

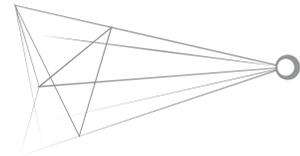
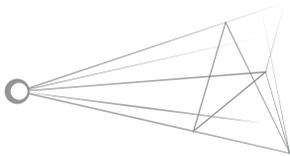

La cultura organizacional y la gestión del conocimiento para la innovación: un estudio de caso en una empresa corredora de seguros en Colombia



Karen Melissa Agudelo Betancur

Leidy Laura Álvarez Muñoz

James Mauricio González Rivera



4

Resumen

La presente investigación se aproxima a la problemática de una empresa corredora de seguros ubicada en el Valle de Aburrá. A través del uso de una metodología mixta pretende relacionar tres categorías fundamentales para el desarrollo competente y asertivo desde el pensamiento estratégico. Dichas categorías son la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y la innovación. De esta manera se plantea que la cultura organizacional ha de ser el motivo para que se logre la gestión del conocimiento y a través de la gestión de conocimiento se establezcan insumos para generar innovación. Los resultados permiten develar la importancia de gestionar el conocimiento con objeto de innovación. Finalmente se concluye que para lograr ventaja competitiva en el mundo globalizado de la actualidad es imperativo contar con el pensamiento estratégico.

Palabras clave

Cultura organizacional; Gestión del Conocimiento; Innovación; Ventaja competitiva; Habilidades directivas.

XXXXXXXX

< La cultura organizacional y la gestión del conocimiento para la innovación:
un estudio de caso en una empresa creadora de seguros en Colombia >

Organizational culture and knowledge management for innovation: a case study in an insurance brokerage company in Colombia

Abstract

The present investigation approaches the problems of an insurance brokerage company located in the Aburrá Valley. Using a mixed methodology, it aims to relate three fundamental categories for competent and assertive development from strategic thinking. These categories are organizational culture, knowledge management and innovation. In this way, it is proposed that the organizational culture must be the reason for achieving knowledge management and through knowledge management, inputs are established to generate innovation. The results reveal the importance of managing knowledge for innovation. Finally, it is concluded that to achieve competitive advantage in today's globalized world it is imperative to have strategic thinking.

Key words

Organizational culture; Knowledge management; Innovation; Competitive advantage; Managerial skills.

Introducción

El presente artículo se permite el despliegue de la conceptualización y relacionamiento de tres aspectos relevantes en las organizaciones en la actualidad. A saber, se trata de exponer cómo a través de la cultura organizacional se gestiona el conocimiento de las organizaciones para plantear insumos para la innovación.

Durante los últimos años se ha generado en las organizaciones la necesidad de innovar con objeto de tornarse competitivas en un mercado cada vez más complejo y globalizado. Si bien la globalización ha conducido a visibilizar posibles enlaces desde el comercio exterior para que las diferentes organizaciones amplíen sus posibilidades en el mercado, también requieren de un compromiso mayor para generar valores agregados y ventajas competitivas que les permita destacarse y lograr los objetivos de rentabilidad.

En esta investigación se plantean los conceptos anteriormente mencionados con el objeto de llevar a cabo una hilaridad partiendo desde la cultura organizacional, para con ello permitirse gestionar el conocimiento y a través de este generar insumos para la innovación en una empresa corredora de seguros de la ciudad de Medellín llamada DAR. El alcance del trabajo permite llevar a cabo un diagnóstico de la cultura organizacional, así como de gestionar el conocimiento de los colaboradores a partir de la sistematización de lo que a lo largo de los años de oficio se visibiliza como piezas importantes que le dan valor a la organización y generan la oportunidad de transformarla desde el componente humano. Finalmente, quedan los insumos que permiten alentar procesos de innovación en aspectos como la creatividad, la gestión y el desarrollo. Es importante señalar que el resultado de la investigación anuncia los procesos de innovación más no los desarrolla pues esto implicaría un alcance mucho mayor tanto en tiempo como en recursos.

El trabajo se sirve de una metodología descriptiva mixta en la que de acuerdo con Toro y Parra (2010) se logra la complementariedad para la triangulación tanto de las herramientas cuantitativas como cualitativas y permite la elaboración de datos más robustos sobre las cuales apoyar el trabajo. El trabajo cuenta con tres partes fundamentales en lo que confiere a la metodología; la primera parte se sirve de un cuestionario de preguntas cerradas que permita generar un diagnóstico sobre la cultura organizacional, debido a que es una empresa que tiene 15 empleados, 10 participarán en la investigación, que tiene como primera fase un cuestionario para tener la perspectiva de cada uno. La segunda parte utiliza la herramienta entrevista semiestructurada vía telefónica debido a la contingencia por el confinamiento decretada desde marzo de

2020; mediante dichas entrevistas se permite dilucidar aquellos procesos del conocimiento que son la mezcla de la experiencia junto con los conocimientos adquiridos en el contexto académico para sistematizar la información necesaria para la generación de los insumos. Finalmente, mediante los insumos emergidos a partir de las dos primeras fases se plantean las posibilidades de innovación con la cuenta la organización para optimizar y gestionar de una manera asertiva el capital humano de la misma.

Dentro de los antecedentes que permiten dilucidar la pertinencia de la investigación y la praxis desde la administración es importante destacar algunas definiciones de dichos conceptos. Por cultura organizacional Bonilla (2011) señala:

La cultura es concebida como una variable interna y da a entender que las organizaciones son como fenómenos que producen cultura, expresa valores y creencias compartidas por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado.

Esto implica que en todas las organizaciones el elemento cultural constituye una parte fundamental de la misma y corresponde con la manera de relacionamiento entre los diferentes actores de tales organizaciones. Asimismo, se considera aquel cúmulo de aspectos materiales y simbólicos a través de los cuales se presentan aspectos como la comunicación, el clima organizacional y las formas de representación.

En lo que respecta a la gestión del conocimiento, se plantea la perspectiva e injerencia que ha tenido la tecnología sobre todo en lo que respecta al acceso de la información y la comunicación referente a la sociedad de la información en donde se encuentra enmarcada la organización. Así, se trata de asegurar la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización para desarrollarlos y potencializarlos en otras situaciones, productos o procesos (Tejada, 2003). Dice el texto que es importante desde la gerencia concebir una relación entre la gestión del talento humano y la gestión del conocimiento y con ello servirse para el mejoramiento en donde se construyen procesos de cambio a través de la dilucidación de las debilidades y de las fortalezas (Tejada, 2003).

Finalmente, innovación corresponde a la concatenación de diferentes aspectos organizacionales como el componente humano, tecnológico, los procesos y el conocimiento del cliente y desde luego la gerencia estratégica (González y Martínez, 2014). Se trata de un proceso complejo que implica una multiplicidad de factores.

