



Institución
Universitaria
Reacreditada en Alta Calidad

Innovación Tecnológica con
Sentido Humano

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, COOPERACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL

**Propuesta de un modelo conceptual de gestión del
conocimiento para apoyar la estrategia organizacional
retail. Caso de estudio: Novaventa S.A.S.**

Profundización

Santiago Echavarría Gallego

Directora:

Diana María Montoya Quintero

Doctora en: Ingeniería de Sistemas e Informática

**INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MEDELLÍN, COLOMBIA**

2025

Propuesta de un modelo conceptual de gestión del conocimiento para apoyar la estrategia organizacional retail. Caso de estudio: Novaventa S.A.S.

Santiago Echavarría Gallego

Trabajo de grado presentada(o) como requisito para optar al título de:
Magíster en Gestión De La Innovación Tecnológica, Cooperación Y Desarrollo Regional

Director (a):

Diana María Montoya Quintero

Doctora en: Ingeniería de Sistemas e Informática

**INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MEDELLÍN, COLOMBIA**

2025

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios primeramente por su misericordia y permitirme culminar este proceso.

A mis padres, Olivia y Fernando porque son un motor fundamental en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser guía y fortaleza en cada paso de este proceso académico.

Al Instituto Tecnológico Metropolitano – ITM, por brindar el espacio, las herramientas y la formación que hicieron posible este camino de aprendizaje y desarrollo profesional.

A la doctora Diana María Montoya, directora de este trabajo, y al profesor Alejandro Valencia, por su constante orientación, acompañamiento y compromiso, los cuales fueron determinantes para alcanzar la culminación de este proyecto.

A mis compañeros de maestría y amigos, por el apoyo, las palabras de aliento y la motivación compartida que contribuyeron al logro de los objetivos planteados.

Finalmente, a Novaventa, porque no solo fortaleció el rigor metodológico de la investigación, sino que también aportó de manera significativa a mi formación personal y profesional. Haber conocido desde dentro una organización que concibe el trabajo como una oportunidad de crecimiento colectivo y humano reafirmó en mí la convicción de que la tecnología y la gestión empresarial deben orientarse siempre hacia el servicio, el aprendizaje y la dignificación de las personas.

RESUMEN

La gestión del conocimiento es un pilar estratégico para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en entornos empresariales del comercio minorista o venta al por menor, mejor llamado *Retail*. Novaventa S.A.S., enfrenta limitaciones significativas relacionadas con la pérdida de conocimiento institucional, la falta de mecanismos efectivos de transferencia y la ausencia de formalización en la documentación de procesos. Estas brechas afectan la eficiencia operativa, la atención al cliente y la capacidad de innovación.

El objetivo principal de este trabajo fue diseñar un modelo conceptual de gestión del conocimiento para apoyar la estrategia organizacional de Novaventa S.A.S., que fortalezca la capacidad de la empresa para retener, transferir y aplicar conocimiento. Este modelo se orienta a apoyar la falta de formalización en la documentación de conocimientos y las barreras para la transferencia efectiva entre colaboradores, especialmente en un entorno dinámico como el retail.

El análisis realizado de las variables existentes, sus interacciones y del diagnóstico realizado en la organización muestra la importancia de un modelo que permita adaptarse a las dinámicas del mercado y facilite mitigar la pérdida de conocimiento derivada de la alta rotación de personal. Por ello, el modelo propuesto integra elementos innovadores y adaptativos que implementados pueden apoyar a responder a estas limitaciones.

A través de un enfoque metodológico exploratorio descriptivo, que combina análisis cualitativo y cuantitativo, se identificaron las prácticas actuales de gestión del conocimiento y se diagnosticaron las variables críticas para su fortalecimiento. Los resultados esperados buscan que se pueda implementar a futuro y obtener un impacto positivo en la eficiencia operativa, la calidad del servicio al cliente y la capacidad de innovación de la empresa, garantizando así una ventaja competitiva sostenible.

El modelo resultante articula elementos clave como la cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo, las tecnologías habilitadoras, el liderazgo, el capital intelectual y la evaluación continua, en una estructura relacional que busca optimizar la retención, transferencia y aplicación del conocimiento. Se concluye que este modelo puede contribuir significativamente a la eficiencia, innovación y sostenibilidad de la empresa, en un sector altamente competitivo.

Palabras clave: Estrategia organizacional, Gestión de conocimiento, Preservación, Retail.

ABSTRACT

Knowledge management is a strategic pillar for the competitiveness and sustainability of organizations in business environments within the retail sector. Novaventa S.A.S. faces significant limitations related to the loss of institutional knowledge, the lack of effective transfer mechanisms, and the absence of formalized process documentation. These gaps affect operational efficiency, customer service, and the company's capacity for innovation.

The main objective of this work was to design a conceptual model of knowledge management to support Novaventa S.A.S.'s organizational strategy, strengthening the company's ability to retain, transfer, and apply knowledge. This model is intended to address the lack of formalization in knowledge documentation and the barriers to effective transfer among employees, particularly in such a dynamic environment as retail.

The analysis of the existing variables, their interactions, and the organizational diagnosis highlights the importance of a model that enables adaptation to market dynamics and helps mitigate knowledge loss resulting from high employee turnover. Therefore, the proposed model integrates innovative and adaptive elements that, once implemented, can help address these limitations.

Through an exploratory-descriptive methodological approach, combining both qualitative and quantitative analysis, current knowledge management practices were identified, and critical variables for their strengthening were diagnosed. The expected results aim to facilitate future implementation and generate a positive impact on operational efficiency, customer service quality, and the company's capacity for innovation, thereby ensuring a sustainable competitive advantage.

The resulting model incorporates key elements such as an organizational culture oriented toward continuous learning, enabling technologies, leadership, intellectual capital, and



ongoing evaluation, within a relational structure that seeks to optimize the retention, transfer, and application of knowledge. It is concluded that this model can significantly contribute to the efficiency, innovation, and sustainability of the company in a highly competitive sector.

Keywords: *Knowledge management, Organizational strategy, Preservation, Retail.*

Tabla de contenido

RESUMEN	v
ABSTRACT	vii
Tabla de contenido	ix
LISTA DE FIGURAS	xii
LISTA DE TABLAS	xiii
INTRODUCCIÓN	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
Antecedentes	20
Justificación	23
Preguntas de Investigación	27
OBJETIVOS	28
Objetivo General	28
Objetivos Específicos	28
Capítulo 1. Marco Teórico	29
1.1. Conocimiento	29
1.2. Gestión del conocimiento	31
1.3. Modelos de gestión del conocimiento	33
1.4. Retail	36
1.5. Grupo Nutresa	37
1.6. Novaventa S.A.S.	37
1.6.1. Venta directa	38
1.6.2. Novaventa en la vía	38
1.6.3. Comercio electrónico B2B2C	38
1.6.4. CEN (Centro de Experiencia Novaventa)	38
Capítulo 2. Desarrollo Metodológico	40
2.1. Etapa 1: Identificación	41
2.2. Etapa 2: Diagnóstico	42
2.3. Etapa 3: Construcción	43

Capítulo 3.	<i>Análisis de resultados de la fase Identificación</i>	45
3.1.	Creación de la ecuación de búsqueda	46
3.2.	Extracción de información a partir de la ejecución de la ecuación de búsqueda	47
3.2.1.	Análisis bibliométrico de indicadores	47
3.2.1.1.	Indicadores de Productividad e Impacto por autores	48
3.2.1.1.	Indicadores de Productividad e Impacto por autores	50
3.2.3.3.	Indicadores de Productividad e Impacto por años	52
3.2.3.4.	Indicadores de Productividad e Impacto por países	55
3.2.3.5.	Indicador de tendencias	57
3.2.4.	Identificación y extracción de variables	62
3.2.4.1.	Búsqueda inicial	63
3.2.4.2.	Búsqueda sistemática	63
3.2.4.3.	Criterios de inclusión	64
3.2.4.4.	Lista de variables	65
3.2.4.5.	Criterios de exclusión	65
3.2.4.6.	Clasificación de variables	75
3.2.4.7.	Evaluación de las variables al contexto caso de estudio	83
Capítulo 4.	<i>Análisis de resultados de la fase Diagnóstico</i>	87
4.1.	Prueba piloto	88
4.1.1.	Aplicación del instrumento	89
4.1.2.	Análisis de resultados	89
4.1.2.1.	Sección 1: información sociodemográfica	90
4.1.2.2.	Sección 2: conocimiento e importancia de la gestión del conocimiento	92
4.1.2.3.	Sección 3: percepción de variables que intervienen en la gestión del conocimiento	95
Capítulo 5.	<i>Análisis de resultados de la fase Construcción</i>	104
5.1.	Indagación de variables	105
5.1.1.	Cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo	105
5.1.2.	Plataformas y tecnologías habilitadoras	107
5.1.3.	Gestión del conocimiento tácito	109
5.1.4.	Gestión del conocimiento explícito	110
5.1.5.	Capital intelectual	112
5.1.6.	Integración con procesos de negocio	114
5.1.7.	Liderazgo y compromiso organizacional	115
5.1.8.	Evaluación y mejora continua	117
5.2.	Propuesta del Modelo Conceptual	119
5.2.1.	Cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo	120
5.2.2.	Plataformas y tecnologías habilitadoras	120
5.2.3.	Gestión del conocimiento tácito y explícito	121
5.2.4.	Capital intelectual	122
5.2.5.	Liderazgo y compromiso organizacional	123

5.2.6.	Evaluación y mejora continua.....	124
5.2.7.	Integración con procesos de negocio	124
5.2.8.	Validación del modelo	126
5.2.9.	Diseño del perfil de experto para la validación	126
5.2.10.	Selección de experto para la validación	128
5.2.11.	Desarrollo y aplicación del instrumento de validación	130
5.3.	Resultados primera ronda	132
5.3.1.	Pertinencia de las variables actuales:.....	136
5.3.2.	Propuestas de inclusión de variables adicionales:.....	136
5.3.3.	Reflexiones sobre las variables del modelo:.....	136
5.3.3.1.	Evaluación del desempeño y mejora continua.....	140
5.3.3.2.	Rituales de socialización	140
5.3.3.3.	Canales de comunicación y distribución del conocimiento.....	140
5.4.	Resultados segunda ronda.....	141
6.	Conclusiones y recomendaciones.....	143
6.1.	Conclusiones	143
6.2.	Recomendaciones.....	144
7.	Referencias	146
Anexos	165
1.	Instrumento Diagnóstico para la Gestión del Conocimiento.	165
2.	Instrumento de validación modelo conceptual para la gestión del conocimiento.....	177
3.	Instrumento de validación 2 Modelo conceptual para la Gestión del Conocimiento Novaventa.	181

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Desarrollo metodológico</i>	<i>41</i>
<i>Figura 2. Autores con más publicaciones.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 3. Autores con más citasiones</i>	<i>50</i>
<i>Figura 4. Revistas con más publicaciones.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 5. Revistas con más citasiones.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 6. Años con más publicaciones</i>	<i>53</i>
<i>Figura 7. Años con más citasiones.....</i>	<i>55</i>
<i>Figura 8. País con más publicaciones.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 9. País con más citasiones</i>	<i>57</i>
<i>Figura 10. Mapa de tendencia temática.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 11. Diagrama de flujo PRISMA en cuatro niveles</i>	<i>64</i>
<i>Figura 12. Nivel de formación.....</i>	<i>91</i>
<i>Figura 13. Cargo dentro la organización</i>	<i>92</i>
<i>Figura 14. Nivel de importancia de la Gestión del Conocimiento</i>	<i>93</i>
<i>Figura 15. Percepción de variables importantes para gestión exitosa del conocimiento...94</i>	
<i>Figura 16. Priorización de esfuerzos para gestión del conocimiento de acuerdo a modelos de negocio</i>	<i>94</i>
<i>Figura 17. Modelo conceptual propuesto para la Gestión del Conocimiento de Novaventa S.A.S.</i>	<i>119</i>
<i>Figura 18. Propuesta post validación 1 del Modelo conceptual para la Gestión del Conocimiento de Novaventa S.A.S.</i>	<i>139</i>

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Evolución del conocimiento</i>	31
<i>Tabla 2. Modelos de gestión del conocimiento.</i>	33
<i>Tabla 3. Ecuaciones de búsqueda en las bases de datos</i>	47
<i>Tabla 4. Relación de palabras clave por apariciones y fuerza de enlace.</i>	58
<i>Tabla 5. Relación de palabras clave por apariciones y fuerza de enlace.</i>	66
<i>Tabla 6. Variables según Dimensiones de Gestión del Conocimiento</i>	76
<i>Tabla 7. Variables según Experiencia del Cliente.</i>	78
<i>Tabla 8. Variables según Eficiencia de Procesos Empresariales</i>	79
<i>Tabla 9. Variables según Desempeño Organizacional</i>	81
<i>Tabla 10. Variables según Desempeño Organizacional</i>	82
<i>Tabla 11. Sexo y rango de edad de la población encuestada</i>	90
<i>Tabla 12. La cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo hacia las plataformas y tecnologías habilitadoras, la gestión del conocimiento tácito y la gestión del conocimiento explícito</i>	96
<i>Tabla 13. Las plataformas y tecnologías habilitadoras hacia la gestión del conocimiento tácito y explícito, y la integración con procesos de negocio</i>	97
<i>Tabla 14. La gestión del conocimiento tácito hacia el capital intelectual</i>	98
<i>Tabla 15. La gestión del conocimiento explícito hacia el capital intelectual</i>	98
<i>Tabla 16. El capital intelectual hacia los procesos de negocio, el liderazgo y compromiso organizacional</i>	100
<i>Tabla 17. La integración con procesos de negocio</i>	101
<i>Tabla 18. El liderazgo y compromiso organizacional hacia la cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo y la evaluación y mejora continua</i>	102
<i>Tabla 19. La evaluación y mejora continua</i>	103
<i>Tabla 20. Expertos que validaron el modelo.</i>	129
<i>Tabla 21. Resultados pertinencia de cada variable del modelo.</i>	132
<i>Tabla 22. Resultados percepción de expertos frente a las variables del modelo.</i>	134
<i>Tabla 23. Resultados percepción de expertos frente a las variables del modelo.</i>	137
<i>Tabla 24. Resultados percepción de expertos frente a las variables del modelo, segunda ronda.</i>	141

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, la gestión del conocimiento se ha convertido en un pilar fundamental para las organizaciones que buscan mantenerse competitivas en un entorno empresarial dinámico y en constante cambio. El conocimiento, entendido como un recurso estratégico, permite a las empresas no solo adaptarse a las demandas del mercado, sino también innovar y generar valor a través de la optimización de sus procesos internos (González & Rodríguez, 2017).

La gestión del conocimiento implica la capacidad de adquirir, almacenar, compartir y utilizar de manera efectiva el conocimiento disponible dentro de una organización. Este enfoque estratégico ha sido ampliamente estudiado por autores como Hedlund y Nonaka (1993), Nonaka y Takeuchi (1995), Von Krogh y Roos (1995), Wiig (1997), entre otros, quienes destacan su relevancia para fomentar la innovación y la mejora continua en las empresas (Alavi & Leidner, 1999; Valdés, 2022; Kolasani, 2023).

En este sentido, el presente trabajo se centra en el diseño de un modelo conceptual de gestión del conocimiento para Novaventa S.A.S., una empresa del sector retail. La propuesta busca integrar las mejores prácticas identificadas en la literatura con las necesidades específicas de la organización, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

El modelo conceptual propuesto se fundamenta en variables clave como la cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo, la gestión del conocimiento tácito y explícito, y el uso de plataformas tecnológicas habilitadoras. Estas variables han sido identificadas como determinantes para el éxito de la gestión del conocimiento en organizaciones del sector retail.

Además, se incorporan elementos como el capital intelectual, el liderazgo y compromiso organizacional, y la evaluación y mejora continua. Estos componentes permiten estructurar un modelo integral que no solo aborda la creación y almacenamiento del conocimiento, sino también su aplicación práctica en los procesos de negocio (Obeidat et al., 2021).

La metodología utilizada en este estudio combina enfoques cuantitativos y cualitativos, incluyendo un análisis bibliométrico y la aplicación de cuestionarios autoadministrados. Este enfoque permitió identificar las percepciones de los empleados de Novaventa S.A.S. respecto a las prácticas actuales de gestión del conocimiento y las áreas de mejora.

La validación del modelo conceptual se llevó a cabo mediante el juicio de expertos, quienes destacaron su pertinencia y aplicabilidad en el contexto organizacional. Este proceso permitió ajustar y optimizar el modelo, asegurando su alineación con las mejores prácticas y las necesidades específicas de la empresa.

El diseño del modelo permitió reconocer hallazgos, donde se destaca la importancia de fomentar una cultura de aprendizaje continuo y colaboración, así como de implementar herramientas tecnológicas que faciliten la gestión del conocimiento. Estos elementos son esenciales para garantizar la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones en el largo plazo (Hernández, 2016).

Asimismo, se identificaron áreas críticas como la gestión del conocimiento explícito y la evaluación continua, que requieren una atención prioritaria para cerrar la brecha entre la percepción de su importancia y su práctica efectiva. La implementación gradual de las variables propuestas en el modelo permitirá maximizar su impacto positivo en la cultura organizacional (Maravilhas & Martins, 2019).

El primer capítulo establece las bases conceptuales y teóricas necesarias para comprender la gestión del conocimiento en el contexto empresarial, con un enfoque en el sector retail. Se exploran definiciones clave, como el conocimiento tácito y explícito, y su importancia estratégica para las organizaciones (Prusak & Davenport, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995). Además, se revisan modelos teóricos y enfoques relevantes que facilitaron el desarrollo de la propuesta de un modelo conceptual, contextualizando su aplicabilidad en Novaventa SAS.

En el segundo capítulo se describe el enfoque metodológico utilizado en la investigación, basado en un diseño no experimental con un enfoque exploratorio-descriptivo. Se detalla el proceso de recolección de datos mediante cuestionarios autoadministrados y entrevistas, así como las tres etapas clave: identificación, diagnóstico y construcción del modelo conceptual. La metodología asegura la validez y relevancia de los resultados, alineándose con los objetivos de la investigación.

En el tercer capítulo se presentan los resultados obtenidos durante la fase de identificación, donde se analizaron fuentes secundarias y se realizó un análisis bibliométrico para determinar las variables clave de la gestión del conocimiento. Estas variables, como la cultura organizacional y las tecnologías habilitadas, se seleccionan por su relevancia en el sector retail y su potencial para mejorar la competitividad de Novaventa SAS.

El cuarto capítulo aborda los resultados del diagnóstico realizados a través de cuestionarios aplicados a los empleados de Novaventa SAS. Se identifican fortalezas y debilidades en la gestión del conocimiento, destacando la importancia de variables como el liderazgo organizacional y la integración con procesos de negocio. Estos resultados proporcionaron insumos claves para la construcción del modelo conceptual.

Finalmente, en el capítulo cinco se detalla la propuesta del modelo conceptual de gestión del conocimiento, diseñado para abordar las necesidades específicas de Novaventa SAS. Se incluyen las variables priorizadas, como el capital intelectual y la evaluación continua, y se describe el proceso de validación mediante el método Delphi. Los resultados reflejan la pertinencia y aplicabilidad del modelo en el contexto organizacional.

El trabajo no solo aporta un modelo conceptual adaptado a las necesidades de Novaventa S.A.S., sino que también establece una base teórica y práctica para futuras investigaciones en el ámbito de la gestión del conocimiento. La integración de este modelo con los procesos de negocio de la empresa asegura su relevancia y aplicabilidad, contribuyendo al fortalecimiento de su capacidad de innovación y competitividad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el panorama empresarial, la gestión del conocimiento ha emergido como un factor crítico para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. En un entorno caracterizado por la rápida evolución tecnológica, la globalización de los mercados y la creciente competencia, las empresas dependen cada vez más de su capacidad para aprovechar y gestionar eficazmente el conocimiento interno como un activo estratégico (Prusak & Davenport, 1998; Nigrini et al., 2008). La gestión eficaz del conocimiento no solo implica la captura y almacenamiento de información, sino también su análisis, distribución y aplicación para mejorar la toma de decisiones y la innovación en todos los niveles organizativos (Nonaka & Takeuchi, 1995; Du Plessis, 2007).

Dentro de una gestión eficaz del conocimiento está la capacidad de disminuir la pérdida del mismo, la cual puede presentarse por diversos factores como cambios en la alta dirección, rotación de personal clave o renuncias repentinas (Alavi & Leidner, 1999; Massingham, 2018). La pérdida de conocimiento dentro de una empresa puede tener repercusiones significativas en su eficiencia y efectividad operativa, independientemente de su sector o tamaño. La falta de acceso a conocimientos críticos puede obstaculizar el desarrollo de productos y servicios, la optimización de procesos, la identificación de oportunidades de mercado y la respuesta ágil a los cambios en el entorno empresarial (Drucker, 1993). En este sentido, la capacidad de una organización para retener y transferir conocimiento se ha convertido en un factor determinante de su competitividad y capacidad para innovar en el mercado actual (Wiig, 1997; Hana, 2013; Robes, 2021; González, 2024).

En el contexto general, diversos factores pueden contribuir a la pérdida de conocimiento dentro de una organización; la gestión en la salida de directivos y líderes clave puede resultar en la pérdida de conocimiento institucional acumulado a lo largo de los años, así como en la interrupción de proyectos estratégicos y procesos operativos. Del mismo modo,

la rotación de personal en roles críticos puede afectar la continuidad de las operaciones y la transferencia de conocimientos entre empleados, especialmente cuando no se cuenta con mecanismos efectivos de documentación y traspaso de responsabilidades (Daghfous et al., 2013).

En el caso particular de Novaventa S.A.S., una empresa dedicada al sector comercial retail con diferentes modelos de negocio como: venta directa, venta al paso, centros de experiencia, Novaventa en tu barrio, entre otros; la pérdida de conocimiento se puede convertir en una preocupación debido a la naturaleza dinámica de los negocios y la alta competencia en el mercado (Coa & Hernández, 2024; López Hincapié, 2024). Los cambios frecuentes en la alta dirección, la rotación de personal en roles comerciales clave y las renuncias repentinas, generan pérdida considerable de conocimiento y experiencia acumulada en las empresas (Hernández, 2016; Cardozo, 2023). Para este tipo de organizaciones, esta situación puede dar lugar a retrasos en los procesos comerciales, deficiencias en la atención al cliente y dificultades para adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones del mercado.

Es así, como la falta de políticas, herramientas o modelos de gestión del conocimiento dentro de Novaventa S.A.S. ha generado dificultad en la preservación de la memoria corporativa y la identificación del conocimiento clave almacenado en los empleados. Este fenómeno fue evidenciado en el levantamiento exploratorio interno realizado a líderes de procesos, que manifestaron que gran parte del conocimiento reside en personas clave, y no en documentos institucionales formales. La ausencia de mecanismos formales para documentar y compartir conocimientos ha contribuido a la reproducción de errores, la duplicación de esfuerzos y la falta de alineación entre equipos y departamentos. Como resultado, la empresa se enfrenta a desafíos adicionales en términos de eficiencia operativa, calidad del servicio al cliente y capacidad para innovar y adaptarse a los cambios del mercado (Hernández, 2016).

En síntesis, Novaventa S.A.S. enfrenta una pérdida de conocimiento institucional y experiencia acumulada, que no solo se traduce en retrasos en los procesos comerciales, sino también en deficiencias importantes en la atención al cliente y dificultades para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado (Bedoya-Dorado, 2015; Hernández, 2019; Álvarez & Quintero, 2023).

La información que se está perdiendo incluye conocimientos clave sobre estrategias comerciales, buenas prácticas operativas, lo cual deriva en una limitación de la capacidad de la empresa para responder a las demandas del mercado y para optimizar sus procesos internos (Álvarez & Quintero, 2023). Además, se carece de herramientas tecnológicas que permitan documentar, centralizar y transferir de manera efectiva este conocimiento, generando duplicación de esfuerzos y disminuyendo la productividad. Desde la perspectiva del cliente, esta situación se refleja en inconsistencias en la atención, tiempos de respuesta prolongados y una percepción negativa de la calidad del servicio (Mesa, 2015; Álvarez & Quintero, 2023). Frente a estos desafíos, no solo se requiere identificar los factores críticos que inciden en la gestión del conocimiento, sino también comprender cómo estos interactúan entre sí en el contexto organizacional. Esta comprensión permitirá estructurar un modelo conceptual robusto que refleje las dinámicas reales del conocimiento en Novaventa S.A.S. y facilite su gestión estratégica

Antecedentes

En un mundo cada vez más globalizado y competitivo, las empresas enfrentan una creciente presión para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, innovar constantemente y maximizar el valor de sus activos intelectuales. Sin embargo, para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la falta de una gestión efectiva del conocimiento puede obstaculizar gravemente estos esfuerzos. La información es un recurso invaluable en la era digital, y su aprovechamiento adecuado puede marcar la

diferencia entre el éxito y el fracaso empresarial. Las organizaciones que no implementan estrategias de gestión del conocimiento corren el riesgo de perder oportunidades de negocio, enfrentarse a ineficiencias operativas, experimentar una disminución en la productividad y quedarse rezagadas frente a sus competidores más ágiles y adaptativos (UNESCO, 2016).

En Latinoamérica, la gestión del conocimiento ha emergido como un tema crucial en el ámbito empresarial debido a la creciente competencia global y la necesidad de maximizar los recursos internos (Bedoya-Dorado, 2015). Las organizaciones se enfrentan a desafíos únicos, como la volatilidad económica y política, la diversidad cultural y la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado (Eichholz, 2016).

La importancia de la gestión del conocimiento en Latinoamérica se destaca en estudios que muestran cómo las empresas que implementan estrategias efectivas de gestión del conocimiento logran mejorar su competitividad y su capacidad para innovar (Rocha, 2016; Vargas & León, 2016; Lacu, 2017). Además, se ha observado que las empresas latinoamericanas que fomentan una cultura de aprendizaje continuo tienden a tener un mejor desempeño en comparación con aquellas que no lo hacen (Ruiz & Vega, 2016; Barrientos et al., 2022). Por lo que, no gestionar el conocimiento implica perder oportunidades de creación de valor para la empresa (Banco Interamericano de Desarrollo, 2017).

Para el Centro de Gestión de Conocimiento (CIGESTIE) de Costa Rica, es fundamental reconocer que una empresa que no implementa adecuadamente la gestión de su conocimiento se expone a diversos riesgos y desafíos. La gestión efectiva del conocimiento va más allá de simplemente equilibrar y dirigir los activos intelectuales de una empresa. Requiere métodos e instrumentos adicionales además de la administración de los factores de producción tradicionales. La omisión de estas prácticas puede llevar a una falta de

aprovechamiento de recursos valiosos y a una incapacidad para responder de manera ágil y efectiva a los cambios del mercado y del entorno empresarial (CIGESTIE, 2021).

En el contexto específico de Colombia, la necesidad de gestionar el conocimiento se ha vuelto aún más apremiante debido a la complejidad de su entorno empresarial y la urgencia de adaptarse a la economía digital (Gracia, 2019). La globalización y los avances tecnológicos han transformado la forma en que las empresas operan en el país, exigiendo una gestión más eficiente de la información y el conocimiento (González, 2019; Ospina et al., 2023).

Las empresas colombianas enfrentan desafíos como la falta de una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la colaboración, así como la alta rotación de personal, lo que dificulta la retención y transferencia del conocimiento (Rodríguez, 2023). Estudios indican que muchas organizaciones en Colombia aún no han implementado estrategias formales de gestión del conocimiento, lo que limita su capacidad para aprovechar al máximo sus activos intangibles (Giraldo, 2020; Barbosa & Rivera, 2021).

Algunas organizaciones ignoran el valor y relevancia que poseen al interior y no gestionan de forma eficaz el conocimiento adquirido, llevándolas a desorientarse en la ejecución de recursos, y finalmente saliendo del mercado por un completo estancamiento. Por el contrario, hay empresas que se caracterizan por su alta y estricta gestión del conocimiento, generando una actuación más inteligente en la producción y desarrollando conocimiento de calidad, cuyo objetivo principal es la evolución de nuevas capacidades y mejoramiento en sus procesos (Gallego & Rave-Gómez, 2022).

Estudios realizados en los últimos años destacan el papel del gobierno y otras instituciones en el impulso de la gestión del conocimiento en Colombia, a través de políticas y programas que promueven la innovación y el desarrollo empresarial basado en el conocimiento

(Chaparro, 2016; Marriaga et al., 2017; Giraldo, 2020). Sin embargo, se señala que aún queda mucho por hacer en términos de crear un entorno propicio para la gestión del conocimiento en el país (González et al., 2014; López, 2021).

