

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL



ESTUDIANTES

ISAURA DEL REAL VIANA

KELIS MUNIVE CASTRO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN
DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL

ASESORA METODOLÓGICA Y TEMÁTICA:

ENOHEMIT OLIVERO VEGA

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS- MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
INNOVACIÓN

CONTENIDO

CAPITULO I

1. Planteamiento del problema	3
1.1. Pregunta de investigación	7
1.1.2. Preguntas orientadoras	7
1.2. Objetivos	
1.2.1. Objetivo general	8
1.2.2. Objetivos específicos	8
1.3. Justificación	9
1.4. Delimitación temporal y espacial	11

CAPITULO II

2.1. Antecedentes	12
2.2. Marco teórico	20

CAPITULO III

3.1. Tipo y diseño de la investigación	46
3.2. Método de investigación	47
3.3. Definición de variables – Matriz de congruencia	48
3.4. Localización de documentos	51
3.5. Unidad de análisis	51
3.6. Recolección de datos	52

CAPITULO IV

4.1. Análisis e interpretación de resultados	53
4.2. Presentación y difusión de datos – Matriz de operacionalización de variables	54

CAPITULO V

5. Conclusiones	67
Bibliografía	69

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EMPRESAS PYMES DE LA INDUSTRIA METALMECANICA SECTOR INSDUSTRIAL UBICADAS EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA - ATLÁNTICO

CAPÍTULO I

1- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad de nuestro país las pymes y medianas empresas emplean el 80% de la población, y representan el 90% del sector productivo en toda Colombia, es decir, cuentan con una amplia participación en el entorno empresarial, (Redacción El tiempo, 2019)

No obstante, es evidente que la forma empírica en la que sus fundadores gestan estas compañías quienes cuentan con la experticia en su oficio, pero carecen de una visión empresarial, genera un impacto negativo en la administración de sus recursos, puesto que se desarrollan bajo la necesidad y la presión de formalizar su actividad económica para poder operar en el territorio, más no con un enfoque gerencial que sea su derrotero. Es decir, se limitan a prestar sus servicios y a cumplir con los estándares mínimos establecidos por la normativa vigente en Colombia, es por ello que carecen de un direccionamiento estratégico que les permita trazar planes y objetivos en el mediano y largo plazo, generando con ello la

omisión en temas de vital importancia para el desarrollo de la estructura empresarial, tal como lo es la administración de personal, la cual, al no presentar una buena gestión deslinda la

importancia de la productividad con la satisfacción laboral y como esta última impacta en la incapacidad que tienen estas empresas para retener talentos y hacer una buena gestión del conocimiento en sus equipos de trabajo.

Resolver los problemas de la organización representa un reto diario del cual nadie se escapa y encontrar formas de gestionar salidas de personal no deseadas y mejorar la retención de su mejor capital humano no es una excepción (Prieto Bejarano, 2013). Hoy en día son muchas las empresas que reconocen que tienen dificultades para retener a sus mejores talentos, por tal motivo, ha surgido la necesidad de trabajar arduamente hacia esta parte de la gestión del talento humano: la retención de talentos, entendiéndose como un conjunto de estrategias que las empresas emplean para proveer, desarrollar y fidelizar el recurso humano idóneo que permita atender a las necesidades de la organización.

Es así como (Prieto, 2013) refiere que: la retención del talento surge de la necesidad de las empresas de mantener sus activos más valiosos, pero esa no es la única motivación; los empleados que se quedan también sufren las consecuencias de la rotación externa: desmotivación del grupo, desestructuración de los planes de trabajo, deficiencias en el producto y los servicios al cliente, entre otras secuelas.

En la actualidad se ha observado que el enfoque hacia la transferencia del conocimiento, es decir, planes de capacitación y entrenamiento es un motivante para el desarrollo y retención de talentos. Es por ello que de manera mancomunada la retención de talentos en las empresas debe ser complementada con el rol estratégico que puede ejercer la gestión del conocimiento. (Chiavenato, 2004) plantea que, en las organizaciones, la gestión del

conocimiento se define como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (p. 91). En concordancia al tema (Andreu, 2016)

(Andreu, Rafael & Baiget Joan, 2016, p.46) Lo define como:

El conocimiento se ha convertido en una base para la generación de ventajas competitivas. En este sentido, la cuestión es como el conocimiento existente puede dirigirse por un lado a la generación de ventajas competitivas y por el otro a la creación de nuevo conocimiento con el mismo objetivo.

Esto se logra proyectando políticas, planes de desarrollo y prácticas con la tendencia al bienestar del colaborador, haciendo de la empresa no solo un espacio productivo, sino un lugar ameno que permita el cumplimiento de metas y objetivos trazados mediante el direccionamiento estratégico de la misma; por ende, su motor principal para la consecución de esos objetivos deberá poseer no solo el Know How sino el compromiso que dará lugar a un mayor esfuerzo por parte de cada elemento como parte vital de un engranaje llamado empresa.

Dicho esto, el objeto de estudio de esta investigación se enfoca en como la gestión del conocimiento surge como una estrategia para el desarrollo y retención de talentos, generando actividades orientadas a potenciar el conocimiento del capital humano en la organización y de la organización en sí misma; al tiempo que sistematizan el conocimiento que poseen, para no incurrir en un error común de las compañías puesto que se pierde la oportunidad de aprovechar adecuadamente el mismo. Lo cual redundará en una mejora

significativa de los productos y servicios existentes, trabajar en ofertar nuevos productos y servicios y lo más importante mantener vigente el conocimiento y la experticia de esos talentos alineados y sincronizados con la visión empresarial, anexos a los cargos críticos.

1.1. Pregunta de investigación.

¿De qué manera incide la gestión del conocimiento como estrategia para la retención del talento humano en las pymes en la industria metalmeccánica sector industrial ubicadas en la ciudad de Barranquilla - Atlántico?

1.1.2. Preguntas orientadoras

¿Cuáles serían los elementos que permiten enfocar la gestión del conocimiento en los colaboradores de las pymes en la industria metalmeccánica sector industrial ubicadas en la ciudad de Barranquilla - Atlántico?

¿ De qué manera se puede establecer la gestión del conocimiento entre los colaboradores de las pymes en la industria metalmeccánica sector industrial ubicadas en la ciudad de Barranquilla – Atlántico?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Determinar la incidencia de la gestión del conocimiento como una estrategia para la retención del talento humano de las pymes en la industria metalmecánica sector industrial ubicadas en la ciudad de Barranquilla – Atlántico.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar los elementos que permiten enfocar la gestión del conocimiento en los colaboradores de las empresas pymes en la industria metalmecánica sector industrial en Barranquilla- Atlántico

- Diseñar un análisis descriptivo que permita gestionar el conocimiento como una estrategia para la retención del talento humano en las empresas pymes de metalmecánica sector industrial. en la ciudad de Barranquilla – Atlántico

1.3. Justificación

En nuestro medio gestionar una organización en los mejores momentos es un gran reto, pero se hace mucho más difícil en momentos de adversidad, imprevistos y desorganización. Resolver los problemas de la organización representa un reto diario del cual nadie se escapa y encontrar formas de gestionar salidas de personal no deseadas y mejorar la retención de su mejor capital humano no es una excepción (Prieto Bejarano, 2013). Hoy en día son muchas las empresas que reconocen que tienen dificultades para retener a sus mejores talentos, siendo las pymes las más golpeadas por esta problemática, por tal motivo, ha surgido la necesidad de trabajar arduamente hacia esta parte de la gestión del talento humano: la retención de talentos, entendiéndose como un conjunto de estrategias que las empresas emplean para proveer, desarrollar y fidelizar el recurso humano idóneo que permita atender a las necesidades de la organización.

El objeto de estudio de esta investigación es de gran relevancia puesto que el tema planteado, aborda los inconvenientes que sortean las Pymes en el sector industrial de la ciudad de Barranquilla, con alta rotación que presentan, debido que la salida de un talento hace que la organización no optimice sus procesos y recursos y en cierto modo pueda desorientarse en cierto sentido, puesto que en algunos casos no resulta fácil encontrar un remplazo de forma inmediata; más aún si el talento que se fuga correspondía a un cargo crítico, representando para la operatividad de la organización mayor rentabilidad, por ende,

su ausencia generará dificultades internas. En ese sentido nuevamente (Prieto Bejarano, 2013) refiere que es importante que el área de gestión humana y el resto de la organización, no olvide que los profesionales, si deciden abandonar la empresa, se llevan consigo una cantidad enorme de conocimiento, difícil o imposible de valorar y de almacenar en la empresa.

Por tal motivo la gestión del conocimiento juega un papel de suma importancia en la administración del capital humano, como una estrategia mediante la cual se estructura y se utiliza una información ya adquirida por los colaboradores para obtener un objetivo común o resultado específico para la compañía (González. Millán, J. & Rodríguez Díaz, M. Versión electrónica - 2018)

La situación descrita es la vivencia de un gran porcentaje de Pymes con objeto social enfocado en la metalmecánica, perteneciente al sector industrial de la ciudad de Barranquilla, las cuales siendo víctima de su crecimiento sin visión y la carencia de un direccionamiento estratégico, se convierten en compañías tipo “ESCAMPADERO” por la incapacidad de retener a sus talentos y la prolongación del conocimiento como gestión propia de la compañía, lo cual impacta en las finanzas de las empresas, con la rotación del personal y la pérdida de capital intelectual. Es por ello que se hace imperativo y pertinente concentrar los esfuerzos en desarrollar y ejecutar planes que impacten de manera significativa la gestión del conocimiento y la retención de talentos como eje principal en su estrategia empresarial.

Por ende, el objeto de estudio de esta investigación, será determinar como la Gestión del conocimiento puede tomarse como una estrategia para la retención y desarrollo de talentos y como la organización se estructura para aumentar, distribuir y compartir el conocimiento entre todos los empleados

Es importante mencionar que esta investigación es viable porque se cuenta con una amplia literatura sobre gestión del conocimiento y la retención de talentos como variables macro y pilares fundamentales para la permanencia de técnicas y conocimientos propios en las empresas, la cual mediante la ejecución de un análisis exhaustivo permita gestionar el conocimiento en las pymes como estrategia para la retención de talentos, el cual sumará como aporte a la línea de investigación en la Especialización en Desarrollo Humano y Organizacional.

1.4. Delimitación temporal y espacial

Este proceso de investigación se llevará a cabo bajo una revisión documental haciendo énfasis en las variables macro Gestión del conocimiento y Retención de talentos, en referencia a lo que sucede en las Pymes de la industria metalmecánica, con domicilio en la ciudad de Barranquilla – Atlántico.

Este se desarrollará en el lapso comprendido entre Noviembre del 2020 a Junio 2021.

CAPITULO II

2. FUNDAMENTACIÓN TEORICA

2.1. ANTECEDENTES

Una vez iniciado el proceso de investigación de nuestro objeto de estudio, se identificó que la variable independiente Gestión del conocimiento ha sido investigada por múltiples autores quienes han realizado aportes valiosos y de gran envergadura aplicables a las compañías.