Estos tres aspectos sustentarán teóricamente el artículo y permitirán los argumentos para la creación de los instrumentos metodológicos a través de los cuales se llevará a cabo la intervención para la posterior extracción de los resultados y su debida discusión.

1. Marco teórico

1.1. Descripción de la empresa

Dar es una compañía corredora de seguros ubicada en el área metropolitana del Valle de Aburrá. Cuenta con un equipo de trabajo total de quince colaboradores, la propietaria quien a la vez es la gerente, tiene una experiencia de más de 25 años en la venta de seguros. La constitución de la empresa en términos formales fue reciente, en el 2016, sin embargo, ha venido funcionando hace más de quince años luego de que la dueña se separara de trabajar con su hermana. Es importante resaltar que la gerente de la empresa se entrenó en un escenario diferente hacia los años noventa cuando los seguros apenas se venían posicionando en el mercado colombiano. Esto le ha permitido dimensionar desde una perspectiva visionaria la importancia del pensamiento estratégico a nivel empresarial y por ello su filosofía empresarial responde a aspectos

< La cultura organizacional y la gestión del conocimiento para la innovación:
un estudio de caso en una empresa creadora de seguros en Colombia >

tanto internos como externos.

La mayoría del equipo de trabajo con el que cuenta tiene un entrenamiento permanente y salvo tres integrantes llevan en la empresa mínimo cinco años. El ambiente de DAR es un ambiente propicio para el trabajo, la oficina se encuentra ubicada en el municipio de Envigado, pero los colaboradores no tienen que asistir a diario a la oficina. La gerente ha visibilizado de acuerdo con su experiencia que gran parte de su éxito responde al tratamiento asertivo que le ha dado a su equipo de trabajo, esto implica que se concatenen una multiplicidad de factores, tanto las comisiones por venta como el salario emocional; concibe la estructura empresarial desde una perspectiva holística en donde el factor humano es fundamental.

Durante el año 2018 la gerente asistió a un seminario de innovación en la ciudad de Bogotá, allí comprendió la importancia de este término y la relación que existía con las estrategias, por ello se ha dado a la tarea de articular su organización con un discurso y unos hechos que le permitan situarse como una de las empresas corredoras de seguros más destacadas.

En lo que respecta a su organigrama, ella es la gerente general, cuenta con una coordinadora que se podría decir es la segunda al mando y nueve corredores de seguros que tienen un mismo nivel de jerarquía. Sin embargo, dos de ellos, que por demás son mujeres se destacan en sus ventas, así como en habilidades de liderazgo, por ello han desempeñado otras actividades relacionadas con capacitaciones en servicio al cliente, consolidación de gestión del conocimiento y cultura organizacional.

Dar durante el año 2019 contrató una firma constructora que trabajó durante tres meses el fortalecimiento interno, el trabajo en equipo y el pensamiento estratégico. Los resultados fueron positivos, sin embargo, la gerente comprende que este tipo de capacitaciones deben ser permanentes y por ello ha permitido la intervención de la presente investigación.

La población con la que se trabajará son diez personas, la coordinadora y los nueve corredores de seguros, para una muestra total de diez personas, con ellos es con quien se utilizarán los instrumentos planteados en la metodología. Los otros cuatro empleados restantes de la organización responden a cargos operativos como mensajería, contabilidad y seguridad y salud en el trabajo.

2. Referentes conceptuales

El presente marco teórico comprende tres categorías fundamentales mediante las que se pretende dar cuenta de aspectos organizacionales que generen cambios propositivos permitiéndole a la organización contar con una ventaja competitiva o valor agregado respecto de otras empresas corredoras de seguros, a saber, tales conceptos son: cultural organizacional, gestión del conocimiento e innovación.

3. Cultura organizacional

La cultura se ha circunscrito como un concepto muy amplio que le caben muchas acepciones y hace referencia a muchas cuestiones. En términos teóricos se puede establecer que es un concepto que corresponde a disciplinas como la antropología y la sociología. Sin embargo, dichas disciplinas de las ciencias sociales han encontrado en el contexto empresarial un nicho importante para sus análisis e investigaciones. Tal como lo menciona Fabregat (1984) la cultura recorre varios sectores de la realidad social, incluidos la adaptación a ambientes, dentro de los que se incluyen los trabajos, la educación, las diversiones, la participación social. Se trata de todo un constructo material y simbólico que se manifiesta en todas las sociedades.

El estudio de la cultura organizacional tuvo lugar hacia los años cincuenta del siglo pasado, allí se analizaron cuestiones como los valores, el estilo de dirección, la comunicación, el ambiente, las dinámicas internas, las relaciones verticales y horizontales, entre otros; sin embargo, es hacia los años setenta cuando

cobra importante relevancia ya que se considera nuevas perspectivas en donde la empresa pasa de estar basada en criterios económicos a criterios sociales. (Zapata y Rodríguez, 2017). Con el ánimo de establecer una función precisa de la cultura organizacional se establece:

El fundamento de la cultura organizacional radica en que las personas, los grupos, los departamentos y la organización desarrollen un conjunto de signos, símbolos, hábitos, costumbres y valores particulares en la vida cotidiana para que se reflejen en última instancia en el comportamiento organizacional, “como producto de ciertos sistemas de conocimiento, ideologías, ritos, mitos, historias y ceremonias que se manifiestan frecuentemente en la organización y que los individuos les asignan ciertos significados específicos (Zapata y Rodríguez, 2017, p. 73)

Al interior de las organizaciones se encuentran estas formas relacionales que implican los ritos, las ideologías, la historia, la identidad. Por esto se convierte en un referente para el desempeño y comportamiento de los colaboradores, tal como lo menciona Ruiz y Naranjo (2012) guía a los empleados de la empresa y le da las pautas sobre cómo comportarse dentro de la misma.

Las organizaciones no pueden desconocer aquella dimensión humana, esta constituye la parte más importante pues a nivel interno es la que moviliza y propende por cumplir los objetivos y a nivel externo consume los productos o servicios que las organizaciones ofrecen. Por ello, la cultura organizacional permite reflexionar respecto de este conjunto de pautas y formas de pensar tanto de manera objetiva como simbólica que comparten un conjunto de personas en una colectividad (Rocher, 1977).

Otro de los elementos relevantes de la organización que se relaciona con la cultura organizacional tiene que ver con las motivaciones, aquello que conduce a los individuos a llevar a cabo acciones, lo que moviliza de una u otra manera a que los colaboradores desempeñen su trabajo de una manera asertiva, lo que en Ayala (2011) se relaciona como la cooperación de los individuos ya que las personas no actúan aisladamente sino por medio de relaciones e interacción con otros individuos, con esto se permiten alcanzar los objetivos. A este respecto Chiavenato establece:

Las personas no actúan aisladamente, sino a través de interacciones con otras personas, para poder alcanzar sus objetivos con mayor facilidad. En las interacciones humanas, las personas ejercen mutua influencia, originándose así las relaciones sociales. Gracias a las diferencias individuales, cada persona tiene sus propias características, sus capacidades y sus limitaciones. Para poder superar sus limitaciones y ampliar sus capacidades, las personas necesitan cooperar entre sí para alcanzar sus objetivos con mayor facilidad. A través de la participación personal y de la cooperación entre las personas surgen las organizaciones” (Chiavenato, 1995, p. 547).