En el contexto de Novaventa S.A.S., empresa del sector retail perteneciente al Grupo Nutresa, su modelo de negocio se caracteriza por su dinamismo y la diversidad de canales de comercialización, tales como la venta directa, las máquinas dispensadoras de snacks y café, el comercio electrónico B2B2C, y los Centros de Experiencia Novaventa (CEN). Estos modelos han permitido a la empresa posicionarse como líder en la industria, sin embargo, también plantean retos significativos en la gestión del conocimiento debido a la rotación de personal, la alta competencia del mercado y la constante evolución tecnológica.

En el ámbito del retail, las empresas enfrentan desafíos relacionados con la necesidad de personalizar la experiencia del cliente, adaptarse rápidamente a las demandas del consumidor y optimizar sus operaciones. En este contexto, la falta de estrategias efectivas de gestión del conocimiento no solo puede impactar la eficiencia operativa, sino también la capacidad de las organizaciones para innovar y mantenerse competitivas en un mercado en constante cambio. Este panorama resalta la necesidad de fortalecer los sistemas y prácticas de gestión del conocimiento en empresas como Novaventa, donde la pérdida de información crítica puede comprometer tanto su sostenibilidad como su liderazgo en el sector.

Justificación

El conocimiento, un activo intangible de las organizaciones, se ha reconocido como un elemento clave de las empresas y la sociedad para conseguir ventajas competitivas. Ante este panorama, ha surgido un nuevo enfoque dentro de la gestión empresarial: la gestión del conocimiento. La Gestión del Conocimiento tiene el fin de transferir el conocimiento desde donde se genera hasta donde se va a emplear, e implica el desarrollo de las

competencias y habilidades necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo, utilizarlo, valorarlo y asimilarlo entre sus miembros (Cegarra & Martínez, 2018; Martínez & Sánchez, 2018), buscando garantizar la sostenibilidad en el tiempo de los procesos, ya que está directamente relacionado con la productividad y la competitividad (Cegarra & Martínez, 2018).

La necesidad de la gestión del conocimiento en organizaciones empresariales de Latinoamérica y específicamente en Colombia se fundamenta en los desafíos únicos que enfrentan estas empresas en un entorno caracterizado por la volatilidad económica, la diversidad cultural y la constante evolución tecnológica (Nagles-Garcia, 2017; Colmenares & Lora, 2019). La globalización y la digitalización de la economía han intensificado la competencia, exigiendo a las organizaciones una capacidad cada vez mayor para innovar y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado (Cardozo, 2021).

Algunos estudios realizados en Latinoamérica resaltan que las empresas que implementan estrategias efectivas de gestión del conocimiento logran mejorar su competitividad y su capacidad para innovar (Lacu, 2017; Bernal-Jiménez & Rodríguez-Ibarra, 2019; Ortega, 2023). Además, se ha observado que aquellas que promueven una cultura de aprendizaje continuo tienden a tener un mejor desempeño en comparación con aquellas que no lo hacen (Hernández, 2023; Lema, 2024).

Por su parte, el Banco Interamericano de Desarrollo (2017), destaca la importancia de que las empresas inviertan en gestionar su conocimiento, equiparándolo en relevancia con la gestión de recursos financieros. Esto incluye la captura tanto del conocimiento explícito como del tácito, la accesibilidad y sistematización del conocimiento, la capacitación de empleados y el apoyo a la innovación en las operaciones.

Empresarios e investigadores coinciden en que para que una empresa pueda ser altamente competitiva y lograr mantener ventajas en el mercado, deben gestionar el conocimiento, la cual se desenvuelve en el marco de la nueva economía o economía del conocimiento (Aguilar et al., 2016), convirtiéndose en un valor intelectual e intangible, transformándose en una de las tendencias del mundo corporativo, trayendo como beneficios en el largo plazo eficacia de su transmisión y rapidez para su evolución estratégica (Lacu, 2017; López & Franco, 2022).

El sector empresarial en Colombia se enfrenta a diversos desafíos, como la volatilidad del mercado, la rápida evolución tecnológica y la necesidad de adaptarse a un entorno empresarial cada vez más competitivo. En este sentido, la implementación de estrategias efectivas de gestión del conocimiento puede beneficiar significativamente a las empresas al mejorar su capacidad para innovar, adaptarse a los cambios del mercado y aprovechar plenamente el talento y la experiencia de su capital humano (Rengifo et al., 2023; Rossi & Rossi, 2023).

Reconociendo la importancia del conocimiento como factor de evolución e innovación y como líder del Sector Trabajo, el Ministerio del Trabajo le apuesta a la Gestión del Conocimiento, propiciando el desarrollo de acciones para compartir el conocimiento entre los servidores públicos, con el objetivo de garantizar su apropiación y aprovechamiento, así mismo, promoviendo su análisis y retroalimentación para el mejoramiento continuo (MinTrabajo, 2022).

De acuerdo al índice de tendencias laborales del 2022, el 56 % de los empleados dicen no tener oportunidad de crecimiento en sus empresas que les permita permanecer a largo plazo (Microsoft WorkLab, 2022), por lo cual es necesario que las organizaciones gestionen de manera articulada el conocimiento y su transferencia mediante procesos sistemáticos que contemplan la identificación y capacitación del capital intelectual; desarrollo,

tratamiento y transferencia del conocimiento, siempre orientado al desarrollo organizacional y por consiguiente a la generación de una ventaja empresarial competitiva capaz de mitigar la fuga de talento (Valencia, 2020; Rengifo et al., 2023).

Por su parte, Novaventa S.A.S. opera bajo diversos modelos de negocio, que van desde la distribución a través de máquinas, venta directa, comercio electrónico, hasta iniciativas como Novaventa en tu Barrio y Centros de Experiencia. Estos modelos brindan oportunidades de empleo a muchas personas y reflejan un pacto de principios fundamentales que incluyen el bienestar integral, la equidad, la competitividad, la viabilidad económica, la reciprocidad y la solidaridad (Nuestro pacto, 2012; Novaventa, 2024). Sin embargo, esta diversidad y dinamismo en las oportunidades laborales también plantea desafíos en cuanto a la retención y transferencia del conocimiento, especialmente ante cambios frecuentes en el personal. Es crucial tener en cuenta estas condiciones al abordar estudios relacionados con la gestión del conocimiento en Novaventa S.A.S., considerando tanto el impacto en los empleados como en la organización en su conjunto.

De esta manera, se realizaron estudios que permitieron examinar y determinar las variables que definen cómo gestionar el conocimiento en los colaboradores de la organización en coherencia con los modelos que delimitan los procesos de consolidación del conocimiento. La necesidad de diseñar un modelo conceptual específico para Novaventa S.A.S. surge de la complejidad y particularidad de sus operaciones y de los desafíos específicos que enfrenta, como la pérdida de conocimiento institucional, la falta de herramientas efectivas de transferencia y la alta rotación de personal.

Un modelo conceptual no solo proporciona una estructura clara y comprensible para la gestión del conocimiento, sino que también ofrece un marco de referencia que facilita la implementación de estrategias personalizadas y coherentes con los objetivos estratégicos de la empresa. Según Wiig (1997), un modelo efectivo de gestión del conocimiento debe

permitir la retención, organización y transferencia del conocimiento tácito y explícito, asegurando su disponibilidad para quienes lo necesitan. Por lo tanto, dicho modelo conceptual, adaptado a las necesidades y características de Novaventa S.A.S., tiene como propósito aportar en la optimización y retención, transferencia y aplicación efectiva del conocimiento dentro de la organización, esperando tener una ventaja competitiva sostenible y mayor capacidad de innovación (Prusak & Davenport, 1998; Alavi & Leidner, 1999).

Preguntas de Investigación

¿Cuál es la propuesta del modelo conceptual de gestión del conocimiento que permita apoyar la estrategia organizacional, con un enfoque en el caso de estudio de Novaventa S.A.S.?

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un modelo conceptual de gestión del conocimiento dirigido a respaldar la estrategia organizacional, centrándose en el caso de estudio de Novaventa S.A.S

Objetivos Específicos

1. Identificar las variables relacionadas con la gestión del conocimiento en los colaboradores del sector empresarial retail, a partir de fuentes secundarias de información.
2. Diagnosticar las prácticas para la gestión del conocimiento en los colaboradores de Novaventa S.A.S. en coherencia con los diversos modelos de negocio de la organización mediante un cuestionario autoadministrado.
3. Examinar las variables para la construcción del modelo conceptual para la gestión del conocimiento en los colaboradores de Novaventa S.A.S.

Capítulo 1. Marco Teórico

A continuación, se realiza una descripción de los componentes de apoyo de este trabajo basado en la revisión de literatura donde se busca contextualizar sobre las diferentes definiciones sobre conocimiento y como se puede gestionar mediante modelos que pueden tener relación con empresas de retail y la contextualización de la empresa de caso de estudio.

1.1. Conocimiento

El conocimiento, en su naturaleza intrínseca, es un fenómeno complejo que ha sido objeto de estudio y reflexión a lo largo de la historia de la humanidad. A pesar de su omnipresencia en nuestras vidas, definirlo de manera precisa y unívoca resulta un desafío, dado que su conceptualización abarca una variedad de dimensiones y perspectivas. No obstante, diversos académicos y teóricos han intentado esclarecer su naturaleza, resaltando aspectos fundamentales que lo componen. Una definición ampliamente aceptada considera al conocimiento como la amalgama de experiencias, valores, información y habilidades que permiten a los individuos comprender el mundo que les rodea y tomar acciones efectivas en base a dicho entendimiento (Prusak & Davenport, 1998).

En este sentido, el conocimiento puede ser clasificado en dos categorías principales: conocimiento tácito y conocimiento explícito. El conocimiento tácito, como lo describe Nonaka y Takeuchi (1995), es aquel que no es fácilmente articulado o expresado en términos formales. Reside en la mente de las personas y se deriva de experiencias personales, intuiciones, habilidades prácticas y creencias, entre otros elementos. Por otro lado, el conocimiento explícito es aquel que puede ser codificado y comunicado de manera formal a través de sistemas de lenguaje, como documentos escritos, bases de datos o manuales de procedimientos (Drucker, 1993).

Es importante destacar que la gestión del conocimiento se ha convertido en un área de interés significativa para las organizaciones modernas, ya que el conocimiento se considera un recurso estratégico clave que puede proporcionar ventajas competitivas sostenibles (Drucker, 1993). La capacidad de una organización para adquirir, almacenar, compartir y utilizar eficazmente el conocimiento disponible puede influir directamente en su capacidad para innovar, resolver problemas, tomar decisiones informadas y adaptarse a entornos cambiantes (Alavi & Leidner, 1999).

La distinción entre conocimiento e información es fundamental para comprender la naturaleza del conocimiento y su papel en las organizaciones. Mientras que la información se refiere a datos procesados y estructurados que pueden ser almacenados y transmitidos a través de sistemas de información, el conocimiento implica la comprensión y la interpretación de la información por parte de los individuos, lo que les permite tomar decisiones informadas y realizar acciones efectivas (Prusak & Davenport, 1998).

Además, el conocimiento puede manifestarse de diversas formas y niveles de complejidad. Algunos autores han propuesto taxonomías y clasificaciones del conocimiento con el fin de comprender mejor sus diferentes dimensiones y características. Por ejemplo, Wiig (1997) identifica varias características que diferencian el conocimiento de otros tipos de elementos, tales como su intangibilidad, su capacidad para ser utilizado por múltiples procesos simultáneamente y su impacto en las organizaciones. Por otro lado, Alavi y Leidner (2001) presenta una clasificación del conocimiento que incluye categorías como conocimiento tácito, explícito, individual, social, declarativo, procedimental, causal y pragmático, entre otros.

La comprensión del conocimiento y su gestión eficaz son elementos fundamentales para el éxito y la competitividad de las organizaciones en el entorno empresarial actual. La capacidad de una organización para identificar, adquirir, almacenar, compartir y utilizar el

conocimiento de manera efectiva puede tener un impacto significativo en su capacidad para innovar, adaptarse y lograr sus objetivos estratégicos (Nonaka & Takeuchi, 1995; Alcívar Bravo & Jama, 2024).

1.2. Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento como disciplina nace en la década de los 90, con el propósito de abordar la necesidad de captar los beneficios de puede traer formalizar y capitalizar el conocimiento, desde la formación de especialistas que ayuden a las organizaciones a enfocar con propósitos claros el conocimiento adquirido en las empresas, como integrar una filosofía estratégica con objetivos que permitan evolucionar sistemas y procedimientos y que poco a poco se conviertan en parte del ADN cultural del colaborador de la organización (Calvo, 2018).

Según Polanco et al. (2022), la gestión del conocimiento ha evolucionado en 4 generaciones, los cuales se describen en la tabla 1.

Tabla 1. Evolución del conocimiento

GENERACIONES	DESCRIPCIÓN
Primera generación	Se enfocó principalmente en la identificación de la necesidad del conocimiento partiendo del uso de herramientas para su captación y documentación, mediante el uso de datos de talentos, sistemas administrativos, codificación y organización para permitir el acceso al conocimiento (Calvo, 2018)
Segunda generación	Integrar a las personas como actores fundamentales en la gestión y transferencia del conocimiento, interiorizándolo como algo que puede crearse y mejorar la calidad de cada uno de los conceptos individuales adquiridos. No solo busca la

	generación y capitalización, sino como compartirla (Aportela & Ponjuán, 2008)
Tercera generación	Reconoce la tecnología y las personas como fundamento esencial para la administración del conocimiento, mediante la integración de la filosofía y estrategias, como procedimientos y sistemas que finalmente hacen parte fundamental del día a día del colaborador (Polanco et al., 2022)
Cuarta generación	Plantea la gestión del conocimiento como un componente que le da valor a la organización mediante procesos relacionados en la dinamización de las capacidades que logra desarrollar en cada colaborador de la empresa, permitiendo que la generación, hasta la transferencia de cada uno de los conocimientos sea indirectamente el resultado del buen manejo estructural de la organización que se convierte en un proceso social al interior (Polanco et al., 2022).

Fuente: Elaboración propia

Debido a la evolución de las exigencias empresariales que trae la globalización, la tecnología e información, comunicaciones, entre otras; ha generado que la gestión del conocimiento deba estar evolucionando, obligándola a estar en constante cambio y de forma acelerada que le permita al sector productivo generar métodos de transformación para mantenerse a flote, siendo uno de ellos la captación y transferencia del aprendizaje de la organización y que pueda utilizarse lo adquirido en la identificación de cómo se puede mejorar lo que se está haciendo o lo que el cliente necesita, convirtiéndose en parte del patrimonio intangible de las empresas (Ricardo & Pérez, 2019).

1.3. Modelos de gestión del conocimiento

Los modelos de Gestión del Conocimiento ofrecen diversas alternativas para crear, conservar y utilizar el conocimiento dentro de las organizaciones, lo que permite adaptar elementos de cada uno de ellos según las necesidades específicas. Por otro lado, se ha destacado la importancia del conocimiento en las organizaciones debido a su valor intangible, aunque su gestión se ve dificultada por su complejidad y naturaleza intangible. Ante esta problemática, varios investigadores han propuesto teorías y han realizado estudios de experiencias en empresas para explorar cómo debería organizarse, gestionarse y fluir el conocimiento en las organizaciones. A continuación, se presentan algunos de ellos, ver tabla 2.

Tabla 2. Modelos de gestión del conocimiento.

Modelo	Descripción	Autor (es)
Dimensión ontológica del conocimiento individual, grupal, organizativo e Inter organizativo.	Incluye las etapas de: almacenamiento, transferencia y transformación del conocimiento.	Hedlund y Nonaka (1993)
Modelo del Espiral del Conocimiento	Mecanismo dinámico y constante de relación entre el conocimiento tácito y el explícito. Proceso de conversión del conocimiento a través de las etapas de: socialización, externalización, combinación e internalización.	Nonaka y Takeuchi (1995)
Modelo de Von Krogh y Roos	Se destacan como factores determinantes: la forma de pensar de los individuos, la estructura organizacional, la comunicación en la organización, la administración de los recursos humanos y la relación entre los	Von Krogh y Roos (1995)

	individuos, formando nodos en un sistema organizacional donde el conocimiento es una manifestación emergente producida por esas interacciones sociales.	
Modelo Wiig	El conocimiento puede ser personal, público o compartido; de igual manera, puede ser codificado, sin codificar, accesible o inaccesible.	Wiig (1997)
Modelo de incremento de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones	Compromiso del equipo directivo con una visión de organización emprendedora, que desarrolle aprendizaje en: personas, equipo, organización. Implantación de mecanismo para: creación, captación, almacenamiento, transmisión y utilización del conocimiento.	KPMG Consulting (1998), citado por Tejedor y Aguirre (1998)
Modelo para creación de una cultura organizativa orientada al aprendizaje e innovación	Aceleración de flujo de información entre individuo y organización. Novedad: perspectiva individual y organizacional.	Arthur Andersen (1999)
Modelo Bukowitz y Williams	Forma como en las organizaciones se debe generar, mantener y desarrollar acciones tácticas y estratégicas para crear valor en las organizaciones, para ellas los dos grupos de procesos suceden de manera simultánea: los estratégicos y los tácticos.	Bukowitz y William (1999)
Modelo Ciclo de vida del conocimiento de McElroy	Este ciclo de vida describe dos etapas principales, producción e integración de conocimiento, con realimentación del	McElroy (1999)

			comportamiento organizacional al aprendizaje organizacional.	
Modelo Choo Sense-Making			Las acciones organizativas del modelo son el resultado del ciclo de obtención de información del entorno, que considera las etapas: dar sentido, creación de conocimiento y toma de decisiones.	Choo (2002)
Modelo de Laudon			La gestión del conocimiento es vista como un motor de crecimiento para la capacidad de aprendizaje de la organización tanto interna como de su entorno, para así ser transmitido a los actores externos de la empresa como lo son los proveedores y clientes a través de los procesos comerciales.	Laudon y Laudon (2003)
Modelo integral de administración del conocimiento			Considera aspectos generales y particulares de las organizaciones; en donde la gerencia o administración del conocimiento es entendida como el proceso sistemático para potenciar la capacidad competitiva. Dimensiones: identificación y adquisición de Conocimiento, registro y/o preservación, socialización o compartición, creación y/o adaptación y utilización y beneficios del conocimiento.	Bernal (2011)
Modelo APO			Tiene como punto de partida la misión y visión de la organización; además,	Asociación Asiática de

	comprende tres niveles: resultados, procesos de conocimiento y aceleradores.	Productividad – APO (2013)
--	--	----------------------------

Fuente: Elaboración propia

Los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones se han creado con el propósito fundamental de optimizar la forma en que se genera, se comparte y se utiliza el conocimiento dentro de una entidad. Estos modelos ofrecen un marco estructurado que permite identificar, capturar, almacenar, compartir y aplicar el conocimiento de manera eficiente y efectiva en todos los niveles. Al establecer procesos claros y herramientas adecuadas, los modelos de gestión del conocimiento buscan mejorar la toma de decisiones, fomentar la innovación, aumentar la productividad y fortalecer la competitividad de la organización en su entorno empresarial. Además, proporcionan un enfoque sistemático para gestionar el capital intelectual de la empresa, reconociendo que el conocimiento es uno de los recursos más valiosos y estratégicos en la era actual del conocimiento. Mediante la implementación de estos modelos, las organizaciones pueden aprovechar al máximo el potencial de su capital humano y convertir el conocimiento en un activo tangible que impulse su crecimiento y desarrollo a largo plazo (Alcívar & Jama, 2024).

1.4. Retail

Según Martínez (2012), El concepto de retail se refiere a las compañías que efectúan transacciones de bienes o servicios a consumidores con el propósito de uso personal o doméstico. Comúnmente constituyen el último eslabón de la cadena de abastecimiento, ya que facilitan la conexión entre los consumidores y las grandes corporaciones productoras. Las transacciones minoristas, típicamente llevadas a cabo mediante establecimientos como supermercados, tiendas de renombre, venta por catálogo o comercio electrónico.

1.5. Grupo Nutresa

Grupo Nutresa S. A. destaca como la principal empresa en el campo de alimentos procesados en Colombia y figura como una de las principales entidades en el ámbito latinoamericano. Su origen se remonta a 1920 y en la actualidad, emplea a aproximadamente 46.000 colaboradores, operando a través de ocho divisiones de negocio: Cárnicos, Galletas, Chocolates, Tresmontes Lucchetti -TMLUC, Cafés, Alimentos al Consumidor, Helados y Pastas. La empresa se distingue por su enfoque empresarial centrado en su equipo humano: capacitado, innovador, comprometido y responsable, contribuyendo así al progreso sostenible. Asimismo, sobresalen sus marcas de renombre y apreciadas, que forman parte integral de la vida cotidiana de los consumidores, respaldadas por productos nutritivos y fiables (Bedoya-Dorado, 2015). Además, su extensa red de distribución ofrece una gama variada de productos a través de distintos canales y segmentos, garantizando una amplia disponibilidad de su catálogo en toda la región estratégica. Grupo Nutresa se organiza en una configuración empresarial compuesta por ocho divisiones de negocios operativas, respaldadas por empresas y unidades de apoyo que se encargan de llevar a cabo actividades comerciales, logísticas y administrativas ("Quiénes somos - Grupo Nutresa", 2021).

1.6. Novaventa S.A.S.

Es una compañía de retail que hace parte del Grupo Nutresa, establecida en el año 2000 y encargada de comercializar productos de empresas como Nacional de Chocolates, Noel, Zenú, Doria, Colcafé, y otras, utilizando diversos métodos comerciales. A pesar de su establecimiento legal en el año 2000, su primera iniciativa publicitaria ocurrió en 1999 durante la temporada de Halloween. En ese momento, operaba a través de una red de 500 emprendedoras que vendían los productos utilizando un catálogo (Mauricio, 2019).

Actualmente, Novaventa cuenta con 4 modelos de negocio, los cuales son ("Quiénes somos - Grupo Nutresa", 2021).

1.6.1. Venta directa

Es la venta de productos y servicios por parte de los negocios a los consumidores, sin la necesidad de intermediarios. También es conocida como venta a domicilio debido a la demostración personalizada por parte del agente de ventas a los compradores ("Quiénes somos - Grupo Nutresa", 2021).

1.6.2. Novaventa en la vía

Es la distribución de productos del Grupo Nutresa y otros aliados a través de máquinas dispensadoras de snacks y máquinas de café, con aproximadamente 1.600 máquinas en Colombia, la cual abarca casi los 75% de las máquinas instaladas según cifras reportadas por AMS-EVOCA (2021), posicionándola como la empresa líder en este modelo de negocio ("Quiénes somos - Grupo Nutresa", 2021).

1.6.3. Comercio electrónico B2B2C

Es el modelo *Business to Business to Consumer*, mediante el cual el consumidor puede acceder a los productos del Grupo Nutresa y marcas aliadas sin tener que estar inscritos en el esténcil como empresarios, a través de las plataformas que ofrece Novaventa, con el fin de acercar al consumidor final a la oferta comercial de forma más rápida ("Quiénes somos - Grupo Nutresa", 2021).

1.6.4. CEN (Centro de Experiencia Novaventa)

Los Centros de Experiencia Novaventa son un espacio físico diseñado para el fortalecimiento del negocio del cliente empresario y para que pueda experimentar el ciclo con una experiencia única. Se encuentran ubicados en Medellín y Bogotá, donde podrán adquirir productos al instante o comprar aquellos que se quedaron por fuera del ciclo del pedido ("Quiénes somos - Grupo Nutresa", 2021).

Para Novaventa, su misión es desarrollar modelos de dispensación innovadores y conveniente, más profunda de la evolución y las tendencias del mercado, la empresa está



en una posición sólida para seguir desarrollando estrategias y productos que satisfagan las necesidades cambiantes de los consumidores (Carolina & Rocío, 2023).

Capítulo 2. Desarrollo Metodológico

El presente trabajo se realizó de forma no experimental, a través de un enfoque exploratorio-descriptivo, a partir de un diseño cuantitativo y cualitativo que toma como punto de partida la exploración de información secundaria y de los referentes teóricos de los modelos aplicados a la gestión del conocimiento, centrado en organizaciones empresariales. Como paso siguiente, se realizó una identificación de las variables relacionadas con la gestión del conocimiento en los colaboradores del sector empresarial, más adelante se desarrolló el diagnóstico de las buenas prácticas en la gestión del conocimiento de la organización caso de estudio, mediante un cuestionario autoadministrado, como instrumento principal de recolección de datos, para identificar patrones y relaciones en las respuestas, que permitieron consolidar insumos para dar paso a la examinación de las variables para la construcción de un modelo conceptual para la gestión del conocimiento en los colaboradores de Novaventa S.A.S. en coherencia con los diversos modelos de negocio de la organización; modelo que fue validado mediante entrevistas posterior a su construcción para conocer su capacidad explicativa. El diseño metodológico propuesto se llevó a cabo en tres etapas: identificación, diagnóstico y construcción.

En la figura 1 se describe la metodología propuesta la cual contiene los siguientes elementos:

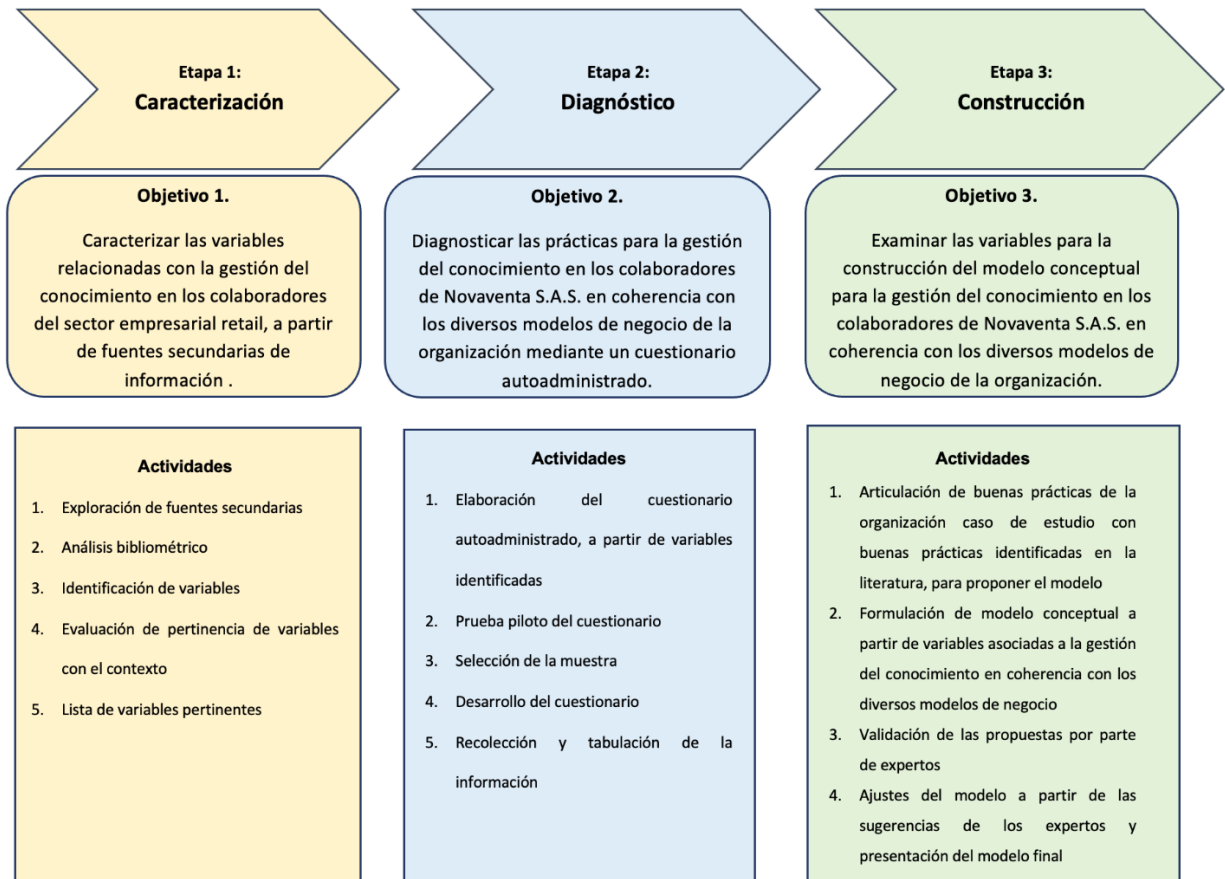


Figura 1. Desarrollo metodológico

Fuente: - Elaboración propia

En el trabajo que se desarrolló, se detallan los elementos que conforman la secuencia de cada una de las etapas de la metodología. Estos elementos fueron fundamentales para lograr los objetivos específicos y, en última instancia, el objetivo general del estudio. A continuación, se exponen las etapas que se llevaron a cabo a lo largo de la investigación.