Un enfoque que ha ganado un creciente interés con el pasar de los tiempos es la popularidad del término gestión del conocimiento como una metodología y forma de gestión para la administración de los recursos humanos dentro de las organizaciones. Esto

en parte se debe a que la gestión del talento humano en Latinoamérica empieza a tomar su auge real y con firmeza a finales de los años 90, es ahí donde las organizaciones empiezan a estudiar al capital humano y su incidencia en la sostenibilidad de las mismas; posterior a eso se suma a la fórmula la Gestión del Conocimiento como estrategia para evitar la pérdida del Know how para aumentar la productividad laboral, y desde aproximadamente 20 años aparece en el radar la retención del talento humano como una respuesta al tan anhelado balance entre buen clima laboral y crecimiento profesional. En ese orden de ideas podemos afirmar que el objeto de estudio de este proyecto es relativamente reciente y tiene mucho que ofrecer si cada vez más profesionales se interesan en el tema.

(Liberona & Ruiz, 2013) aportan algunas premisas para analizar la implementación de programas de gestión de conocimientos en empresas chilenas, estos autores consideran que el conocimiento organizacional es clave para el éxito de las estrategias y la gestión del conocimiento es una nueva metodología que permite colaborar en la administración y desarrollo del conocimiento. Su investigación trató de un estudio cualitativo desarrollado en 100 empresas chilenas con plataformas o servicios e-learning, y concluyeron que existe una importante brecha entre la teoría y la implementación de prácticas de gestión del conocimiento. Observaron que los problemas de mayor incidencia son:

- La falta de conocimiento acerca de lo que es la gestión del conocimiento y sus metodologías.
- La falta de tiempo organizacional, la cual tiene que ver con un exceso de estrés que tienen los ejecutivos multitarea.

- La falta de apoyo de la alta gerencia.

Si bien es cierto que existen iniciativas de gestión del conocimiento en cerca del 16% de las empresas chilenas que participaron del estudio, los programas no están siendo implementados de manera integral y sistematizada, adicionalmente, no forman parte de los planes estratégicos de las empresas encuestadas (Liberona y Ruiz, 2013).

Los resultados de su investigación, indican que no hay un plan de desarrollo a largo plazo sobre esta variable en las organizaciones chilenas; existen una serie de prácticas relacionadas con la gestión del conocimiento que se han implementado o están en fase de implementación, sin embargo esos autores consideran que son prácticas aisladas y son más bien iniciativas que han ido en búsqueda de mejoras de costos o mejora de procesos, y no programas formales de gestión del conocimiento; aunque resaltan que estas iniciativas traen beneficios como los que están creando una cultura que permitirá la asimilación y el procesamiento de herramientas de gestión del conocimiento en los próximos años.

Si bien la gestión del conocimiento es de uso generalizado y el interés por explorar más sobre el término, de sus prácticas y el impacto de contribuciones al interior de las organizaciones; ha surgido más en el sector empresarial de otras partes del mundo. Se logró evidenciar un estudio que aterriza esta variable en el territorio colombiano, y tomó como muestra empresas de la capital del país. En este artículo se observan los resultados de un estudio de casos, a partir de una entrevista a 10 directivos y encuestas a 525 personas de cuatro organizaciones localizadas en la ciudad de Bogotá, líderes en

penetración del mercado de los sectores manufacturero y de servicios. Es así, como (Briceño y Bernal, 2010), teniendo en cuenta la revisión de la literatura y en sus investigaciones realizadas, sintetizaron los diferentes enfoques de la gestión del conocimiento en dos perspectivas: la primera, que enfatiza en los procesos individuales de cada trabajador y en sus conocimientos tácitos para traducirlos en explícitos es conocida como perspectiva oriental; y en segundo lugar, la que considera que las organizaciones están preocupadas por el conocimiento de las personas para capitalizar ese conocimiento y tomar decisiones, llamada perspectiva norteamericana.

Por su parte, (Briceño y Bernal, 2010) al referenciar a González et al. (2004) son seis los aspectos o elementos por considerar en una investigación relacionada con la determinación del estado de la gestión del conocimiento en el contexto de cualquier organización: identificación del conocimiento, proceso de transmisión del conocimiento, medios y tecnologías, toma de decisiones, cultura organizacional y competitividad.

Es así, como estos autores concluyeron que la gestión del conocimiento en empresas colombianas es media – media con tendencia a alta, es decir, las personas encuestadas tienen un aceptable conocimiento de la importancia de las seis variables objeto de estudio de su investigación para la dinámica de las respectivas organizaciones y destacan que las características en común que las hacen excelentes en aspectos de la gestión del conocimiento son:

- El conocimiento de los trabajadores adquirido por la experiencia. (conocimiento tácito, 72%)
- La comunicación de las competencias requeridas para cada trabajador (60%)
- El nivel de comunicación de la organización con los clientes (51%)
- La utilización de internet (47%).

Por otra parte y en concordancia con el tema en mención (Nagles G., 2007) nos presenta en su artículo, la gestión del conocimiento como una oportunidad dentro de la organización para crear procesos de innovación que permita originar productos, servicios, y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de la empresa.

Dentro de las organizaciones encontramos diversidad de conocimiento, pero todo este conocimiento no está estructurado de tal manera que todas las personas estén encaminadas de manera estratégica a aplicarlo en forma efectiva para la creación de valor.

Algunas de las acciones para una efectiva gestión del conocimiento que nos propone (Nagles G., 2007) son:

- Entender las necesidades y oportunidades del conocimiento.
- Construction de conocimientos relevantes.
- Organizar y distribuir el conocimiento.
- Creación de condiciones para la aplicación del conocimiento.
- Explotación del conocimiento.

De esta manera las organizaciones deben estructurar las actividades y así gestionar de manera efectiva los conocimientos, desde lo operativo hasta lo estratégico.

Por consiguiente, se requiere que las organizaciones desarrollen habilidades y dispongan de recursos para dinamizar los procesos de innovación (Nagles G., 2007).

Si bien la gestión del conocimiento es de uso generalizado y el interés por explorar más sobre el término, de sus prácticas y el impacto de contribuciones al interior de las organizaciones ha surgido más en el sector empresarial de otras partes del mundo; en el año 2010 Briceño y Bernal (2010) de Colombia, compartieron un estudio sobre la gestión del conocimiento bajo 2 perspectivas principales, conocimiento tácito y capitalización del conocimiento.

Es así como se comenzaron estudios para identificar la contribución de esta variable en el gerenciamiento de las empresas. (Macías y Aguilera, 2012) demostraron que estas dos variables comparten puntos en común, pues la gestión de recursos humanos se orienta al capital humano de las organizaciones y si el conocimiento se ha convertido en el recurso más valioso portado por las personas, entonces una y otra están estrechamente relacionadas porque comparten objetivos comunes cuando se trata de diseñar sistemas de trabajo, trabajo en equipo, cooperación intra-organizacional, así como redes y flujos de conocimiento dentro y más allá de la organización. De esta forma, cada una de las prácticas y ciclos de la administración de los recursos humanos involucra la creación y transferencia de conocimiento; desde gestionar habilidades para la selección, formación y crecimiento permanente, como también el impacto en las motivaciones de sus colaboradores en los procesos de compensación y retroalimentación de su rendimiento, hasta la gestión de oportunidades en acciones de comunicación y colaboración.

(Macías y Aguilera, 2012), al referenciar a Yahya & Goh (2002), plantean que como algunos autores han establecido, un enfoque de gestión del conocimiento con énfasis en las personas debe tomar en cuenta que las actividades principales de la gestión de recursos humanos deben centrarse en monitorear, medir, e intervenir en la construcción, personalización, diseminación y uso del conocimiento de los empleados.

En relación al tema (Ossa Gomez, 2015), quien expone mediante su redacción: “LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO UNA OPORTUNIDAD PARA LA CONTINUIDAD EMPRESARIAL”, se trata de una monografía que parte de la experiencia del autor con más de 20 años de trabajo en recursos humanos y que expone lo que representa para la continuidad empresarial, el gestionar el conocimiento frente a la constante rotación de talentos que vive hoy el mundo empresarial. Ossa (2015) “pretende colocar sobre la mesa algunos conceptos que impulsen a las empresas, a gestionar el conocimiento como una vía que permita atenuar los efectos que supone perder un talento clave para la organización, así como el posible impacto en la continuidad del negocio” (p.6). y concluye que el reto para el área de gestión humana será la de garantizar que los cargos claves estén ocupados por personas que posean los conocimientos técnicos necesarios y la capacidad de liderar y gestionar el cambio cultural; para eso la Dirección de Gestión Humana deberá centrar su tarea en la gestión de equipos de trabajo, que propendan por el desarrollo y mantenimiento del conocimiento al interior de la empresa; teniendo presente, que valorar el “talento” siempre superará al costo que supone gestionarlo. Esta producción textual establece la relación e importancia de la Gestión del Conocimiento a nivel organizacional sin dejar de

lado el valor humano, infiriendo que aquellas empresas que alcanzan ese balance se encuentran en mejor situación competitiva.

Siguiendo la línea de estudio de las variables macro de nuestro objeto de investigación, (Lozano Ballesteros, 2014) a través de su ensayo: “LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO, UNA ESTRATEGIA EN LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO” describe las buenas prácticas de gestión de conocimiento para la retención del talento humano, como estrategia para evitar la pérdida del conocimiento estratégico de la organización. Este autor realiza una exhaustiva revisión a la literatura e identifica las buenas prácticas relacionadas con la motivación del personal tales como entrenamientos, incentivos, promoción laboral y planes de carrera, toma de decisiones participativas, ambiente colaborativo, apoyo a la dirección, empoderamiento y flexibilidad; y concluye que cuando una organización integra estas prácticas y le permite al colaborador hacer una integración de desafíos, le brinda oportunidades de progreso y un mejoramiento educativo, cuando logra darle un balance entre su vida laboral y su vida familiar, cuando incluye un ambiente inspirador y crea dentro de la organización una cultura de cordialidad, aportando una buena congruencia con la generación de riqueza y con una empleabilidad estable, permite al colaborador prolongar su permanencia en la organización. (Lozano, 2014, p. 13).

Lo descrito por el autor anteriormente mencionado está directamente en relación a la investigación planteada, ya que nos proporciona herramientas para encontrar el balance correcto entre la retención de talentos, el mejoramiento en el clima laboral de la

organización, el otorgamiento de capacitación e impedir de una forma adecuada el estancamiento en los puestos de trabajo y con ellos la fuga de conocimiento.

Otro trabajo que brinda amplia literatura, corresponde al relacionado por (Prieto Bejarano, 2013), lleva por título: “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL”; y en él explica “la importancia del potencial de la gestión de talento humano para retener el capital humano estratégico de la organización como un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad” (Prieto, 2013, p.8). En su trabajo de grado de especialización Prieto expone como la gestión humana se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente y concluye asegurando que el modelo de gestión humana debe estar orientado a la persona, donde su satisfacción laboral en todos los aspectos sea lo primero y esto necesariamente se traduce en políticas de retención del talento humano las cuales siempre ofrecerán beneficios a la empresa. Es así que el autor nos muestra como desde un modelo de gestión del talento humano podemos transformar positivamente una organización, teniendo en cuenta como pilar principal, el capital humano.