La cultura organizacional no solamente implica la posición de referenciar la identidad de la organización, a través de esta se permite la posibilidad de generar insumos, prácticas, valores, estrategias que propendan hacia la mejora, el aumento de la rentabilidad, la posibilidad de mejorar la productividad; por tanto, la cultura organizacional es utilizada como una estrategia para mejorar procesos de comunicación por ejemplo, a este respecto Quiroga (2007) establece que hoy en día la posibilidad de potencializar, agilizar los procesos organizacionales a través de las tecnologías comunicacionales (TIC) es una realidad. La diversidad de plataformas, estrategias y acciones que permite el avance tecnológico se sitúan en un plano que, relacionado con otros asuntos organizacionales como la gestión del conocimiento y la innovación, conducen a la organización hacia un estado de ventaja competitiva que le permite posicionarse en un contexto globalizado de mucha afluencia y competencia.

Sin embargo, la comunicación es solamente una parte de la cultura organizacional, así como la motivación. Es importante resaltar que cuando se habla de cultura organizacional se está haciendo referencia una multiplicidad de acontecimientos que la constituyen. Se puede decir que todas las organizaciones cuentan con cultura organizacional, así como todos los seres humanos hace parte de una cultura, la diferencia

< La cultura organizacional y la gestión del conocimiento para la innovación:
un estudio de caso en una empresa creadora de seguros en Colombia >

radica en que en el caso de los humanos no se puede hacer consideraciones respecto de si un tipo de cultura es mejor que otro, simplemente son diferentes, mientras que, en el plano de lo organizacional, la cultura puede permitir estrategias que propendan hacia el cumplimiento de los objetivos de la misma. Se trata así de una tarea o misión en donde los referentes como las relaciones, la identidad, los valores y la historia juegan un papel fundamental para generar motivación, comprender el escenario y de esta manera movilizar la organización hacia el punto deseado.

En todas las organizaciones con ánimo de lucro existen una latente necesidad de mejorar para poder aumentar la productividad y la rentabilidad. Para llegar a ello se deben considerar diferentes aspectos para que la organización funcione asertivamente, a este respecto Ruiz y Naranjo (2012) reconocen ciertos modelos de cultura organizacional diferenciados en los que se permite evidenciar algunas perspectivas desde las que opera la cultura en el contexto organizacional.

El modelo de cultura de Cameron y Quinn quienes definen cuatro tipos de cultura a partir de dos dimensiones fundamentales, la estabilidad versus la flexibilidad, dependiendo de los intereses de cada organización se prioriza el orden y el control (estabilidad) o el dinamismo (flexibilidad) estos dos términos responden a la primera dimensión (Ruiz y Naranjo, 2012). La segunda dimensión se relaciona con la orientación interna o externa que tenga la organización; con base en lo anterior se plantean cuatro tipos de cultura, la primera es la cultura del clan, una cultura flexible y con orientación interna y por ello prioriza en el desarrollo humano, el trabajo en equipo, el compromiso con la organización; la segunda es la cultura adhocrática, es flexible pero su orientación es externa, se resaltan aspectos como la creatividad, ejercer liderazgo en el mercado, encontrar estrategias para aumentar sus clientes; la otra cultura es de mercado, es externa y estable, ya que requiere controlar las mejoras en la productividad y competitividad. Finalmente está la cultura jerárquica que es interna y estable, allí prevalece la estabilidad y el control, la eficiencia y el cumplimiento de las normas (Ruiz y Naranjo, 2012).

Otro de los modelos planteados por los autores es el modelo cultural de Denison, este consiste en identificar la cultura organizacional a partir de cuatro características que son: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión. También se plantea el modelo de O'Reilly, en este no se definen tipologías culturales sino valores culturales, permite medir el ajuste entre los valores del individuo y los valores de la organización. Encuentra 31 valores individuales y 23 organizacionales, dentro de los valores organizacionales se resaltan siete dimensiones que son: atención al detalle, innovación, orientación a resultados, agresividad, orientación al equipo, estabilidad y orientación a la gente (Ruiz y Naranjo, 2012).

Han sido diferentes y variados los enfoques que se le han dado a la cultura organizacional, desde una perspectiva teórica se puede generalizar en que corresponde con ese cúmulo de valores, orientaciones, rituales, identidades, símbolos que representan a una organización ubicada en un espacio y un tiempo, que genera afinidad entre los diferentes actores de la organización. En lo que confiere a la práctica se puede resaltar que dependiendo de las necesidades y características de las organizaciones el enfoque varía y por ello en algunos casos se trabaja en la comunicación, en otros en la motivación, también en la identidad, otros en la necesidad de innovar.

4. Gestión del conocimiento

Es importante mencionar en un principio que la sociedad actual se encuentra en un momento complejo de procesos y comunicaciones, el avance tecnológico y la interactividad comunicativa han obligado a las organizaciones a pensar cómo articular sus propias experiencias en contenidos importantes y mejoras en sus procesos y una de las respuestas es a través de la gestión del conocimiento. Tal como lo establecen Chouikha y Dhaou (2018) la gestión del conocimiento es la clave para el desempeño organizacional y supervivencia en un entorno económico, tecnológico, político y social en permanente cambio. Se presume

que la gestión del conocimiento es una consecuencia directa del tránsito a la era de la información y a las teorías del conocimiento como la fuente primaria para la renta económica (Alavi, Leidner, 1999).

Es así se define la gestión del conocimiento como un proceso de identificación, captura y aprovechamiento del conocimiento colectivo en una organización para ayudar a la misma a competir, con lo que se pretende que la organización mejore y diseñe tácticas desde la innovación (Alavi, Leidner, 1999). También tiene que ver desde lo concreto la materialización de la gestión del conocimiento en aspectos como: la mejora en la toma de decisiones, la rápida respuesta, el aumento de la rentabilidad, mejora de la productividad, oportunidades de nuevas ideas, reducción de costos entre otros (Alavi, Leidner, 1999).

Se han identificado algunos factores importantes de cara a la implementación de la gestión del conocimiento, tales como la adquisición del conocimiento, almacenamiento del conocimiento, transferencia del conocimiento y aplicación del conocimiento (Obeidat et al., 2016). En lo que respecta a la adquisición del conocimiento los autores establece que se trata del proceso de desarrollo y creación, de perspicacia, habilidad y relaciones por medio del cual se adquiere el conocimiento, para ello se requiere de voluntad y participación de los receptores del conocimiento. (Obeidat et al, 2016)

Respecto al almacenamiento del conocimiento los autores asumen que se denomina como memoria administrativa y que el conocimiento se puede condensar en múltiples maneras, registros escritos, políticas gerenciales, bases de datos; con dicho almacenamiento lo que se pretende es reconocer nueva información como relevante para el futuro y presente de la organización (Obeidat, et al, 2016).