2.1. Etapa 1: Identificación

Esta etapa inicializó con la exploración de fuentes secundarias de información, con el fin de indagar sobre estudios previos relacionados con modelos de gestión del conocimiento en contextos empresariales afines al objetivo de la investigación. Esta búsqueda se orientó hacia la identificación de variables relevantes que influyen en la gestión del conocimiento

en organizaciones. Para ello, se examinaron detenidamente diversos recursos bibliográficos, académicos y científicos, con el propósito de establecer un marco teórico sólido y contextualizar el estudio dentro del cuerpo existente de conocimiento.

Posteriormente, se llevó a cabo un riguroso análisis bibliométrico utilizando bases de datos reconocidas como Scopus y Dimensions, reconocidas por su utilidad en la realización de estudios de literatura y análisis de tendencias (Mongeon & Paul-Hus, 2016). A través de herramientas especializadas y el apoyo de software de ofimática, se identificaron indicadores clave de cantidad y repercusión, tales como autores prominentes, publicaciones relevantes, revistas destacadas, instituciones líderes y países con una contribución significativa en el ámbito de la gestión del conocimiento. Este análisis bibliométrico proporcionó una visión panorámica del estado actual de la investigación en el campo. Finalmente, se desarrolló una revisión sistemática de literatura que arrojó gran cantidad de variables, que tuvieron una clasificación y priorización inicial, así como relación o influencia sobre otras variables priorizadas

2.2. Etapa 2: Diagnóstico

En esta fase se elaboró un cuestionario autoadministrado diseñado para identificar las mejores prácticas en gestión del conocimiento entre los colaboradores de la organización. Este cuestionario se construyó considerando las variables priorizadas y sus relaciones identificadas en la etapa de identificación. Para garantizar su efectividad y relevancia, se llevó a cabo una prueba piloto con un grupo de mínimo 5 empleados, permitiendo así la observación de su pertinencia y la realización de ajustes en caso necesario.

Para asegurar la pertinencia y relevancia de los participantes en el estudio, se utilizó un enfoque de muestreo no probabilístico por criterio. Este enfoque permitió identificar y reclutar a individuos clave dentro de Novaventa S.A.S., tales como directivos, líderes de equipos y expertos en gestión del conocimiento. Estos participantes fueron seleccionados

en base a su experiencia y conocimientos específicos en el contexto particular de la organización. Su perspectiva y experiencia fueron fundamentales para el diseño del modelo conceptual propuesto, ya que proporcionó información valiosa sobre las buenas prácticas desde la percepción de variables que intervienen en la gestión del conocimiento dentro de Novaventa S.A.S.

2.3. Etapa 3: Construcción

La etapa final consistió en la indagación de variables y sus conexiones, con respecto a los resultados del diagnóstico. Posteriormente, se procedió a la construcción del modelo gráfico, el cual se acompañó de una explicación detallada de cada una de las etapas propuestas en él.

Una vez concluida la construcción del modelo conceptual propuesto, se planteó la validación del modelo diseñado, la cual se realizó a través del juicio de expertos y para lograr un consenso de opiniones individuales sobre el modelo (George & Trujillo, 2018) se utilizó el método Delphi. El diseño del perfil del experto consideró varios elementos clave, como el conocimiento relacionado con modelos de gestión de conocimiento, la participación en buenas prácticas para la gestión del conocimiento y la experiencia tanto general como específica en el tema de gestión del conocimiento y procesos de acompañamiento empresarial.

Se extendió una invitación a aproximadamente 5 expertos, contactados vía telefónica y/o correo electrónico, y se les solicitó su participación mediante la revisión y envío de un concepto técnico evaluativo. Además, se invitaron a tres expertos internos de la organización caso de estudio y a dos expertos emprendedores o empresarios. Una vez aceptadas las invitaciones, se envió un consentimiento informado y un acuerdo de confidencialidad para su firma, como parte del proceso de aprobación de su participación. Posteriormente, se proporcionó a los expertos la información de la investigación para su



validación, donde el proceso final consistió en la realización de dos rondas con los expertos que permitieron obtener una versión final validada del modelo.

Capítulo 3. Análisis de resultados de la fase Identificación

En los capítulos anteriores, se llevó a cabo un análisis del marco teórico, el cual se fundamentó en fuentes secundarias de información con el objetivo de abordar modelos de gestión del conocimiento con relación al sector retail. Esta aproximación permitió establecer una visión integral de la temática, así como de las metodologías y estrategias que podrían ser pertinentes para la organización bajo estudio. De esta manera, se sentaron las bases teóricas necesarias para comprender a fondo el contexto y los fundamentos que respaldan la implementación de la gestión del conocimiento en el entorno empresarial.

Siendo así, se presentó el proceso metodológico, dividido en tres etapas, diseñadas para alcanzar los objetivos específicos establecidos en la investigación. Estas etapas, a su vez, permitieron lograr el objetivo general propuesto. Para iniciar el proceso investigativo, se llevó a cabo una contextualización en el marco teórico, explorando los modelos de gestión del conocimiento y su aplicabilidad en entornos empresariales a partir de fuentes secundarias de información. Este enfoque facilitó una comprensión de la temática, así como de las metodologías y estrategias que podrían ser importantes para la organización objeto de estudio.

Posteriormente, se detallaron las variables que impactan en el proceso de gestión del conocimiento en las organizaciones empresariales, así como los trabajos de investigación relevantes y sus hallazgos más destacados a nivel internacional. Se identificaron los autores con mayor cantidad de publicaciones y citas sobre el tema, así como las revistas líderes en el campo y aquellas con mayor número de citas. Este análisis se llevó a cabo con el propósito de identificar las variables influyentes en las prácticas asociadas a la gestión del conocimiento de manera precisa y pertinente.

Asimismo, el análisis de publicaciones científicas se dio como un componente crucial en la etapa de caracterización de la investigación. Se reconoce que este análisis desempeña un papel fundamental al limitar la calidad y el impacto del proceso de generación de conocimiento en su entorno. La bibliometría, una subdisciplina de la cienciometría, surge como una herramienta esencial para brindar información sobre la investigación, su volumen, evolución, visibilidad y estructura de los resultados (Arencibia & de Moya, 2008). Con ella, se puede evaluar el impacto de las actividades científicas, investigativas y sus fuentes. El análisis bibliométrico, por su parte, ofrece una visión cuantitativa de las tendencias en un tema de estudio, incluyendo indicadores como palabras clave, publicaciones, citas, autores y sus relaciones (Liang & Liu, 2018).

En el ámbito de la gestión del conocimiento empresarial, el análisis bibliométrico arrojó luz sobre las tendencias en cuanto a los autores más influyentes, las revistas destacadas y los países líderes en la publicación de investigaciones sobre la incorporación de gestión del conocimiento en organizaciones. Además, el desarrollo de la bibliometría siguió tres pasos definidos, utilizando bases de datos bibliográficas como Scopus y Dimensions, y apoyándose en herramientas ofimáticas para generar tablas dinámicas y figuras que presentaran de manera accesible las tendencias en los modelos de gestión del conocimiento para empresas.

3.1. Creación de la ecuación de búsqueda

Se comenzó definiendo las palabras clave del tema de interés a analizar, junto con sus sinónimos obtenidos del Thesaurus (*knowledge management, model, company, organization and retail*), posteriormente, se procedió a estructurar la ecuación de búsqueda, complementándola con operadores lógicos que conectaran la gestión del conocimiento, la empresa y el retail. Esto permitió obtener resultados más precisos al buscar en el título, las

palabras clave y el resumen dentro de la base de datos. La ecuación resultante se relaciona en la tabla 3:

Tabla 3. Ecuaciones de búsqueda en las bases de datos

Base de datos	Ecuación
Scopus	$TITLE-ABS-KEY ((model* OR process OR path OR route) AND ("knowledge management" OR "knowledge management strategy" OR "knowledge management technique" OR "knowledge management") AND ((company OR companies OR organization* OR industry OR industries) AND retail))$
Dimensions	$TI-AK= ((model OR process OR path OR route) AND ("knowledge management" OR "knowledge management strategy" OR "knowledge management technique" OR "knowledge management") AND ((company OR companies OR organization OR industry OR industries) AND retail))$

Fuente: Elaboración propia

3.2. Extracción de información a partir de la ejecución de la ecuación de búsqueda

La aplicación de la ecuación de búsqueda en la base de datos Scopus arrojó un total de 82 documentos, mientras que en la base de datos Dimensions se obtuvieron 55 documentos correspondientes. Estos documentos fueron descargados y sistemáticamente organizados en una base de datos alojada en Microsoft Excel, con el propósito de facilitar su análisis posterior. Este proceso de organización permitirá la evaluación de los documentos según criterios específicos, tales como ítems, años, autores, revistas, países y palabras clave, establecidos previamente para la investigación.

3.2.1. Análisis bibliométrico de indicadores

En este paso, se procedió a la estructuración de los indicadores relevantes, los cuales fueron sometidos a un análisis a partir de la exploración de la producción científica en el ámbito de investigación. Para alcanzar el propósito de realizar una bibliometría, se siguieron las

directrices propuestas por Arbeláez y Onrubia (2014), que consisten en identificar y examinar indicadores con diversas denominaciones y clasificaciones. Además, se emplearon herramientas ofimáticas que facilitan la interpretación de los datos. A continuación, se exponen los hallazgos obtenidos del estudio bibliométrico, enfocados en las tendencias observadas en los modelos de gestión del conocimiento en el período comprendido entre 2002 y 2024 para la base de datos Scopus, y entre 2000 y 2024 para la base de datos Dimensions.

3.2.1.1. Indicadores de Productividad e Impacto por autores

El indicador de productividad para los autores hace referencia al total de autores que publican en el tema y cuál es el top 10 de estos con más producciones científicas (ver Figura 2). Los autores que publican en el tema son 165 con 82 publicaciones en total en Scopus, mientras que en Dimensions los autores que publican en el tema son 93 con 55 publicaciones en total. Por otra parte, se identifica que Olivera Marjanovic es el autor que más publica, con respecto a los demás, donde en su trabajo más actual, titulado *A novel mechanism for business analytics value creation: improvement of knowledge-intensive business processes*, se centra en proponer un nuevo mecanismo de creación de valor de analítica empresarial que sea la mejora de los Procesos de Negocio Intensivos en Conocimiento habilitados por analítica empresarial, con el conocimiento experiencial de los tomadores de decisiones como la clave para una diferenciación competitiva más sostenible habilitada por analítica empresarial (Marjanovic, 2022).

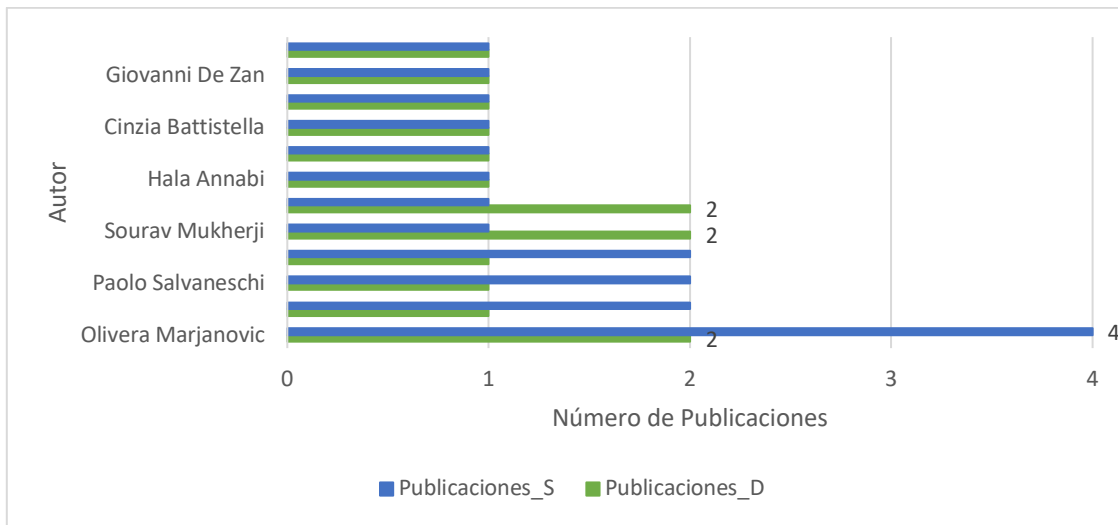


Figura 2. Autores con más publicaciones

Fuente: – Elaboración propia con datos extraídos de Scopus y Dimensions.

Por su parte, el indicador de impacto para los autores hace referencia al comportamiento en el número de citas con que cuenta cada autor (ver Figura 3), para este caso el estudio demostró que los autores norteamericanos son los que cuentan con más citas, siendo Hala Annabi y Martha Garcia-Murillo quienes cuentan con un mayor impacto o trascendencia para los estudios gestión del conocimiento, con 248 citas, siendo Customer knowledge management su artículo más citado, dado que el propósito del estudio fue construir un modelo de tres pasos mediante el cual las empresas pueden obtener este conocimiento (Garcia-Murillo & Annabi, 2002). Lo anterior, refuerza su relación con áreas temáticas trabajadas como ciencias sociales, ciencias de la computación, entre otras.

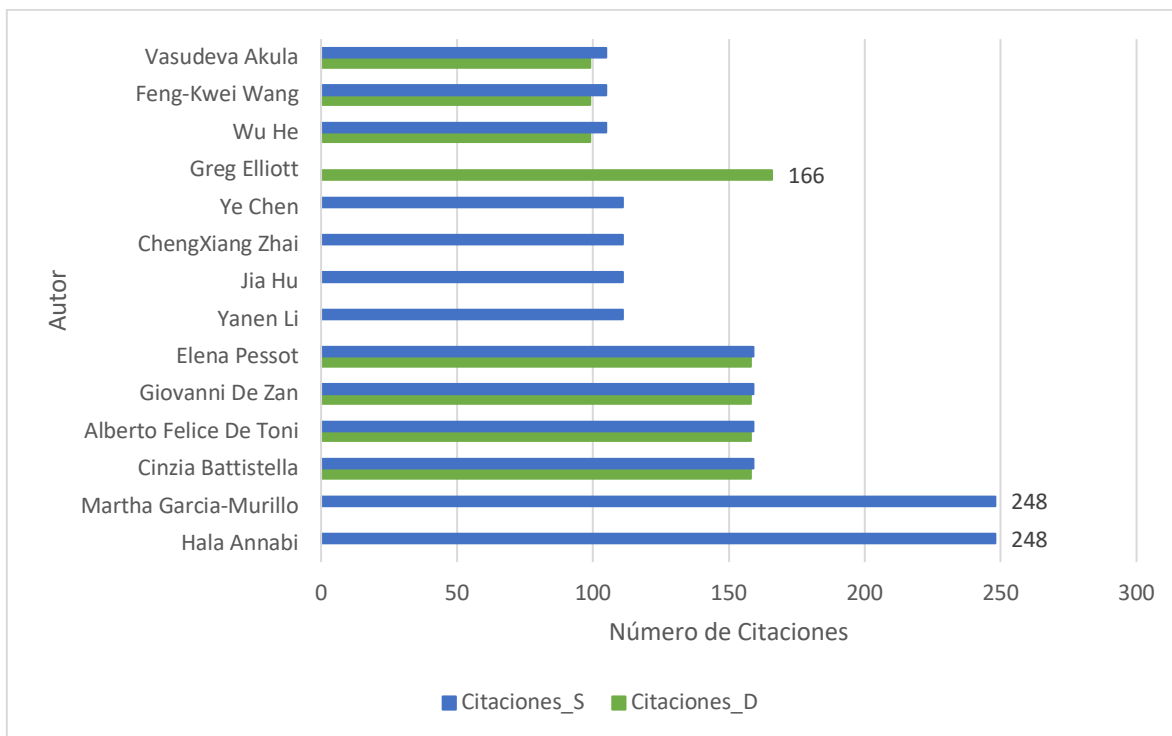


Figura 3. Autores con más citas

Fuente: – Elaboración propia con datos extraídos de Scopus y Dimensions.

2.3.1.1. Indicadores de Productividad e Impacto por autores

El indicador de revistas expone cuanto es el total de revistas que publican en el tema, este permitió conocer cuál es el top 10 de las revistas con más publicaciones en el tema. Las revistas que publican sobre el tema son un total de 59 para Scopus y 25 para Dimensions. Por medio de la Figura 4, se puede identificar el top 10 de las revistas con mayor número de publicaciones, donde la revista que más publicaciones tiene es la *Journal of Financial Services Marketing* con 22 trabajos publicados, esta revista se ha vuelto un foro líder para el pensamiento, las técnicas y los desarrollos actuales en el marketing de servicios financieros, además el tema se alinea a su áreas temáticas de trabajo las cuales son Negocios, Gestión y Contabilidad (Marketing), y Economía, Econometría y Finanzas (Finanzas).

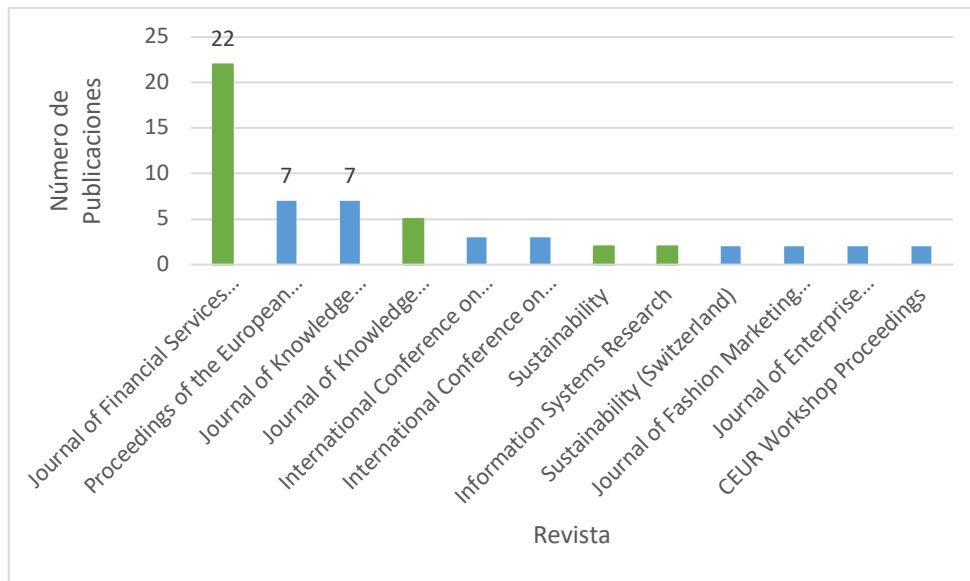


Figura 4. Revistas con más publicaciones

Fuente: – Elaboración propia con datos extraídos de Scopus y Dimensions.

Con respecto al análisis de indicadores de impacto por revista, la Figura 5 permitió evidenciar, el impacto obtenido en sus publicaciones, el análisis arrojó que la revista que cuenta con un mayor número de citas es la revista *Journal of Financial Services Marketing*, con un total de 568 citas, donde sus artículos más citados son *Determinants of customer loyalty and share of wallet in retail banking* y *Electronic banking in Finland: Consumer beliefs and reactions to a new delivery channel* con 97 citas cada uno.

Por otro lado, es seguida por la revista *Journal of the Operational Research Society*, con 248 citas, además, esta se caracteriza por ser una revista Internacional que tiene como atraer y publicar artículos que cubran la teoría, la práctica, la historia o la metodología de la Investigación Operacional, así mismo, dicha revista maneja áreas temáticas de trabajo en Negocios, Gestión y Contabilidad (Sistemas de Información Gerencial, Marketing, Estrategia y Gestión), Ciencias de la decisión (Ciencias de la Gestión e Investigación de Operaciones, Estadística, probabilidad e incertidumbre), y Matemáticas (Modelado y Simulación).

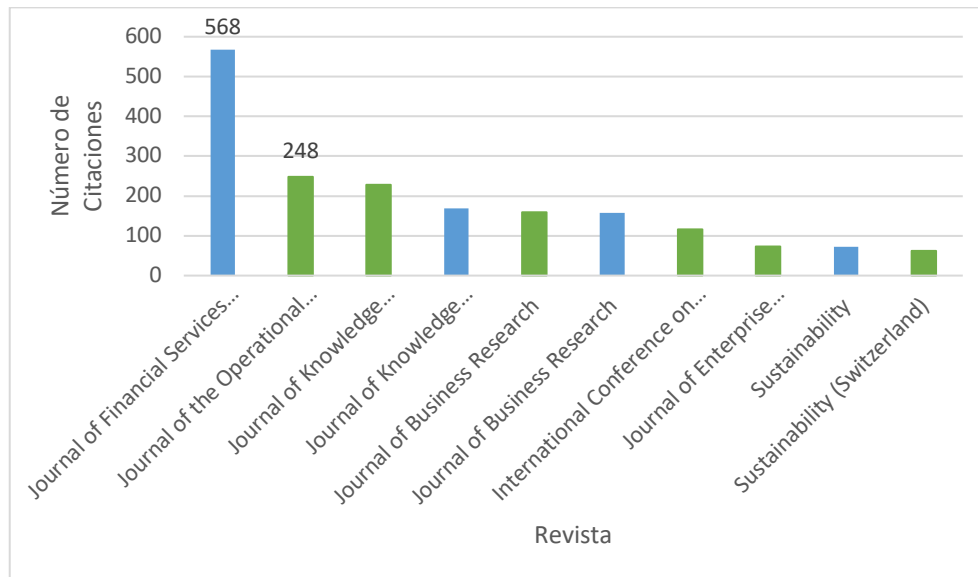


Figura 5. Revistas con más citaciones

Fuente: – Elaboración propia con datos extraídos de Scopus y Dimensions.

3.2.3.3. Indicadores de Productividad e Impacto por años

El siguiente indicador es cantidad de publicaciones por año, expresado en la Figura 6, demuestra un crecimiento en el número de publicaciones realizadas desde el año 2000 para Dimensions, donde comienza a aumentar de manera gradual la cantidad de documentos, llegando a que, en el año 2023, se tuviera el periodo con más producción, con 6 documentos. Por su parte, el número de publicaciones realizadas desde el año 2002 para Scopus comienza a aumentar de manera gradual la cantidad de documentos, llegando a que, en el año 2013, se tuviera el periodo con más producción, con 7 documentos.

Para el año 2013, al identificar un aumento en el número de estudios científicos publicados, se encontraron los siguientes documentos *The intriguing art of knowledge management and its relation to learning organizations* y *Knowledge management, organisational learning and memory in UK retail network planning*, donde ambos artículos exploran la

intersección entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional y demuestran la importancia de aprovechar el conocimiento interno y fomentar un entorno donde el aprendizaje continuo sea fundamental para el éxito empresarial (Karkoulian et al., 2013; Wood & Reynolds, 2013).

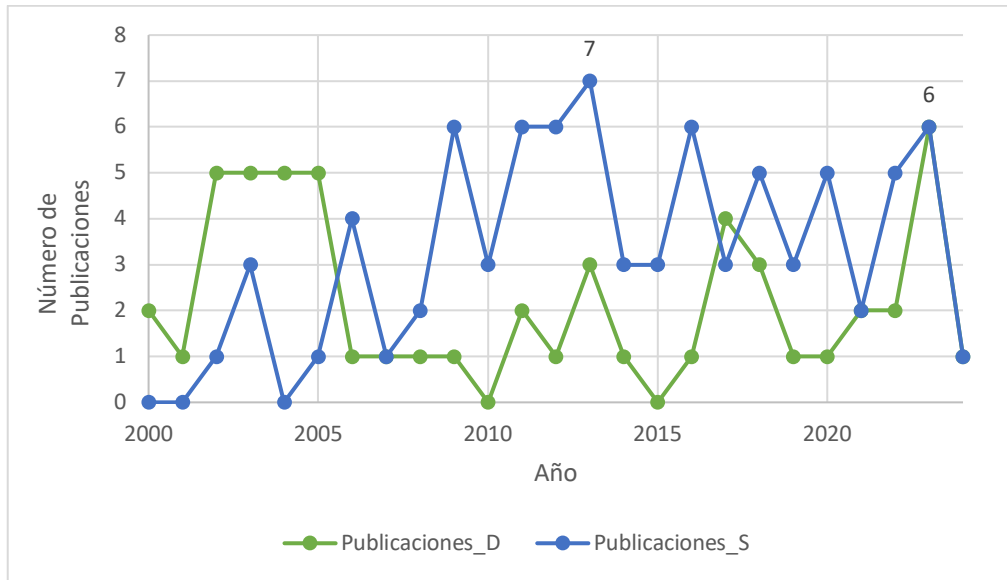


Figura 6. Años con más publicaciones

Fuente: – Elaboración propia con datos extraídos de Scopus y Dimensions.

El indicador reflejado en la Figura 7, permitió identificar la cantidad de citas por año y mostrar la evolución del impacto que han tenido las publicaciones científicas en el campo, para el periodo de tiempo comprendido entre 2000, fecha del primer artículo relacionado, y el 2024 para Dimensions, y para el periodo de tiempo comprendido entre 2002, fecha del primer artículo relacionado, y el 2024 para Scopus, fecha del último año relacionado.

Se puede observar un comportamiento de impacto variable con un pico muy alto de citas (269) en el año 2017, donde se publicaron los estudios llamados *Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study*, *Managing extracted knowledge from big social media data for business decision making* y *Forecasting ad-impressions on*

online retail websites using non-homogeneous Hawkes processes, que abordan aspectos fundamentales para la gestión empresarial en la era digital. El primero destaca la importancia de la agilidad en los modelos de negocio, el segundo se centra en la gestión del conocimiento extraído de grandes datos en redes sociales, mientras que el tercero se enfoca en la predicción de impresiones publicitarias en sitios web de venta en línea (Battistella et al., 2017; He et al., 2017; Parmar et al., 2017). Estos estudios ofrecen perspectivas valiosas para mejorar la toma de decisiones y la adaptabilidad en el entorno empresarial actual.

Por su lado, se presenta un pico para el año 2002, esto por la publicación de un trabajo llamado *Customer knowledge management*, que destaca la importancia de capturar el conocimiento de los clientes derivado de las interacciones sociales con los empleados de la empresa. Esta información puede proporcionar insights valiosos para mejorar las estrategias de marketing, la atención al cliente y la toma de decisiones empresariales (Garcia-Murillo & Annabi, 2002). Por lo tanto, la investigación en este ámbito es crucial para ayudar a las empresas a maximizar el valor de sus relaciones con los clientes y mejorar su competitividad en el mercado.

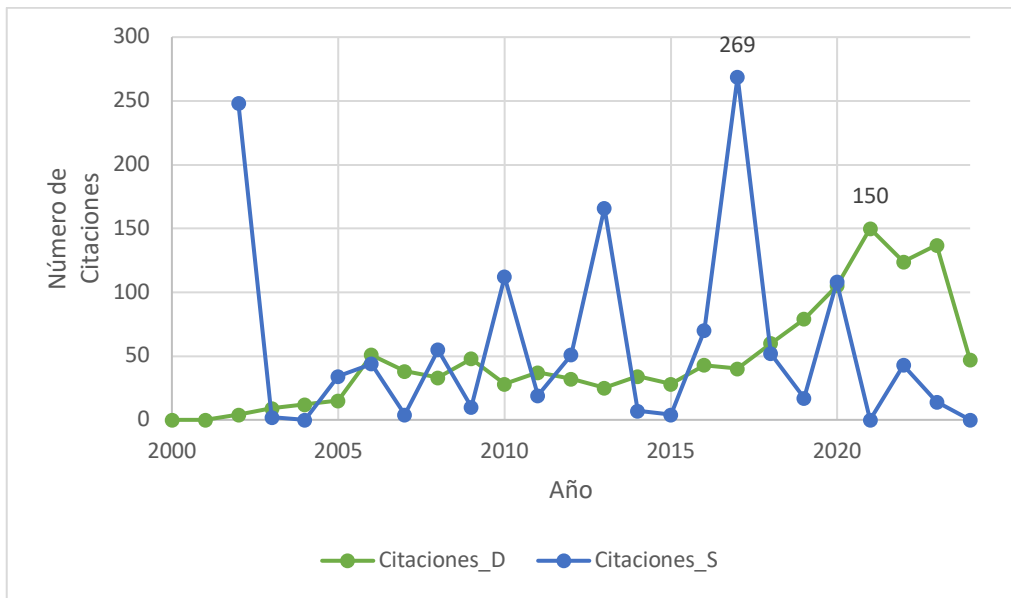


Figura 7. Años con más citasiones

Fuente: – Elaboración propia con datos extraídos de Scopus y Dimensions.