De lo anterior, los autores concluyen que los enfoques actuales para gestionar el conocimiento están haciendo énfasis en la dimensión humana en contra posición a la tecnología, de ahí que sean las personas las que, a partir de la experiencia adquirida y la formación y la educación, eleven su capital humano y, sobre la base de complejos procesos

de interacción social, contribuyan a compartir la sabiduría existente en la organización.
(Macías y Aguilera, 2012)

2.2. MARCO TEORICO

La gestión del conocimiento utilizada como una herramienta fundamental para trasladar habilidades y destrezas dentro de un ámbito empresarial con la finalidad de ser más eficientes en cada uno de los procesos que la compañía desarrolle, apuntando con ello a obtener mejores resultados, se convierte en una pieza clave como respuesta a los retos que suponen los entornos VUCA propios en las organizaciones de nuestros días.

Para entender cómo la gestión del conocimiento influye en la retención del talento humano se debe intentar comprender en primera instancia cada concepto por separado. Comprender su fondo, estudiar sus variables y establecer sus alcances a nivel organizacional con el fin de generar una relación que nos permita definir dicha influencia de manera global.

Para entender cómo la gestión del conocimiento influye en la retención del talento humano se debe intentar comprender en primera instancia cada concepto por separado. Comprender

su fondo, estudiar sus variables y establecer sus alcances a nivel organizacional con el fin de generar una relación que nos permita definir dicha influencia de manera global.

A lo largo de los años se han venido presentando cambios en la gestión humana acompañados por una generación de conocimientos e intercambio de información dentro de la misma empresa, como con clientes, proveedores, etc; a lo cual se le conoce como gestión del conocimiento. Para las organizaciones ha sido un reto gestionar el conocimiento y encontrar un equilibrio entre la retención del talento e impedir un retraso en los puestos de trabajo, contar con personal motivado, propiciar a que haya una retención del talento humano y evitar la fuga de conocimiento para la organización.

A continuación, procederemos a definir los conceptos de gestión del conocimiento y retención del talento humano en conjunto a sus variables además estudiaremos los modelos, estrategias y teorías más utilizadas que permiten que el conocimiento sea gestionado y haya retención de talento en las organizaciones.

2.2.1. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Actualmente existen un gran número de definiciones para la gestión del conocimiento, cada una de ellas abordada desde diversos ángulos y por profesionales de distinto tipo lo cual no permite llegar a un consenso sobre cuál sería la definición más acertada o equivocada sobre el tema. No obstante, con el fin de acotar dichas definiciones a nuestro objeto de estudio, a continuación, se citan una serie de definiciones desde la perspectiva de la ciencia organizacional que a nuestro parecer guardan relación con el contexto en que se realiza este análisis documental.

Tejada Zabaleta, A. (2011) Pág. 4 Define que: Esta estrategia de gestión nace en el entorno cambiante de las nuevas tecnologías de información; de allí que se esté utilizando tan frecuentemente el concepto de las sociedades del conocimiento. Así, este modelo se podría definir como la alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo; en otras palabras, busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica. Es por ello que las compañías propenden en afianzar equipos de trabajo sólidos y empoderados capaces de ser entes generadores de cambio, con gran disposición de trabajo para influenciar en el resto del equipo con la estrategia de implementación de nuevas disciplinas de gestión, logrando con ello transferir el conocimiento, lo cual se hace efectivo combinando habilidades, fuerza y confianza gestionando el conocimiento a todos los niveles de la organización. (Gairín Sallán, J – Suárez, Cecilia I. – Díaz Vicario, Anna 2020)

Pag 39.

En ese sentido nuevamente (Gairín Sallán, J – Suárez, Cecilia I. – Díaz Vicario, Anna 2020) refiere, que se deben alinear e involucrar tres partes interesadas en el proceso para una óptima Gestión del conocimiento tales como:

Alta Gerencia: quienes patrocinan la gestión del conocimiento dentro de las compañías, convirtiéndose en los inversores del programa y por ende esperan el retorno de la inversión efectuada.

Los trabajadores del conocimiento: que serán el usuario o consumidor final del programa. Siendo el tiempo y el esfuerzo su trabajo para la consecución del objetivo

Los mandos intermedios: Quienes juegan un papel indispensable en el proceso puesto que su apoyo es de vital importancia para tener un ajuste propicio de la Gestión del conocimiento dentro de los equipos de trabajo. Convirtiéndose así en los distribuidores o minoristas según sea el caso.

De acuerdo a lo citado por (Calvo Giraldo, 2018), la gestión de conocimiento puede ser definida como un proceso de transformación de la información y los activos intelectuales en valor perdurable (Tasmin and Yap 2010). Algunos autores la definen como la “habilidad de una empresa para incrementar el conocimiento tácito y crear las condiciones previas para el intercambio de información entre los empleados dentro de una unidad organizativa, y entre las unidades de la organización” (Adams and Lamon 2003). Para otros autores, es “un proceso organizado, de creación, captura, almacenamiento, diseminación y uso del conocimiento dentro y entre organizaciones para mantener la ventaja competitiva” (Darroch 2003; Davenport and Prusak 2000).

En 1995 Gopal y Gagnon definieron la Gestión del Conocimiento como “la identificación de categorías de conocimiento necesarias para apoyar la estrategia empresarial global, evaluación del estado actual del conocimiento de la empresa y transformación de la base de conocimiento actual en una nueva y poderosa base de conocimiento, rellenando las lagunas de conocimiento”. Posterior a esto en 1997 Marshall, Prusak y Shpilberg incluyen al activo humano en su definición y concluyen que “la Gestión del Conocimiento es la tarea de

reconocer un activo humano enterrado en las mentes de las personas y convertirlo en un activo empresarial al que puedan acceder y que pueda ser utilizado por un mayor número de personas”. Dos años más tarde Andreu y Sieber añaden un enfoque más organizacional y la definen como “ El proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas” y por último en 2001 en su publicación “*Origen y situación actual del conocimiento*” los autores Moya y Angeler afirman que la Gestión del Conocimiento se trata de “extraer lo mejor de las personas de la organización utilizando sistemas que permitan que la información disponible se convierta en conocimiento” (Tejada Zabaleta, 2011).

Gracias a la creciente necesidad de crear modelos para medir los activos intangibles de una organización, la gestión del Conocimiento ha ganado mayor relevancia a nivel mundial consiguiendo con ello que su implementación para el manejo de procesos empresariales sea más frecuente. La gestión del conocimiento pretende cuantificar el conocimiento generado en las empresas, teniendo en cuenta a las personas, la información, la tecnología y la capacidad de compartir conocimiento. (Salazar & Zarandona, 2007, p. 2).

Si bien cada autor desarrolla una idea desde su propia perspectiva organizacional, todas las anteriores definiciones tienen algo en común y es que hacen referencia a cómo transformar la información en conocimiento, con el fin de obtener un máximo valor añadido.

2.2.1.1 Modelos de gestión del conocimiento



Los modelos de gestión del conocimiento se deben utilizar como una pauta, para después adaptar o crear un modelo propio en la organización, pues cada empresa es diferente. Esto significa que el modelo debe ajustarse y adaptarse a las necesidades particulares de cada empresa. A continuación, se presentan los modelos de Gestión del Conocimiento más representativos, estos abordan el tema teniendo en cuenta los valores, los objetivos, la estructura, las funciones administrativas y los demás elementos representativos de cada compañía. (Trejo Medina, Daniel. 2009)

2.2.1.1.1. **Modelo de gestión del conocimiento de Wiig**

Wiig elabora un modelo integral sobre la gestión del conocimiento que engloba el proceso de creación, codificación y aplicación del conocimiento para la resolución de problemas. Realizado desde su experiencia práctica pretende reforzar el uso del conocimiento en las organizaciones. Además, mediante una estructura organizativa adecuada identifica las necesidades de conocimiento y el conocimiento disponible para construir el "léxico del conocimiento" y la "enciclopedia del conocimiento" de la organización.

La primera hace referencia a la colección de información y obtención del conocimiento a través de los expertos, libros, documentos, bases de datos e incluso rotando al colaborador entre los diferentes departamentos de la organización. Después, se analiza el conocimiento y se realiza un filtro debido a que no todo conocimiento va a ser útil, ni va a tener valor.

La segunda, ayuda a compartir y aplicar el conocimiento apoyándose en las tecnologías de la información, para esto se crean bases de datos electrónicas y/o manuales de

procedimiento. Finalmente, todo el conocimiento construido y compartido debe ser aplicado para que se genere valor añadido a la organización.

Actualmente los departamentos de calidad de muchas organizaciones toman como referencia el modelo de Wiig a la hora de trabajar la gestión documental.

El modelo de gestión del conocimiento de Wiig (1993) se enfoca en el siguiente principio: para que un conocimiento pueda ser útil y valioso, debe ser organizado. Dicho conocimiento debe ordenarse de manera tal que se pueda usar. Además, las organizaciones persiguen diferentes estrategias para gestionar el conocimiento. Según el autor, se deben basar en 5 procesos básicos: creación, captura, renovación, compartir y uso del conocimiento en todas las actividades (Avendaño & Flores, 2016)

Wiig (1993) hace una clasificación más detallada. Define tres formas de conocimiento: “público”, “personal” y “experiencias compartidas”, y cuatro tipos de conocimiento: “factual”, “conceptual”, “explicativo” y “metodológico” (ver cuadro 1).

En relación con las formas se puede señalar

- Público: conocimiento tácito, aprendido y rutinario que se encuentra disponible en el dominio público.
- Compartido: conocimiento comunicado a través de lenguajes y representaciones.
- Personal: este conocimiento es más tácito que explícito ya que se usa inconscientemente en el trabajo, en la vida diaria, en las labores cotidianas, etc.

En relación con los tipos de conocimiento:



- Factual: trata los datos, acontecimientos mediciones, lecturas y regularmente este ligado a los contenidos que son observables y verificables. Corresponde a los hechos verificables.
- Conceptual: trata con los conceptos, los sistemas y perspectivas. Visualización y apreciación de la realidad, con gran medida de abstracción del observador.
- Expectativas: hace referencia en los juicios, hipótesis y expectativas que tienen los conoedores. Visión introspectiva de la realidad.
- Metodológico: trata con el razonamiento, estrategias, toma de decisiones entre otras técnicas. Con características técnico-teóricas comprobables y verificables (Avendaño & Flores, 2016).

Cuadro 1. Clasificación del conocimiento

Formas del conocimiento	Tipos de conocimiento			
	Factual	Conceptual	Expectativas	Metodológico
Público	Medidas y lectura	Estabilidad y balance	Cuando la oferta excede la demanda el precio disminuye	Busca temperaturas por fuera de la norma
Compartido	Pronósticos y análisis	"El mercado está caliente"	Un poco de agua en la mezcla está bien	Busca fallas pasadas
Personal	El color y textura "correcto"	La compañía tiene un buen historial	Presiente que el análisis esta erróneo	¿Cuál es la tendencia resiente?

Fuente: Wiig (1993)

En el cuadro podemos observar la interrelación entre las formas de conocimiento y los tipos de conocimiento presentados por Wiig.