La transferencia del conocimiento se presenta cuando al receptor le entregan los datos, pero datos precisos suministrados para que este configure nuevos datos; existen tres áreas de interés para investigar la transferencia de la información en una organización, las características de la información, las actividades de la transferencia y el rendimiento de la transferencia real (intercambio de conocimientos, flujo de conocimientos) (Obeidat, et al, 2016).

La aplicación del conocimiento se puede utilizar en las diferentes áreas, en el contexto de la estrategia comercial, en la prestación de servicios, en la implementación de tareas para el desempeño y efectividad organizacional; estos procesos son los que se utilizan finalmente en la aplicación real de conocimiento, ayudando a las empresas a reducir costos.

También es importante establecer que la gestión del conocimiento no es un asunto que confiere exclusivamente a la gran empresa, pues la pequeña y mediana empresa conforman un renglón importante en la economía mundial, por ello, las estrategias de gestión de conocimiento requieren ser aplicadas para percibir beneficio de las mismas, en el texto de Edvardsson y Durst (2013) se plantea la ausencia de estrategias pues los recursos son limitados y los beneficios que estas podrían adquirir si se dieran a la tarea de su aplicación, así, en la investigación que se llevó a cabo, se establece que en las organizaciones en los puntos más relevantes en los que se debe trabajar son en procesos de innovación, servicio al cliente, organización estratégica.

La gestión de conocimiento es un asunto que implica tanto la movilidad de la organización hacia su propia sistematización, como la voluntad de cambio y apropiación de los factores determinados por dicha sistematización, de ahí que Muthueloo et. al (2017) argumenten que el conocimiento tácito aplicado presenta mejoras en el desempeño organizacional, en las funciones de negocios y operaciones; y que ello finalmente se vea reflejado en el retorno de la inversión.

Uno de los aspectos importantes hacia los que la gestión del conocimiento debe apuntar es al cliente que en últimas es la razón de ser de toda organización, así las mejoras que provea la gestión de los

< La cultura organizacional y la gestión del conocimiento para la innovación:
un estudio de caso en una empresa creadora de seguros en Colombia >

conocimientos también requieren ser enfocadas a que los clientes conciban una mejor experiencia lo que permite una competitividad sostenible, esto es, la perdurabilidad en el tiempo a partir del valor agregado que percibe el cliente cuando toma el producto o servicio de la organización (Cepeda et. al, 2016) para ello las organizaciones deben saber cómo el conocimiento debe ser creado, compartido y utilizado al interior de las mismas y con ello establecer estrategias que propendan a generar mayor empatía, relación, disposición frente al cliente.

Existen algunas herramientas que se deben considerar en lo que respecta al almacenamiento, sistematización y uso de la gestión del conocimiento, pues este de acuerdo con Cerchione y Espósito (2016) se relaciona con el uso estratégico de ciertos elementos que ha proveído la tecnología como las TIC, así los usos de los correos electrónicos, el audiovisual, los chats y demás elementos constitutivos de las TIC van a jugar un papel preponderante para el desarrollo estratégico de la organización, pues mejoran la capacidad de respuesta, interactúan con las necesidades de los clientes, así mismo comunican al interior de la organización optimizando tiempo y recortando distancia.

De acuerdo con Chen y Patrick (2015), la gestión del conocimiento es la capacidad dinámica que se fundamenta en las rutinas de aprendizaje; dichas rutinas permiten proveer unos patrones de comportamiento; sin embargo, lo importante es que tales rutinas de aprendizaje reconfiguren la base del conocimiento organizacional, con ellas se logra que se mejoren los procesos operativos, así mismo que se establezcan criterios y que la organización no caiga en errores del pasado.

De esta manera se asume la gestión del conocimiento como la multiplicidad de factores para darle respuesta estratégica tanto a aspectos internos como externos de la organización; pues para que una organización pueda responder con sus condiciones es necesario que exista un equilibrio entre los internos y los externos. Así mismo se debe tener en cuenta que la gestión del conocimiento va de la mano de los elementos tecnológicos de la comunicación como las TIC, pero también de la capacidad creativa que tienen las organizaciones para reinventarse, para permitirse desde procesos y estrategias innovadoras proveer nuevos insumos, nuevas tácticas que les permitan la sostenibilidad en el tiempo y cumplir con los objetivos presupuestados. También existe un tercer factor que configura los dos primeros, tanto las TIC como la gestión del conocimiento, este factor en mención tiene que ver con la parte humana, la condición de poder administrar el talento humano en una organización es una de las garantías para que la misma tenga éxito o no, por esto en este trabajo se insiste en ese tema y considera que dentro de la dimensión teórica se hace necesario que se dimensionen estos aspectos.

5. Innovación

La innovación se ha convertido en uno de los conceptos más importantes de los últimos años, hasta el punto de concebirse en algunas organizaciones como una filosofía a seguir pues la innovación permite mediante el uso de la creatividad y la capacidad de inventiva establecer nuevos parámetros frente a procesos, productos o servicios en el marco de lo organizacional, proveyendo soluciones significativas que resuelven problemas con los que se enfrentan tales organizaciones cotidianamente. Desde luego que el escenario en donde se sitúa la organización moderna demanda alta competitividad pues de lo contrario tiende a desaparecer o extinguirse; el mercado en la actualidad se torna exigente y existen factores relevantes como la gran oferta de servicios y productos, por eso para que una organización logre prolongarse en el tiempo y un adecuado índice de rentabilidad, debe acomodarse a las necesidades actuales entre las que se destaca el acto de innovar.