3.2.3.4. Indicadores de Productividad e Impacto por países

Para finalizar con los indicadores de productividad, se revisaron los países que publican en la temática de estudio, expresados en la Figura 8. En términos globales, son 31 países que publican en el tema para Scopus, y 20 países que publican en el tema para Dimensions. Adicionalmente, se puede observar, que los países que más publican son Reino Unido y Estados Unidos.

El país con mayor producción académica es Reino Unido, con un total de 10 publicaciones, esto ligado a su posición como uno de los principales mercados minoristas a nivel mundial y su rica tradición en investigación empresarial, donde sus contribuciones académicas ofrecen una perspectiva valiosa sobre cómo las empresas minoristas gestionan y aprovechan su conocimiento interno para mejorar sus operaciones y mantenerse competitivas (Harris & Ogbonna, 2001).

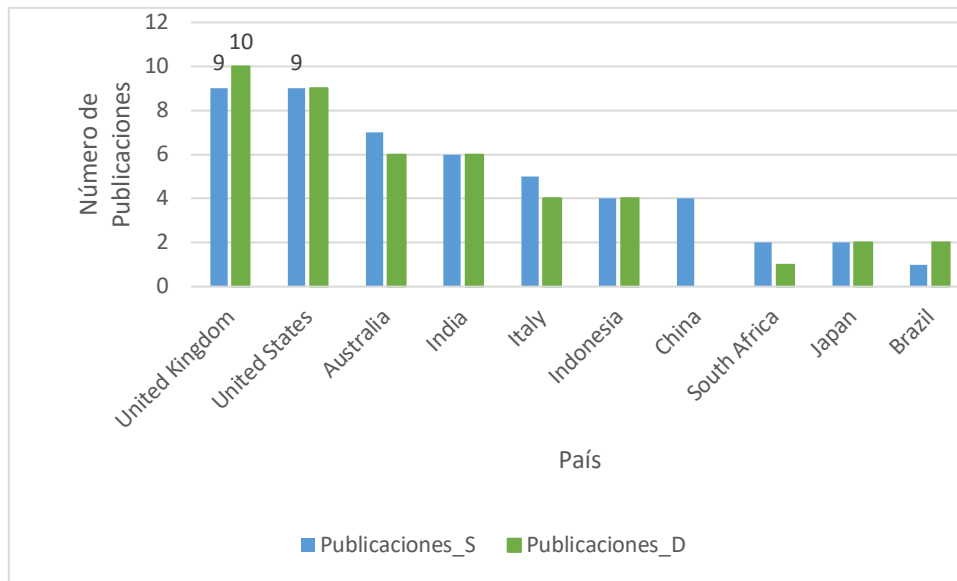


Figura 8. País con más publicaciones

Fuente: – Elaboración propia con datos extraídos de Scopus y Dimensions.

Finalmente, con los indicadores de impacto, se revisaron los países que se citan en la temática de estudio, en términos generales, y en donde de acuerdo con la Figura 9, son 47 países, de los cuales son 25 países que fueron citados en el tema para Scopus, y 18 países que se citaron en el tema para Dimensions. Adicionalmente, se tiene que, 6 países, no cuentan con citas en Scopus, y 2 países, no cuentan con citas en Dimensions, esto por diversas razones, tales como el interés o el valor del estudio para los lectores investigadores.

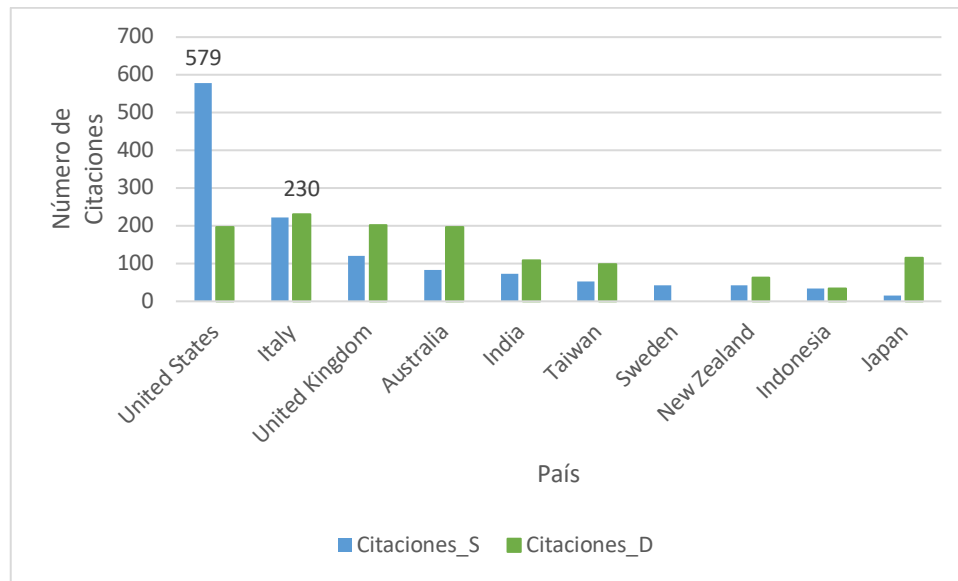


Figura 9. País con más citas

Fuente: – Elaboración propia con datos extraídos de Scopus y Dimensions.

El país más citado es Estados Unidos, con un total de 579 citas, seguido por Italia, con 230; además, se identificó que Estados Unidos y Reino Unido nuevamente comparten el top 3. Por parte, Estados Unidos como líder mundial en comercio minorista, alberga numerosas empresas y organizaciones que están a la vanguardia de la gestión del conocimiento en este sector (Yates & Paquette, 2011), ofreciendo una perspectiva valiosa sobre las mejores prácticas, tendencias emergentes y desafíos en la gestión del conocimiento dentro del ámbito retail.

3.2.3.5. Indicador de tendencias

Este apartado se centra en la identificación de tendencias y posibles áreas de investigación dentro del ámbito de la gestión del conocimiento en el sector empresarial retail. Para ello, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de 774 palabras clave extraídas de los 82 documentos estudiados. Este conjunto de palabras clave proporciona una base sólida para interpretar las tendencias emergentes en el campo. Además, se ha generado una tabla (ver tabla 4),

que muestra las palabras clave más frecuentes y su relación, y se ha elaborado un mapa de clústeres para visualizar las tendencias futuras en esta área. Cabe destacar que se identificaron 4 clústeres que abarcan todas las palabras clave, cada uno con su respectiva fuerza de enlace. La fuerza del enlace indica la proximidad y relación entre los elementos, siendo una distancia menor un indicador de una relación más estrecha (De las Heras-Pedrosa, 2018).

Tabla 4. Relación de palabras clave por apariciones y fuerza de enlace.

Palabras clave	Apariciones	Total Fuerza del Enlace	Clúster al que pertenece
Business processes	38	280	2
Enabling technologies	18	130	3
Sales	21	115	1
Continuous learning	17	102	2
Intellectual capital	13	100	4
Organizational culture	14	93	2
Knowledge capture	11	88	3
Knowledge distribution	11	88	3
Knowledge organization	11	88	3
Knowledge storage	11	88	3
Innovation	16	85	2
Human capital	10	81	4
Structural capital	10	81	4
Continuous improvement	14	78	3

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de SCOPUS

La palabra clave que contó con más apariciones es Procesos de negocio (*Business processes*), esto ya que la integración de la gestión del conocimiento con los procesos de negocio es esencial para aprovechar plenamente el potencial del conocimiento dentro de una organización. Como señala Herschel y Jones (2005), esta integración permite que el conocimiento se incorpore en las actividades diarias de la empresa, facilitando la toma de decisiones informadas y la ejecución eficiente de las tareas. Además, según Triaa, Gzara y

Verjus (2016), al alinear la gestión del conocimiento con los procesos de negocio, se promueve una mayor agilidad y capacidad de respuesta ante los cambios del entorno, lo que resulta crucial en un mercado dinámico y competitivo. Esta integración no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que también impulsa la innovación y la creación de valor para los clientes, como sugiere el modelo de incremento de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones (Wu & Chen, 2014).

La segunda palabra clave con más apariciones es Tecnologías habilitadoras (*Enabling technologies*), donde estas desempeñan un papel crucial en el diseño de estrategias efectivas de gestión del conocimiento en organizaciones. Estas herramientas facilitan la adquisición, almacenamiento, distribución y aplicación del conocimiento dentro de la empresa, permitiendo así una gestión más eficiente y efectiva de los recursos intelectuales disponibles. Como señalan Bermúdez-Arango, Cuéllar-Torres y Riascos-Eraza, (2020), la tecnología de la información desempeña un papel importante en la creación, almacenamiento y distribución de conocimiento organizacional. Además, la implementación de plataformas tecnológicas adecuadas puede fomentar la colaboración entre los empleados, facilitando la compartición de conocimientos tácitos y explícitos (Panahi et al., 2013). En este sentido, las plataformas y tecnologías habilitadoras no solo respaldan la gestión del conocimiento, sino que también pueden impulsar la innovación y mejorar la capacidad de adaptación de la organización ante cambios en su entorno empresarial (Donate & Guadamillas, 2011).

Para crear el mapa de tendencias (ver Figura 10), se empleó el software VOSviewer. Esta herramienta posibilita visualizar las concentraciones de palabras clave, representadas por círculos cuyo tamaño refleja la frecuencia de aparición de cada término. En el mapa, se pueden identificar las relaciones más sólidas entre las palabras clave presentes en los artículos académicos y científicos extraídos de la base de datos de SCOPUS.

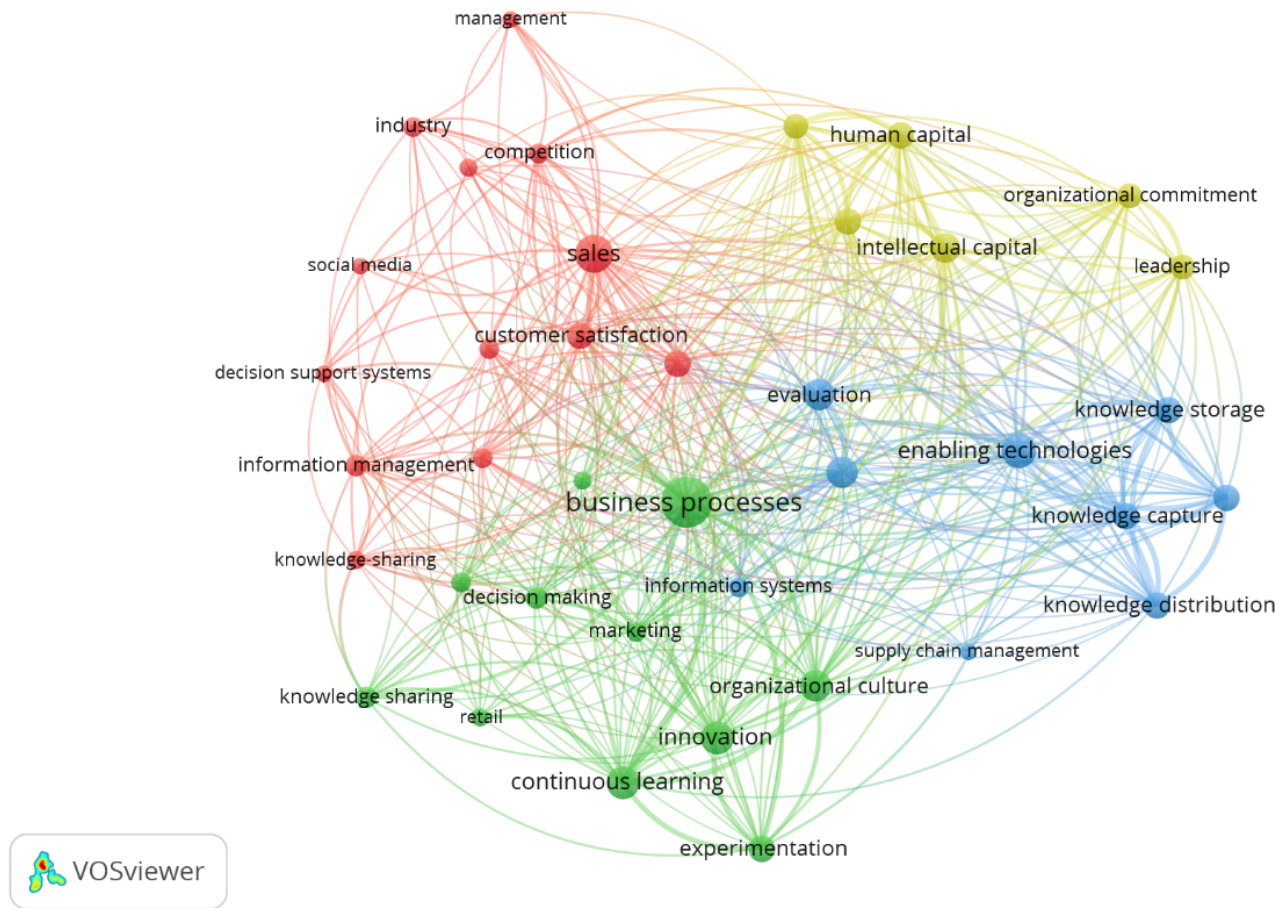


Figura 10. Mapa de tendencia temática

Fuente: – Elaboración propia con datos extraídos de SCOPUS y apoyo del software VOSviewer.

El clúster número 1, expresado por un color rojo y conteniendo 13 ítems, inicia las tendencias con artículos que se relacionan con sales, *customer satisfaction*, *decision support systems*, *information management* y *knowledge based systems*. Donde las ventas y la satisfacción del cliente están estrechamente vinculadas, mientras que los sistemas de apoyo a la decisión y la gestión de la información facilitan la toma de decisiones informadas y la coherencia de los datos. Los sistemas basados en el conocimiento permiten aprovechar la información para mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, así como personalizar la experiencia del cliente (Ofek & Sarvary, 2001; Yoon et al., 2013; Mladineo et al., 2022). Esta integración fortalece la competitividad y el rendimiento empresarial.

Le continúa el clúster número 2, expresado por un color verde, conteniendo 11 palabras clave, que se vincula con *business processes*, *decisión making*, *innovation*, *organizational culture*, *experimentation* y *retail*; en este grupo se observan los procesos comerciales eficientes influyen en la toma de decisiones, mientras que la innovación impulsa el éxito en el mercado minorista. Una cultura organizacional que fomente la experimentación facilita la adaptabilidad y la creatividad, elementos clave en un entorno empresarial dinámico (Uhl-Bien & Arena, 2018; Anning-Dorson, 2021).

Por su parte, el clúster 3, representado por el color azul y con 9 palabras clave, relaciona *continuous improvement*, *enabling technologies*, *knowledge capture*, *knowledge distribution*, *knowledge organization*, *evaluation* y *information systems*. Como puede comprobarse, la mejora continua impulsa la evolución de los procesos empresariales (Harmon, 2019), mientras que las tecnologías habilitadoras facilitan la captura, organización y distribución del conocimiento (Teece, 2018; Qi et al., 2021). La evaluación constante permite medir la efectividad de estas prácticas organizacionales, y los sistemas de información brindan la infraestructura necesaria para su implementación (Saavedra et al., 2019; Pearson et al., 2024).

Finalmente, le prosigue el clúster número 4, expresado por un color amarillo y 6 palabras clave, que enlaza *human capital*, *intelectual capital*, *leadership*, *relacional capital*, *structural capital* y *organizational commitment*. Estos estudios encontraron que el capital intelectual, representado por el conocimiento y la experiencia de los empleados, es crucial para la innovación y la toma de decisiones (Abualoush et al., 2018; Li et al., 2019). El capital humano, reflejado en el talento y la dedicación de los empleados, impulsa el rendimiento y la productividad (Widarni & Bawono, 2021). El capital relacional, basado en las conexiones externas de la empresa, crea oportunidades de negocio y fortalece la reputación (Dana et al., 2022). El capital estructural, compuesto por sistemas y procesos, facilita la creación y transferencia de conocimiento (Abualoush et al., 2018). Finalmente, el liderazgo efectivo inspira confianza y colaboración, promoviendo un ambiente propicio para el crecimiento individual y organizacional (Anning-Dorson, 2021), y el compromiso organizacional, la identificación de los empleados con los objetivos de la empresa, impulsa la cohesión y el éxito a largo plazo (Grego-Planer, 2019; Doan et al., 2020).

3.2.4. Identificación y extracción de variables

Durante este paso, se realizó una Revisión Sistemática de la Literatura (RSL) centrada en la gestión del conocimiento en el sector empresarial del retail. El objetivo principal fue identificar estudios relevantes que proporcionaran estrategias, enfoques metodológicos y modelos con variables pertinentes para la gestión del conocimiento. Para garantizar la rigurosidad y la transparencia del proceso, se siguieron las directrices establecidas en la declaración PRISMA (Urrútia & Bonfill, 2013). A continuación, se describirá detalladamente el procedimiento empleado, que abarca desde la búsqueda inicial hasta la revisión de los resultados, pasando por la búsqueda sistemática y la aplicación de criterios de inclusión y exclusión.

3.2.4.1. Búsqueda inicial

Esta fase inicial se enfocó en la definición de la estrategia para la búsqueda en las bases de datos. Se llevó a cabo una revisión preliminar para explorar el tema de estudio y detectar necesidades relevantes que sirvieran como base para la formulación de las preguntas clave a abordar en la revisión. Las primeras consultas se realizaron en febrero de 2024 en la base de datos Scopus, utilizando una combinación de los términos '*knowledge management*', '*model*' y '*retail*'. Posteriormente, se amplió la búsqueda mediante el uso de operadores booleanos AND y OR, adaptados según los requisitos del estudio. Además, se establecieron las palabras clave, las bases de datos y los criterios de inclusión y exclusión siguiendo las directrices de la declaración PRISMA (ver Figura 11). En esta sección del estudio, nos propusimos responder a las preguntas clave: ¿Qué variables independientes se han empleado en este ámbito, y cómo pueden respaldar la estrategia organizacional? y ¿Qué variables dependientes se han empleado en este ámbito, y cómo pueden respaldar la estrategia organizacional?

3.2.4.2. Búsqueda sistemática

La búsqueda sistemática se llevó a cabo en marzo de 2024 en las bases de datos Scopus y Dimensions. Estas bases de datos fueron seleccionadas debido a su reconocimiento como dos de las principales fuentes de información a nivel internacional. Además, han sido utilizadas en otras revisiones sistemáticas de literatura y cuentan con un amplio volumen de publicaciones, incluyendo artículos de alto impacto (Portuguez et al., 2019). Esta elección se consideró apropiada según los criterios de calidad definidos, ya que utilizar al menos dos bases de datos ayuda a evitar la posible omisión de estudios relevantes (Salvador et al., 2018).

Las ecuaciones de búsqueda empleadas para el análisis bibliométrico fueron también utilizadas en la Revisión Sistemática de Literatura (RSL) (ver Figura 11). Estas ecuaciones generaron 82 documentos en la base de datos Scopus y 55 documentos en la base de datos

Dimensions. Antes de proceder con la selección de artículos, se establecieron los criterios de inclusión y exclusión.

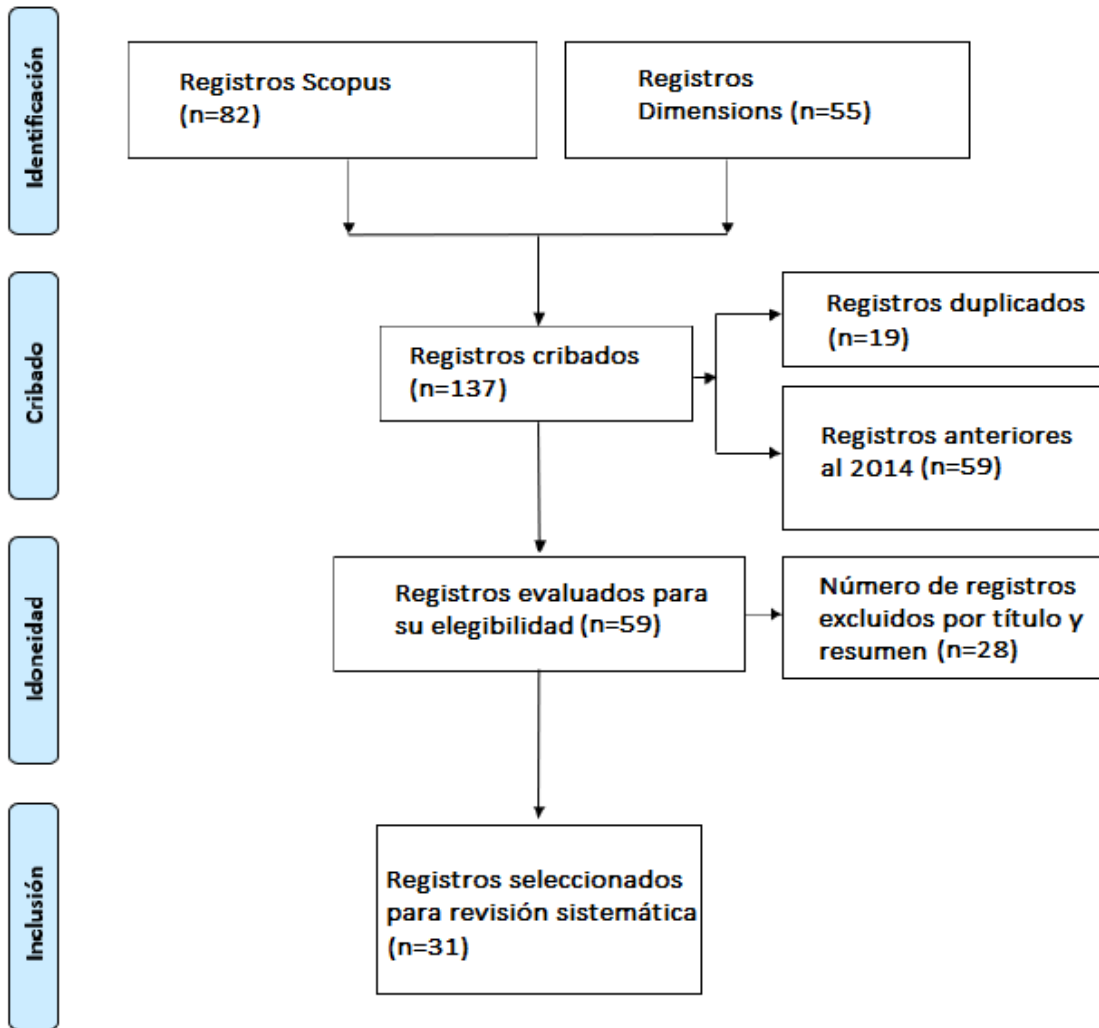


Figura 11. Diagrama de flujo PRISMA en cuatro niveles

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de SCOPUS y Dimensions.

3.2.4.3. Criterios de inclusión

- a. Estudios que hablen de variables empleadas en la gestión del conocimiento del sector empresarial retail.
- b. Estudios los cuales, su publicación tuvo lugar entre los años 2014 y 2024.

3.2.4.4. Criterios de exclusión

- a. Se excluyen todos los estudios con publicación anterior al año 2014.
- b. Que no estén enfocados en el sector empresarial retail.

Siguiendo los criterios establecidos y empleando las opciones de filtrado disponibles en las bases de datos, se procedió a excluir publicaciones anteriores a 2014, lo que resultó en la eliminación de 59 documentos y dejó un total de 78. Posteriormente, se descargaron las bases de datos y se realizó una revisión para eliminar 19 investigaciones duplicadas o presentes en ambas fuentes, lo que redujo el número de documentos a 59. Esta primera fase de exclusión representó un descarte del 56% de las investigaciones inicialmente identificadas en Scopus y Dimensions.

Una vez completada la extracción de las bases de datos, se emplearon las herramientas de búsqueda proporcionadas por Microsoft Excel para continuar con el proceso de exclusión. Se revisaron los títulos y resúmenes de los documentos, eliminando aquellos que no contenían términos clave como 'gestión del conocimiento', 'empresa' y 'retail'. Esta etapa resultó en la exclusión de 28 estudios adicionales, dejando un total de 31 documentos que cumplían con los criterios de inclusión y fueron seleccionados para la extracción de variables.

3.2.4.5. Lista de variables

La RSL permitió identificar que todos los artículos cuentan con variables relacionadas con modelos o estrategias que buscan la gestión del conocimiento del sector empresarial retail. Para los 31 artículos se diseñó una herramienta que permitió resumir la información por autor, artículo, año y las diferentes variables de los modelos, la tabla 5 relaciona lo identificado.

Tabla 5. Relación de palabras clave por apariciones y fuerza de enlace.

