de mercados*. 5ª. Edición. Bogotá: McGraw-Hill, Inc.
- 121- Knudsen, C. (1995). Theories of the firm, Strategic management, and leadership. En C. Montgomery (ed). *Resources-based and Evolutionary Theories of the Firm*. Massachussets: Kluwer Academic Publishers, pp. 179-217
- 122- Koch, M. J. & McGrath, R. G. (1996). Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies do Matter. *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 335-354
- 123- Koontz, Harold & Weihrich (1998). *Administración: una perspectiva global*. 11ª edición. México: McGraw-Hill.
- 124- Kotler, Philip & Armstrong (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. 4ª. Edición. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- 125- Krieger Mario (2001). *Sociología de las Organizaciones: Una introducción al comportamiento organizacional*. 1ra edición. Buenos Aires, Argentina: Editorial Pearson Education S.A.
- 126- Krogh, Von Georg; Ichijo, Kazuo & Nonaka, Ikujiro (2001). *Facilitar la Creación de Conocimiento*. México: Oxford University Press.
- 127- Lado, A. A. & Wilson, M. C. (1994). *Human resource system and sustained competitive advantage: A competency – based perspective*. Academy of Management review 19(4).
- 128- Lapré, M. A. & Van Wassenhove, L. N. (2001). Creating and transferring knowledge for productivity improvement in factories. *Management Science*. Vol. 47, No. 10, pp. 1311-1325
- 129- Lippman, S. A. & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Differences in Efficiency under Competition. *Bell Journal of Economics*, vol. 13, pp. 418-438
- 130- López Yepes, José Andrés y Sabater Sánchez, Ramón (2002). *La Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa. Una Revisión*. Departamento de organización de Empresas. Universidad de Murcia, pp. 1-30.
- Disponible: <http://www.um.es/fee/documentos/dt2-00.pdf> - Acceso: 23 febrero de 2007

- 131- Luthans, Fred (2008). *Comportamiento Organizacional*. 11va edición. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- 132- Llano Aristizabal, Sergio (2007). Dimensión estratégica en la Comunicación Organizacional de las tecnologías de información y comunicación y los nuevos medios. En Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCOC (2007). *Plan estratégico como herramienta gerencial*. (pp. 195-225). Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- 133- Lloria Aramburo, Maria Begoña (2003). Diseño organizativo, facilitadores y creación de conocimiento. Un estudio empírico en las grandes empresas españolas. Valencia (España), 429 p. Trabajo de grado (Doctorado) Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renal Piqueras. Universidad de Valencia. Facultad de Economía. Disponible en: [http://www.tdx.cbuc.es/TESIS\\_UV/AVAILABLE/TDX-0125105-132214//lloria.pdf](http://www.tdx.cbuc.es/TESIS_UV/AVAILABLE/TDX-0125105-132214//lloria.pdf) – Acceso: 21 de febrero 2007
- 134- Marsal, M. & Molina, J. L. (2002). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Colección de Negocios, Empresa y Economía. Libros en red
- 135- Mathis, Robert L. & Jackson, John H. (2003). *Fundamentos de administración de recursos humanos: perspectivas esenciales*. Segunda edición. México: Editorial Thomson.
- 136- Méndez Álvarez, Carlos E. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones: Un modelo para la gestión del cambio*. Bogotá: Editorial Limusa S.A. de C.V. y Universidad del Rosario, p. 83.
- 137- Millán Constain, Felipe (1994). Competitividad Internacional de las Regiones. Cámara de Comercio de Cali. Fundación para el Desarrollo Integral del Valle del Cauca – F.D.I., Cali.
- 138- Molina, José Luis & Marsal Serra, Monserrat (2002). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Colección de Negocios, Empresa y Economía. Libro en red.
- 139- Monday, R. Wayne & Noe, Robert M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. 9ª edición, México: Editorial Pearson-Prentice Hall, p. 8.
- 140- Montgomery Collis, David S. (2007). *Estrategia Corporativa: Un enfoque basado en los recursos*. 2da edición. España: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- 141- Morgan, Gareth (1998). *Imágenes de la organización*. México: Editorial Alfaomega.
- 142- Morrissey, G. L. (1995). Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación. En Castellanos Cruz, Rodeloy (2007). *Pensamiento, Herramientas y Acción del Estratega*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba.
- 143- Mosley, Donald C.; Megginson, Leon C. & Pietri, Paul H. (2005). *Supervisión*. 6ª. Edición. México: Thomson Editores.
- 144- Motta, P. R. (2001). *Transformación organizacional*. Bogota: Alfaomega S.A.
- 145- Navas, J.E. & Guerra, L.A. (1998). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- 146- Nelson, R. & Winter, S. G. (1982). An evolutionary theory of economic change. En D.C. North, 1984. *Economic performance through time*. The American economic review, 84, 1, pp. 359-368.
- 147- Nekar, A. (2003). Old is gold? The value of temporal exploration in the creation of new knowledge. *Management Science*. Vol. 49, No. 2, pp. 211-229