Como nunca en la historia la innovación ha cobrado un gran interés por diferentes escenarios que ven en ella, la salida o solución a muchos problemas:

Por ello, no es de extrañar que la literatura considere que la innovación es hoy crítica para el rendimiento económico de las organizaciones y las naciones (Harris y Mowery, 1990: 7), entre otras razones porque las empresas innovadoras van a estar más preparadas para operar en un entorno inestable como el actual, responder rápidamente a los cambios y encontrar y explotar nuevos productos, así como las oportunidades que surjan en el mercado (Miles y Snow, 1978: 55. En esta línea Freeman (1988) ya destacó el valor estratégico de la innovación. (Jiménez, Sanz, 2006, p. 32)

Los cambios hacia los que se vuelca el mercado cada vez son más abruptos y significativos, por eso se requiere de respuestas inmediatas que permitan un engranaje asertivo con las necesidades de la demanda. En el contexto organizacional innovar es permitirse la posibilidad de mejora, de repensarse, de reconstruirse y este hecho se encuentra muy ligado con el concepto de gestión del conocimiento, pues es el insumo primigenio junto con la creatividad para generar procesos de innovación de ahí que se plantee:

La innovación hace referencia a las capacidades organizacionales para gestionar los recursos tangibles e intangibles a tal punto que de estos se generen procesos, ideas y productos que permitan ser competitivos en mercados inciertos y dinámicos. Sin embargo, para que este elemento se configure en una fuente de ventajas competitivas, se requiere que los estamentos directivos desplieguen actividades relacionadas con la exploración y explotación del conocimiento (Acosta & Luiz, 2013) (citado en, Castillo et. al, 2017, p. 7)

La innovación se remite a la posibilidad de usar los insumos que ofrece la tecnología más la experiencia tanto de los usuarios como de los colaboradores para mejorar procesos, o diseñar mejores servicios, apuntando a una mejora significativa de la organización en la que se genere una ventaja competitiva frente al mercado. Cada vez son más los ejemplos de innovación que proveen de bienestar la sociedad y mejoran las condiciones de las organizaciones. Sin embargo, el paso imperativo para que se pueda presentar la innovación organizacional es la gestión del conocimiento, son dos elementos que se van de la mano, es la manera como los activos intangibles de la organización se sistematizan para lograr resultados propositivos que respondan con las necesidades del mercado.

En el texto de Osorno, Oquendo, Monsalve y Martínez (2016) se menciona la importancia de establecer al interior de las organizaciones un banco de ideas a manera de sistematización de la gestión del conocimiento con el objeto de poseer insumos que posibiliten el acto de innovar, con ello se logra establecer conectar las islas de conocimientos que de no ser así mantendrían aisladas las unas de las otras y co-crear para lograr los objetivos presupuestados de una manera concreta y estructurada, para ello también se requiere la fortaleza de un elemento muy importante en todo lo que confiere a las relaciones, la comunicación; mediante esta, se puede lograr que las ideas se fortalezcan y que las organizaciones encuentren un punto de productividad más alto y por ende de rentabilidad.

6. Metodología

El presente artículo presenta una investigación mixta en donde convergen herramientas cuantitativas como cualitativas para permitirse un sustento complementario entre ambas ya que el tipo de intervención lo permite además que se ajusta a las necesidades planteadas.

Debido a que se trata de una intervención en un contexto de relativamente pocas personas y de las cuales la extracción de la información es altamente importante, se plantea que la muestra es la población (12) individuos entre hombres y mujeres.

En cuanto a las herramientas que se utilizaran, se cuenta con cuestionario que de acuerdo con Toro y Parra (2010):

< La cultura organizacional y la gestión del conocimiento para la innovación:
un estudio de caso en una empresa creadora de seguros en Colombia >

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables por medir. Es un instrumento necesario para la encuesta, para los grupos de discusión, la entrevista, etc. Consiste en una serie de preguntas específicas, que permiten evaluar una o varias de las variables definida en el estudio (p. 453)

El cuestionario será aplicado en la primera fase de la investigación y con él se pretende extraer información sobre la cultura organizacional con el propósito de realizar un diagnóstico que permita direccionar aquellos puntos clave para acercarse hacia la gestión del conocimiento de los colaboradores.

La segunda fase hace alusión a entrevistas semiestructuradas vía telefónica a través de los cual se llevan a cabo temas de conversación que emergieron de los resultados del cuestionario y con los que se pretende extraer los aspectos fundamentales para gestionar el conocimiento. Esta práctica consiste en una especie de entrevista en donde se puede contrastar opiniones y se cuenta con un formato semiestructurado que se puede direccionar o cambiar sobre la marcha si la conversación lo amerita (Toro y Parra, 2010).

La última parte de la investigación corresponde con la generación de insumos para los futuros procesos de innovación. Estos resultados emergen tanto de la primera fase como de la segunda y permitirán dilucidar aquellos puntos clave de la organización que se resaltan como oportunidades de innovación para mejorarla a nivel interno y que tales mejoras conduzcan hacia los factores externos.

7. Resultados

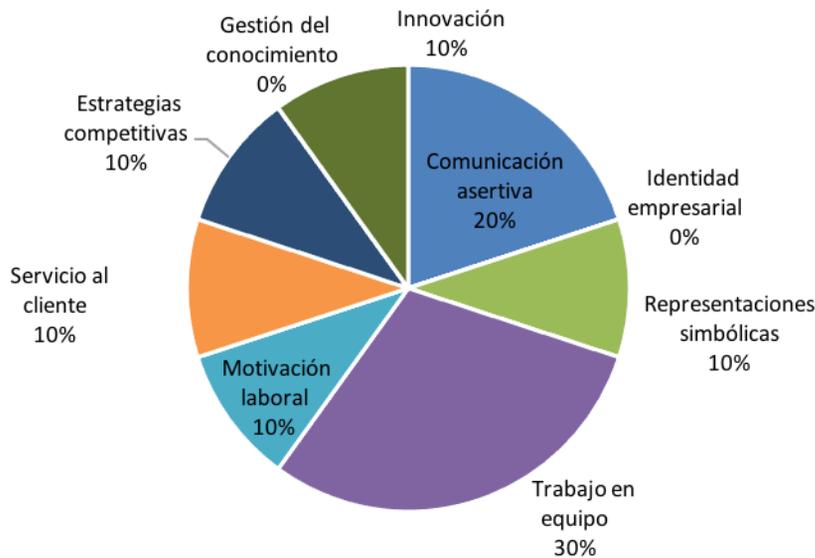
A continuación, se ponen en evidencia los resultados de la intervención en la empresa Dar que cuentan con tres fases como se ha venido mencionando. El primer instrumento utilizado fue el cuestionario que constó de 15 preguntas en donde se consultaron temáticas generalizadas respecto de la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y la innovación. Se presentan las cinco preguntas consideradas más relevantes en término de cuestionamientos como de resultados.

La primera pregunta correspondía con la necesidad de visibilizar las falencias de la empresa Dar en lo que confiere a la cultura organizacional, con ello se permitió dilucidar cuál era la perspectiva del equipo de trabajo. Como se puede evidenciar en la gráfica 1, las respuestas fueron diversas, sin embargo, el ítem de la identidad empresarial tuvo el margen porcentual más alto, lo que implica considerar a nivel de cultura organizacional cómo poder consolidar el equipo de trabajo en términos de identidad.

La identidad interna que proyecta una organización es un imperativo para que se visibilice a nivel externo, esto puede acarrear dificultades ya que no da cuenta de la hilaridad en el discurso, como si los colaboradores concibieran el tipo de venta desde una perspectiva diferenciadora entre sí. También puede denotar desorganización y falta de liderazgo ya que implica discontinuidad en los procesos de comunicación.