Autores	Título	Año	Variables
Shah, M. H., Rahneva, N., & Ahmed, R.	<i>Knowledge management practice at a Bulgarian bank: A case study</i>	2014	<ul style="list-style-type: none"> -Efectividad de las prácticas de gestión del conocimiento -Nivel de resistencia al cambio por parte de los empleados -Grado de conocimiento compartido entre los empleados -Calidad del servicio al cliente -Eficiencia en los procesos de préstamos
Moffett, S., Conn, S., Reid, A., & Hutchinson, K.	<i>From data to knowledge: KM implementation in the UK car retail industry</i>	2014	<ul style="list-style-type: none"> -Calidad del proceso de ventas -Experiencia del cliente -Exactitud y puntualidad de la información de rendimiento -Diseño y desarrollo del sistema de información
Anderson, R. A.	<i>A model for data-driven knowledge creation and improved accountability in Jamaican Public Schools through ICTs</i>	2015	<ul style="list-style-type: none"> -Efectividad en la toma de decisiones -Rendimiento y resultados -Desarrollo integral -Uso de sistemas de información -Implementación de descubrimiento de conocimiento en bases de datos
Mereaux, J. P., & Feige, J.	<i>Development of a new management tool of human capital: First results of a research in a "responsible" distribution group</i>	2015	<ul style="list-style-type: none"> -Efectividad de la gestión del capital humano -Nivel de optimización de las políticas de formación -Impacto en la estrategia de responsabilidad social corporativa -Desempeño general de la empresa en términos de capital humano y competitividad -Desarrollo de herramientas y mejores prácticas para gestionar el conocimiento y las habilidades de los

			empleados -Estructura organizativa innovadora
Marjanovic, O.	<i>Improvement of knowledge-intensive business processes through analytics and knowledge sharing</i>	2016	-Mejora continua de los procesos comerciales intensivos en conocimiento -Eficiencia operativa -Calidad del servicio al cliente -Rentabilidad -Implementación de estrategias de mejora de procesos -Nivel de integración de sistemas de trabajo -Adaptabilidad organizacional -Nivel de experiencia y capacitación del personal
Lai, J., Lui, S. S., & Tsang, E. W.	<i>Intrafirm Knowledge Transfer and Employee Innovative Behavior: The Role of Total and Balanced Knowledge Flows</i>	2016	-Comportamiento innovador de los empleados -Flujos de conocimiento totales y equilibrados
Zhou, W., Alexandre-Bailly, F., & Piramuthu, S.	<i>Dynamic organizational learning with IoT and retail social network data</i>	2016	-Aprendizaje organizacional -Acumulación de conocimiento organizacional -Impacto en la gestión organizacional diaria
Sadler, R., & Evans, R. D.	<i>Social media strategies in the retail sector: Analysis and recommendations for three multi-national retailers</i>	2016	-Mejora en la comunicación interna y externa -Mejora en la gestión del conocimiento -Colaboración mejorada con stakeholders -Implementación exitosa de estrategias de redes sociales

<p>van Vuuren, I. E., Kritzinger, E., & Mueller, C.</p>	<p><i>Identifying gaps in IT retail Information Security policy implementation processes</i></p>	<p>2016</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Implementación de políticas de Seguridad de la Información -Nivel de conciencia de seguridad en los individuos -Medidas de seguridad adoptadas por las organizaciones -Ausencia de documentación de procesos y procedimientos -Falta de transparencia en las prácticas laborales
<p>Hamzah, M. I., Othman, A. K., & Hassan, F.</p>	<p><i>Moderating Role of Customer Orientation on the Link between Market Oriented Behaviors and Proactive Service Performance among Relationship Managers in the Business Banking Industry</i></p>	<p>2016</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Rendimiento proactivo del servicio -Gestión del conocimiento del cliente -Orientación al mercado individual -Orientación al cliente
<p>Parmar, K., Bushi, S., Bhattacharya, S., & Kumar, S.</p>	<p><i>Forecasting ad-impressions on online retail websites using non-homogeneous Hawkes processes</i></p>	<p>2017</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Visitas de usuarios -Impresiones potenciales de anuncios
<p>Battistella, C., De Toni, A. F., De Zan, G., & Pessot, E.</p>	<p><i>Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study</i></p>	<p>2017</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de adaptación del modelo de negocio -Nivel de agilidad estratégica alcanzado -Capacidad de innovación estratégica -Capacidad de capitalización de recursos -Capacidad de redes

Norman, R., Bolin, J., Powell, E. T., Amin, S., & Nacker, J.	<i>Using Big Data Analytics to Create a Predictive Model for Joint Strike Fighter</i>	2018	<ul style="list-style-type: none"> -Calidad de la evaluación -Tiempo de toma de decisiones -Efectividad de las pruebas y evaluaciones -Modernización de herramientas y procesos de gestión del conocimiento
Nefedov, Y., Pavlekovskaya, I., & Afanasev, M.	<i>Change in knowledge representation in the digital economy</i>	2018	<ul style="list-style-type: none"> -Establecimiento de reglas para el intercambio de conocimientos entre agentes -Implementación de sistemas de certificación para operaciones de agentes -Definición de estados condicionales para el intercambio de conocimientos -Asignación de límites de recursos para el intercambio de conocimientos -Creación de estímulos para el rendimiento de los agentes -Desarrollo de indicadores y sistemas de monitoreo para el intercambio de conocimientos
Valacherry, A. K., & Pakkeerappa, P.	<i>Customer Knowledge Management via Social Media: A Case Study of an Indian Retailer</i>	2018	<ul style="list-style-type: none"> -Brechas en el Conocimiento del Cliente -Uso de Redes Sociales -Información Compartida por los Clientes
Gunawan, A., & Kurnia, S. G.	<i>Knowledge Management Study in Data Warehouse</i>	2018	<ul style="list-style-type: none"> -Eficiencia en la gestión del conocimiento -Accesibilidad de la información -Estructura y mantenimiento del Repositorio de Conocimiento -Mejora de la productividad y eficacia organizacional

			<ul style="list-style-type: none"> -Implementación de Sistemas de Gestión del Conocimiento -Tecnología de la Información adecuada -Escalabilidad, seguridad y movilidad de la tecnología -Desarrollo y mantenimiento de un Almacén de Datos -Estrategias de marketing y gestión de productos
Bhat, S. A., Darzi, M. A., & Parrey, S. H.	<i>Antecedents of Customer Loyalty in Banking Sector: A Mediatonal Study</i>	2018	<ul style="list-style-type: none"> -Lealtad del cliente -Gestión del conocimiento del cliente -Satisfacción
Chauke, S. S., Edoun, E. I., & Mbohwa, C.	<i>The effectiveness of total quality management and operations performance at a bakery firm in the City of Tshwane, Pretoria South Africa</i>	2019	<ul style="list-style-type: none"> -Rendimiento operativo -Liderazgo -Gestión del conocimiento -Gestión de proveedores -Enfoque en el cliente -Participación de los empleados -Gestión de procesos
Yue, W.	<i>Statistical analysis of chain company employee performance based on SOM neural network and fuzzy model</i>	2019	<ul style="list-style-type: none"> -Desempeño de los empleados -Calidad del personal de conocimiento general -Características de desempeño del personal de conocimiento -Nivel educativo del personal de conocimiento -Creatividad en el trabajo -Demandas de cooperación hacia los miembros del equipo

<p>Miller, L., & Miller, A. F.</p>	<p><i>Innovative work behavior through high-quality leadership</i></p>	<p>2020</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Comportamiento Innovador en el Trabajo -Compromiso Laboral -Participación -Calidad de las relaciones entre líderes y empleados -Estilo de liderazgo (transformacional vs. transaccional) -Apoyo organizacional para la innovación -Recursos disponibles para la exploración de ideas -Autonomía laboral
<p>Castagna, F., Centobelli, P., Cerchione, R., Esposito, E., Oropallo, E., & Passaro, R.</p>	<p><i>Customer knowledge management in SMEs facing digital transformation</i></p>	<p>2020</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Uso de tecnologías tradicionales para la gestión del conocimiento del cliente -Uso de tecnologías digitales para la gestión del conocimiento del cliente -Adaptabilidad a los cambios tecnológicos -Apoyo de los proveedores de tecnología de la información en la toma de decisiones -Tamaño de la empresa (número de empleados, volumen de ventas, etc.) -Nivel de conciencia sobre las tendencias tecnológicas en la gestión del conocimiento del cliente -Recursos disponibles para invertir en tecnologías digitales
<p>Poncelet, J., Jean, P. A., Vasquez, M., & Montmain, J.</p>	<p><i>Hierarchical Reasoning and Knapsack Problem Modelling to Design the Ideal Assortment in Retail</i></p>	<p>2020</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Lealtad del cliente -Beneficios esperados asociados a cambios en el surtido de productos -Resultados contables de tiendas similares -Similaridad entre tiendas -Estrategias de precios

			<ul style="list-style-type: none"> -Estrategias de marketing -Estrategias de promoción de ventas
Wood, G., & Bischoff, C.	<i>Challenges and progress in integrating knowledge: cases from clothing and textiles in South Africa</i>	2020	<ul style="list-style-type: none"> -Supervivencia organizacional -Éxito empresarial -Productividad -Adaptación al entorno cambiante -Utilización efectiva del conocimiento -Sistemas de gestión del conocimiento -Políticas y prácticas de captura y utilización del conocimiento -Reconocimiento y uso del conocimiento informal -Estructuras organizacionales -Cultura organizacional orientada al aprendizaje y la innovación
Putri, R. A. E., & Hidayanto, A.	<i>Analysis of Records Management Maturity Level for Data Collection of Network Assets in Indonesian Telecommunication Industry</i>	2021	<ul style="list-style-type: none"> -Nivel de madurez en la gestión de registros -Efectividad de la recolección de datos de activos de red -Procedimientos claros y responsabilidad en la gestión de registros -Implementación de sistemas automatizados de recolección de datos -Cumplimiento de normativas y estándares de gestión de información -Transparencia en los procesos de gestión de registros -Disponibilidad y retención adecuada de registros -Integridad y protección de la información -Disposición adecuada de los registros

<p>Pondel, M., & Pondel, J.</p>	<p><i>Machine Learning Solutions in Retail eCommerce to Increase Marketing Efficiency</i></p>	<p>2021</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Lealtad del cliente -Satisfacción del cliente -Rendimiento del negocio -Eficiencia de las campañas de marketing -Patrones de comportamiento de los clientes -Acciones de mejora de la lealtad y la satisfacción del cliente -Ofertas personalizadas generadas mediante técnicas de aprendizaje automático -Datos recopilados a través de canales electrónicos de contacto con el cliente
<p>Li, J., Saide, S., Ismail, M. N., & Indrajit, R. E.</p>	<p><i>Exploring IT/IS proactive and knowledge transfer on enterprise digital business transformation (EDBT): a technology-knowledge perspective</i></p>	<p>2022</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Transformación digital empresarial -Capacidad proactiva de IT/IS -Procesos de transferencia de conocimiento (socialización y codificación)
<p>Marjanovic, O.</p>	<p><i>A novel mechanism for business analytics value creation: improvement of knowledge-intensive business processes</i></p>	<p>2022</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Mejora en la eficiencia de los procesos empresariales -Incremento en la toma de decisiones basada en datos -Competitividad sostenible en el mercado -Mayor capacidad de adaptación a cambios en el entorno empresarial -Utilización efectiva de la analítica empresarial -Nivel de conocimiento y experiencia de los tomadores de decisiones -Grado de integración de la analítica empresarial en los

			<p>procesos empresariales intensivos en conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> -Eficiencia en la transferencia de conocimiento entre los tomadores de decisiones
<p>Pratama, F. C., Prabowo, R., & Maulana, F. I.</p>	<p><i>Implementation of knowledge management in the rice supply chain strategy</i></p>	<p>2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Volumen de ventas -Eficacia en el control de proveedores estratégicos -Eficiencia en la determinación de canales de distribución -Implementación de la gestión del conocimiento -Identificación de conocimientos raros -Integración de la gestión del conocimiento en la estrategia
<p>Serenko, A., & Abubakar, A. M.</p>	<p><i>Antecedents and consequences of knowledge sabotage in the Turkish telecommunication and retail sectors</i></p>	<p>2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Satisfacción laboral -Intención de rotación voluntaria -Sabotaje del conocimiento por parte de los compañeros -Incivildad de los compañeros -Justicia interaccional -Incivildad del supervisor
<p>Ponte, I. N. V., Junior, J. C. D. S. F., Milan, G. S., & de Vasconcellos, S. L.</p>	<p><i>Optimization of the communication processes and knowledge management in retail teams</i></p>	<p>2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Productividad del equipo -Proceso de innovación dentro de las empresas -Eficiencia en la gestión del conocimiento -Calidad de las interacciones comunicativas -Uso efectivo de las herramientas de comunicación -Nivel de integración del conocimiento en los procesos de trabajo -Participación y compromiso de los miembros del equipo

<p>Leong, T. K., Chiek, A. N., Meng, T. P., & Eng, T. K.</p>	<p><i>Customers Loyalty in Malaysian Retail Bank Sector from the Perspective of Equity Theory and Expectation-Confirmation Model: A PLS-SEM and NCA Approach</i></p>	<p>2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Lealtad del cliente -Calidad del servicio -Gestión del conocimiento del cliente -Confirmación de expectativas
--	--	-------------	---

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de SCOPUS y Dimensions

En total se extrajeron 175 variables de los 31 artículos seleccionados, lo que permitió hacer una clasificación (Dimensiones de Gestión del Conocimiento, Experiencia del Cliente, Eficiencia de Procesos Empresariales, Desempeño Organizacional, Liderazgo y Compromiso Organizacional), que las agrupa de acuerdo con su número de repeticiones.

3.2.4.6. Clasificación de variables

Para las variables de la Tabla 6 relacionadas con la clasificación en Dimensiones de Gestión del Conocimiento, se encuentra que algunos resultados obtenidos en los artículos refuerzan la relación con la efectividad de las prácticas de gestión del conocimiento, el estudio de Vivas et al. (2023) examina cómo las empresas retail pueden mejorar su rendimiento mediante la implementación de sistemas de gestión del conocimiento efectivos. Además, investigaciones como la de Marjanovic (2022) señala la relación entre la eficiencia en la gestión del conocimiento y la capacidad de las organizaciones para adaptarse y responder a los cambios del entorno.

Por otro lado, la modernización de herramientas y procesos de gestión del conocimiento ha sido abordada por autores como Norman et al. (2018) y Vivas et al. (2023) quienes enfatizan

la importancia de la innovación continua en la gestión del conocimiento para mantener la competitividad empresarial. En cuanto al nivel de resistencia al cambio por parte de los empleados, algunas investigaciones analizan cómo abordar eficazmente la resistencia al cambio organizacional y fomentar una cultura que promueva la participación y la adaptación (Shah et al., 2016; Wood & Bischoff, 2020).

Asimismo, la efectividad de la gestión del capital humano ha sido objeto de estudio en investigaciones como la de Mereaux y Feige (2015), que examina cómo la gestión estratégica del capital humano puede influir en el desempeño organizacional. Por último, la integración de la gestión del conocimiento en la estrategia organizacional ha sido abordada en estudios, que destacan cómo las empresas retail pueden alinear sus iniciativas de gestión del conocimiento con sus objetivos estratégicos para obtener ventajas competitivas sostenibles (Gunawan & Kurnia, 2018; Poncelet et al., 2020; Pratama et al., 2023).

Tabla 6. Variables según Dimensiones de Gestión del Conocimiento

Clasificación	Variable	Conteo
Dimensiones de Gestión del Conocimiento	Efectividad de las prácticas de gestión del conocimiento	6
	Eficiencia en la gestión del conocimiento	6
	Implementación de Sistemas de Gestión del Conocimiento	2
	Nivel de resistencia al cambio por parte de los empleados	1
	Grado de conocimiento compartido entre los empleados	1
	Exactitud y puntualidad de la información de rendimiento	1
	Diseño y desarrollo del sistema de información	1
	Implementación de descubrimiento de conocimiento en bases de datos	1

Efectividad de la gestión del capital humano	1
Nivel de optimización de las políticas de formación	1
Impacto en la gestión organizacional diaria	1
Estructura y mantenimiento del Repositorio de Conocimiento	1
Mejora de la productividad y eficacia organizacional	1
Tecnología de la Información adecuada	1
Escalabilidad, seguridad y movilidad de la tecnología	1
Desarrollo y mantenimiento de un Almacén de Datos	1
Implementación de sistemas automatizados de recolección de datos	1
Cumplimiento de normativas y estándares de gestión de información	1
Transparencia en los procesos de gestión de registros	1
Disponibilidad y retención adecuada de registros	1
Integridad y protección de la información	1
Disposición adecuada de los registros	1
Procesos de transferencia de conocimiento (socialización y codificación)	1
Identificación de conocimientos raros	1
Integración de la gestión del conocimiento en la estrategia	1

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de SCOPUS y Dimensions

Para las variables de la Tabla 7 relacionadas con la clasificación en Experiencia del Cliente, la gestión del conocimiento del cliente implica la captura, el almacenamiento y el análisis sistemático de la información relacionada con los clientes, como sus datos demográficos, historial de compras, interacciones y retroalimentación (Wood & Bischoff, 2020; Kin et al.,

2023). Esta información permite a las empresas anticipar las necesidades de los clientes y adaptar sus estrategias de marketing y servicio al cliente de manera más efectiva.

Por su parte, la lealtad del cliente es una variable fundamental en el éxito de las empresas retail, ya que clientes leales tienden a realizar compras recurrentes y recomendar la marca a otros. Algunas investigaciones han encontrado que la lealtad del cliente está estrechamente relacionada con la calidad del servicio al cliente y la satisfacción del cliente (Bhat et al., 2018; Kin et al., 2023). Las empresas que ofrecen un servicio al cliente de alta calidad y logran satisfacer las expectativas de sus clientes tienen más probabilidades de fomentar la lealtad del cliente a largo plazo. Además, la experiencia del cliente juega un papel crucial en la construcción de la lealtad del cliente. Estudios como los de Pondel y Pondel (2019), Kin et al. (2023), Serenko y Abubakar (2023) resaltan la importancia de crear experiencias positivas y memorables para los clientes, ya que estas experiencias no solo aumentan la satisfacción del cliente, sino que también fortalecen su vínculo emocional con la marca, lo que a su vez influye en su lealtad a largo plazo.

Tabla 7. Variables según Experiencia del Cliente.

Clasificación	Variable	Conteo
Experiencia del Cliente	Gestión del conocimiento del cliente	4
	Lealtad del cliente	4
	Calidad del servicio al cliente	2
	Satisfacción del cliente	2
	Experiencia del cliente	1
	Rendimiento proactivo del servicio	1
	Orientación al mercado individual	1
	Orientación al cliente	1
	Confirmación de expectativas	1

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de SCOPUS y Dimensions

Para las variables de la Tabla 8 relacionadas con la clasificación en Eficiencia de Procesos Empresariales, donde la eficiencia en la gestión del conocimiento se asocia positivamente con la capacidad de una empresa para innovar, adaptarse y mejorar continuamente sus procesos comerciales (Miller & Foster, 2020; Vivas et al., 2023). Además, la modernización de herramientas y procesos de gestión del conocimiento ha demostrado ser crucial para optimizar la adquisición, almacenamiento y compartición de conocimiento dentro de la organización (Mereaux & Feige, 2015; Vivas et al., 2023). La implementación efectiva de la gestión del conocimiento también ha sido destacada por Castagna et al. (2020) y Marjanovic (2022) como un factor clave para mejorar la eficiencia operativa y facilitar la toma de decisiones informadas en el sector retail.

Así mismo, la calidad del proceso de ventas juega un papel crucial en el éxito de una empresa retail. La eficiencia en los procesos de préstamos y la implementación de estrategias de mejora de procesos contribuyen significativamente a mejorar la calidad del proceso de ventas en el sector retail. Por otro lado, la mejora continua de los procesos comerciales intensivos en conocimiento es esencial para mantener la competitividad y satisfacer las demandas cambiantes de los clientes (Moffett et al., 2014; Castagna et al., 2020; Poncelet et al., 2020; Pratama et al., 2023).

Tabla 8. Variables según Eficiencia de Procesos Empresariales

Clasificación	Variable	Conteo
Eficiencia de Procesos Empresariales	Modernización de herramientas y procesos de gestión del conocimiento	2
	Implementación de la gestión del conocimiento	2
	Eficiencia en los procesos de préstamos	1
	Calidad del proceso de ventas	1
	Eficiencia operativa	1

	Mejora continua de los procesos comerciales intensivos en conocimiento	1
	Implementación de estrategias de mejora de procesos	1
	Mejora en la eficiencia de los procesos empresariales	1

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de SCOPUS y Dimensions

Para las variables de la Tabla 9 relacionadas con la clasificación en Desempeño Organizacional, donde la efectividad en la toma de decisiones es fundamental para adaptarse rápidamente a las demandas del mercado y aprovechar las oportunidades emergentes (Yue, 2019; Marjanovic, 2022). Además, el rendimiento y los resultados están estrechamente relacionados con la capacidad de una empresa para utilizar eficazmente el conocimiento disponible y convertirlo en acciones concretas que generen valor añadido (Chauke et al., 2019; Pondel & Pondel, 2021). La rentabilidad y la supervivencia organizacional son indicadores clave del éxito empresarial a largo plazo, y se ven influenciados por la capacidad de una organización para desarrollar y utilizar herramientas y mejores prácticas para gestionar el conocimiento y las habilidades de sus empleados (Mereaux & Feige, 2015; Marjanovic, 2022). Asimismo, la adaptación al entorno cambiante y la capacidad proactiva de innovación son elementos esenciales para mantener la competitividad sostenible en el mercado (Wood & Bischoff, 2020; Marjanovic, 2022).

En un estudio realizado por Anderson (2015), se encontró una correlación significativa entre la efectividad en la toma de decisiones y el desempeño financiero en empresas minoristas. Además, Mereaux y Feige (2015), y Marjanovic (2022) señalan que la rentabilidad y la supervivencia organizacional están directamente relacionadas con la capacidad de una empresa para gestionar efectivamente su capital humano y sus conocimientos. Por otro lado, Mereaux y Feige (2015), y Wood y Bischoff (2020) destacan la importancia de desarrollar herramientas y prácticas efectivas para gestionar el conocimiento y las habilidades de los empleados como un factor determinante en el éxito empresarial en el sector minorista.

Tabla 9. Variables según Desempeño Organizacional

Clasificación	Variable	Conteo
Desempeño Organizacional	Efectividad en la toma de decisiones	1
	Rendimiento y resultados	1
	Desarrollo integral	1
	Efectividad de las pruebas y evaluaciones	1
	Impacto en la estrategia de responsabilidad social corporativa	1
	Desempeño general de la empresa en términos de capital humano y competitividad	1
	Desarrollo de herramientas y mejores prácticas para gestionar el conocimiento y las habilidades de los empleados	1
	Rentabilidad	1
	Supervivencia organizacional	1
	Éxito empresarial	1
	Productividad	1
	Adaptación al entorno cambiante	1
	Utilización efectiva del conocimiento	1
	Competitividad sostenible en el mercado	1
	Incremento en la toma de decisiones basada en datos	1
	Capacidad proactiva de IT/IS	1
	Proceso de innovación dentro de las empresas	1
	Calidad de las interacciones comunicativas	1

	Uso efectivo de las herramientas de comunicación	1
	Nivel de integración del conocimiento en los procesos de trabajo	1

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de SCOPUS y Dimensions

Para finalizar, las variables de la Tabla 10 relacionadas con la clasificación en Liderazgo y Compromiso Organizacional, donde la participación de los empleados es fundamental en la gestión del conocimiento en el sector retail. Un estudio de Battistella et al. (2017) destaca que la participación activa de los empleados en la generación y compartición de conocimiento puede mejorar la capacidad de adaptación de las empresas retail a los cambios del mercado. Además, una estructura organizativa innovadora puede potenciar la gestión del conocimiento (Lai et al., 2016; Miller & Foster, 2020; Vivas et al., 2023). Según la investigación de Wood y Bischoff (2020), las empresas retail con una estructura organizativa flexible y adaptable tienen más éxito en la generación y aplicación de conocimiento para la innovación de productos y servicios.

Por otro lado, el comportamiento innovador de los empleados y el aprendizaje organizacional son variables clave. Un estudio de Miller y Foster (2020) encontró que el comportamiento innovador de los empleados está estrechamente relacionado con la capacidad de la organización para aprender y adaptarse a nuevas tendencias del mercado. Asimismo, la acumulación de conocimiento organizacional es esencial para la competitividad en el sector retail (Zhou et al., 2016).

Tabla 10. Variables según Desempeño Organizacional

Clasificación	Variable	Conteo
	Participación de los empleados	3
	Estructura organizativa innovadora	1
	Comportamiento innovador de los empleados	1

Liderazgo y Compromiso Organizacional	Aprendizaje organizacional	1
	Acumulación de conocimiento organizacional	1
	Liderazgo	1
	Gestión de proveedores	1
	Enfoque en el cliente	1
	Gestión de procesos	1
	Desempeño de los empleados	1
	Compromiso Laboral	1
	Calidad de las relaciones entre líderes y empleados	1
	Estilo de liderazgo (transformacional vs. transaccional)	1
	Apoyo organizacional para la innovación	1
	Recursos disponibles para la exploración de ideas	1
	Autonomía laboral	1

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de SCOPUS y Dimensions

3.2.4.7. Evaluación de las variables al contexto caso de estudio

Una vez se identificaron las variables de los documentos analizados, se establecieron unos criterios que permitieron un alto grado de valor a la hora de realizar una estimación pertinente de variables a utilizar. El primero de ellos se enfocó en el análisis de tendencias, mientras que el segundo estuvo vinculado a los estudios seleccionados en la Revisión Sistemática de Literatura (RSL).

La variable más representativa del análisis de tendencias y la RSL fue integración con los procesos de negocio, por un lado, se identificó que la integración del conocimiento con los procesos de negocio es fundamental, ya que permite alinear las actividades de gestión del conocimiento con los objetivos y operaciones comerciales de la empresa. Esta integración facilita la aplicación práctica del conocimiento en todas las áreas funcionales de la organización, desde la producción y distribución hasta el servicio al cliente y la innovación.

Algunos estudios en el área destacan la importancia de esta integración en la gestión del conocimiento empresarial, señalando que las empresas que logran una integración efectiva entre el conocimiento y los procesos de negocio tienen mayores niveles de innovación, eficiencia operativa y ventaja competitiva (Al-Sa'di et al., 2017; Aureli et al., 2019).

Así mismo, en las revisiones previas, la implementación de plataformas y tecnologías habilitadoras se encontró esencial para apoyar los procesos de gestión del conocimiento. Estas herramientas proporcionan infraestructura y funcionalidades para la captura, almacenamiento, distribución y colaboración en el conocimiento dentro de la organización. Las tecnologías habilitadoras, como los sistemas de gestión del conocimiento y las redes sociales empresariales, pueden mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos de gestión del conocimiento al proporcionar plataformas para compartir y acceder al conocimiento de manera rápida y transparente (Mueller et al., 2011; Li et al., 2019).

La gestión del conocimiento tácito y la gestión del conocimiento explícito son variables de gran valor. Por su parte, el conocimiento tácito, ya que gran parte del conocimiento valioso en las organizaciones reside en las experiencias personales, intuiciones y habilidades prácticas de sus colaboradores. Al capturar, compartir y utilizar este conocimiento tácito de manera efectiva, la empresa puede mejorar la toma de decisiones, fomentar la innovación y promover un aprendizaje continuo (Hernández, 2016; Olaisen & Revang, 2018). Así mismo, el conocimiento explícito, porque permite codificar, almacenar y compartir el conocimiento de manera formal a través de sistemas de información y plataformas tecnológicas. Al hacer accesible este tipo de conocimiento, la empresa puede facilitar la colaboración entre sus colaboradores, acelerar el proceso de aprendizaje y mejorar la eficiencia operativa (Hernández, 2016; Maravilhas & Martins, 2019).

Adicional a esto, el capital intelectual como el conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias y relaciones dentro de las empresas contribuye al valor y la competitividad de

las organizaciones. Su gestión eficaz es esencial para aprovechar y desarrollar el conocimiento existente en la empresa, así como la importancia de reconocer el valor del capital humano, estructural y relacional en la creación de valor empresarial y la toma de decisiones estratégicas (Díaz, 2007; Oliveira et al., 2020).

Por otro lado, la cultura organizacional como variable juega un papel crucial, ya que influye en las actitudes, comportamientos y prácticas relacionadas con el intercambio y la utilización del conocimiento dentro de las empresas. Algunas investigaciones en este contexto como las de Abdi et al. (2018) y Valdés (2022), que destacan la importancia de una cultura organizacional que fomente la creatividad, la colaboración y el aprendizaje continuo para impulsar la innovación y el crecimiento empresarial, ya que una cultura que valore el aprendizaje y la experimentación puede facilitar la creación y transferencia de conocimiento entre los empleados, promoviendo así la adaptabilidad y la competitividad de las organizaciones.

A su vez, un liderazgo sólido, comprometido con la promoción de una cultura de aprendizaje y colaboración, puede inspirar a los colaboradores a compartir su conocimiento y a participar activamente en iniciativas de gestión del conocimiento. Según Nguyen et al. (2022), el compromiso de los líderes en fomentar una cultura de confianza y apertura es crucial para el éxito de las iniciativas de gestión del conocimiento. Además, investigaciones como las realizadas por Uhl-Bien y Arena (2018), Waruwu et al. (2020) y Anning-Dorson (2021) resaltan la importancia de un liderazgo transformacional que promueva la innovación y el aprendizaje continuo en las organizaciones empresariales.

Para finalizar, la variable evaluación y mejora continua se vuelve fundamental para garantizar la efectividad y la sostenibilidad de las iniciativas de gestión del conocimiento en el sector empresarial retail. Al establecer mecanismos de retroalimentación y monitoreo, las empresas pueden identificar áreas de mejora, corregir desviaciones y optimizar sus

procesos de gestión del conocimiento (Harmon, 2019; Saavedra et al., 2019; Marjanovic, 2022; Pearlson et al., 2024).

En la estructuración del modelo, se consideraron las variables evaluadas que según el análisis de tendencia y la RSL son las prorizadas en un modelo de gestión del conocimiento para una empresa retail. Siendo así, las variables priorizadas son:

1. Cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo.
2. Plataformas y tecnologías habilitadoras.
3. Gestión del conocimiento tácito.
4. Gestión del conocimiento explícito.
5. Capital intelectual.
6. Integración con procesos de negocio.
7. Liderazgo y compromiso organizacional.
8. Evaluación y mejora continua.

Capítulo 4. Análisis de resultados de la fase Diagnóstico

En el capítulo anterior, se realizó un análisis detallado de la fase de Identificación, en la cual se definieron las variables clave para la gestión del conocimiento en el sector empresarial retail. A través de la revisión bibliográfica y el análisis bibliométrico, se identificaron tendencias, modelos teóricos y enfoques relevantes que permiten comprender cómo las empresas capturan, almacenan, comparten y aplican el conocimiento para mejorar su competitividad y eficiencia operativa. Estos hallazgos proporcionaron una base sólida para el desarrollo de un modelo específico adaptado a las necesidades de Novaventa S.A.S., consolidando así el marco conceptual sobre el cual se sustenta la propuesta de gestión del conocimiento.

Además, la RSL permitió extraer variables clave asociadas a la gestión del conocimiento. Como parte de este proceso, se identificaron las variables que más se repetían dentro de los estudios analizados y se seleccionaron aquellas que presentaban mayor relevancia en función de unas dimensiones previamente establecidas. Esta selección aseguró contar con insumos base para estructurar el diagnóstico y que sus resultados puedan estar alineados con enfoques validados en la literatura y adaptado a las particularidades del caso de estudio.

Con el objetivo de diseñar un modelo que contribuya al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, fue necesario avanzar hacia la fase de Diagnóstico, donde se caracterizó la población objetivo mediante un cuestionario autoadministrado. Este instrumento permitió recopilar información sociodemográfica del personal y evaluar sus percepciones frente a las prácticas actuales de gestión del conocimiento en la organización. Los porcentajes

obtenidos en cada ítem de la encuesta reflejan las perspectivas de los empleados, proporcionando insumos clave para la construcción del modelo conceptual.