La desventaja de este modelo es que no marca una línea entre lo subjetivo y lo demostrable, tampoco nos muestra cómo debe implementarse en los procesos; lo que si podemos destacar de es que tiene como objetivo identificar las necesidades de conocimiento de tal manera de organizarlas y reforzarlas. (Linares, Piñero, Rodríguez, & Perez, 2014).

2.2.1.1.2 Modelo dinámico de creación del conocimiento (MCCO), de Nonaka y Takeuchi:

Nonaka y Takeuchi (1995) fundamentó su modelo de creación de conocimiento en los estudios de Polanyi (1966), que diferenciaba dos tipos de conocimiento, el explícito o codificado y el tácito o implícito. El conocimiento explícito se refiere al que se transmite en los sistemas formales de comunicación. Por el contrario, el conocimiento tácito está unido a la propia persona, es difícil de formalizar o comunicar, y está identificado con un contexto específico. Nonaka y Takeuchi (1995) describió la creación de conocimiento organizativo como una conversión de conocimientos: “la creación de conocimiento es un proceso de hacer explícito el conocimiento tácito” (p. 101), como lo cita (Gil & Carrillo, 2013).



Fuente: Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de Conocimiento

La base de este modelo es la interacción del conocimiento tácito y el conocimiento explícito, en la figura 1 podemos observar que se inicia con la socialización en donde se da el dialogo, interacción que permite el compartir la información, las experiencias, los puntos de vista de (tácito a tácito). Se continua con la externalización que va de lo (tácito a lo explícito) se da el inicio o la creación del conocimiento llevando lo que se sabe a partir de las experiencias propias a ser parametrizable, representado en la organización por manuales, procedimientos; la interacción de estos dos da origen al conocimiento organizacional. Continuamos con la combinación de (explícito a explícito) en este punto se da el mejoramiento del conocimiento dando paso a la creación de nuevos productos, mejoras de servicio. Y por ultimo la internalización (explícito a tácito) da origen al aprender haciendo, retroalimentando el proceso.

De esta manera el espiral se mantiene retroalimentándose generándose mas conocimiento de valor para la organización y a medida que se integran nuevos trabajadores a la empresa

el conocimiento va creciendo, se va creando; siempre que la organización lo apoye, estimule y fortalezca a través de programas y estrategias.

2.2.1.1.3 Modelo de administración de conocimiento organizacional o modelo Arthur

Andersen1 (Arthur Andersen, 1999)

Este modelo que al español se traduce herramienta de evaluación de gestión del conocimiento, se centra en la transmisión de la información catalogada como valiosa para la organización; información que se origina en los individuos y se dirige a las organizaciones, para luego regresar de nuevo a los individuos, generando beneficios para los clientes, un valor añadido que éstos reconocen, con el fin de que ellos apuesten más por la empresa en cuestión.

Este modelo se fundamenta en:

- La generación de valor para con los clientes es dada por la habilidad de la organización para optimizar el flujo de información.
- Desde el individuo existe la responsabilidad de compartir y hacer explícito el conocimiento para beneficio de la organización.
- Desde la organización la responsabilidad de generar un clima idóneo y proporcionar las herramientas en términos de infraestructura, cultura y tecnología que den paso al proceso del conocimiento. (Andersen, 1999). (Lopera & Quiroz, 2013)

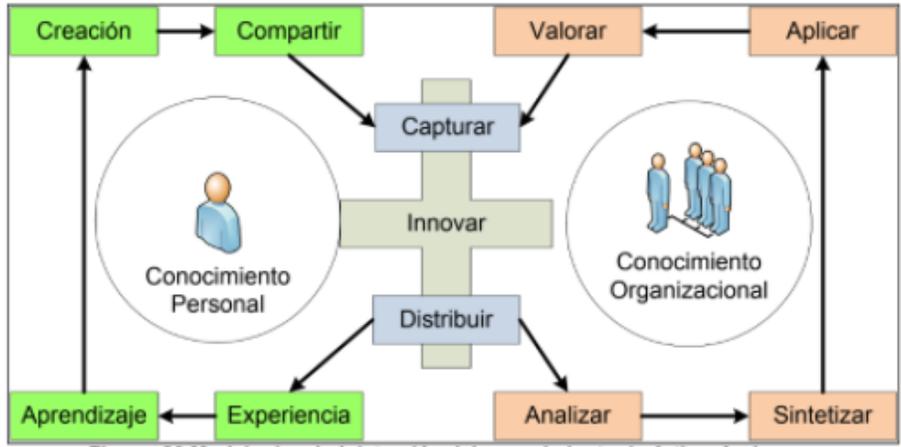


Figura 2. Modelo de administración del conocimiento de Arthur Andersen.

Para favorecer este flujo de información, se establecen dos mecanismos: las redes para compartir conocimiento, que son lugares físicos o virtuales en la que los profesionales puedan compartir sus experiencias, permitiendo la comunicación, el aprendizaje, y en última instancia el trasiego de conocimiento entre las personas; y el conocimiento empaquetado o encapsulado, a través de un sistema interno llamado "Arthur Andersen Knowledge Space" (Espacio de Conocimiento de Arthur Andersen), que posee documentación diversa (metodologías, experiencias, ejemplos, etc.) y que está a disposición de los integrantes de la empresa. (Trejo, 2009)

En este modelo como podemos ver se tiene muy en cuenta los aportes que pueda realizar en cuanto a conocimiento un trabajador, maximizándolo y retroalimentándolo; luego de la empresa brindar todas las herramientas necesarias para que se de la gestión del conocimiento.

2.2.1.1.4 Modelo de herramientas para la evaluación de la gestión del conocimiento (KNOWLEDGE MANAGEMENT ASSESSMENT TOOL- KMAT) de Arthur Andersen.

El conocido como KMAT por sus siglas en inglés, es un modelo que se encuentra dividido en seis procesos: la creación, identificación, colección, adaptación, aplicación y difusión del conocimiento, así como los factores que los impulsan como son:

- El liderazgo, que hace referencia a la forma como la organización direcciona el negocio.
- La medición o cuantificación, que hace referencia al capital intelectual y a la
- identificación de los recursos necesarios para el desarrollo.
- La cultura, que hace referencia al clima organizacional y a la disposición de los colaboradores para participar en el aprendizaje.
- La tecnología, los medios que se utilizan para apoyar los procesos.
- Los procesos, tiene que ver con el manejo interno de localización, transmisión y adquisición de conocimiento. (Andersen, 1999)

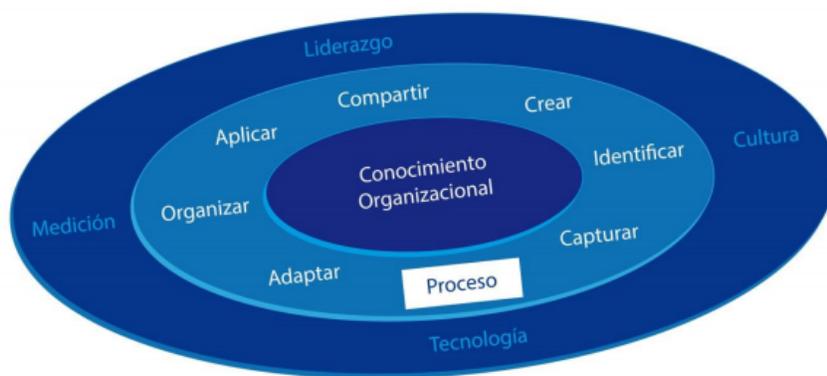


Figura 3. Herramientas para la evaluación de la gestión del conocimiento (KMAT), Andersen 1999.

2.2.1.1.5 Modelo de gestión del conocimiento KPMG consulting (Tejedor y Aguirre, 1998)

Modelo desarrollado por la consultora KMPG, que se basa en darle respuesta a dos premisas iniciales: ¿Qué factores condicionan el aprendizaje de una organización? y ¿Qué resultados produce este aprendizaje? (Tejedor & Aguirre, 1998)

En este modelo principalmente identifica las características que determinarán la capacidad de aprendizaje de cualquier organización, por medio de las personas, equipos, infraestructura; proyectando los resultados que se esperan. Este modelo defiende el hecho de que todos sus elementos tienen una interacción.

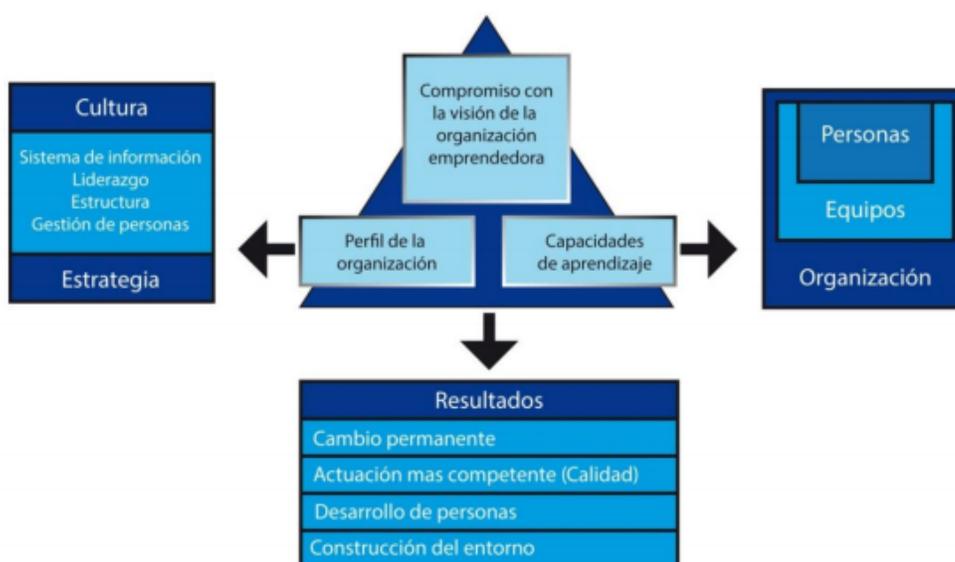


Figura 4. Modelo de GC de KPMG (Tejedor & Aguirre, 1998)

Fuente:<http://www.cibersociedad.net/congres2006/gts/comunicacio.php?llengua=po&iid=368>

2.2.1.1.6 Modelo de Grant

El modelo de grant nos hace una propuesta diferente que consiste en el conocimiento individual para generar nuevo conocimiento; y deja a la empresa que sea quien se encargue de la coordinación, integración y aplicación del conocimiento de sus colaboradores para la producción de bienes y servicios.

Lo que supone que en el caso extremo de que todos los empleados abandonaran la empresa, esta se quedaría sin conocimiento (Lloria, 1999). Para evitar esta situación extrema , propone 4 vías o mecanismos (Grant,1996b, 1997) que ayudaran a integrar el conocimiento a la empresa. (Salazar & Zarandona, 2007)

Vías para integrar el conocimiento:

- *Reglas materializadas en procedimientos*; el paso a paso de cómo se va ir desarrollando determinada tarea, por ejemplo, los horarios, sistemas de comunicación que relacionan a los individuos.

- ***Diseño de actividades productivas***; como secuencias en el tiempo es decir cuando la secuencia viene establecida.