- 148- Newstrom, John W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Duodécima edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- 149- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotama (1999). *La Organización Creadora de Conocimiento*. México: Oxford University Press.
- 150- O'Dell, C. & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*. Vol. 40, No. 3, pp. 154-170
- 151- Oficina Económica y comercial de la Embajada de España en Bogotá (2005). *El sector de los Procesados Cárnicos en Colombia*. Disponible en: [http://www.icex.es/staticFiles/Id%20338954%20Procesados%20Carnicos%20Colombia\\_7506\\_.pdf](http://www.icex.es/staticFiles/Id%20338954%20Procesados%20Carnicos%20Colombia_7506_.pdf) – Acceso: 20 de abril de 2009
- 152- Ogalla S., Francisco (2005). *Sistema de Gestión: Una guía práctica*. 1ra edición. España: Editorial Díaz de Santos.
- 153- Ouchi, W. G. (1982). *Teoría Z*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- 154- Pacheco, Juan C.; Castañeda, Widberto & Caicedo, Carlos H. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. 1ra edición. Bogota, Colombia: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- 155- Paniagua, E., López, B., Martín, F., Campos, M., Cárceles, A., Rodríguez, A., et al. (2007). *La Gestión tecnológica del Conocimiento*. España: Ediciones Edit.um, p. 21, 86.
- 156- Penrose, E.T. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Editorial Aguilar.
- 157- Peretti, J. (1997). *Todos somos directores de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- 158- Pérez Uribe, Rafael Ignacio (2003). *Propuesta de un Modelo de Gestión Humana y cultura Organizacional para Pymes Innovadoras*. Revista Escuela de Administración de Negocios, 47, 46-65.
- 159- Porter, Michael E. (2003). *Ser Competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. España: Ediciones Deusto.
- 160- Porter, Michael E. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires, Argentina: Vergara Editor S.A.
- 161- Prieto H, Jorge Eliécer (2003). *La Gestión Estratégica Organizacional*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- 162- PUC (2009). Plan Único de Cuentas. Colombia. Editorial Legis S.A.
- 163- Puyana Silva, David Guillermo (2004). “La PyME y su situación en Colombia”. *Revista electrónica de difusión científica Civilizar*, junio 2004/ número 6. Colombia, Universidad Sergio Arboleda.  
Disponible en: [http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar/Pyme\\_Situacion\\_Colombia.htm](http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar/Pyme_Situacion_Colombia.htm)  
Acceso: junio 20 de 2007
- 164- Rees, W. David & Porter, Christine (2003). *Habilidades de Dirección*. 5ta Edición Madrid, España: International Thomson Editores.
- 165- Restrepo de O., Luz Stella; Hincapié Noreña, Andrés Gonzalo & Salazar Jaramillo, Francisco Javier (2007). “Identificación de estilos gerenciales administrativos vigentes y necesidades derivadas de formación en las empresas del sector industrial – Producción,

transformación y conservación de carne y derivados cárnicos, en el área metropolitana centro-occidente”. *Revista Scientia Et técnica*, mayo 2007/ vol. XIII, número 034. Colombia: Editorial Universidad Tecnológica de Pereira, pp. 373-378

166- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias. Aplicaciones*. México: Editorial Printice Hall.