El uso de un instrumento como el cuestionario resulta válido y eficaz debido a su capacidad para medir con precisión las variables establecidas (Hidalgo-Cajo & Gisbert-Cervera, 2021). En la investigación cuantitativa, este método es ampliamente utilizado para la recolección de datos, destacándose por su relevancia en la construcción, aplicación y tabulación de información. No obstante, para garantizar la utilidad y validez de los resultados obtenidos, no basta con elaborar una lista de preguntas y respuestas; el instrumento debe cumplir con criterios de calidad rigurosos, asegurando un alto grado de objetividad y confiabilidad (López-Roldán & Fachelli, 2015; Hidalgo-Cajo & Gisbert-Cervera, 2021).

4.1. Prueba piloto

Como punto de partida, se diseñó el cuestionario enfocado en tres secciones específicas. La primera sección abarca la información sociodemográfica de la muestra encuestada, proporcionando un perfil detallado de los participantes. La segunda sección se centra en el conocimiento y la importancia de la gestión del conocimiento, permitiendo evaluar el grado de comprensión y valorización de este concepto entre los empleados. Finalmente, la tercera sección incluye un conjunto de ítems estructurados en una escala de Likert, destinados a analizar las conexiones propuestas entre las variables a evaluar.

Para garantizar la validez y fiabilidad del instrumento de recolección de datos, es fundamental realizar una prueba piloto. Esta prueba, recomendada para involucrar entre 3 y 5 participantes, es crucial para identificar y corregir posibles deficiencias en el cuestionario antes de su aplicación a la muestra completa (Reyes et al., 2013). Los participantes de la prueba piloto deben compartir características similares a las de la población objetivo, asegurando que el contexto y las condiciones sean representativas del estudio principal.

En esta investigación, se llevó a cabo la validación del cuestionario borrador mediante una prueba piloto con tres empleados de la organización caso de estudio. Esta validación permitió no solo evaluar la capacidad explicativa del cuestionario, sino también identificar y corregir posibles problemas de redacción y claridad, para aplicar un buen instrumento en la prueba real. Este proceso es esencial para evitar interpretaciones erróneas y asegurar que los resultados obtenidos sean precisos y representativos de la realidad organizacional.

4.2. Aplicación del instrumento

La aplicación del instrumento se dirigió a un público objetivo dentro de la organización, compuesto por empleados en roles de directores, líderes, coordinadores y analistas, sumando un total de 150 personas en cuatro tipos de cargos activos durante el semestre 2024-1. La distribución y difusión del cuestionario se llevó a cabo mediante medios digitales, utilizando un enlace de Google Forms. Para maximizar la participación, se implementó una estrategia de difusión en la que se contactó a los líderes de área por correo electrónico, solicitando su apoyo para compartir la encuesta con sus equipos.

La información recopilada provino de las respuestas de 12 empleados de procesos estratégicos que completaron el cuestionario, quienes participaron de manera voluntaria y autónoma. Una vez recopilada la información, se descargaron los datos del formulario y, utilizando herramientas ofimáticas, se procedió a la tabulación de los resultados. Este proceso permitió estructurar ordenadamente la información, facilitando así el desarrollo y validación del modelo propuesto como resultado de este trabajo.

4.1.1. Análisis de resultados

Como se mencionó anteriormente, el cuestionario se estructuró en tres secciones específicas. La primera sección abarcó información sociodemográfica, la segunda sección se centró en el conocimiento y la importancia de la gestión del conocimiento, y la tercera sección fue diseñada para analizar las percepciones de los empleados en relación con las

variables que influyen en la gestión del conocimiento dentro de la organización. Estas variables fueron evaluadas utilizando una escala de Likert, permitiendo una medición precisa de las opiniones y actitudes de los empleados sobre los aspectos clave de la gestión del conocimiento.

4.1.1.1. Sección 1: información sociodemográfica

Para el desarrollo del estudio, en primer lugar, se recopilaron datos sociodemográficos de los encuestados, que incluyeron dos preguntas sobre sexo y rango de edad. La subsección siguiente se centró en preguntas relacionadas con el nivel de formación y el cargo ocupado dentro de la organización. En la Tabla 11 se presentan estos datos: el primero se refiere al sexo de los empleados encuestados y la segunda muestra el rango de edad en el que se encuentran.

Tabla 11. Sexo y rango de edad de la población encuestada

Sexo	Porcentaje
M	33,33%
F	66,66%
Rango de edad	Porcentaje
21 a 29 años	8,33%
30 a 40 años	50,00%
41 a 51 años	41,66%

Fuente: Elaboración propia.

En el diagnóstico realizado, se observó que la mayoría de los participantes eran de sexo femenino, con 8 mujeres representando el 66,66% del total, mientras que los hombres eran 4, constituyendo el 33,33%. Las mujeres en la gestión del conocimiento pueden aportar perspectivas diversas y valiosas en la creación y transferencia del conocimiento, aprovechando sus habilidades colaborativas y comunicativas (Briceño & Cipagauta, 2018).

En cuanto a la distribución por edad, la mayor parte de la muestra se encontraba en el rango de 30 a 40 años, con 6 empleados representando el 50% del total. Este grupo fue seguido por el rango de 41 a 51 años, con 5 empleados que constituyeron el 41,66% de la muestra. Los empleados en rangos de edad más maduros suelen tener una mayor acumulación de experiencia y conocimientos tácitos, lo cual es crucial para la sostenibilidad y el crecimiento de la organización (Calero, 2021). En el siguiente apartado, la Figura 12 y 13 representan el nivel de formación y el cargo de la población encuestada.

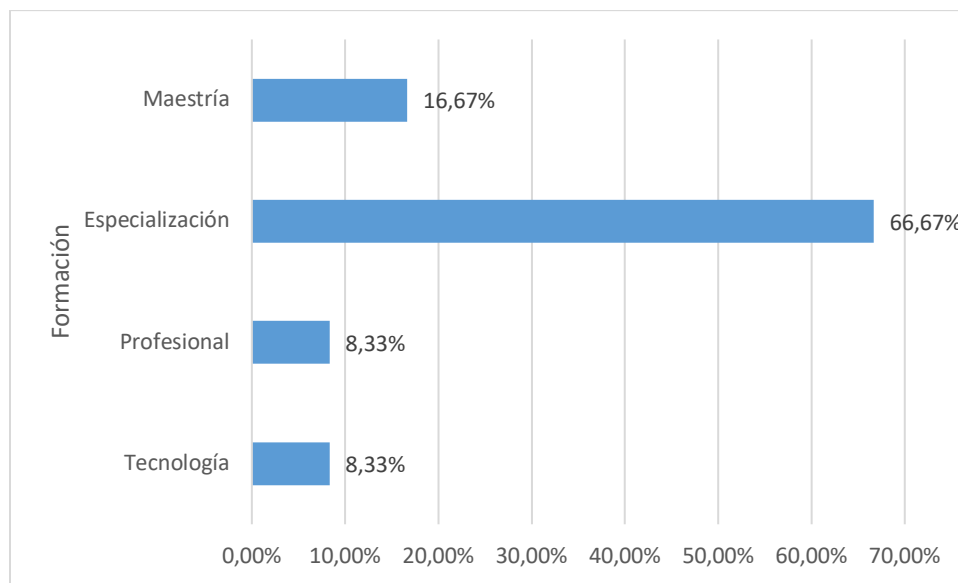


Figura 12. Nivel de formación

Fuente: Elaboración propia.

De este modo, se observó que 8 encuestados son especialistas, representando un 66,67%, y 2 empleados son magísteres, lo que corresponde a un 16,67%. El nivel de educación posgradual es fundamental en la gestión del conocimiento en el sector empresarial. Los empleados con estudios avanzados poseen habilidades especializadas y una mayor capacidad para generar, compartir y aplicar conocimientos innovadores dentro de la organización (Díaz, 2007; Hilton & Pellegrino, 2012). Esta formación avanzada no solo fortalece la base de conocimientos de la empresa, sino que también mejora su competitividad en un entorno dinámico.

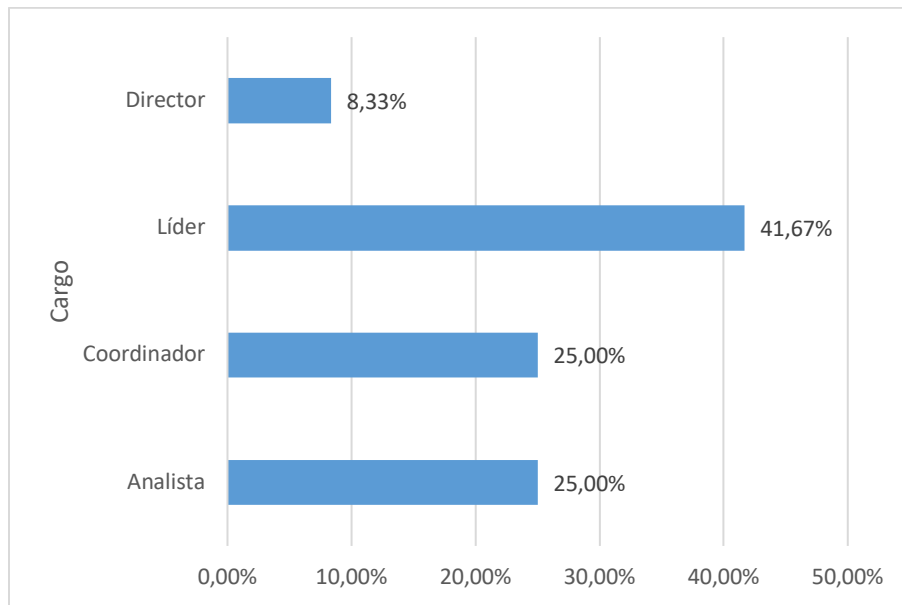


Figura 13. Cargo dentro la organización

Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar, los líderes fueron los que más participación tuvieron en el cuestionario por parte de la población encuestada con 5 siendo un 41,67%; este nivel de participación puede ser un indicador de su disposición para liderar la implementación de cambios y mejoras en las prácticas de gestión del conocimiento dentro de la organización. Así mismo, los cargos gerenciales o directivos desempeñan un papel crucial en la gestión del conocimiento, ya que son responsables de dirigir y orientar las acciones estratégicas y tácticas para aprovechar eficazmente el conocimiento dentro de la organización (Kakabadse et al., 2001; Pasher & Ronen, 2011).

4.1.1.2. Sección 2: conocimiento e importancia de la gestión del conocimiento

En la segunda sección del instrumento, se procedió a una identificación de varios aspectos clave relacionados con la gestión del conocimiento en la organización caso de estudio. Inicialmente, se evaluó el nivel de importancia que los empleados asignan a la gestión del

conocimiento, como se muestra en la Figura 14. Posteriormente, se identificaron las variables cruciales para lograr una gestión exitosa del conocimiento en la empresa. Finalmente, se examinaron los modelos de negocio específicos en los cuales la organización debe enfocar sus esfuerzos de gestión del conocimiento.

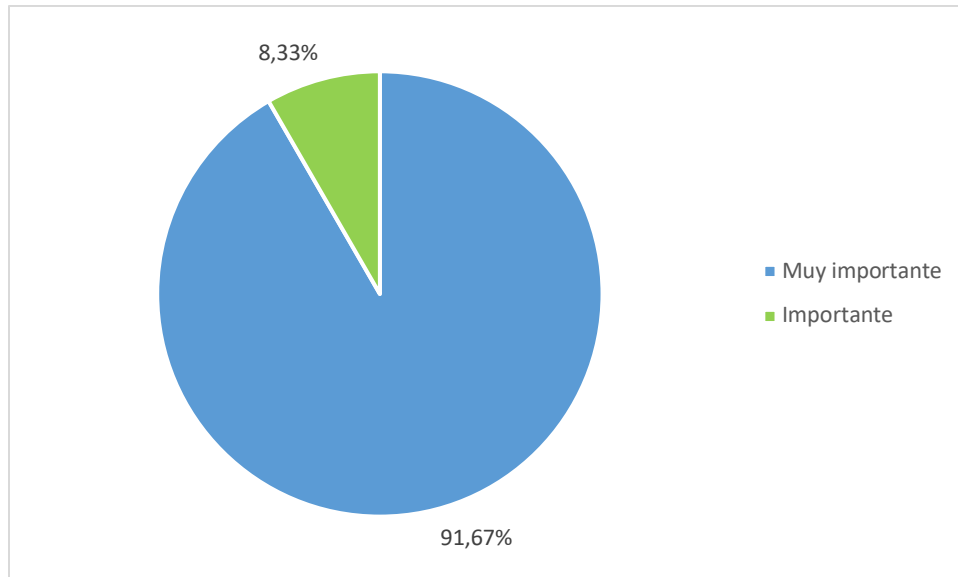


Figura 14. Nivel de importancia de la Gestión del Conocimiento
Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los resultados reveló que, para 11 empleados, la gestión del conocimiento es muy importante, representando el 91,67% del total. Esta alta valoración subraya la relevancia que los empleados otorgan a la gestión del conocimiento dentro de la organización. En el siguiente apartado, la Figura 15 las variables importantes para lograr una gestión exitosa del conocimiento de acuerdo con la percepción de los empleados.

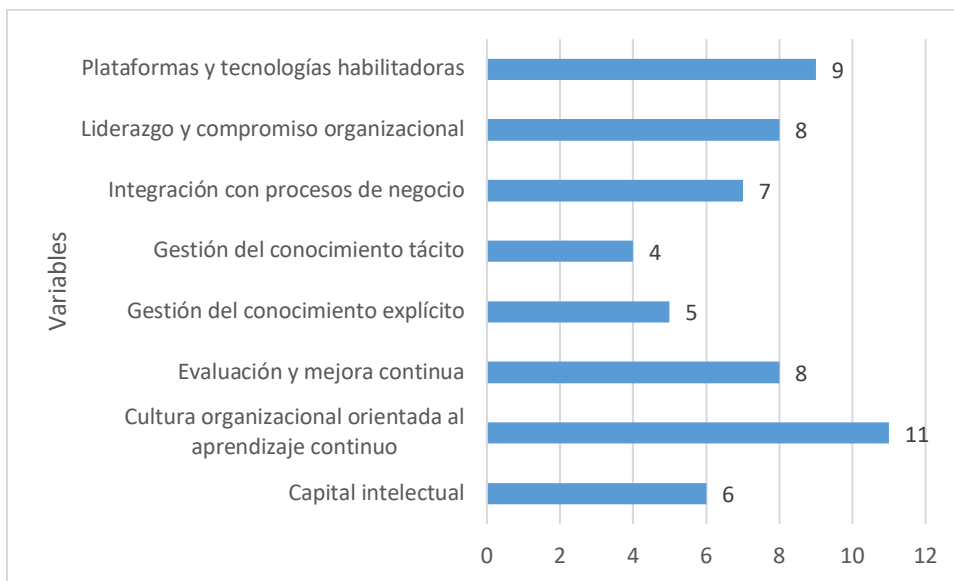


Figura 15. Percepción de variables importantes para gestión exitosa del conocimiento

Fuente: Elaboración propia.

Por un lado, se observó que la variable más escogida por los empleados fue cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo con 11, seguida de plataformas y tecnologías habilitadoras con 9, es importante mencionar que todas las variables fueron seleccionadas por los participantes encuestados. En el siguiente apartado, la Figura 16 representó los modelos de negocio de la organización, donde se debe enfocar los esfuerzos para la gestión del conocimiento.

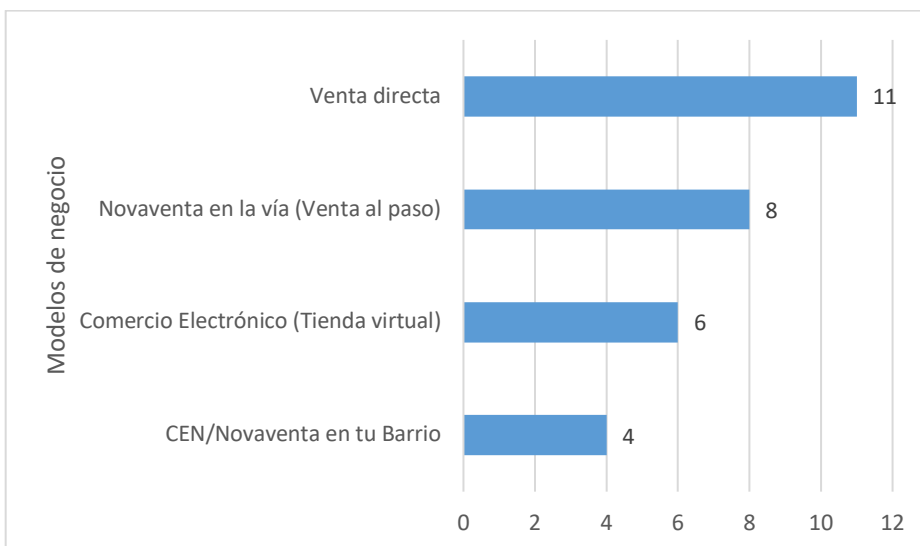


Figura 16. Priorización de esfuerzos para gestión del conocimiento de acuerdo a modelos de negocio

Fuente: Elaboración propia.

Los empleados encuestados indicaron que la priorización de esfuerzos para gestionar el conocimiento dentro de los procesos de negocio de la organización debe ser primeramente para venta directa, seguido por Novaventa en la vía (venta al paso), luego por comercio electrónico (tienda virtual), y para finalizar CEN/Novaventa en tu barrio.

4.1.1.3. Sección 3: percepción de variables que intervienen en la gestión del conocimiento

La última sección permitió conocer las percepciones de los empleados sobre las variables que influyen en el proceso de gestión del conocimiento. Para ello, fue necesario realizar una revisión detallada de las respuestas obtenidas a través del cuestionario, mostrando los porcentajes de participación en cada uno de los planteamientos. Este análisis permitió identificar las fortalezas y debilidades de los empleados en relación con las variables clave del proceso de gestión del conocimiento, proporcionando una visión integral de las áreas que requieren mejora y las que ya funcionan eficazmente.

Siendo así, en la Tabla 12 se presentan los resultados sobre la cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo. Allí, se muestra que el 66,67% de los empleados están de acuerdo y muy de acuerdo, con que la organización fomenta una cultura organizacional que promueve el aprendizaje continuo, la experimentación y la innovación, el 83,33% de los empleados encuestados consideran estar de acuerdo y muy de acuerdo con que la empresa establece programas de capacitación y desarrollo profesional que incentiven a los colaboradores a adquirir y compartir conocimientos, y el 41,67% es indiferente frente a que la organización caso de estudio reconoce y premia el aprendizaje y la generación de conocimiento dentro de la empresa.

Tabla 12. La cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo hacia las plataformas y tecnologías habilitadoras, la gestión del conocimiento tácito y la gestión del conocimiento explícito

Variable: cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Fomenta una cultura organizacional que promueva el aprendizaje continuo, la experimentación y la innovación	50,00%	16,67%	33,33%	0,00%	0,00%
Establece programas de capacitación y desarrollo profesional que incentiven a los colaboradores a adquirir y compartir conocimientos	25,00%	58,33%	8,33%	8,33%	0,00%
Reconoce y premia el aprendizaje y la generación de conocimiento dentro de la organización	16,67%	8,33%	41,67%	16,67%	16,67%

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, las plataformas y tecnologías habilitadoras se ven representadas en la Tabla 13, donde se presentan los resultados. Allí, se puede observar que el 66,66% de los empleados están de acuerdo y muy de acuerdo, con que la organización implementa plataformas tecnológicas que faciliten la captura, almacenamiento, organización y distribución del conocimiento, el 66,67% de los empleados encuestados consideran estar de acuerdo y muy de acuerdo con que la empresa utiliza herramientas de colaboración en línea, como espacios de trabajo compartidos y redes sociales corporativas, para fomentar la comunicación y el intercambio de ideas entre los colaboradores, y el 58,34% está de acuerdo y muy de acuerdo frente a que la organización caso de estudio emplea sistemas de

gestión de aprendizaje (LMS) para ofrecer cursos y materiales de capacitación en línea, accesibles para todos los empleados.

Tabla 13. Las plataformas y tecnologías habilitadoras hacia la gestión del conocimiento tácito y explícito, y la integración con procesos de negocio

variable: plataformas y tecnologías habilitadoras	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Implementa plataformas tecnológicas que faciliten la captura, almacenamiento, organización y distribución del conocimiento	8,33%	58,33%	0,00%	16,67%	16,67%
Utiliza herramientas de colaboración en línea, como espacios de trabajo compartidos y redes sociales corporativas, para fomentar la comunicación y el intercambio de ideas entre los colaboradores	25,00%	41,67%	25,00%	0,00%	8,33%
Emplea sistemas de gestión de aprendizaje (LMS) para ofrecer cursos y materiales de capacitación en línea, accesibles para todos los empleados	16,67%	41,67%	33,33%	8,33%	0,00%

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de la gestión del conocimiento tácito, esta se representa en la Tabla 14, donde sus resultados indican que el 58,33% de los empleados encuestados consideran estar de acuerdo y muy de acuerdo con que la empresa facilita espacios y actividades para la socialización del conocimiento tácito, como reuniones informales, comunidades de práctica y programas de mentoría, y el 83,33% está de acuerdo y muy de acuerdo frente a que la

organización fomenta la participación en proyectos interdisciplinarios que permitan a los colaboradores compartir y adquirir conocimientos prácticos y experiencias relevantes.

Tabla 14. La gestión del conocimiento tácito hacia el capital intelectual

Variable: gestión del conocimiento tácito	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Facilita espacios y actividades para la socialización del conocimiento tácito, como reuniones informales, comunidades de práctica y programas de mentoría	25,00%	33,33%	16,67%	16,67%	8,33%
Fomenta la participación en proyectos interdisciplinarios que permitan a los colaboradores compartir y adquirir conocimientos prácticos y experiencias relevantes	25,00%	58,33%	8,33%	8,33%	0,00%

Fuente: Elaboración propia.

A su vez, en la Tabla 15 se presentan los resultados sobre la gestión del conocimiento explícito. Allí, se muestra que el 66,67% de los empleados están en desacuerdo y muy en desacuerdo, con que la organización establece procesos formales para la documentación y codificación del conocimiento explícito, mediante la creación de bases de datos, manuales y guías de procedimientos, y el 66,67% están en desacuerdo y muy en desacuerdo frente a que la organización caso de estudio promueve la creación de repositorios de conocimiento que almacenen las mejores prácticas, lecciones aprendidas y casos de éxito de la organización.

Tabla 15. La gestión del conocimiento explícito hacia el capital intelectual

Variable: gestión del conocimiento explícito	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Establece procesos formales para la documentación y codificación del conocimiento explícito, mediante la creación de bases de datos, manuales y guías de procedimientos	8,33%	16,67%	8,33%	25,00%	41,67%
Promueve la creación de repositorios de conocimiento que almacenen las mejores prácticas, lecciones aprendidas y casos de éxito de la organización	16,67%	16,67%	0,00%	41,67%	25,00%

Fuente: Elaboración propia.

Por su lado, el capital intelectual se ve representado en la Tabla 16, donde se presenta que el 58,33% de los empleados están de acuerdo, con que la organización identifica, mide y gestiona el capital humano, estructural y relacional, el 58,34% de los empleados encuestados consideran estar de acuerdo y muy de acuerdo con que la empresa valora los conocimientos, habilidades, experiencias y relaciones que poseen los colaboradores como parte del activo intangible de la organización, y el 41,67% es indiferente frente a que la organización caso de estudio implementa estrategias para atraer, retener y desarrollar el talento humano, así como para fortalecer las redes de colaboración interna y externa.

Tabla 16. El capital intelectual hacia los procesos de negocio, el liderazgo y compromiso organizacional

Variable: capital intelectual	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Identifica, mide y gestiona el capital humano, estructural y relacional de la organización	0,00%	58,33%	25,00%	8,33%	8,33%
Valora los conocimientos, habilidades, experiencias y relaciones que poseen los colaboradores como parte del activo intangible de la empresa	16,67%	41,67%	25,00%	8,33%	8,33%
Implementa estrategias para atraer, retener y desarrollar el talento humano, así como para fortalecer las redes de colaboración interna y externa	8,33%	25,00%	41,67%	16,67%	8,33%

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de la integración con procesos de negocio, esta se representa en la Tabla 17, donde sus resultados indican que el 50% de los empleados encuestados consideran estar de acuerdo y muy de acuerdo con que la empresa incorpora la gestión del conocimiento en los procesos de negocio, asegurando que el conocimiento esté disponible y se utilice de manera efectiva en todas las actividades operativas y estratégicas, y para el ítem de si la organización establece métricas e indicadores para evaluar el impacto de la gestión del conocimiento y del capital intelectual en los resultados empresariales se observó una percepción muy dispareja frente a lo que escogieron los empleados.

Tabla 17. La integración con procesos de negocio

Variable: integración con procesos de negocio	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Incorpora la gestión del conocimiento en los procesos de negocio, asegurando que el conocimiento esté disponible y se utilice de manera efectiva en todas las actividades operativas y estratégicas	8,33%	41,67%	16,67%	8,33%	25,00%
Establece métricas e indicadores para evaluar el impacto de la gestión del conocimiento y del capital intelectual en los resultados empresariales	8,33%	25,00%	25,00%	16,67%	25,00%

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, en la Tabla 18 se presentan los resultados sobre el liderazgo y compromiso organizacional. En este, se muestra que el 50% de los empleados es indiferente, con que la organización promueve el liderazgo participativo y el compromiso de la alta dirección en la gestión del conocimiento y del capital intelectual, asignando recursos y estableciendo metas claras para su implementación, y el 58,34% están de acuerdo y muy de acuerdo frente a que la organización involucra a los líderes de equipo en la promoción de una cultura de aprendizaje y colaboración, reconociendo su papel como facilitadores del intercambio de conocimientos y experiencias entre los miembros del equipo.

Tabla 18. El liderazgo y compromiso organizacional hacia la cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo y la evaluación y mejora continua

Variable: liderazgo y compromiso organizacional	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Promueve el liderazgo participativo y el compromiso de la alta dirección en la gestión del conocimiento y del capital intelectual, asignando recursos y estableciendo metas claras para su implementación	8,33%	33,33%	50,00%	0,00%	8,33%
Involucra a los líderes de equipo en la promoción de una cultura de aprendizaje y colaboración, reconociendo su papel como facilitadores del intercambio de conocimientos y experiencias entre los miembros del equipo	16,67%	41,67%	25,00%	8,33%	8,33%

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la evaluación y mejora continua se ven representadas en la Tabla 19, donde se observa que el 58,33% de los empleados están en desacuerdo y muy en desacuerdo, con que la organización realiza evaluaciones periódicas del proceso de gestión del conocimiento y del capital intelectual para identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización, y el 50% están en desacuerdo y muy en desacuerdo frente a que la organización caso de estudio establece mecanismos de retroalimentación y aprendizaje organizacional que permitan ajustar y actualizar los procesos de gestión del conocimiento en función de las necesidades cambiantes de la organización y del entorno empresarial.

Tabla 19. La evaluación y mejora continua

Variable: evaluación y mejora continua	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Realiza evaluaciones periódicas del proceso de gestión del conocimiento y del capital intelectual para identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización	0,00%	25,00%	16,67%	33,33%	25,00%
Establece mecanismos de retroalimentación y aprendizaje organizacional que permitan ajustar y actualizar los procesos de gestión del conocimiento en función de las necesidades cambiantes de la organización y del entorno empresarial	0,00%	33,33%	16,67%	33,33%	16,67%

Fuente: Elaboración propia.

Posterior a la caracterización de la población objetivo se hizo necesario articular las buenas prácticas de la organización caso de estudio con buenas prácticas identificadas en la literatura, para proponer el modelo. Con el fin de lograr esto, en el siguiente capítulo, se presenta la formulación del modelo conceptual de gestión del conocimiento.

Capítulo 5. Análisis de resultados de la fase Construcción

En el capítulo anterior se revisaron las percepciones de los empleados respecto a la gestión del conocimiento dentro de la organización caso de estudio. Este análisis permitió diagnosticar la percepción de las variables de gestión del conocimiento existente y destacar las necesidades, y propuestas de los líderes y el equipo de trabajo. Se identificaron áreas clave donde la gestión del conocimiento podría mejorarse, revelando tanto fortalezas como debilidades en los enfoques actuales utilizados por la organización y consolidar las variables a usar en la construcción del modelo propuesto.

Durante el desarrollo de este capítulo, se llevó a cabo una indagación sobre la información recolectada en el diagnóstico previo de los empleados respecto a la gestión del conocimiento. Esta etapa incluyó un análisis detallado de los datos sociodemográficos y las respuestas del cuestionario, permitiendo una comprensión de las dinámicas internas y las necesidades específicas de los empleados en términos de gestión del conocimiento. A partir de este análisis, se procedió a la formulación del modelo conceptual de gestión del conocimiento, diseñado para integrarse con los modelos de negocio de la organización y abordar las carencias identificadas.