- ***Rutinas Organizativas***; crear rutinas para organizar e integrar el conocimiento.

- ***Formación de grupos de resolución de problemas***; para el caso de tareas no rutinarias y complejas. (Salazar & Zarandona, 2007)

En este punto se hace imperativo y oportuno citar y desglosar la importancia de las variables intermedias anexas a la gestión del conocimiento y como soporte a los indicadores de análisis de la misma, encontrando lo siguiente:

2.2.1.2. Modelo de gestión por competencias

Hablar de una única definición de competencias sería limitante y erróneo, por ello a continuación se presentan algunas definiciones, de varios autores que según la OIT resultan interesantes.

(Agudelo, 1998), capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones en situaciones específicas de trabajo.

(Miranda, 2003) de un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las aptitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo con criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los

criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente.

Como nos define la autora (Alles, 2002) como una parte profunda de la personalidad prediciendo el comportamiento de un individuo y diferentes situaciones laborales, la competencia realmente predice quien quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

2.2.1.2.1. **Competencias**

Hablar de una única definición de competencias seria limitante y erróneo, por ello a continuación se presentan algunas definiciones, de varios autores que según la OIT resultan interesantes.

(Agudelo, 1998), capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones en situaciones específicas de trabajo.

(Le Boterf, 1998), Una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes) y recursos del ambiente (relaciones, documentos, información y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.

(Miranda, 2003) de un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las aptitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo con criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los

criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente.

2.2.1.2.2. Clasificación de las competencias

Para Spencer y Spencer citado por (Alles, 2002) son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente.
2. Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. Concepto propio o concepto de uno mismo: las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Los resultados organizacionales son causados por el desempeño de las personas, que dicho desempeño es causado por los comportamientos que realizan las personas para lograr esos resultados y que dichos comportamientos están causados por ciertas características de las personas que les permiten llevar a cabo determinadas conductas (Habilidades, conocimientos, actitudes y motivaciones, o recursos entre otras características). (Saracho, 2005)

2.2.1.2. Empowerment

La autonomía en la toma de decisiones, también conocido como empowerment o delegación de autoridad, hace referencia al proceso de otorgar a otros el poder, la libertad y

la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización.

“El empowerment se resume en que se autoriza a los empleados para obtener resultados por sí mismos y estimula el compromiso con la organización de manera tal que se comporten como si fueran los dueños de la empresa”. (Arata, 2005, p. 91)

“El empowerment organizacional puede ir del control de los trabajadores de toda la organización al hecho que los individuos tengan voz y voto en la manera en que funcionan en sus respectivos trabajos”. (Wilson, 2000, p.16)

El empowerment proporciona al colaborador, la capacidad de desarrollarse a sí mismo, de autogestionar sus conocimientos e incrementar su desarrollo dentro de la organización; mediante este proceso, se identifica como un ser grupal, que comparte una meta y lucha por el éxito común de un equipo de trabajo, ya que comprende la importancia de integrar esfuerzos para lograr un efecto sinérgico.

2.2.1.3. Innovación

(Nagles G., 2007) Nos presenta en su artículo, la gestión del conocimiento como una oportunidad dentro de la organización para crear procesos de innovación que permita originar productos, servicios, y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de la empresa.

Dentro de las organizaciones encontramos diversidad de conocimiento, pero todo este conocimiento no está estructurado de tal manera que todas las personas estén encaminadas de manera estratégica a aplicarlo en forma efectiva para la creación de valor.

Algunas de las acciones para una efectiva gestión del conocimiento que nos propone (Nagles G., 2007) son:

- Entender las necesidades y oportunidades del conocimiento.
- Construcción de conocimientos relevantes.
- Organizar y distribuir el conocimiento.
- Creación de condiciones para la aplicación del conocimiento.
- Explotación del conocimiento.

De esta manera las organizaciones deben estructurar las actividades y así gestionar de manera efectiva los conocimientos, desde lo operativo hasta lo estratégico.

Por consiguiente, se requiere que las organizaciones desarrollen habilidades y dispongan de recursos para dinamizar los procesos de innovación (Nagles G., 2007).

La innovación se constituye en el motor del progreso de las organizaciones, las sociedades y las naciones que definen; De acuerdo a (Ortiz y Nagles, 2007, 73) citado en (Nagles G., 2007)"su éxito en la generación de nuevas ideas, en la incorporación sistemática de las mismas en productos, procesos o servicios, los cuales se convierten en motivadores del crecimiento económico, promueven la creación de empleo y originan beneficios para la sociedad."

De esto el autor concluye que, una efectiva estrategia de gestión del conocimiento en la organización facilita la apropiación e integración del conocimiento proveniente de diversas fuentes, dinamiza la creación de nuevo conocimiento y la acción innovadora y contribuye a la generación de ventajas competitivas sostenibles (Nagles G., 2007)

2.2.2 RETENCIÓN DE TALENTOS

Las organizaciones tienen retos que se sortean con el día a día; sin embargo hay retos que la empresa debe planificar y crear estrategias para sortearlos entre estos retos esta la retención del talento humano, este es uno de los mayores problemas dentro de las organizaciones ya que cada individuo tiene intereses diferentes y cada individuo percibe su entorno de manera diferente, a donde queremos llegar con esto, retener el capital humano es complejo porque no solo depende de la coyuntura económica, sino también de las condiciones laborales internas, la remuneración, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento profesional, entre otros factores.

Brindar al colaborador un espacio propicio para desarrollar su conocimiento y a la vez velar por su bienestar en la compañía, se ha convertido igual de importante que la sostenibilidad misma de la empresa.

2.2.2.1 Definición



La retención de talento es una estrategia que engloba un conjunto de premisas por las cuales la empresa trata de conservar a personas que demuestran calidad en su trabajo, buen desempeño y actitud. Contar con personas así y que además aporten valor a la empresa resulta clave para cualquier estrategia de negocio. Como contrapartida las personas tienen una serie de necesidades que cubrir y cuanto mejor lo haga y las cubra una organización, más duradera será la experiencia del empleado. (Laporta, 2020). Sin embargo, se evidencia en la realidad, que en ocasiones debe retenerse el personal no sólo de cargos importantes, sino aquellos que llevan una larga trayectoria en la organización que les ha permitido adquirir conocimiento implícito acerca del funcionamiento de la misma, y que representaría gran pérdida de capital para la organización, si este capital humano se fuga.

2.2.2.2 PRACTICAS DE LA RETENCIÓN DEL TALENTO

A partir de la revisión de la literatura realizada se identificaron buenas prácticas relacionadas con la motivación del personal, que tienen como objetivo final lograr la retención del talento humano.

2.2.2.2.1 Capacitaciones y/o entrenamientos

Actualmente una de las grandes preocupaciones de la Gestión Humana en las organizaciones es precisamente el poder ofrecer programas de capacitación que garanticen el mejoramiento del desempeño y la productividad en la misma. La razón es que mediante la capacitación suficiente las empresas pueden fortalecer su capital humano. (Chen & Huang, 2009)

De acuerdo con (Zhang, 2011) las sesiones de formación ayudan a los miembros de una organización a desarrollar mejores habilidades, facilitan el aprovechamiento de las tecnologías de colaboración y fomentan el intercambio de conocimiento informal.

Las organizaciones deben garantizar un plan de capacitación si desean desarrollar y mantener las habilidades de sus trabajadores, de esta manera el trabajador se sentirá valorado y apoyado por la organización para su crecimiento personal y profesional; viéndose reflejado en retención de personal y la consecución de los objetivos.

2.2.2.2.2 Promoción Laboral y Planes de Carrera

Una de las razones de renuncia más comunes en las organizaciones se debe al “estancamiento” laboral que experimentan los profesionales durante su paso por compañías que no brindan posibilidades de ascenso. (Lozano, 2014)

De acuerdo con (Chan, Chao, 2008) citado por (Lozano, 2014) las recompensas explícitas como la promoción y los incentivos implícitos como el reconocimiento en las publicaciones de la organización y los eventos, se pueden utilizar para alentar a los empleados a que apliquen lo que saben o aprenden, a combinar varias herramientas en la solución de nuevos problemas y diseñar nuevos productos o reconfigurar los procesos de negocio.

Visto de otra manera los empleados pueden convertirse en aliados estratégicos; con la implementación de planes de carrera se le estaría dando la oportunidad de tener nuevas responsabilidades y crecer en la organización, disminuyendo su deseo de buscar mejores condiciones en otra organización.

2.2.2.2.3 Incentivos

Un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona o un grupo de personas con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento. (Fey & Patrick, 2008) Las empresas pueden fortalecer su capital humano motivando a sus empleados con incentivos atractivos.

Si bien es claro que la principal motivación para cualquier colaborador es el salario, también es claro que en ocasiones no es suficiente que estos valores salariales se asemejen al mercado, siempre es mucho mejor que los trabajadores perciban incentivos personalizados, según sus necesidades y predilecciones. Los incentivos pueden ser de dos tipos bien sea monetarios o no monetarios; en el primero el colaborador puede recibir una recompensa económica esta puede ser de manera individual o compartida.

Por su parte, el uso de recompensas compartidas puede ser incorporado como un mecanismo para facilitar la percepción de cooperativismo (Mitchell, Boyle, & Nicholas, 2009). Así mismo, este tipo de incentivos ayuda a que se preste más atención a los resultados de la colaboración y al trabajo en equipo. (Zhang, Venkatesh, & Brown, 2011)

El incentivo no monetario incluye reconocimiento social, premiación por logros, apoyo en proyectos enalteciendo la labor del colaborador y sus méritos; la aplicación de los planes de incentivo refuerza compromiso.

2.2.2.2.4 Ambiente Colaborativo

Está comprobado que los empleados quieren mantener grupos primarios armoniosos y con excelentes relaciones sociales, al punto de considerarse como una nueva familia y estrechar lazos con sus compañeros de trabajo.

Muchos empleados comienzan a sentir deseos de abandonar la empresa cuando su entorno de trabajo no les agrada o se ha deteriorado sensiblemente. Anticiparse a esta situación es fundamental para evitar que los trabajadores deseen irse, en estos casos es recomendable apoyarse en encuestas y conocer a fondo con que situaciones de su entorno el trabajador no se encuentra satisfecho.

Adicionalmente, un clima de apoyo puede crear un estímulo que aliente a los empleados a comprometer su tiempo y esfuerzos en las actividades diarias y lograr la transformación del conocimiento en innovaciones. (Chen, Huang, & Hsiao, Knowledge management and, 2010)

2.2.2.2.5. ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DEL PERSONAL CLAVE

Retener al personal significa mantenerlos en la empresa desde los operativos hasta los administrativos, conservarlos y bajo ninguna circunstancia, permitir que se marchen de la empresa, y menos a la competencia (Browell, 2002).

Esto implica ser cuidadosos en la selección, hacer una contratación eficaz, prepararlos para fines específicos requeridos en la empresa, desarrollarlos al máximo en sus potencialidades,

de tal forma que se conviertan en el talento clave de la empresa y hagan carrera en ella. (Figueroa, 2014).