167- Rodríguez M., Darío (2005). *Diagnostico Organizacional*. 6ta Edición. México: Alfaomega Grupo Editor.

168- Rodríguez Gómez, David (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Revista Educar, departamento de Pedagogía Aplicada*, Universidad Autónoma de Barcelona, No. 37, pp. 25-39

169- Rodríguez O., Héctor Augusto (2005). *Transferencia de conocimiento en las relaciones inter-organizacionales de Marketing*. Cali, Colombia, Universidad del Valle: Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores Ltda.

170- Rodríguez V., Joaquín (2007). *Administración moderna de personal*. Séptima edición. México: Editorial Thomson.

171- Rodríguez V., Joaquín (2006a). *Dirección Moderna de Organizaciones*. 1ra edición. México: Editorial Thomson.

172- Rodríguez V., Joaquín (2006b). *Cómo aplicar la planeación a la pequeña y mediana empresa*. 1a. Edición. México: Editorial Thomson.

173- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management review*. Vol. 40, no. 3, pp. 80-89

174- Rumelt, R. P. (1984). Toward a Strategic Theory of the firm. *En R. B. Lamb (ed.): Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, New Jersey, pp. 556-570.

175- Sallenave, Jean Paul (1992). *Gerencia y planeación estratégica*. 2ª reimpresión. Colombia: editorial Norma S.A.

176- Sallis, E. & Jones, G. (2002). *Knowledge Management in Education: enchancing learning and education*. Londres. Kogan Page Limited.

177- Schalk Quintanar, Ana Elena (2005). Modelo de enseñanza-aprendizaje para adultos en la era del conocimiento. Diseño y estructura del modelo. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM, Lima, Vol. 8 No. 16, 63-87*.

178- Schein, Edgar (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona, editorial: Plaza y Janés.

179- Senge, Peter (1992). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

180- Senlle, Andrés (1999). *Lidere grupos de éxito*. Barcelona, España: Ed. Gestión 2000, S.A.

181- Soo, C.; Devinney, T.; Midgley, D. & Deering, A. (2002). Knowledge Management: Philosophy, Process and Pitfalls. *California Management Review*. Summer Vol. 44, No. 4, pp. 129-150.

182- Spender, J. C. & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 17 (Winter Special Issue), pp. 5-9.

183- Stoner, James A.F.; Freeman, Edward & Gilbert, Daniel R. (1996). *Administración*. Sexta edición. México: Editorial Printice-Hall Hispanoamérica.