Para asegurar la validez y aplicabilidad del modelo conceptual propuesto, se realizaron entrevistas con expertos en gestión del conocimiento. Estos expertos proporcionaron una perspectiva externa y crítica, ayudando a refinar el modelo y asegurar que las soluciones propuestas sean prácticas y efectivas. La validación del modelo a través de estas entrevistas permitió ajustar y optimizar sus componentes, garantizando que esté alineado con las mejores prácticas y adaptado a las necesidades específicas de la organización.

5.1. Indagación de variables

A continuación, se relacionan aquellas variables que son relevantes para la construcción del modelo con sus resultados obtenidos mediante la herramienta que permitió conocer la percepción y relevancia de los empleados de la organización.

5.1.1. Cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo

Esta variable es importante porque asegura que los empleados estén comprometidos con la mejora constante y la adquisición de nuevas habilidades, lo cual es esencial para mantener la competitividad en un entorno empresarial en constante cambio. Las siguientes razones de acuerdo a las afirmaciones del diagnóstico destacan su pertinencia para el modelo conceptual de gestión del conocimiento:

Afirmación 1: Fomento del aprendizaje continuo, la experimentación y la innovación:

- Resultado: el 66,67% de los empleados están de acuerdo y muy de acuerdo con que la organización fomenta una cultura que promueve el aprendizaje continuo, la experimentación y la innovación.
- Urgencia: aunque no es urgente en términos de implementación inmediata, es importante mantener y fortalecer este aspecto para asegurar un crecimiento sostenido a largo plazo. Fomentar la innovación y la experimentación requiere una visión estratégica y un compromiso constante por parte de la alta dirección y de todos los niveles de la organización (Vanhaverbeke & Peeters, 2005; Kolasani, 2023).
- Justificación: en la gestión del conocimiento, es vital que las empresas no solo acumulen información, sino que también desarrollen y apliquen nuevos conocimientos de manera continua. Esto impulsa la innovación y mejora la adaptabilidad de la organización frente a los cambios del mercado (González & Rodríguez, 2017; Obeidat et al., 2021; Valdés, 2022).

Afirmación 2: Programas de capacitación y desarrollo profesional:

- Resultado: el 83,33% de los empleados están de acuerdo y muy de acuerdo con que la empresa establece programas de capacitación y desarrollo profesional que incentivan a los colaboradores a adquirir y compartir conocimientos.
- Urgencia: aunque la capacitación continua es fundamental, el alto porcentaje de aceptación sugiere que ya existen programas en la empresa. Por lo tanto, no es urgente, pero debe mantenerse y mejorarse continuamente para adaptarse a nuevas necesidades y tecnologías emergentes.
- Justificación: la capacitación continua es vital para mantener a los empleados actualizados con las últimas tendencias y habilidades necesarias para su desempeño. Programas de capacitación bien diseñados no solo mejoran las competencias individuales, sino que también incrementan la capacidad colectiva de la organización para innovar y resolver problemas. Esto enriquece el sistema de gestión del conocimiento con nuevos saberes y prácticas que son fundamentales para la competitividad (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2002; Abdi et al., 2018; Masenya, 2022).

Afirmación 3: Reconocimiento y premio al aprendizaje y la generación de conocimiento:

- Resultado: el 41,67% de los empleados es indiferente frente a que la organización reconoce y premia el aprendizaje y la generación de conocimiento.
- Urgencia: este aspecto es urgente porque la indiferencia hacia el reconocimiento del aprendizaje puede tener un impacto negativo inmediato en la motivación y el compromiso de los empleados. Implementar un sistema de reconocimiento y recompensas podría mejorar rápidamente la participación de los empleados en actividades de gestión del conocimiento y fomentar una cultura más robusta de aprendizaje y colaboración.

- Justificación: el reconocimiento y las recompensas son motivadores poderosos para fomentar una cultura de aprendizaje y compartir conocimientos. La falta de reconocimiento puede desincentivar a los empleados, afectando negativamente la gestión del conocimiento. Si los empleados no ven un valor tangible en sus esfuerzos por aprender y compartir conocimiento, es menos probable que participen activamente en estos procesos (Valtakoski & Järvi, 2016; Kryscynski et al., 2021).

5.1.2. Plataformas y tecnologías habilitadoras

Las plataformas y tecnologías habilitadoras no solo facilitan la captura, almacenamiento y distribución del conocimiento, sino que también promueven la colaboración y el intercambio de ideas entre los empleados. A continuación, se detalla la pertinencia de esta variable de acuerdo a las afirmaciones del diagnóstico y se evalúan los resultados obtenidos:

Afirmación 1: Implementación de plataformas tecnológicas para la gestión del conocimiento:

- Resultado: el 66,66% de los empleados están de acuerdo y muy de acuerdo con que la organización implementa plataformas tecnológicas que facilitan la captura, almacenamiento, organización y distribución del conocimiento.
- Urgencia: aunque la implementación ya está en marcha y tiene una alta aceptación entre los empleados, es importante mantener y mejorar estas plataformas continuamente para adaptarse a las nuevas tecnologías y necesidades de la organización. Sin embargo, dado que ya existe una infraestructura básica, no es una prioridad urgente en comparación con otras áreas que podrían necesitar atención inmediata.
- Justificación: las plataformas tecnológicas permiten la sistematización y fácil acceso a la información. Facilitar estos procesos asegura que el conocimiento esté disponible cuando se necesite, lo cual es esencial para la toma de decisiones informadas y la innovación continua (Li et al., 2019; Sarka et al., 2019).

Afirmación 2: Uso de herramientas de colaboración en línea:

- Resultado: el 66,67% de los empleados están de acuerdo y muy de acuerdo con que la empresa utiliza herramientas de colaboración en línea, como espacios de trabajo compartidos y redes sociales corporativas, para fomentar la comunicación y el intercambio de ideas entre los colaboradores.
- Urgencia: dado que un alto porcentaje de empleados ya percibe positivamente el uso de estas herramientas, no es urgente implementar cambios inmediatos. Sin embargo, es crucial asegurar que estas herramientas se utilicen de manera efectiva y que los empleados reciban formación adecuada para maximizar su uso.
- Justificación: las herramientas de colaboración en línea pueden ayudar a romper las barreras de información y mejorar la eficiencia operativa al permitir que los empleados compartan conocimientos y trabajen juntos de manera más efectiva, independientemente de su ubicación (Mueller et al., 2011; Olaniyi et al., 2024).

Afirmación 3: Empleo de sistemas de gestión de aprendizaje:

- Resultado: el 58,34% de los empleados están de acuerdo y muy de acuerdo con que la organización emplea sistemas de gestión de aprendizaje (LMS) para ofrecer cursos y materiales de capacitación en línea, accesibles para todos los empleados.
- Urgencia: aunque el porcentaje de aceptación es alto, hay margen para mejorar el acceso y la efectividad de estos sistemas. Incrementar la adopción y la efectividad de los LMS puede tener un impacto positivo inmediato en el desarrollo de competencias y en la gestión del conocimiento. Por lo tanto, es moderadamente urgente optimizar estos sistemas para asegurar que todos los empleados puedan beneficiarse plenamente de ellos.
- Justificación: los sistemas de gestión de aprendizaje permiten una formación flexible y accesible, lo cual es crucial para mantener a los empleados actualizados y competitivos (Turnbull et al., 2020; Madhavan & Venugopalan, 2024).

5.1.3. Gestión del conocimiento tácito

La gestión del conocimiento tácito es crucial en cualquier estrategia de gestión del conocimiento, ya que este tipo de conocimiento, que reside en la mente de las personas y se adquiere a través de la experiencia personal, es fundamental para la innovación y la mejora continua dentro de la organización. A continuación, se presentan los resultados de esta variable de acuerdo a las afirmaciones del diagnóstico y su evaluación en términos de importancia y urgencia:

Afirmación 1: Facilitación de espacios y actividades para la socialización del conocimiento tácito:

- Resultado: el 58,33% de los empleados encuestados consideran estar de acuerdo y muy de acuerdo con que la empresa facilita espacios y actividades para la socialización del conocimiento tácito, como reuniones informales, comunidades de práctica y programas de mentoría.
- Urgencia: aunque es importante, el hecho de que ya más de la mitad de los empleados perciban estos esfuerzos como positivos sugiere que la empresa está en el camino correcto. Por lo tanto, no es urgente, pero debe seguir siendo un área de enfoque para asegurar su fortalecimiento continuo.
- Justificación: facilitar espacios y actividades para la socialización del conocimiento permite a los empleados compartir sus experiencias y habilidades de manera informal, lo cual puede conducir a una mayor creatividad y solución de problemas dentro de la organización. Las reuniones informales, comunidades de práctica y programas de mentoría son métodos efectivos para transferir este tipo de conocimiento, que a menudo es difícil de codificar y transferir de otra manera (Hernández, 2016; Olaisen & Revang, 2018; Rodríguez, 2023).

Afirmación 2: Fomento de la Participación en Proyectos Interdisciplinarios:

- Resultado: el 83,33% está de acuerdo y muy de acuerdo frente a que la organización fomenta la participación en proyectos interdisciplinarios que permitan a los colaboradores compartir y adquirir conocimientos prácticos y experiencias relevantes.
- Urgencia: este aspecto no es urgente dado el alto nivel de acuerdo entre los empleados. Sin embargo, mantener y expandir estas oportunidades es crucial para seguir capitalizando el conocimiento tácito dentro de la organización.
- Justificación: la participación en proyectos interdisciplinarios permite a los empleados aplicar sus conocimientos en contextos variados y aprender de sus colegas de otras disciplinas. Esta práctica no solo enriquece el conocimiento tácito individual, sino que también fortalece el conocimiento colectivo de la organización, promoviendo una cultura de colaboración y aprendizaje continuo (Olaisen & Revang, 2018; Maravilhas & Martins, 2019; Roldán et al., 2024).

5.1.4. Gestión del conocimiento explícito

La gestión del conocimiento explícito implica la codificación y almacenamiento de información valiosa en formatos accesibles y reutilizables. Este tipo de conocimiento, que incluye datos documentados, manuales y guías, es fundamental para asegurar que el conocimiento crítico sea fácilmente accesible y transferible dentro de la organización. A continuación, se detallan las razones de su pertinencia para el modelo de gestión del conocimiento, de acuerdo a las afirmaciones del diagnóstico complementadas con la evaluación:

Afirmación 1: Procesos formales para la documentación y codificación del conocimiento explícito:

- Resultado: el 66,67% de los empleados están en desacuerdo y muy en desacuerdo con que la organización establece procesos formales para la documentación y

codificación del conocimiento explícito mediante la creación de bases de datos, manuales y guías de procedimientos.

- Urgencia: la falta de procesos formales para la documentación y codificación del conocimiento explícito es una deficiencia crítica que necesita ser abordada de inmediato. Implementar estas prácticas puede mejorar rápidamente la accesibilidad y la reutilización del conocimiento, lo que a su vez puede aumentar la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta de la organización a los cambios del mercado.
- Justificación: sin procesos formales para capturar y organizar este tipo de conocimiento, las empresas corren el riesgo de perder información valiosa cuando los empleados se van o cuando se necesita compartir conocimientos rápidamente entre diferentes partes de la organización. Esto es especialmente relevante en un entorno dinámico como el de la organización caso de estudio donde la eficiencia y la consistencia en los procesos pueden afectar significativamente la competitividad y la calidad del servicio (Hernández, 2016; Roldán et al., 2024).

Afirmación 2: Promoción de repositorios de conocimiento:

- Resultado: el 66,67% de los empleados están en desacuerdo y muy en desacuerdo con que la organización promueve la creación de repositorios de conocimiento que almacenen las mejores prácticas, lecciones aprendidas y casos de éxito de la organización.
- Urgencia: dada la alta proporción de empleados que no ven esfuerzos suficientes en esta área, es urgente promover la creación y el uso de repositorios de conocimiento. Implementar esta práctica puede proporcionar beneficios inmediatos, mejorando la eficiencia y fomentando una mayor colaboración e intercambio de conocimientos dentro de la organización.
- Justificación: permiten almacenar, organizar y acceder fácilmente a la información valiosa, como mejores prácticas, lecciones aprendidas y casos de éxito. Estos repositorios no solo facilitan el acceso al conocimiento, sino que también

promueven una cultura de aprendizaje continuo y mejora organizacional (Maravilhas & Martins, 2019; Rodríguez, 2023). La falta de tales repositorios puede llevar a la duplicación de esfuerzos, pérdida de conocimiento crítico y una menor capacidad de la organización para innovar y mejorar.

5.1.5. Capital intelectual

El capital intelectual, compuesto por el capital humano, estructural y relacional, es un recurso estratégico fundamental para cualquier organización que busca innovar y mantenerse competitiva. A continuación, se detallan las razones de su pertinencia para el modelo de gestión del conocimiento de acuerdo a las afirmaciones del diagnóstico:

Afirmación 1: Identificación, medición y gestión del capital humano, estructural y relacional:

- Resultado: el 58,33% de los empleados están de acuerdo con que la organización identifica, mide y gestiona el capital humano, estructural y relacional.
- Urgencia: aunque es importante, el hecho de que una mayoría significativa de empleados perciba positivamente estos esfuerzos sugiere que la organización ya tiene buenos fundamentos en este ámbito. No es urgente, pero es necesario mantener y mejorar continuamente estas prácticas.
- Justificación: la identificación y gestión del capital intelectual permite a la empresa estructurar y utilizar mejor sus recursos intangibles, lo cual es esencial para la innovación y la mejora continua (Díaz, 2007; Salehi et al., 2022).

Afirmación 2: Valoración de los conocimientos, habilidades, experiencias y relaciones de los colaboradores:

- Resultado: el 88,34% de los empleados encuestados están de acuerdo y muy de acuerdo con que la empresa valora los conocimientos, habilidades, experiencias y

relaciones que poseen los colaboradores como parte del activo intangible de la organización.

- Urgencia: aunque importante, no es una urgencia inmediata debido al alto nivel de acuerdo entre los empleados, lo que indica que la organización ya está en el camino correcto en este aspecto.
- Justificación: reconocer y valorar los conocimientos y habilidades de los empleados refuerza su compromiso y motivación, lo que a su vez contribuye a un entorno de trabajo más productivo y colaborativo. Este reconocimiento también facilita la retención de talento, lo cual es esencial para la sostenibilidad a largo plazo de la organización (Oliveira et al., 2020; Obeidat et al., 2021).

Afirmación 3: Estrategias para atraer, retener y desarrollar talento humano, y fortalecer redes de colaboración:

- Resultado: el 41,67% de los empleados es indiferente frente a que la organización implementa estrategias para atraer, retener y desarrollar el talento humano, así como para fortalecer las redes de colaboración interna y externa.
- Urgencia: la indiferencia significativa hacia estas estrategias sugiere que los empleados no perciben suficientes esfuerzos en estas áreas, lo cual puede conducir a problemas de retención de talento y falta de colaboración efectiva. Esto es urgente y requiere atención inmediata para evitar la pérdida de valiosos recursos intelectuales y asegurar una cultura de colaboración y desarrollo continuo.
- Justificación: las estrategias efectivas para atraer, retener y desarrollar talento son fundamentales para mantener una ventaja competitiva. Además, fortalecer las redes de colaboración interna y externa puede mejorar significativamente la capacidad de innovación y respuesta rápida a las dinámicas del mercado (Díaz, 2007; Al-Omouh et al., 2022).

5.1.6. Integración con procesos de negocio

La integración de la gestión del conocimiento con los procesos de negocio es un componente esencial para asegurar que el conocimiento se utilice de manera efectiva para mejorar la eficiencia y la eficacia organizacional. Esta integración garantiza que el conocimiento no solo se cree y se almacene, sino que también se aplique de manera práctica en las actividades operativas y estratégicas de la empresa. A continuación, se presentan los resultados de esta variable de acuerdo a las afirmaciones del diagnóstico y su evaluación en términos de importancia y urgencia:

Afirmación 1: Incorporación de la gestión del conocimiento en los procesos de negocio:

- Resultado: el 50% de los empleados encuestados están de acuerdo y muy de acuerdo con que la empresa incorpora la gestión del conocimiento en los procesos de negocio.
- Urgencia: aunque la mitad de los empleados reconoce esta integración, la cifra sugiere que hay un espacio significativo para mejorar. Aumentar la percepción y la realidad de esta integración debe ser urgente para asegurar que todos los empleados comprendan y utilicen la gestión del conocimiento de manera consistente en sus tareas diarias. Esta acción inmediata puede traducirse en mejoras tangibles en productividad y competitividad.
- Justificación: la integración de la gestión del conocimiento en los procesos de negocio es importante para asegurar que el conocimiento esté disponible cuando y donde se necesita. Esto implica que la gestión del conocimiento no se perciba como una función aislada, sino como una parte integral de las operaciones diarias. Tal integración facilita la toma de decisiones informada, mejora la eficiencia operativa y fomenta la innovación continua (Al-Sa'di et al., 2017; Aureli et al., 2019; Kaggwa et al., 2024).

- **Afirmación 2: Establecimiento de métricas e indicadores para evaluar el impacto:**
- Resultado: la percepción sobre el establecimiento de métricas e indicadores para evaluar el impacto de la gestión del conocimiento y del capital intelectual en los resultados empresariales es muy dispareja entre los empleados.
- Urgencia: la percepción dispareja indica una falta de claridad y posiblemente de implementación efectiva de estas métricas. Abordar esta disparidad es urgente porque sin una medición clara y consensuada, la empresa puede perder oportunidades para optimizar sus estrategias de gestión del conocimiento. Implementar y comunicar claramente estas métricas puede mejorar la percepción y la eficacia de la gestión del conocimiento en toda la organización.
- Justificación: medir el impacto de la gestión del conocimiento es fundamental para demostrar su valor y justificar las inversiones en este ámbito. Las métricas e indicadores permiten a la organización evaluar el retorno de la inversión en iniciativas de conocimiento, identificar áreas de mejora y asegurar que los esfuerzos en gestión del conocimiento están alineados con los objetivos estratégicos (Aureli et al., 2019; Ejibe et al., 2024).

5.1.7. Liderazgo y compromiso organizacional

El liderazgo efectivo y el compromiso organizacional aseguran que se asignen los recursos adecuados, se establezcan metas claras y se promueva una cultura que valore el conocimiento y su gestión. A continuación, se justifica la pertinencia de esta variable para el modelo de gestión del conocimiento, junto con la evaluación, de acuerdo a las afirmaciones del diagnóstico:

Afirmación 1: Liderazgo participativo y compromiso de la alta dirección:

- Resultado: el 50% de los empleados es indiferente respecto a que la organización promueve el liderazgo participativo y el compromiso de la alta dirección en la

gestión del conocimiento y del capital intelectual, asignando recursos y estableciendo metas claras para su implementación.

- Urgencia: este resultado es urgente porque la indiferencia de la mitad de los empleados sugiere una falta de visibilidad o impacto del liderazgo en este ámbito. Para que el modelo de gestión del conocimiento sea efectivo, es imperativo que la alta dirección no solo participe, sino que también sea percibida como comprometida con estos esfuerzos. Implementar estrategias para mejorar la visibilidad y la percepción del liderazgo participativo es una necesidad inmediata.
- Justificación: la asignación de recursos y el establecimiento de metas claras son pasos cruciales para asegurar que las estrategias de gestión del conocimiento se traduzcan en acciones concretas y medibles. Sin un liderazgo fuerte y comprometido, las iniciativas de gestión del conocimiento corren el riesgo de no ser priorizadas y de no recibir el apoyo necesario para su éxito (Uhl-Bien & Arena, 2018; Anning-Dorson, 2021).

Afirmación 2: Involucramiento de los líderes de equipo en la promoción de una cultura de aprendizaje y colaboración:

- Resultado: el 58,34% de los empleados están de acuerdo y muy de acuerdo en que la organización involucra a los líderes de equipo en la promoción de una cultura de aprendizaje y colaboración, reconociendo su papel como facilitadores del intercambio de conocimientos y experiencias entre los miembros del equipo.
- Urgencia: aunque este aspecto es muy importante, la mayoría de los empleados ya perciben un involucramiento positivo de los líderes de equipo, lo que sugiere que la base para una cultura de aprendizaje y colaboración ya está establecida. Sin embargo, es esencial continuar fortaleciendo este aspecto y asegurar que todos los líderes de equipo estén alineados y comprometidos con las estrategias de gestión del conocimiento.

- Justificación: los líderes de equipo son los principales facilitadores del intercambio de conocimientos y experiencias, lo cual es vital para el desarrollo y la retención del conocimiento organizacional. El involucramiento activo de los líderes de equipo asegura que las prácticas de gestión del conocimiento se implementen de manera efectiva a nivel operativo y que los empleados se sientan apoyados y motivados para compartir y utilizar el conocimiento (Waruwu et al., 2020; Nguyen et al., 2022).

5.1.8. Evaluación y mejora continua

Esta variable permite a las organizaciones identificar áreas de mejora, adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y asegurarse de que las prácticas de gestión del conocimiento sigan siendo efectivas y relevantes. Las siguientes razones de acuerdo a las afirmaciones del diagnóstico destacan su pertinencia para el modelo conceptual de gestión del conocimiento:

Afirmación 1: Evaluaciones periódicas del proceso de gestión del conocimiento y del capital intelectual:

- Resultado: el 58,33% de los empleados están en desacuerdo y muy en desacuerdo con que la organización realiza evaluaciones periódicas del proceso de gestión del conocimiento y del capital intelectual.
- Urgencia: este resultado es urgente porque la falta de evaluaciones periódicas puede conducir a una ineficiencia persistente y a la pérdida de oportunidades de mejora. Implementar evaluaciones regulares permitirá a la organización mantenerse proactiva en la gestión del conocimiento y asegurar que sus procesos están alineados con los objetivos estratégicos.
- Justificación: las evaluaciones periódicas son esenciales para identificar deficiencias y oportunidades de mejora en el sistema de gestión del conocimiento. Sin un mecanismo para evaluar y revisar regularmente estos procesos, la organización corre el riesgo de estancarse y no poder adaptarse a cambios en el entorno

empresarial o a las necesidades internas (Harmon, 2019; Marjanovic, 2022). Además, la evaluación del capital intelectual es crucial para entender el valor que aporta el conocimiento a la organización y cómo se puede optimizar su uso (Harmon, 2019; Saavedra et al., 2019; Pearson et al., 2024).

Afirmación 2: Mecanismos de retroalimentación y aprendizaje organizacional:

- Resultado: el 50% de los empleados están en desacuerdo y muy en desacuerdo con que la organización establece mecanismos de retroalimentación y aprendizaje organizacional que permitan ajustar y actualizar los procesos de gestión del conocimiento en función de las necesidades cambiantes de la organización y del entorno empresarial.
- Urgencia: este resultado es urgente debido a la alta proporción de empleados que no perciben que existan estos mecanismos. La falta de retroalimentación y aprendizaje continuo puede llevar a una desconexión entre las estrategias de gestión del conocimiento y las necesidades reales de la organización. Implementar estos mecanismos de inmediato ayudará a cerrar esta brecha y mejorar la efectividad global de la gestión del conocimiento.
- Justificación: la retroalimentación es un componente que permite a las organizaciones adaptarse y evolucionar continuamente. Sin mecanismos efectivos de retroalimentación, es difícil para las organizaciones ajustar sus prácticas y procesos para responder a cambios internos y externos. La capacidad de adaptarse rápidamente es un factor clave de éxito en la gestión del conocimiento (Saavedra et al., 2019; González, 2024). Además, estos mecanismos fomentan un entorno de mejora continua, donde las lecciones aprendidas se traducen en cambios tangibles y beneficiosos para la organización.

5.2. Propuesta del Modelo Conceptual

Una vez evaluadas y seleccionadas en el apartado anterior las variables pertinentes con sus relaciones las cuales fueron fundamentadas a partir de la evaluación teórica, se presenta la propuesta del modelo conceptual (ver Figura 17). En este modelo se detallan las conexiones entre las distintas variables. A través de esta propuesta, se busca comprender la dinámica del proceso de gestión del conocimiento entre los colaboradores de Novaventa S.A.S. que participan en los procesos de negocio y que a su vez sirva de insumo para respaldar de manera efectiva la estrategia organizacional de la empresa.

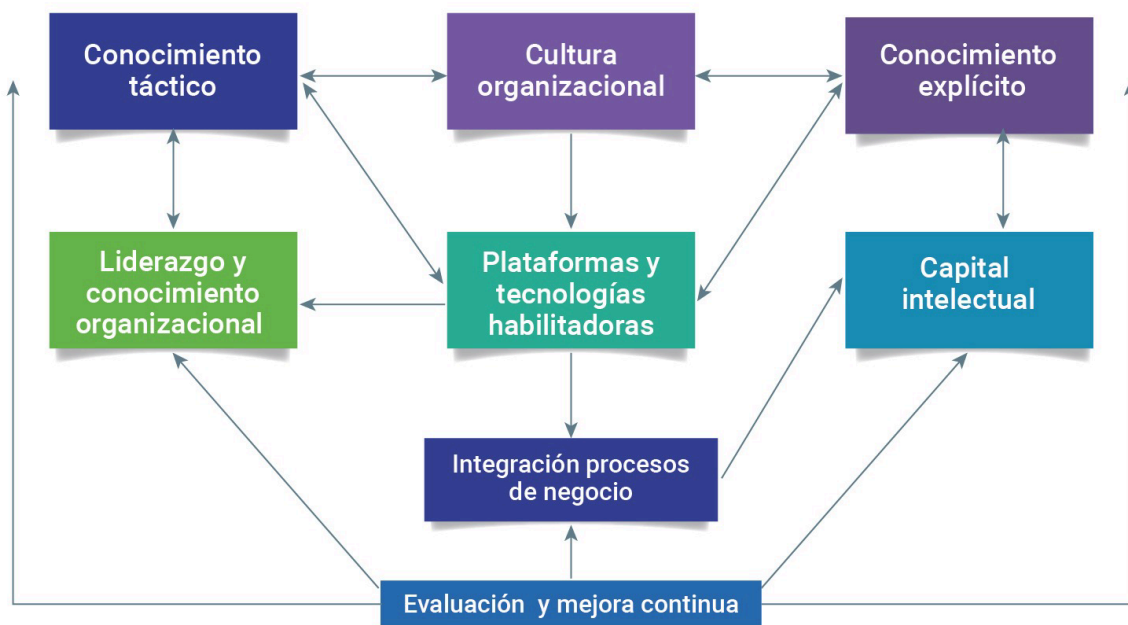


Figura 17. Modelo conceptual propuesto para la Gestión del Conocimiento de Novaventa S.A.S.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describe el planteamiento de cada variable propuesta en el modelo y su relación con las demás variables:

5.2.1. Cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo

Es un conjunto de valores, creencias y normas que fomentan el aprendizaje continuo dentro de la organización. Siendo así, esto incluye la creación de un entorno donde los empleados y colaboradores se sientan seguros para tomar riesgos, cometer errores y aprender de sus experiencias. También implica proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo para que los empleados puedan desarrollar nuevas habilidades y conocimientos (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2002; Vanhaverbeke & Peeters, 2005; González & Rodríguez, 2017; Abdi et al., 2018; Obeidat et al., 2021; Masenya, 2022; Valdés, 2022; Kolasani, 2023).

La cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo alimenta las plataformas y tecnologías habilitadoras, la gestión del conocimiento tácito y la gestión del conocimiento explícito:

- Una cultura que valora el aprendizaje continuo motiva a los empleados y colaboradores a compartir su conocimiento y a utilizar las plataformas y tecnologías habilitadoras para hacerlo.
- Esta cultura también fomenta la creación de nuevo conocimiento a través de la experimentación y la innovación.
- El conocimiento tácito y explícito que se genera en este entorno puede ser capturado y almacenado en las plataformas y tecnologías habilitadoras.

Resultados esperados en una posible implementación: Una cultura sólida de aprendizaje continuo puede mejorar significativamente la retención del conocimiento tácito, reducir errores operativos repetitivos y aumentar la capacidad de innovación. También fomentará el compromiso de los colaboradores hacia los objetivos estratégicos de la empresa.

5.2.2. Plataformas y tecnologías habilitadoras

Son las herramientas y sistemas que permiten a la organización capturar, almacenar, organizar y compartir conocimiento. Estas pueden incluir bases de datos de conocimiento, sistemas de gestión de aprendizaje, herramientas de colaboración en línea y redes sociales corporativas (Mueller et al., 2011; Li et al., 2019; Sarka et al., 2019; Turnbull et al., 2020; Madhavan & Venugopalan, 2024; Olaniyi et al., 2024).