Para alcanzar esto se hace necesario establecer unas estrategias dentro de la empresa que nos permitan retener el personal, dichas estrategias nos deben permitir realizarles seguimiento para verificar su eficacia.

Por su parte, Bargsted (2011), citado por (Figueroa, 2014) considera que hay tres elementos que se deben tener en cuenta al momento de diseñar e implementar estrategias de retención del talento humano:

1. los cambios en la forma de desarrollar el trabajo, especialmente por la incorporación de nuevas tecnologías;
2. los cambios en las relaciones laborales, desde lo legal que está relacionado con los derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa, y lo psicológico, con las expectativas de cada uno con respecto al otro, y
3. las prácticas de recursos humanos, relacionados con la planificación de estrategias

Con esto podemos concluir que las estrategias de retención son un medio para evitar que se de movilidad o rotación de personal dentro de la organización , hay que tener esto presente dado que aunque un trabajador se encuentra satisfecho en su empresa siempre va a tener una oferta de mejores condiciones y no solo hacemos referencia a lo económico, pueden ser por otros factores como los horarios, las relaciones laborales, la flexibilidad, los reconocimientos y estar dispuestos a cambiar; es allí donde la administración de los recursos es fundamental para el sostenimiento de la organización.

Adicional a estos temas descritos que hacen del ambiente laboral el lugar propicio para gestar el compromiso y la continuidad de los colaboradores de una compañía, se deben aplicar las siguientes variables intermedias generadoras de impacto, tales como:

2.2.2.3 TRABAJO EN EQUIPO

Los equipos difieren fundamentalmente de los grupos de trabajo porque requieren tanto responsabilidad individual como colectiva. A los equipos no les alcanza con la discusión, el debate y las decisiones grupales, con compartir información y aplicar las normas de las mejores prácticas. Los equipos generan productos de trabajo discretos a través del aporte conjunto de sus integrantes. Esto hace posible niveles de rendimiento superiores a la suma de todos los talentos individuales de sus miembros. Dicho en términos simples, un equipo es más que la suma de sus miembros”. De acuerdo a (Katzenbach, 1998) citado por (Muñoz, 2014).

Dentro de un grupo de trabajo en las organizaciones los involucrados no pueden pensar de manera individual y pensar que los resultados obtenidos son por esfuerzo único y propio, todo el equipo debe estar comprometido.

Trabajar en equipo mejora el desempeño, el clima laboral y la motivación de los colaboradores, al estar todos trabajando por un mismo objetivo.

2.2.2.4. COMPETITIVIDAD

La competitividad del talento humano debe ser entendida como aquellas capacidades y habilidades distintivas que poseen cada uno de los empleados y trabajadores, para ejecutar su función de trabajo de la mejor manera posible. También, dicho término hace referencia a

que el talento humano debe mantenerse en constante formación, logrando mejorar su desempeño a través de sus valiosos aportes a la organización. (Perez, 2019)

La competitividad del talento humano, va de la mano con el hecho de asumir con inteligencia los nuevos retos empresariales, tales como: la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento (Chiavenato, 2001).

Como nos describe (Perez, 2019) en su artículo; podemos destacar la importancia de que las empresas valoren el conocimiento y así el talento humano se comprometa con la organización el fortalecimiento del recurso humano a través de la gestión de competencias, es favorable para generar mayores ventajas competitivas en las organizaciones.

2.2.2.5. SENTIDO DE PERTENENCIA

Hoy en día dentro de la organización se ha vuelto importante hacer parte de la empresa al colaborador ya que con esto pueden alcanzar a tener mejores resultados al momento de la consecución de las metas; un trabajador que se siente identificado con su empresa va a ser un colaborador que va a dar lo mejor en su trabajo y en cada cosa que haga.

De acuerdo a los concepto de sentido de pertenencia citados por (De leon & Jimenez, 2014) podemos ver la definición de cada autor, Maslow (1954) describió la pertenencia como una necesidad básica humana. Anant (1966) define la pertenencia como el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema. En base a esta definición, Hagerty,

Lynch-Sauer, Patusky, Bouwsema y Collier (1992) identifican como elementos esenciales para desarrollar.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de la investigación

Esta investigación se desarrollará bajo un enfoque cualitativo - descriptivo debido a que el propósito fundamental es analizar las diversos teorías y posturas de los autores en relación con la Gestión del conocimiento y como esta puede ser empleada como estrategias que promuevan la retención de talentos, lo que conduce a la descripción y comprensión de una

realidad dada de manera común en las pymes debido a sus falencias gestadas en el poco o nulo manejo administrativo.

Debido a que el enfoque de esta investigación es cualitativo se les brinda importancia a las ideas y conceptualización que surjan de los actores relacionados con la Gestión del conocimiento y la Retención de talentos en las compañías, quienes mediante sus teorías realizan un amplio despliegue que nos permiten analizar y entregar información valiosa mediante sus conocimientos y experiencias, aplicables a nuestro objeto de estudio.

Así mismo es importante mencionar que nuestra investigación cuenta con un componente exploratorio, puesto que, pese a que existe infinidad de literatura sobre las variables macro Gestión del conocimiento y retención de talentos, no se hallaron investigaciones que combinaran las mismas como una estrategia para mitigar el impacto negativo que surge por la fuga de talentos en las pymes y los efectos negativos que este genera en su engranaje organizacional.

3.2 Método de investigación

Para la ejecución del objeto de estudio, se centró el desarrollo mediante una revisión y análisis documental, con una exploración de diversas literaturas en concordancia con las variables de la Gestión del conocimiento y la retención de talentos como una estrategia para mantener el Know How en las pymes.

En referencia al método descriptivo Álvarez 2003, refiere que: “Los sistemas descriptivos los cuales son abiertos, y en ellos la identificación del problema se realiza con base en conductas, acontecimientos o procesos concretos. Puede tratarse de un proceso de observación estructurada o de una observación no estructurada, cuando los asuntos que interesan al investigador resultan vagos o imprecisos” Es decir, se parte de la carencia de conocimiento en el manejo actual de estas compañías.

3.3 Definición de variables

MATRIZ PRELIMINAR DE CONGRUENCIA					
NOMBRE DEL ESTUDIANTE:	Kelis Munive Castro - Isaura Del Real Viana				
LINEA DE INVESTIGACIÓN :	Gestión del conocimiento y retención de talentos en las pymes de la industria metalmecánica				
TEMA DE INVESTIGACIÓN	Gestión del conocimiento y retención de talentos				
TITULO DEL PROYECTO:	Gestión del conocimiento como estrategia para la retención de talentos de las pymes en la industria metalmecánica ubicadas en la ciudad de Barranquilla- Atlántico.				
CRITERIOS	DELIMITACIÓN ESPACIAL:	Empresas de metalmecánica, sector industrial de la ciudad de Barranquilla - Atlántico.			
	DELIMITACIÓN TEMPORAL:	De noviembre del 2020 hasta Junio del 2021			
PREGUNTA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLES	VARIABLES INTERMEDIAS	SOPORTE TEORICO	INDICADORES/ CATEGORIAS DE ANÁLISIS
¿De qué manera incide la gestión	Determinar la incidencia de la	GESTION DEL CONOCIMIENTO O	MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS	• Alles, Martha. (2002) Gestión por competencias.	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos • Rendimiento estratégico

<p>del conocimiento como estrategia para la retención del talento humano en las pymes de metalmecánica sector industrial ubicadas en la ciudad de Barranquilla - Atlántico?</p>	<p>gestión del conocimiento como una estrategia para la retención del talento humano en las empresas pymes de metalmecánica sector industrial ubicadas en la ciudad de</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Saracho, José (2005) Un modelo general de gestión por competencias • Sagi, Luis. (2004) Gestión por competencias el reto compartido del crecimiento personal y de la organización • Calvo, Pablo. (2014) Gestión por competencia como factor de mejora de la calidad asistencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad organizacional
				<p>EMPOWERMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lozano, J. (2014). La retención del talento humano, una estrategia en la economía del conocimiento. Bogotá: Universidad militar nueva granada . 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Liderazgo • Compromiso

	Barranquilla – Atlántico.		CAPACIDAD DE INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Arzola, Minerva y Mejía, Agustín. (2007) modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de innovación Capacidades distintivas Inclinación al riesgo
		RETENCION DE TALENTOS	TRABAJO EN EQUIPO	<ul style="list-style-type: none"> Lozano, Luz (2007) El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales 	<ul style="list-style-type: none"> Orientación a resultados Productividad Eficiencia
			COMPETITIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Pardo, Claudia; Porras, Jaime. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Orientación al logro
			SENTIDO DE PERTENENCIA	<ul style="list-style-type: none"> De León, Celeste (2014). Sentido de pertenencia y 	<ul style="list-style-type: none"> Ausentismo laboral

				compromiso organizacional: predicción del bienestar	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacción• Motivación laboral
--	--	--	--	--	---

3.4 Localización de documentos

Dentro de una amplia búsqueda bibliográfica en torno a las variables macro e intermedias, nuestro objeto de estudio ha sido nutrido bajo una recolección detallada posterior a descartar grandes volúmenes de documentos, enfocándonos en dar respuesta al planteamiento del problema mediante artículos científicos, tesis doctorales y de maestría, monografías, textos digitales y escritos, ensayos, páginas web, bases de datos y con investigaciones aplicadas descritas en proyectos de investigación de especializaciones relacionados con el tema

3.5 Unidad de análisis

Esta investigación se realizó bajo la óptica de revisión documental. Como investigadores procedimos a la revisión bibliográfica, con la finalidad de plasmar una teoría fundamentada, producto de la búsqueda en relación a la variable independiente “Gestión del conocimiento” y la variable independiente “Retención de talentos” partiendo de lo general a lo particular con los temas descritos y su incidencia será aplicada en las empresas Pymes con objeto social basado en la metalmecánica, perteneciente al sector industrial de la ciudad de Barranquilla – Atlántico, las cuales históricamente funcionan de manera empírica y sin direccionamiento estratégico, impactando de manera negativa los procesos, la productividad, las finanzas y la prolongación de las técnicas y conocimientos propios para el óptimo desempeño, comprometiendo su permanencia en el tiempo y en el sector que se desempeñan.

3.6 Recolección de datos

Para la preparación de los datos La técnica utilizada fue la compilación de datos, mediante una matriz de operacionalización de las variables como instrumento y entregable producto del ejercicio de análisis documental, por la revisión bibliográfica a las variables macro Gestión del conocimiento y retención de talentos.

CAPITULO IV

Análisis e interpretación de los resultados.

La gestión del conocimiento como influencia en la retención del talento humano no es un tema estudiado a profundidad como conjunto. Durante la revisión bibliográfica se pudo evidenciar que normalmente se hace referencia a la gestión del conocimiento enfocada a resultados empresariales, es decir, a mejorar la competitividad, a elevar la capacidad de innovación y a lograr la sostenibilidad de las empresas, más no concentrada en el capital humano, siendo este el principal motor que destaca y genera el plus diferencial en las compañías. No obstante, ciertos autores se vieron en la necesidad de comenzar a incluir el factor personas en la ecuación, debido a que notaron que la pérdida de valor informativo impacta de manera negativa el desarrollo de las organizaciones. Es por ello que la mezcla entre la gestión del conocimiento y la retención de talentos debe ser la puesta en escena de las Pymes, puesto que estas al carecer de direccionamiento estratégico y su nulo manejo administrativo, se vuelven poco atractivas para el capital humano, puesto que bajo la rutina que inunda las actividades y la ausencia de incentivos laborales, se pierde el interés por las funciones desempeñadas por los colaboradores, lo cual se refleja en el poco sentido de pertenencia y trabajo en equipo.