- 184- Swan Jacky, Robertson Maxine & Newell Sue (2002). Gestión del conocimiento: el factor humano. En Barnes, Stuart (Ed.) (2002). *Sistemas de Gestión del Conocimiento* (pp. 215-233). Madrid, España: Thomson Editores.
- 185- Szulanski, G. (1996). Knowledge and the firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 17 (Winter Special Issue). Pp. 5-9
- 186- Tena, R. de (2004) Modelo de GC desde una visión humanista. En D. Gallego & C. Ongallo: “Conocimiento y gestión. Madrid: Pearson Educación
- 187- Thevenet, Maurice (1986). *Auditoria de la Cultura Empresarial*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- 188- Thompson, Jr Arthur A. & Strickland, III A. J. (2001). *Administración Estratégica: Conceptos y casos*. 11a edición. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- 189- Tiwana, A. (2002). *The knowledge management toolkit: orchestrating IT, strategy, and knowledges platforms*. Upper Sadder River, N. J.: Prentice Hall
- 190- Toro Álvarez, Fernando (1992). *Desempeño y Productividad*. Segunda edición. Medellín, Colombia: CINCEL Ltda., pp. 94-104.
- 191- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 44, No. 5, pp. 996-1004
- 192- Universidad del Valle, OPTICOR (2007). Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial para la Competitividad Regional – OPTICOR. Informe: “*Construcción Colectiva de las Estrategias Competitivas Regionales para el Aprovechamiento de las Oportunidades en la Globalización de los Mercados*”. Colombia. Autores
- 193- Uytterhoeven, Hugo E. R; Ackerman, Robert W. & Rosenblum, John W. (1982). *La estrategia y la organización*. México: Editorial Diana.
- 194- Valdez Rivera, S. (1998). *Diagnóstico Empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*. México: Editorial Trillas.
- 195- Valencia R., Marino (2009, noviembre). *La Competitividad un estudio en las PyMES desde la Gestión del Conocimiento*. Ponencia presentada en la XLIV Asamblea anual 2009, Guayaquil, Ecuador.
- 196- Valencia R., Marino & Vargas V., Ornella Nathalie (2008). *Observatorio para la gestión del talento humano en las organizaciones de la ciudad de Cali*. Colombia: Artes Gráficas Valle Ltda.
- 197- Valencia R., Marino (2008 diciembre). Software TH SIMUL para el diagnóstico de la gestión del talento humano en las organizaciones. En *14ª. Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura (CD)*, (pp. 476-482). CUJAE, La Habana Cuba
- 198- Valencia R., Marino (2007). *La Relación entre el Capital Humano (Activo Intangible) y la Capacidad Competitiva Empresarial*. Tesis para optar el título de Magíster en Ciencias de la Organización, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- 199- Valencia R., Marino (2007a). *La Competitividad un estudio en las PyMES del sector Cárnico de la ciudad de Cali, desde la Gestión del Conocimiento*. Ponencia presentada en el encuentro anual de Investigadores de la Universidad Libre, 2007, Bogotá D.C., Colombia.

- 200-Valencia R., Marino (2006). Los intangibles y el crecimiento económico. *Revista: Entramado*, Vol. 2, (1), 44-51
- 201- Valencia R., Marino (2005a). El capital intelectual: capacidad competitiva empresarial. *Revista: Entramado*, Vol.1, (1), 40-48
- 202- Valencia R., Marino (2005b). El capital humano, otro activo de su empresa. *Revista: Entramado*, Vol.1, (2), 20-33
- 203- Von Krogh, G.; Nonaka, I. & Aben, M. (2001). Making the most of your company's knowledge: a strategic framework. *Long Rang Planning*. Vol. 34, pp. 421-439
- 204- Werther, William (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. Tercera edición. México: McGraw Hill Interamericana.
- 205- Werther, William B. (Jr.) & Davis, Keith (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Quinta edición, México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- 206- Wheatley, Margaret J. (1994). *El liderazgo y la nueva ciencia. La organización vista desde las fronteras del siglo XXI*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- 207- Whetten, David A. & Cameron, Kim (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. 6ta edición. México: Editorial Prentice Hall.
- 208- Zágarrá, C. Y García-Falcón, J. M. (2003). Factors favoring knowledge management in work teams. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 7, No. 2, pp. 81-93
- 209- Zander, U. & Kogut B. (1995). Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*. Vol. 6, No. 1, pp. 76-92
- 210- Zapata C., Laura E. (2004). Los Determinantes de la Generación y la Transferencia del Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas del Sector de las Tecnologías de la Información de Barcelona. Bellaterra – Cerdanyola del Vallès., 248 p. Trabajo de grado (Doctorado Creación, Estrategia y Gestión de Empresas). Universidad Autónoma de Barcelona. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía de la Empresa. Disponible en: [http://selene.uab.es/dep-economia-empresa/tercer\\_cicle/doctorats/documents/Treball\\_Recerca\\_L\\_Zapata.pdf](http://selene.uab.es/dep-economia-empresa/tercer_cicle/doctorats/documents/Treball_Recerca_L_Zapata.pdf). Acceso: Febrero 25 de 2007