También se resaltan algunas falencias en la comunicación asertiva, esto puede ser a nivel horizontal de las jerarquías, o de la coordinadora general hacia los corredores de seguros, finalmente el carácter cuantitativo del cuestionario solo visibiliza numéricamente las respuestas, pero se conciben cómo los individuos dimensionan que la comunicación no es asertiva, esto implica o que es muy pasiva o que es muy agresiva.

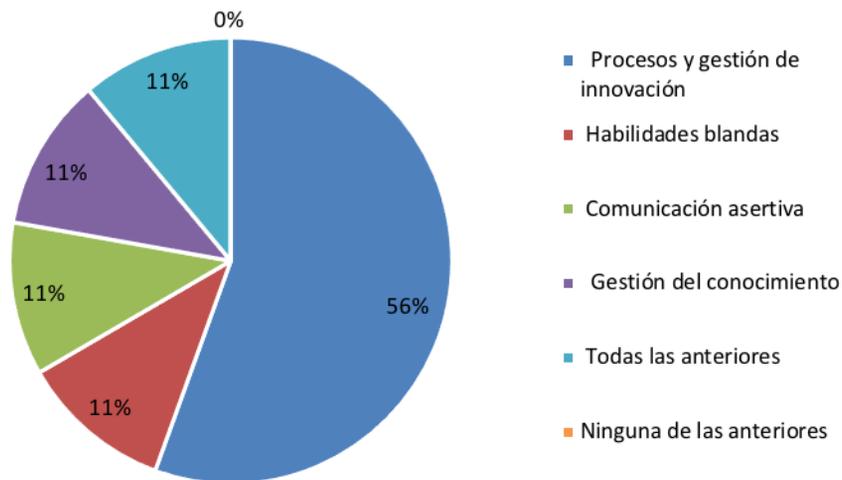
Gráfica 1. Falencias de la cultura organizacional



Fuente: elaboración propia.

La siguiente pregunta se cuestiona sobre la relevancia o importancia de la capacitación de los empleados, allí la mayoría de los encuestados respondieron que las capacitaciones que consideraban relevantes hacían alusión a los procesos y gestión de la innovación lo que implica una alta importancia concebida en el discurso de la innovación. Durante los últimos años la innovación se ha circunscrito como un factor determinante para que las organizaciones se permitan una ventaja competitiva, por esto, este tipo de capacitación resulta imperativa para que los colaboradores cuenten con herramientas que los destaquen a la hora de cerrar una venta, asimismo permite que la reputación de la organización mejore en términos de gestión. Son muchos los beneficios que se pueden obtener cuando se instauran procesos de innovación en las organizaciones, por esto, el hecho que la mayoría de los colaboradores al menos dimensionen la importancia de este tipo de capacitaciones denota un interés genuino que se puede convertir en un proceso fundamental y transversal de la organización. En el resto de los ítems planteados se presenta homogeneidad lo que permite la lectura de la importancia generalizada de las capacitaciones a nivel interno de la organización.

Gráfica 2. Capacitación a los empleados



Fuente: elaboración propia.

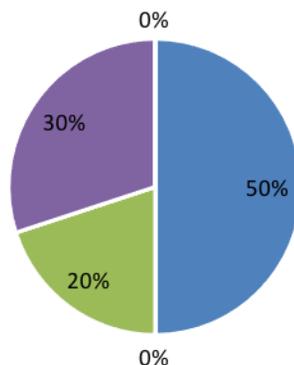
Otra de las preguntas que llama fuertemente la atención es la que responde a sobre quién recae la responsabilidad del ambiente de la organización. A este respecto la mitad de los encuestados señalaron que la responsabilidad recaía en la dueña y gerente; así mismo un porcentaje importante estableció que todos tenían responsabilidad. Pero lo que más llamó la atención fue que ninguno estableció que esta responsabilidad confería a la coordinadora, esto permite leer que no la ven como una líder lo que resulta preocupante ya que su cargo precisamente consiste en apoyar a todos los corredores de seguros. En este sentido la respuesta es reveladora y permite evidenciar cierta carencia en habilidades gerenciales por parte de la coordinadora y por ende de la dueña y directora ya que la respuesta fue contundente, en tanto que ningún porcentaje la reconoció como tal.

Por otro lado, un porcentaje menor estableció que los responsables eran los corredores de seguros, esto puede leerse como compromiso hacia la institución, pero también como una falta de claridad en los procesos internos de gestión lo que denota una falta en la comunicación. Llama poderosamente la atención la respuesta un tanto variada que arrojó dicha pregunta ya que también permite concebir que existen falencias en el discurso unánime de la organización y sus colaboradores difieren mucho entre sí, respecto de cuestionamientos trascendentales.

Gráfica 3 Ambiente interno empresarial

Responsable del ambiente interno empresarial

- Dueña y directora
- coordinadores
- corredores de seguros
- todos
- otros empleados

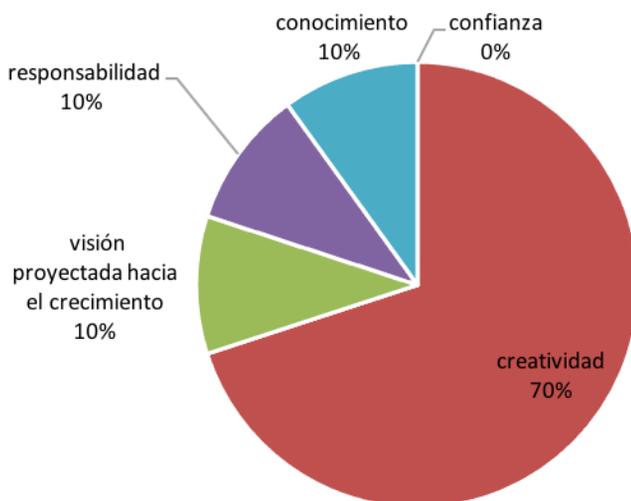


Fuente: elaboración propia.

Otra de las preguntas trascendentales para determinar cómo se plantea la innovación en términos de valores en el contexto de Dar, la gran mayoría de los encuestados respondieron que la creatividad, indudablemente es uno de los valores fundamentales para que se generen procesos y gestión de innovación en el marco organizacional. En la misma proporción consideraron el conocimiento, la responsabilidad y la visión proyectada hacia el crecimiento. Esta respuesta permite leer unanimidad en el discurso, sin embargo, puede ser también por un asunto de desconocimiento que respondieron aquello que consideraron más relevante. En cuanto a la creatividad se resalta que los colaboradores hayan concebido como valor fundamental para la innovación ya que como se ha señalado en la literatura registrada, la creatividad es uno de los motores para que se presenten procesos de innovación.

De acuerdo con el planteamiento del trabajo, el conocimiento y la gestión del mismo, también se dimensiona como un valor trascendental para que se presente la innovación, por ello, es necesario que se generen formas de estructurar el conocimiento aprendido de la experiencia de los diferentes miembros de la organización.