Por ello los diversos autores consultados concluyen que la gestión del conocimiento es una herramienta fundamental para el desarrollo técnico y laboral del colaborador que va más allá de la transferencia del conocimiento, puesto que genera una función de doble vía al impactar no solo al colaborador que recibe la técnica propia de un elemento experimentado sino a la compañía ya que le permite que trascienda entre generaciones distintas de colaboradores las técnicas y actividades con resultados positivos para el objeto social de la empresa.

Dicho esto, y en concordancia con lo expreso por cada autor citado en el presente estudio la retención de talento siempre va en relación a una actividad que le genere bienestar o un beneficio particular al colaborador, por ello al gestar conocimiento como un programa de capacitación y formación laboral, se cumple las características propias de los beneficios, y es como genero interés y brindo bienestar y desarrollo a los elementos de la compañía.

4.1. Presentación y Difusión de los Datos

Bajo el enfoque de revisión bibliográfica, se presentan los siguientes datos en relación a las variables macro Gestión del conocimiento y retención de talento como el objeto de estudio de esta investigación de Análisis documental y de tipo exploratoria al armonizar dos variables de las cuales mucho se habla, pero no se vislumbra su fusión como un hecho generador de cambio y catalizador en el que bien estructurado confluyen los intereses de los colaboradores partiendo del interés particular y el cumplimiento de objetivos anexos a la productividad y la competitividad de la compañía.

VARIABLE MACRO INDEPENDIENTE: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

AUTOR- AÑO PUBLICACION	TIPO DE ESTUDIO – TEXTO DESCRITO	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	CONCLUSIONES
<p>José Manuel Salazar Castillo, Xabier Zarandona Azkuenaga 2007</p>	<p>Ensayo Expositivo</p> <p>Valoración Crítica Los Modelos Gestión Del Conocimiento</p> <p>U. Cantabria / U. País Vasco</p>	<p>Este ensayo pretende desarrollar un marco conceptual para el análisis de la gestión del conocimiento. Para eso se apoya en los modelos de gestión de Wiig, Nonaka y Takeuchi y Andersen, los expone, estudia y compara.</p>	<p>Se observa que todos los modelos están claramente interrelacionados y que, por tanto, existen bases sólidas para establecer un sistema estandarizado de medición y presentación de activos intangibles</p> <p>Todos los modelos analizados consideran necesario desencadenar cambios en el ámbito individual y organizativo para conseguir organizaciones inteligentes.</p>

<p>Claudia Esperanza Guzman González , 2010</p>	<p>Módulo guía de especialización</p> <p>Modelo de Gestión del conocimiento</p> <p>U. de Cundinamarca</p>	<p>Este módulo perteneciente a la especialización en gestión de sistemas de información pretende discriminar y localizar los conceptos inherentes a la organización para su correcta gestión y administración. Con este fin utiliza los modelos del espiral de Nonaka y Takeuchi y KMAT de Andersen e intenta plantear su incidencia en las organizaciones actuales.</p>	<p>Los modelos de gestión del conocimiento se deben utilizar como una pauta, para después adaptar o crear un modelo propio en la organización, pues cada empresa es diferente. Esto significa que el modelo debe ajustarse y adaptarse a las necesidades particulares de cada empresa.</p> <p>Los proyectos de Gestión del Conocimiento deben diseñarse de manera particular para cada una de las organizaciones, teniendo en cuenta para esto características organizacionales como: los valores, los objetivos, la estructura, las funciones administrativas y los demás elementos representativos.</p>
---	--	--	---

<p>Daniel Trejo Medina, 2009</p>	<p>Libro Identificación, análisis y aprovechamiento de la administración del conocimiento para la empresa y organización mexicana del siglo XXI U. Anáhuac</p>	<p>Trejo parte su producción textual desde el concepto básico de conocimiento, cómo se obtiene, como se transfiere y como se puede gestionar a través de los modelos ya conocidos, todo lo anterior enfocado en el marco de desarrollo de las empresas mexicanas.</p>	<p>Aprender a gestionar el conocimiento empresarial asegura la permanencia de la organización en un medio en constante cambio, con lo cual se logra trazar ventajas competitivas que le permiten entregar productos de calidad, teniendo siempre en cuenta las necesidades de los clientes.</p>
<p>Adriana M,2018</p>	<p>Blog Educativo “¿Qué es el modelo de gestión por competencias en RRHH?”</p>	<p>El autor explica que es el modelo de gestión por competencias y cuáles serían las condiciones ideales para implementarlo.</p>	<p>En definitiva, el sistema de gestión por competencias contribuye a organizar los recursos humanos de una forma más integrada y efectiva siguiendo las líneas estratégicas de la organización en cuestión</p>
<p>Jesus Efren Yaniz Igal,</p>	<p>Ensayo Expositivo</p>	<p>Los autores explican el ciclo del</p>	<p>Los autores concluyen que la implantación</p>

<p>Guillermo González Muñoz De Morales 2017</p>	<p>Marco teórico de la gestión del conocimiento U. de la Rioja.</p>	<p>conocimiento, exponen las condiciones habilitadoras para que un sistema de GC pueda ser exitoso y además hacen referencia a las herramientas que deben utilizarse.</p>	<p>de un sistema de gestión del conocimiento en una organización es una tarea compleja que requiere tiempo y esfuerzo y no está exenta de un riesgo de fracaso significativo.</p>
<p>Team Labs 2015</p>	<p>Blog Educativo La espiral del conocimiento: una clave de las empresas innovadoras</p>	<p>Se explican las fases de la espiral del conocimiento planteadas por Nonaka y Takeuchi y su importancia para la transferencia del conocimiento.</p>	<p>En el cambiante contexto socioeconómico del siglo XXI necesitamos nuevas empresas flexibles, innovadoras y capaces de aprender de forma continua. Por ello, es cada vez más importante saber cómo transformar nuestras organizaciones en empresas orientadas al aprendizaje, capaces de generar conocimiento que es aprovechado para innovar, crecer y adaptarse.</p>

<p>Ivy Chan, Chee- Kwong Chao. 2008</p>	<p>Artículo Knowledge management in small and medium sized enterprises. COMMUNICATIONS OF THE ACM.</p>	<p>Casi la mitad (49,2%) de los encuestados afirmó que el objetivo principal al perseguir la Gestion del Conocimiento en sus organizaciones es gestionar los recursos de conocimiento y las fuentes, luego, aumentar las ganancias (44,4%), reducir la duplicación de trabajo (44,4%) y por último, obtener ventajas competitivas (41,3%). Por el contrario, controlar la sobrecarga de información, mejorar los procesos comerciales e inspirar la innovación recibió la menor atención o puede considerarse fuera de su agenda</p>	<p>Una combinación equilibrada de apoyo a la gestión, tecnología y factores estructurales organizacionales es necesaria para la implementación exitosa del programa de gestión del conocimiento.</p>
---	--	--	--

		comercial.	
Harold Koontz. y Heinz Weirich. 2008.	Libro Administración, una perspectiva global. México. McGraw Hill.	Adopta un punto de vista internacional de la administración y, al mismo tiempo, comprende que es el espíritu empresarial lo que impulsa gran parte del éxito organizacional y personal.	Los autores concluyen que la administración es el estudio de un organismo social empresarial para que a través de su diseño estructura y conducción de sus integrantes se logren los objetivos de forma sencilla y eficiente.
Nagles G, Nofal. (2007)	Revista Escuela de Administración de Negocios La gestión del conocimiento como fuente de innovación	La autora nos presenta como la gestión del conocimiento actúa como fuente generadora de acciones y actividades innovadoras en la organización, lo que posibilita la generación de acciones y decisiones orientadas al logro de la sostenibilidad, mediante la utilización,	Si la empresa tiene una buena estrategia de gestión del conocimiento va a facilitar que se dé una integración efectiva de conocimiento que proviene de las diferentes fuentes, dinamizando la creación de nuevo conocimiento y por ende la generación de soluciones ingeniosas y rentables que

		<p>en forma efectiva y productiva, de sus conocimientos, experiencias, capacidades y recursos. Por tanto, la gestión del conocimiento se constituye en una fuente permanente de innovación para la organización.</p>	<p>contribuye a la generación de ventajas competitivas sostenibles.</p>
<p>Gonzales Miranda, Diego. (2009)</p>	<p>Revista Universidad EAFIT. Estrategias de retención del personal.</p> <p>Una reflexión sobre su efectividad y alcances.</p>	<p>En esta investigación el autor indaga la efectividad de las supuestas prácticas administrativas orientadas a “no dejar ir” a las personas talentosas ubicadas en cargos claves dentro de la organización.</p> <p>El no implementar estrategias de retención de personal tiene consecuencias para las organizaciones.</p>	<p>Las empresas podrán poner en práctica una serie de medidas para retener, pero la disposición de quedarse obedecerá a la decisión libre y autónoma del sujeto.</p>

<p>Salazar, José; Zarandona, Xabier.</p> <p>Fundación Dialnet (2007)</p>	<p>Valoración crítica de los modelos de gestión del conocimiento.</p>	<p>Identificar la importancia de estos dos conceptos en las organizaciones, la gestión del conocimiento y la gestión tecnológica son dos procesos que se alinean dentro de una organización para hacer que esta evolucione, el objetivo de este ensayo es, explicar los conceptos y como ellos se conectan en una organización y en el crecimiento de la misma no solo como institución, sino también como se involucra al capital humano que trabajan en las organizaciones para su crecimiento y respectivo progreso.</p>	<p>Se puede concluir si bien la gestión de conocimiento le da valor al recurso humano es necesario tener en cuenta que la tecnología lo potencializa, puesto que para estas dos gestiones es importante tener en cuenta ciertos aspectos como la información el KNOW-HOW (saber-como), el aprendizaje y el recurso humano de la organización.</p>
--	---	---	---

<p>Muñoz, Paola. (2014)</p>	<p>El sentido de pertenencia como estrategia organizacional para el aporte de los objetivos de la empresa.</p> <p>Ensayo para optar al título de especialista en gestión de desarrollo administrativo</p>	<p>El presente ensayo pretende mostrar no sólo las estrategias organizacionales que se aplican hoy en día para que los empleados tengan el tan anhelado sentido de pertenencia, sino también comprender que a los empleados muchas veces no se les manifiesta lo importante que son, aunque se apliquen diversas técnicas de motivación.</p>	<p>El sentido de pertenencia es la clave fundamental para que una empresa pueda sobresalir en un mundo tan competitivo y globalizado, ya que los colaboradores son los que hacen la diferencia ante la competencia, son ellos los que hablan bien del mal de la empresa y al final, los que ayudan al desarrollo de las tareas individuales y a alcanzar los objetivos y metas de la organización.</p>
-----------------------------	---	--	--

VARIABLE MACRO INDEPENDIENTE: RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

<p>José Nicolas Barragán & Guerra</p>	<p>Artículo</p> <p>Estrategias de retención de empleados eficientes:</p>	<p>Este artículo es resultado de la fase analítica de la investigación “Impacto de las prácticas de gestión del talento</p>	<p>Las grandes empresas son cada vez más conscientes de que retener a los empleados implica la misma atención que pueden</p>
---	---	---	--

<p>2009</p>	<p>Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales</p> <p>International journal of good conscience</p>	<p>humano sobre los resultados de innovación de grandes empresas de Medellín” el cual se desarrolló en diferentes organizaciones tanto del sector público como privado.</p>	<p>requerir las áreas de venta y mercadeo entendiendo que sus empleados deben estar satisfechos para desempeñarse de manera productiva, eficiente y orientada al cliente impactando de forma directa los resultados operativos, ya que esto es un factor crucial para que tanto la misión, como la visión de una organización pueda llevarse a cabo.</p>
<p>Diego René González Miranda.</p> <p>2009</p>	<p>Artículo</p> <p>Estrategias de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances.</p> <p>Revista Universidad Eafit</p>	<p>Centra su producción textual en los factores diferenciadores de la retención del talento humano a nivel organizacional.</p>	<p>Gonzales concluye que en ocasiones debe retenerse el personal no sólo de cargos importantes, sino aquellos que llevan una larga trayectoria en la organización que le ha permitido adquirir conocimientos implícito acerca del funcionamiento de la</p>

			<p>misma, y</p> <p>que representaría una gran pérdida de capital humano para la organización, si este capital humano se fuga.</p>
<p>Carlos Garcés Hernández, Isabel Londoño Restrepo, Katherine Méndez Conde y Jormaris Martínez Gómez 2016</p>	<p>Artículo Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. Revista Fundación Universitaria Luis Amigó.</p>	<p>Se centra en las estrategias que se han propuesto para tal fin, entre las cuales encontramos brindar autonomía a los empleados para ejercer sus funciones, compartir información sobre la estrategia e involucrarnos para alcanzar los objetivos y establecer planes de carrera, entre otros.</p>	<p>Es posible que la dificultad radique no en la falta de estrategias, sino en su implementación al interior de la organización, en la capacidad de los cargos directivos para evaluar su pertinencia y necesidad, en la habilidad de los empleados para adquirirlas y en las políticas de gestión humana que sean implementadas.</p>

<p>Figueroa, Héctor. (2014)</p>	<p>Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. Revista Económicas CUC</p>	<p>En este trabajo de revisión bibliográfica se analizan algunos factores que pueden resultar determinantes para las organizaciones del sector minero a la hora de atraer o retener el personal idóneo para determinado cargo. Se encontró que las principales estrategias de retención de las entidades del sector minero en Colombia, se basan en compensaciones esencialmente de tipo monetario, complementadas con otras fundamentadas en reconocimientos por méritos y el establecimiento de condiciones de bienestar integral.</p>	<p>Podemos concluir que al implementar estrategias de retención del talento humano que logren hacer que quienes trabajan con la organización se identifiquen con los objetivos de la misma va a permitir el logro de sus objetivos como empresa, dando confianza a sus empleados, llevar a cabo entre sus colaboradores, un trabajo colaborativo y en equipos, promoviendo la diversidad de ideas, género y experiencia.</p>
---------------------------------	--	--	--

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Al desglosar un amplio y extenso compendio de literatura sobre la administración del recurso humano con relación a la gestión del conocimiento aplicada al ámbito empresarial, se logró evidenciar que son muchos los autores que han decidido direccionar sus estudios e investigaciones hacia la implementación de guías y modelos de gestión del conocimiento, apuntando a la creación de una conexión entre el capital humano y el conocimiento organizacional. No obstante, están en deuda de generar una simbiosis entre la gestión del conocimiento y la retención del talento humano como estrategia de desarrollo empresarial.

Se concluye lo siguiente:

- 1- Los colaboradores pueden adquirir conocimiento mediante la experticia de un elemento que ha perfeccionado la técnica de su oficio. Es decir, se aplica el conocimiento tácito.
- 2- La comunicación de las competencias básicas para desarrollar las actividades propias de un cargo o perfilarse a un plan de carrera o ascenso son esenciales para que el colaborador se empodere y genere un aporte significativo para la compañía
- 3- La gestión del conocimiento como estrategia para la retención de talentos puede ser el ente diferenciador, al impactar de manera bilateral, puesto que mediante la misma se pueden establecer planes de desarrollo a la par que la compañía preserva a lo largo del tiempo la técnica en las actividades de sus cargos críticos y demás que apoyen el engranaje de la compañía.

- 4- Un programa de retención de talentos puede gestarse dentro de las organizaciones sin que haya lugar a destinar grandes rubros en el presupuesto de la compañía. Esto se logra, si se gestiona de manera apropiada el talento humano existente, haciendo el uso apropiado de su Know How realizando planes de desarrollo que propendan a la apropiación de conocimiento afianzando competencias y posteriormente perfilar a sus colaboradores para la certificación por competencias laborales.
- 5- Las compañías deben incluir en sus programas de desarrollo humano la gestión del conocimiento como estrategia de amplio impacto no solo para ampliar el conocimiento del colaborador sino con la finalidad de nutrir la productividad y fortalecer los procesos propios del objeto social de la compañía y demás correlacionados con la misma
- 6- Las pymes al carecer de direccionamiento estratégico y planes corporativos pueden errar al desperdiciar mano de obra que puede ser calificada a la par que gana elementos diferenciadores, comprometidos, empoderados y capaces liderar diversos procesos dentro de la compañía.

Bibliografía

- ¿Cómo fortalecer la competitividad de las pymes para 2020? (26 de diciembre de 2019). *EL TIEMPO*.
- Agudelo, S. (1998). Certificación de competencias laborales. *Ingeniería de las competencias, Citado en Gonzalez Leon Angel METODOS DE COMPENSACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS*, 37.
- Alles, M. (2002). *Gestión por competencias: el diccionario* (Primera edición ed.). Ediciones Garnica.
- Andersen, A. (1999). *El management en el siglo XXI*. Buenos Aires: Granica SA.
- Andreu, R. &. (2016). *Gestión del conocimiento y competitividad*. Ediciones universidad de Navarra.
- Avendaño, V., & Flores, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 221-227. Obtenido de <http://revistas.unam.mx/index.php/entreciencias/article/view/62127>
- Briceño, M. &. (2010). *Science Direct*. Obtenido de <https://ezproxy.unisimon.edu.co:2055/science/article/pii/S0123592310701406>
- Calvo Giraldo, O. (2018). La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones y las Regiones: Una Revisión de la Literatura. Tendencias. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño*, 140-163.
- Chen, C., & Huang, S. (2009). The Role of Intellectual Capital in. *IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING*.
- Chen, C., Huang, J., & Hsiao, Y. (2010). *Knowledge management and*. INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos, el capital de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- De leon, c., & Jimenez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de psicología*.
- Fey, C., & Patrick, F. (2008). *Top management incentive compensation and*. STRATEGIC. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.712>
- Figuroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Revista Económicas CUC*, 35(1) 61-77.
- Gairín Sallán, J. –S.–D. (2020). *LA NUEVA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO*. Wolters Kluwer.

- Gil, A., & Carrillo, F. (2013). La creación de conocimiento en las organizaciones a partir del aprendizaje. *Intangible Capital*, 9(3), 730-753.
- Gonzalez Millan, J. J.-R. (2018). Gestion del conocimiento, capital intelectual e indicadores . Colombia .
- Laporta, A. (13 de 07 de 2020). *apd*. Obtenido de apd:
<https://www.apd.es/retencion-talento-empresas/>
- Le Boterf, G. (1998). "Ingeniería de las competencias. *citado en GONZALEZ LEON ANGEL. METODOS DE COMPENSACIÓN BASADOS EN COMPETENCIAS*, 38.
- Liberona, D. &. (2013). *Science Direct* . Obtenido de
<https://ezproxy.unisimon.edu.co:2055/science/article/pii/S0123592313000041>
- Linares, N., Piñero, Y., Rodriguez, E., & Perez, L. (2014). DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA MEJORAR EL DESARROLLO DE EQUIPOS DE PROYECTOS INFORMÁTICOS. *Revista española de documentación científica*. Obtenido de
<https://doi.org/10.3989/redc.2014.2.1036>
- Lopera, M., & Quiroz, N. (2013). Caracterización de un modelo de gestión del conocimiento aplicable a las funciones universitarias de investigación y extensión: caso universidad CES. 35-36.
- Lozano Ballesteros, J. (2014). *La retención del talento humano, una estrategia en la economía del conocimiento*. . Universidad Militar de Nueva Granada .
- Lozano, J. (2014). *LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO, UNA ESTRATEGIA EN LA*. Bogota: Universidad militar nueva granada . Obtenido de
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12637/LA%20RETENCI%C3%93N%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%2C%20UNA%20ESTRATEGIA%20EN%20LA%20ECONOMIA%20DEL%20CONOCIMIENTO..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Macias, C. &. (Abril - Junio de 2012). *Science Direct* . Obtenido de
<https://ezproxy.unisimon.edu.co:2055/science/article/pii/S0123592312702097>
- Miranda, M. (2003). Transformación de la educación media Técnico-Profesional.
- Mitchell, R., Boyle, B., & Nicholas, S. (2009). The Impact of Goal Structure in. *GROUP PROCESSES & INTERGROUP*.
- Muñoz, P. (2014). EL SENTIDO DE PERTENENCIA COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA EL APORTE DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA. *ENSAYO PARA OPTAR AL TITULO DE ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO*, 18.
- Nagles G., N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*.
- Ossa Gomez, A. (2015). *La gestion del conocimiento una oportunidad para la continuidad empresarial*. Universidad de Medellin .

- Perez, M. (2019). La competitividad del talento humano en el ambito empresarial. *Revista crecer empresarial*, 52.
- Prieto Bejarano, P. (2013). *Tesis, Gestion del talento humano como estrategia para retención del talento humano*. Medellin .
- Salazar, j., & Zarandona, X. (2007). Valoración critica de los modelos de gestión del conocimiento. *Fundación Dialnet*, 50.
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias* . Santiago de chile: Ril editores.
- Tejada Zabaleta, A. (2011). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el caribe*, 115-133.
- Tejada Zabaleta, A. (2011). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. . *Psicología desde el Caribe*, 115-133.
- Tejedor, B., & Aguirre, A. (1998). Proyecto Logos: Investigación relativa a la. *Boletin de estudios economicos*, 64.
- Trejo, D. (2009). *Identificación, análisis y aprovechamiento de la administración del conocimiento para la empresa y organización mexicana del siglo XXI*. Estados Unidos: Lulu.com.
- Zhang, X., Venkatesh, V., & Brown, S. (2011). Designing Collaborative. *JOURNAL OF THE ASSOCIATION FOR INFORMATION SYSTEMS*.