Gráfica 4. Valores para la innovación empresarial



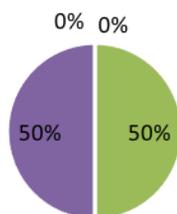
Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la relación entre la gestión del conocimiento y la innovación se presentan respuestas completamente divididas, el 50 % de los encuestados no le encuentran relación y el otro 50% sí se la encuentra. En aras de los objetivos de la presente investigación esta respuesta permite comprender la importancia de trabajar en la gestión del conocimiento para que los diferentes actores de la empresa se permitan comprender que todos aquellos procesos que tienen relación con los conocimientos que se adquieren desde la experiencia pero que también tienen que ver con los aprendizajes en el contexto académico o en capacitaciones, van sumando como cúmulos de conocimientos que pueden ser leídos en perspectiva estratégica y generar insumos claves para la innovación.

Gráfica 5. Relación gestión del conocimiento e innovación

Relación entre la gestión del conocimiento y la innovación

- No le encuentro relación
- Uno corresponde con el otro
- La gestión del conocimiento se puede relacionar con todo
- La innovación se puede relacionar con todo



Fuente: elaboración propia.

Las diez respuestas restantes encontraron divergencias entre sí. El formulario como se estableció en la descripción de la empresa fue respondido por diez de los colaboradores, los nueve corredores de seguros y la coordinadora de los mismos. En las preguntas que hacían alusión a la cultura organizacional se puede establecer que hubo cierta unanimidad, sobre todo en las preguntas de opción de respuesta sí o no. Los colaboradores de Dar consideran que la cultura organizacional se sitúa como una importante aliada estratégica para permitir el mejoramiento organizacional tanto a nivel interno como externo. En cuanto a los posibles cambios que se podrían presentar positivamente gracias a la cultura organizacional los encuestados en su mayoría respondieron que la capacidad para innovar; esto implica que el concepto de innovación lo tienen en una muy alta estima como un concepto que permitiría movilizar la organización hacia otro nivel.

Respecto del tema de las capacitaciones, los encuestados respondieron que eran necesarias y que permitían mayores flujos de conocimientos que le hacían bien a la organización, las capacitaciones de habilidades blandas, como las de proceso de gestión en innovación. Los encuestados consideran que las estrategias son imperativas para que la organización crezca. Respecto de las preguntas asociadas a las relaciones al interior de la organización, una gran proporción de los encuestados estableció que se presentaban problemáticas de envidia, también los celos.

La segunda parte de la construcción metodológica de la presente investigación consistió en una entrevista semiestructurada que debido a la coyuntura del aislamiento por causa de la pandemia se realizó vía telefónica, también participaron los diez colaboradores. El objetivo de la entrevista era reflexionar sobre los resultados que emergieron en la aplicación del cuestionario, un análisis que parte de la gestión del conocimiento en tanto que se permite explorar qué tanto han aprendido los colaboradores y asimismo cómo se aplica el conocimiento que ellos han adquirido con el paso de los años en la empresa Dar.

En total fueron diez entrevistas con un promedio de ocho preguntas. De acuerdo con los resultados arrojados por la encuesta se puede concluir que en lo que confiere a la gestión del conocimiento, no existe una relación o claridad con el término de manera generalizada en la empresa, algunos en la entrevista manifestaron que sí lo habían escuchado durante el proceso académico de la carrera de administración de empresas, pero no se había ahondado en el asunto. Por otro lado, la dueña y gerente de la empresa tampoco había hecho hincapié respecto de la importancia de gestionar el conocimiento.

La entrevista permitió dilucidar que en efecto existen muchos conocimientos a la hora de realizar ventas de seguros, los corredores de seguros denotan su capacidad tanto en el conocimiento de los productos que ofrecen, como en las estrategias que utilizan para vender dentro de las que se destacan el uso de lenguaje persuasivo, y la generación de necesidades del cliente. También se pudo observar que el cliente que llega por primera vez a la empresa fácilmente adquiere no solo uno sino dos o más servicios, lo que implica que estratégicamente la empresa Dar se especializa en ofrecer varios tipos de seguros y logra generar la suficiente empatía con los clientes para que los adquieran. Esto a su vez permite dimensionar que existe una claridad frente a los seguros y el lenguaje que utilizan para venderlo. En cierta medida esto es precisamente lo que se denomina gestión del conocimiento, aunque los corredores lo desconozcan en términos teóricos. Sin embargo, en otros aspectos se evidencia las falencias a la hora de gestionar el conocimiento. La empresa no cuenta con la perfilación de clientes, por otro lado, la base de datos en su información solo cuenta con un nombre un teléfono y un correo electrónico. Dar aún no ha visibilizado la importancia de conocer su cliente.

De acuerdo con las entrevistas también se pudo evidenciar que varios de los corredores de seguros, así como la coordinadora cuentan con las capacidades necesarias para realizar una lectura del ambiente, sin embargo, no la utilizan a su favor, o lo hacen de una manera implícita pero no lo registran, tampoco lo documentan. Esto puede evidenciar una de las falencias cuando se trata de utilizar y gestionar el

conocimiento.

Por otro lado, las capacitaciones que se realizan al interior no son registradas ni por memorias, ni vía audiovisual, tampoco se han sistematizado, al parecer las tienen, y no queda registro que permita afianzarlas o volver sobre las mismas cuando sea necesario. Asimismo, las capacitaciones son percibidas de manera individual y no en equipo, esto quiere decir que al momento que un orador un experto llega a discutir sobre determinado tema, todos se remiten a escuchar individualmente, no como quien pertenece a un equipo de trabajo sino como quien estuviera estudiando en una universidad, no existe, o por lo menos no se ha visibilizado de tal manera la importancia del equipo de trabajo. Esto hace que las capacitaciones resulten inocuas, tal vez permitan el conocimiento y aprendizaje teórico, pero si no son llevadas a la práctica pierde gran parte de su impacto.

La gestión del conocimiento se sitúa como una cuestión fundamental en los equipos de trabajo, como se ha venido estableciendo, en el caso de Dar los colaboradores no la tienen presente y esto les ha implicado doble trabajo en aspectos como la consolidación de la información, cada que tienen que buscar un cliente lo tienen que hacer una base de datos que no se encuentra lo suficientemente sistematizada y no arroja datos suficientes. Tampoco han sistematizado un discurso unificado que le genere identidad a la marca, cada quien aborda los clientes como mejor lo considera. Esto impide que se logre gestionar de manera acertada la reputación de la empresa.

En todos los entrevistados se pudo visibilizar la importancia de generar innovación para que la compañía cuente con un crecimiento significativo, si bien un crecimiento orgánico todos están de acuerdo con que en términos de rentabilidad la empresa y ellos como colaboradores pueden aumentar los números. Sin embargo, no existe una claridad frente a lo que es la innovación, las capacitaciones que se han dado han tocado el tema de manera superficial, sin permitirle verdadera injerencia como para concebirla como una estrategia.

Se puede establecer en términos generalizados que la gestión del conocimiento de la organización continúa siendo un reto por llevar a cabo, que si bien existen los elementos y los conocimientos por parte de los colaboradores estos no han sido sistematizados y gestionados de una manera asertiva para que se conviertan en estrategias, innovaciones y soluciones tanto para los clientes como para la organización.

Finalmente, la tercera parte de los resultados hace alusión a la posibilidad de concebir a partir de las dos primeras partes posibilidades o insumos para innovar de acuerdo con el análisis planteado, a continuación, se presentan en una matriz los principales insumos que pueden ser relevantes a la hora de concebir proceso de innovación. Se tienen en cuenta tanto los aspectos internos como los externos de la organización con propósito de establecer insumos de manera general para que DAR cumpla tanto con los objetivos organizacionales como para que los colaboradores se permitan cumplir con sus objetivos individuales.

Tabla 1 Insumos para la innovación

Insumos para la innovación			
Aspectos internos	Insumos	Aspectos externos	Insumos
Habilidades gerenciales	Aumentar la capacidad de liderazgo tanto de la gerente como de la coordinadora. Consolidar el equipo de trabajo como una unidad.	Marketing	Conocimiento profundo del cliente. Sistema de referidos. Convergencia del uso de redes sociales con métodos tradicionales.
Capacitaciones	Gestionar capacitaciones participativas para el equipo de trabajo y no para sus integrantes.	Servicio al cliente	Escucha permanente de las necesidades del cliente. Mapear tanto las similitudes como las diferencias con el cliente en términos de relación con el mundo. Utilizar la empatía como herramienta de comunicación.
Cultura organizacional	Mejorar la comunicación entre colaboradores. Hacer de las emociones negativas diseños para la construcción de nuevo productos.	Identidad de marca	Elaborar un discurso único para los protocolos de venta. Asociar la marca simbólicamente con situaciones que conecten en los clientes.
Direccionamiento estratégico	Establecer rituales que afiancen los vínculos con la organización. Trabajar desde una perspectiva interdisciplinar. Promover la capacidad de creatividad apoyando proyectos.	Direccionamiento estratégico	Perfilación de los clientes no potenciales. Reuniones constantes para generar estrategias de mercadeo.
Gestión del conocimiento	Sistematizar la información de manera oportuna, clara y específica. Generar protocolos para perfilar los clientes. Sistematizar las capacitaciones.	Servicio postventa	Atención de las necesidades de los clientes para tener en cuenta en futuros casos. Visitas programadas para acompañamiento de los seguros.
Conocimiento de micro contexto	Relación igualitaria para todos los miembros de la organización.	Conocimiento del macro contexto	Análisis de los aspectos sociales, económicos y culturales de la realidad social

Fuente: elaboración propia

< La cultura organizacional y la gestión del conocimiento para la innovación: un estudio de caso en una empresa creadora de seguros en Colombia >

8. Conclusiones

Las organizaciones cada vez comprenden más la importancia de converger los procesos internos y externos para concebirse como una unidad sólida que permita proyectarse hacia el mercado como una de las alternativas más visibles, pues debido a la alta competencia que existe en el sistema capitalista de acuerdo con el fenómeno de la globalización, resulta imperativo que se planteen valores agregados que solamente se logran a través de la gestión del conocimiento y los procesos de innovación.

Dares una compañía que se dedica a la asesoría y venta de seguros que se encuentra altamente comprometida con los procesos de innovación, sin embargo, no cuenta con los elementos suficientes para llevarla a cabo en tanto la no gestión del conocimiento. Por ello, se hace necesario empezar a recorrer un nuevo camino en donde los colaboradores se convierten en los protagonistas y se permiten la posibilidad de sistematizar los conocimientos que han adquirido con la experiencia con objeto de llevarlos a la práctica en un escenario de globalización.

Referencias

- Alavi, M. Leidner, E (1999) Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. Management Information Systems Research Center, University of Minnesota Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/3250961>
- Ayala, P (2011) Cultura organizacional e innovación. Revista electrónica gestión de las personas y tecnología. 7 (19)
- Bonilla Blanchar, Edgar Enrique (2011). Cultura organizacional e innovación tecnológica en las instituciones públicas de educación superior, zona fronteriza colombo-venezolana (estado Zulia-Departamento de la Guajira). *Omnia*, 17(3),86-98
- Castillo, A; Velandia, G.; Hernández, P.; Archibold, W. (2017) Gestión del conocimiento e innovación en las PYME exportadoras del sector industrial en Colombia. *Revista Espacios*, 38 (34).
- Cepeda, I; Martelo, S; Leal, A; Leal, A. (2017) Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value. *European Research on Management and Business Economics* 23, 1–7.
- Cerchione, Roberto & Esposito, Emilio, 2016. "A systematic review of supply chain knowledge management research: State of the art and research opportunities," *International Journal of Production Economics*, Elsevier, 182(C),276-292.
- Chen, Le & Fong, Patrick S.W. (2015) Evaluation of knowledge management performance: An organic approach. *Information & Management*, 52(4), 431-453.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Cuarta Edición. Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá. Colombia.

- Chouikha, M Dhaou, S (2018). A Multi-Faceted Analysis of Knowledge Management System. Science Direct.
- Edvardsson, I; Durst, S. (2013) The Benefits of Knowledge Management in Small And Medium-Sized Enterprises. Procedia - Social and Behavioral Sciences 81,351 – 354.
- Fabregat, C (1984) Antropología Industrial. Ed Antrophos: Barcelona
- González, C. y Martínez, J.L. (2014). Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales. Revista Dimensión Empresarial, vol. 12, núm. 1, p. 107-116.
- Jiménez, D.; Sanz, R. (2006) Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. Un estudio empírico Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 29, 31-55.
- Muthuveloo, R.; Shanmugam, N; Teoh, A. (2017) The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia. Asia Pacific Management Review 22, 192-201.
- Obeidat, B. Hashem, L. Alansair, I, Tarhini, A, Al-Salti, Z (2016). The Effect of Knowledge Management Uses on Total Quality Management Practices: A Theoretical Perspective. Journal of Management and Strategy 7 (4) p 18-29
- Quiroga, D (2007) Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas en Cali. Universidad & Empresa 6 (13)
- Rocher (1977) Introducción a la sociología. Barcelona: E. Herder
- Ruiz, B; Naranjo, J (2012) La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científica. Diversitas: Perspectivas en Psicología,8(2).
- Tejada, A (2003) Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento conocimiento y gestión por competencias
- Toro, I; Parra, R, (2010). Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación. Medellín: Editorial Universidad Eafit
- Zapata, A; Rodríguez, A (2017) Gestión de la cultura organizacional. Cali, colección de ciencias de la administración