Las plataformas y tecnologías habilitadoras facilitan la gestión del conocimiento tácito y explícito, así como la integración con procesos de negocio:

- Las plataformas y tecnologías habilitadoras permiten a los empleados y colaboradores capturar, almacenar, organizar y compartir el conocimiento tácito y explícito.
- Las herramientas tecnológicas también facilitan la búsqueda y recuperación del conocimiento, lo que lo hace más accesible para los empleados y colaboradores que lo necesitan.
- Las plataformas y tecnologías habilitadoras pueden integrarse con los sistemas de negocio para que el conocimiento pueda utilizarse para mejorar los procesos de negocio.

Resultados esperados en una posible implementación: La adopción de tecnologías adecuadas facilitará la recuperación de información crítica en tiempo real, mejorará la eficiencia operativa y garantizará que los colaboradores puedan acceder a prácticas recomendadas y manuales en cualquier momento. Esto fortalecerá la experiencia del cliente y la competitividad de la empresa.

5.2.3. Gestión del conocimiento tácito y explícito

Mientras la gestión de conocimiento tácito es el conocimiento que no está escrito ni codificado, sino que reside en las mentes de los empleados. Esto puede incluir experiencia, habilidades, intuición y conocimientos prácticos (Hernández, 2016; Olaisen & Revang, 2018;

Maravilhas & Martins, 2019; Rodríguez, 2023; Roldán et al., 2024); la gestión del conocimiento explícito hace referencia al conocimiento que está documentado y codificado, como en manuales, procedimientos, informes y bases de datos (Hernández, 2016; Maravilhas & Martins, 2019; Rodríguez, 2023; Roldán et al., 2024).

La gestión del conocimiento tácito y explícito alimenta el capital intelectual:

- El conocimiento tácito y explícito que se gestiona eficazmente se convierte en parte del capital intelectual de la organización.
- Este capital intelectual puede utilizarse para mejorar la toma de decisiones, resolver problemas, innovar y aumentar la eficiencia.

Resultados esperados en una posible implementación: La gestión efectiva del conocimiento tácito y explícito permitirá crear bases de datos que reflejen las mejores prácticas en ventas, manejo de clientes y gestión operativa, reduciendo el impacto de la rotación de personal y asegurando una continuidad en la calidad de los servicios.

5.2.4. Capital intelectual

Este es el valor intangible de la organización que reside en sus recursos humanos, estructurales y relacionales, donde esto incluye el conocimiento, las habilidades, la experiencia y las relaciones de los empleados, así como la tecnología, los procesos y la marca de la organización (Díaz, 2007; Oliveira et al., 2020; Obeidat et al., 2021; Salehi et al., 2022).

El capital intelectual se integra en los procesos de negocio y contribuye al liderazgo y compromiso organizacional:

- El capital intelectual puede utilizarse para mejorar los procesos de negocio, lo que puede llevar a una mayor eficiencia y productividad.

- Este capital intelectual también puede utilizarse para desarrollar nuevos productos, servicios y procesos, lo que puede aumentar la competitividad de la organización.
- El éxito de la gestión del capital intelectual puede fortalecer el liderazgo y el compromiso organizacional, ya que los empleados y colaboradores estarán más motivados para trabajar en una organización que valora el conocimiento.

Resultados esperados en una posible implementación: Un capital intelectual robusto impulsará la capacidad de Novaventa para desarrollar nuevas estrategias comerciales y fortalecer su posicionamiento en el sector retail, aumentando su competitividad y sostenibilidad.

5.2.5. Liderazgo y compromiso organizacional

Es el papel que desempeñan los líderes de la organización para crear un entorno que fomente la gestión del conocimiento, lo cual incluye proporcionar recursos, establecer metas y expectativas, y reconocer y recompensar a los empleados y colaboradores que comparten su conocimiento (Uhl-Bien & Arena, 2018; Waruwu et al., 2020; Anning-Dorson, 2021; Nguyen et al., 2022).

El liderazgo y compromiso organizacional impulsan la cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo y la evaluación y mejora continua:

- Los líderes deben proporcionar recursos, establecer metas y expectativas, y reconocer y recompensar a los empleados y colaboradores que comparten su conocimiento.
- Los líderes deben recopilar datos, identificar áreas de mejora e implementar cambios para mejorar o consolidar el modelo.

Resultados esperados en una posible implementación: Un liderazgo comprometido fomentará un ambiente de colaboración y motivación, donde los empleados se sientan valorados y apoyados, resultando en un equipo más cohesionado y eficiente.

5.2.6. Evaluación y mejora continua

Es el proceso de evaluar el modelo de gestión del conocimiento y realizar los cambios necesarios para mejorar su efectividad, lo que implica recopilar datos, identificar áreas de mejora e implementar cambios para mejorar el modelo (Harmon, 2019; Saavedra et al., 2019; Marjanovic, 2022; González, 2024; Pearlson et al., 2024).

La evaluación y mejora continua retroalimenta a todos los componentes del modelo:

- La evaluación y mejora continua proporciona información sobre la efectividad de cada componente del modelo.
- Esta información puede utilizarse para identificar áreas de mejora y realizar los cambios necesarios para mejorar el modelo en general.
- El proceso de evaluación y mejora continua debe ser cíclico, lo que significa que debe realizarse de forma regular para garantizar que el modelo siga siendo efectivo.

Resultados esperados en una posible implementación: La evaluación constante permitirá ajustar y perfeccionar el modelo, asegurando que continúe siendo relevante y efectivo frente a las dinámicas cambiantes del mercado.

5.2.7. Integración con procesos de negocio

Es el proceso de incorporar la gestión del conocimiento en las actividades diarias de la organización. Esto implica utilizar el conocimiento para mejorar la toma de decisiones, resolver problemas, innovar y aumentar la eficiencia (Al-Sa'di et al., 2017; Aureli et al., 2019; Ejibe et al., 2024; Kaggwa et al., 2024).

Novaventa cuenta con 4 modelos de negocio, los cuales son ("Quiénes somos - Grupo Nutresa", 2021).

- Venta directa: venta de productos y servicios por parte de los negocios a los consumidores, sin la necesidad de intermediarios. También es conocida como venta a domicilio debido a la demostración personalizada por parte del agente de ventas a los compradores ("Quiénes somos - Grupo Nutresa", 2021).
- Novaventa en la vía: distribución de productos del Grupo Nutresa y otros aliados a través de máquinas dispensadoras de snacks y máquinas de café, con aproximadamente 1.600 máquinas en Colombia, la cual abarca casi los 75% de las máquinas instaladas según cifras reportadas por AMS-EVOCA (2021).
- Comercio Electrónico B2B2C: modelo *Business to Business to Consumer*, mediante el cual el consumidor puede acceder a los productos del Grupo Nutresa y marcas aliadas sin tener que estar inscritos en el esténcil como empresarios, a través de las plataformas que ofrece Novaventa.
- CEN: corresponde a Centros de Experiencia Novaventa, es un espacio físico diseñado para el fortalecimiento del negocio del cliente empresario y para que pueda experimentar el ciclo con una experiencia única.

Resultados esperados en una posible implementación: Esta integración reducirá los tiempos de respuesta, mejorará la experiencia del cliente y garantizará una mayor eficiencia en la toma de decisiones operativas y estratégicas.

Finalmente, después de formular el modelo conceptual y explicar cada variable, fue necesario validarlo. Para este propósito, se recurrió al juicio de 5 expertos, buscando obtener un consenso de opiniones individuales sobre la efectividad y aplicabilidad del modelo propuesto.

5.2.8. Validación del modelo

La validación del modelo conceptual se llevó a cabo mediante la aplicación del método Delphi, reconocido por su capacidad para alcanzar consenso entre un grupo de expertos seleccionados de áreas de conocimiento relacionadas con la investigación. Según García y Suárez (2013) y Romero-Collado (2021), este método se desarrolla a través de iteraciones sucesivas de un cuestionario diseñado y administrado por el investigador, garantizando el anonimato de los participantes y promoviendo un intercambio libre de influencias externas. George y Trujillo (2018) y Romero-Collado (2021) subrayan la flexibilidad y adaptabilidad del método Delphi, lo que permite ajustarlo a las necesidades específicas del estudio. Esta técnica combina tres componentes esenciales: el anonimato, que asegura independencia en las respuestas; la retroalimentación, que fomenta el refinamiento de las opiniones; y el análisis estadístico, que facilita la sistematización de los resultados. Estas características convierten al método Delphi en una herramienta robusta y efectiva para la validación y el perfeccionamiento del modelo propuesto.

5.2.9. Diseño del perfil de experto para la validación

La definición del panel de expertos constituye una de las etapas más críticas en la aplicación del método Delphi, ya que la confiabilidad de los resultados depende significativamente de una selección rigurosa y adecuada de los participantes (Cañizares & Suárez, 2022). Una correcta identificación y elección de expertos no solo garantiza la validez del proceso, sino que también permite identificar con precisión las fortalezas y áreas de mejora del instrumento evaluador. Según Romero-Collado (2021) y Cañizares & Suárez (2022), la técnica Delphi establece que los expertos deben seleccionarse bajo criterios definidos de manera previa y específica al tema de estudio.

El concepto de competencia en el diseño del perfil de expertos incluye múltiples dimensiones como capacidades intelectuales, sociales y cualidades intrapersonales (García & Suárez, 2013; Cañizares & Suárez, 2022). En este trabajo, se priorizó la competencia

intelectual como eje central en la selección, asegurando que los participantes poseyeran un alto nivel académico y experiencia comprobada en la gestión del conocimiento organizacional. Este enfoque refuerza la pertinencia de las contribuciones de los expertos al proceso de validación.

Para garantizar una selección óptima, se evaluaron criterios como el grado académico y los años de experiencia general y específica en áreas relacionadas con la gestión del conocimiento. Este enfoque asegura que los expertos no solo cuenten con un conocimiento técnico profundo, sino que también ofrezcan perspectivas diversas y fundamentadas, enriqueciendo significativamente el análisis y la validación del modelo conceptual propuesto.

Se determinó que los expertos debían reunir mínimamente dos de las características siguientes:

- Grado académico de doctorado o maestría en disciplinas relacionadas con la gestión del conocimiento, administración de empresas, tecnología de la información, o áreas afines. Este requisito es fundamental para asegurar un nivel adecuado de comprensión y profundidad en conceptos avanzados de gestión del conocimiento. En caso de que el experto sea de la empresa caso de estudio, este debe contar con grado académico mínimo de especialización en disciplina relacionadas con la gestión del conocimiento, administración de empresas, tecnología de la información, o áreas afines.
- Experiencia de más de 5 años en el ámbito de la gestión del conocimiento, lo cual es crucial para la integridad de los conocimientos requeridos en la implementación y operación de sistemas de gestión del conocimiento en organizaciones empresariales.
- Experiencia de 4 años en el diseño e implementación de estrategias de gestión del conocimiento, que puede incluir la identificación, captura, almacenamiento, y distribución del conocimiento dentro de una organización.

- Experiencia de 3 años en la integración de procesos de gestión del conocimiento con tecnologías habilitadoras, como sistemas de gestión de bases de datos, plataformas colaborativas, y herramientas de inteligencia artificial, para optimizar la transferencia y aplicación del conocimiento.
- Experiencia de 3 años como mentor, asesor, consultor, o líder de proyectos en la gestión del conocimiento, demostrando habilidades prácticas y conocimientos aplicados en el apoyo y orientación de iniciativas de gestión del conocimiento en diferentes contextos organizacionales.

5.2.10. Selección de experto para la validación

En cuanto al número de expertos necesarios para participar en el proceso de validación mediante el método Delphi, la literatura presenta diversas recomendaciones. Landeta (1999) establece un rango ideal de entre 7 y 30 expertos, mientras que García y Fernández (2008) sugieren un grupo de entre 15 y 25 participantes. No obstante, otros autores enfatizan que la selección de expertos no debería limitarse a un número fijo, ya que, en muchos casos, resulta complejo reunir profesionales que cumplan con el nivel de conocimiento y experiencia necesarios en la temática abordada. Asimismo, factores como la posible desmotivación de los participantes a lo largo de múltiples rondas de validación deben ser considerados, ya que pueden afectar la continuidad del proceso (Barroso & Cabero, 2013).

En el marco de esta investigación, y teniendo en cuenta las recomendaciones mencionadas, se estableció contacto con 8 expertos que se comprometieron a apoyar la investigación, provenientes de diferentes áreas del conocimiento, seleccionados por su experiencia en innovación, gestión del conocimiento y procesos empresariales. Estos expertos desempeñan roles estratégicos tanto en la empresa objeto de estudio como en organizaciones públicas y privadas a nivel nacional, en universidades, y como consultores

independientes. Finalmente, 6 de ellos confirmaron su disposición para participar en el proceso de validación.

La selección de este panel asegura una representatividad adecuada y garantiza un enfoque multidimensional en el análisis y validación del modelo conceptual. La tabla 20 proporciona una visión general de las características académicas y profesionales de estos expertos, reflejando su capacidad para aportar conocimientos sólidos y perspectivas diversas que enriquecerán el proceso de evaluación del modelo.

Tabla 20. Expertos que validaron el modelo.

Entidad y área en la que trabaja	Grado académico	Experiencia específica	Cargo
División de Innovación, Vicerrectoría de Extensión, Universidad de Antioquia	Maestría en Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación y Maestría en Educación	10 años	Jefe División de Innovación/ Docente Universitario/ Investigador/ Consultor
División de Innovación, Vicerrectoría de Extensión, Universidad de Antioquia	Maestría en Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación	10 años	Coordinador Fomento Innovación Institucional/ Docente Universitario/ Investigador/ Consultor
Unidad de Innovación, Facultad de Ingeniería, Universidad de Antioquia	Maestría en Administración de Sistemas de información	5 años	Líder Unidad de Innovación/ Docente Universitario/ Consultor
Novaventa	Especialización en Mercadeo Estratégico	10 años	Líder de Propuesta de Valor y Experiencia de Cliente
Novaventa	Especialización en Gestión Empresarial, I+D+i y Mercadeo	6 años	Jefe de Innovación

División de Innovación, Vicerrectoría de Extensión, Universidad de Antioquia	Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica, Cooperación y Desarrollo Regional	5 años	Docente Universitario/ Investigador/ Consultor
--	---	--------	--

Fuente: Elaboración propia.

Los expertos seleccionados poseen un nivel académico mínimo de especialización los que pertenecen a la empresa caso de estudio y un grado académico de maestría para aquellos expertos externos, experiencia profesional igual o superior a cinco años, cumpliendo plenamente con los criterios establecidos para su selección. Además, todos los participantes satisfacen una o más de las características definidas en el perfil requerido, lo que garantiza la idoneidad del panel. En términos de experiencia, se confirmó su involucramiento en la integración de procesos de gestión del conocimiento con tecnologías habilitadoras, incluyendo sistemas de gestión de bases de datos, plataformas colaborativas y la implementación de sistemas de gestión del conocimiento en contextos empresariales. Esto refuerza la capacidad del panel para proporcionar aportes fundamentados y relevantes al proceso de validación del modelo conceptual propuesto.

5.2.11. Desarrollo y aplicación del instrumento de validación

El diseño de instrumentos de medición es una tarea compleja que exige precisión y rigurosidad (Sovacool et al., 2018). En este sentido, los cuestionarios se destacan como herramientas fundamentales en la recolección de datos para investigaciones cuantitativas, siempre que las preguntas se formulen con claridad y en un lenguaje accesible para el grupo objetivo (Brace, 2018; Sovacool et al., 2018). Para esta investigación, se elaboró un cuestionario estructurado en dos niveles, compuesto por 13 preguntas diseñadas para evaluar tanto la pertinencia de las variables del modelo como su interrelación.

El primer nivel del cuestionario tuvo como propósito determinar la relevancia de cada variable incluida en el modelo. Para ello, se empleó una escala de Likert de cinco opciones:

“muy relevante”, “relevante”, “indiferente”, “poco relevante” y “nada relevante”. Este enfoque, respaldado por estudios previos (López-Roldán & Fachelli, 2015; Sovacool et al., 2018; Hidalgo-Cajo & Gisbert-Cervera, 2021), resulta altamente efectivo para medir percepciones y niveles de aprobación, facilitando una interpretación estadística de los resultados. En el segundo nivel, se incorporaron preguntas abiertas orientadas a explorar el relacionamiento entre variables y recoger aportes cualitativos de los expertos, enriqueciendo así la profundidad del análisis y validación del modelo propuesto.

El proceso de aplicación del cuestionario se realizó en dos rondas, siguiendo las recomendaciones metodológicas de Sovacool (2018). Aunque el método Delphi se suele implementar en tres o más rondas, se optó por limitarlo a dos para optimizar recursos y evitar la desmotivación o abandono de los expertos durante el proceso. En la primera ronda, los expertos fueron contactados mediante plataformas de comunicación y se les proporcionó una invitación individual con una explicación breve pero detallada sobre el modelo, sus variables, conexiones y los objetivos del proceso de validación. Posteriormente, se les entregó un documento en formato PDF con el modelo gráfico con sus variables, descripción y conexiones, acompañado de un enlace a un formulario en Office 365 diseñado para evaluar la pertinencia de las variables.

La segunda ronda se enfocó en una valoración cualitativa del modelo, considerando los resultados consolidados de la primera etapa. Este enfoque permitió a los expertos revisar las conclusiones preliminares y reflexionar sobre el relacionamiento entre las variables, ofreciendo comentarios adicionales y sugerencias para su mejora. De esta manera, el proceso de validación no solo cumplió con los estándares metodológicos del método Delphi, sino que también garantizó la inclusión de perspectivas multidimensionales que enriquecieron la construcción del modelo final.

5.3. Resultados primera ronda

Tras la recepción de las respuestas del panel de seis expertos al instrumento de validación, se procedió a realizar un análisis estadístico de los datos obtenidos. Según Mishra et al (2019), el uso de medidas de tendencia central y dispersión, como la media, la mediana, la moda, la desviación estándar y los cuartiles, es esencial para estudios de esta naturaleza. Estas herramientas ofrecen una perspectiva global de los resultados y permiten identificar patrones en las respuestas, contribuyendo a la validez y fiabilidad de los hallazgos.

En el marco de este análisis, se prestó especial atención a la media, que representa el valor promedio de las respuestas, y a la desviación estándar, que mide la dispersión de los datos alrededor de la media, proporcionando una indicación de la consistencia en las opiniones de los expertos (Mishra et al., 2019; Paudyal & Imenes, 2021). Estas métricas son fundamentales para evaluar la pertinencia y relevancia de cada variable del modelo conceptual propuesto. Con el fin de garantizar la calidad y la coherencia del modelo, se estableció un criterio de permanencia: solo se mantendrían aquellas variables cuya valoración superara el 75% de la media máxima, equivalente a una puntuación mínima de 3,75 en una escala de 5 puntos.

La Tabla 21 sintetiza los resultados del análisis estadístico, detallando la media y la desviación estándar para cada variable evaluada. Este enfoque permitió identificar con precisión cuáles variables cumplían con los estándares establecidos y cuáles no alcanzaban los niveles de pertinencia requeridos. Las variables que no lograron superar el umbral fijado fueron consideradas para su exclusión, asegurando que el modelo resultante reflejara únicamente los elementos más significativos y alineados con los objetivos de la investigación. Este proceso no solo fortaleció la validez del modelo, sino que también garantizó su relevancia y aplicabilidad en el contexto estudiado.

Tabla 21. Resultados pertinencia de cada variable del modelo.

Relevancia de la variable	Media	Desviación estándar
Cultura Organizacional Orientada al Aprendizaje Continuo	4,67	0,52
Plataformas y Tecnologías Habilitadoras	4,67	0,52
Gestión del Conocimiento Tácito y Explícito	4,83	0,45
Capital Intelectual	4,83	0,45
Liderazgo y Compromiso Organizacional	4,83	0,45
Evaluación y Mejora Continua	4,83	0,45
Integración con Procesos de Negocio	4,67	0,52

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla 21, el análisis estadístico respalda la pertinencia de todas las variables y sus respectivas interacciones dentro del modelo conceptual propuesto para la Gestión del Conocimiento en Novaventa S.A.S. Cada una de las variables evaluadas superó el umbral mínimo establecido de 3,75 puntos en promedio, confirmando su relevancia para permanecer en el modelo.

Es especialmente significativo que las variables Gestión del Conocimiento Tácito y Explícito, Capital Intelectual, Liderazgo y Compromiso Organizacional y Evaluación y Mejora Continua obtuvieron la puntuación más alta, con una media de 4,83. Este resultado resalta su impacto estratégico, ya que no solo son esenciales para el desarrollo efectivo de los procesos de gestión del conocimiento, sino que también refuerzan su papel como ejes fundamentales en la articulación del modelo conceptual. Estas variables constituyen pilares clave que, al integrarse, potencian la capacidad organizacional para generar, compartir y aplicar conocimiento de manera sostenida, fortaleciendo la competitividad y el aprendizaje organizacional en Novaventa S.A.S.

Por su parte, en la Tabla 22 se presentan los resultados de la percepción de los expertos sobre las variables del modelo, destacando cuáles deberían incluirse o eliminarse. Estos hallazgos sirven como insumo clave para evaluar y fortalecer las características del modelo,

asegurando que cuenten con un alto nivel de pertinencia y alineación con los objetivos de la investigación.

Tabla 22. Resultados percepción de expertos frente a las variables del modelo.

	¿Cuál es su percepción de las variables propuestas en el modelo conceptual compartido?	¿Retiraría alguna otra variable?	¿Añadiría alguna otra variable?	¿Cuáles variables añadirías?
Experto 1	Son adecuadas	NO	NO	NA
Experto 2	Considero que es un modelo sencillo que cumple con su propósito, es importante que este haya estado amarrado a la selección de variables desde la información de fuentes primarias y secundarias de información	NO	NO	NA
Experto 3	Todas las variables son relevantes e incluso cíclicas, es decir que si bien el punto de partida es declarar una cultura orientada al aprendizaje, las aplicación y gestión de las demás variables terminan creando dicha cultura y comprometiendo a la compañía y a los colaboradores. Además la toma de mejores decisiones aporta mejores resultados que se dan por consecuencia de la gestión del conocimiento no solo en la documentación, si no en la vivencia del	NO	NO	NA

	día a día a través del liderazgo, la aplicación de la mejora continua y la visión 360 de todo el negocio termina demostrando cuantitativamente la importancia del modelo de gestión de conocimiento lo cual refuerza la cultura del aprendizaje continuo.			
Experto 4	Considero que las variables establecidas garantizan la aplicación efectiva para gestionar el conocimiento, ya que es necesario no solo generar cultura y capitalizar la información, sino también validar cómo su uso genera valor dentro de la organización para impactar así de manera positiva los procesos internos y a los clientes de mayor valor.	NO	SI	Rituales de socialización
Experto 5	Son variables que deben trabajarse en el marco de gestionar conocimiento	NO	SI	Alguna que favorezca la medición del desempeño
Experto 6	Agregaría canales de comunicación y distribución del conocimiento	NO	SI	Comunicación y distribución del conocimiento

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 22 permitió recopilar las percepciones de los expertos sobre las variables propuestas en el modelo conceptual, así como identificar recomendaciones de ajuste. Los resultados destacan lo siguiente:

5.3.1. Pertinencia de las variables actuales:

La mayoría de los expertos coincidieron en que las variables establecidas son adecuadas y cumplen con el propósito del modelo conceptual. Por ejemplo, el Experto 1 afirmó que las variables son pertinentes, mientras que el Experto 2 destacó que el modelo es sencillo pero efectivo, respaldado por un enfoque basado en fuentes primarias y secundarias de información. Asimismo, el Experto 3 subrayó que las variables son relevantes, incluso cíclicas, creando una cultura de aprendizaje continuo a través de la gestión integral del conocimiento.

5.3.2. Propuestas de inclusión de variables adicionales:

Aunque ningún experto sugirió retirar variables, algunos propusieron incluir elementos adicionales para enriquecer el modelo. El Experto 4 sugirió la incorporación de rituales de socialización como una variable que fortalezca la interacción y el intercambio de conocimiento dentro de la organización. El Experto 5 señaló la necesidad de añadir una variable que permita favorecer la medición del desempeño para evaluar el impacto del modelo. Por último, el Experto 6 recomendó incluir canales de comunicación y distribución del conocimiento, subrayando la importancia de garantizar que el conocimiento fluya de manera efectiva entre los colaboradores.

5.3.3. Reflexiones sobre las variables del modelo:

Los comentarios cualitativos resaltaron el impacto de las variables modelo en la creación de valor organizacional. Por ejemplo, el Experto 4 indicó que el uso adecuado de las variables no solo genera cultura organizacional, sino que también impacta positivamente los procesos internos y externos. De manera complementaria, el Experto 3 destacó cómo el liderazgo, la mejora continua y una visión integral del negocio refuerzan la cultura de aprendizaje continuo, logrando resultados cuantitativos que validan el modelo. Por otro

lado, los expertos tuvieron una última pregunta que buscaba conocer la percepción final del modelo conceptual propuesto, donde las respuestas se ven reflejadas en la Tabla 23.

Tabla 23. Resultados percepción de expertos frente a las variables del modelo.

	¿Cuál es su percepción general del modelo conceptual propuesto?
Experto 1	N/A
Experto 2	Importante que esta validación, además de hacerse con expertos, se realice con personal de la misma organización para identificar su practicidad
Experto 3	Aplica perfectamente a la compañía, genera muchos beneficios descritos en la opinión de variables, el modelo debe tener priorización, es decir que todas las variables no se pueden trabar en simultanea dada la complejidad y el proceso de adaptación de cada una
Experto 4	Considero que es relevante incluir los espacios de socialización no como una herramienta, sino como un proceso de la gestión.
Experto 5	Es fácil de entender y contempla los elementos necesarios para gestionar conocimiento
Experto 6	Podría mejorar mostrando además de la conceptualización una ruta articulada de cómo se implementará en la conexión con todas las variables y el negocio

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 23 recogió las percepciones generales de los expertos sobre el modelo conceptual propuesto, destacando tanto su aplicabilidad como aspectos que podrían fortalecerse para optimizar su implementación. Entre las observaciones, se resalta la importancia de que la validación no solo sea realizada por expertos externos, sino también por el personal interno de la organización. Este enfoque permitiría evaluar la practicidad del modelo dentro del

contexto real de la compañía, asegurando que no solo sea funcional en teoría, sino también operativo y adaptable a las dinámicas internas.

Otro punto destacado por los expertos es la alta aplicabilidad del modelo a la empresa, subrayando los múltiples beneficios que ofrece. Sin embargo, se hace énfasis en la necesidad de priorizar las variables del modelo, ya que no todas pueden trabajarse simultáneamente debido a la complejidad de los procesos organizacionales y los tiempos de adaptación que cada una requiere. Esta perspectiva plantea un enfoque estratégico para implementar el modelo de manera gradual, maximizando su efectividad.

Además, se sugirió que los espacios de socialización deben considerarse no únicamente como herramientas dentro del modelo, sino como procesos esenciales para la gestión del conocimiento. Este enfoque refuerza la importancia de las interacciones humanas y la transferencia informal de conocimiento como elementos clave para garantizar el éxito de la propuesta.

El modelo también fue reconocido por su simplicidad y suficiencia conceptual, al ser considerado fácil de entender y al contemplar los elementos necesarios para gestionar el conocimiento de manera eficaz. Este comentario valida su claridad y su alineación con los objetivos planteados. Sin embargo, un experto propuso incluir una ruta de implementación articulada que detalle cómo las variables del modelo se conectan entre sí y con los objetivos estratégicos del negocio, destacando la necesidad de integrar la conceptualización teórica con un plan de acción práctico.

En conjunto, las opiniones reflejan una valoración positiva del modelo conceptual, acompañada de recomendaciones que apuntan a fortalecer su aplicabilidad, funcionalidad y alineación con las dinámicas organizacionales. Estas sugerencias serán cruciales para realizar ajustes que aseguren su efectividad en el contexto específico de Novaventa S.A.S.

Es relevante destacar que el 100% del panel de expertos consideró pertinente el modelo conceptual de gestión del conocimiento propuesto. No obstante, algunos expertos realizaron sugerencias orientadas a la reestructuración e incorporación de variables complementarias. Estas recomendaciones no alteran el planteamiento inicial del modelo; por el contrario, enriquecen su estructura al integrar elementos adicionales que refuerzan su aplicabilidad y completitud, atendiendo a las observaciones proporcionadas por los expertos, por lo que, en la propuesta gráfica del modelo, en la figura 18 se evidencian las variables que se incluyeron.

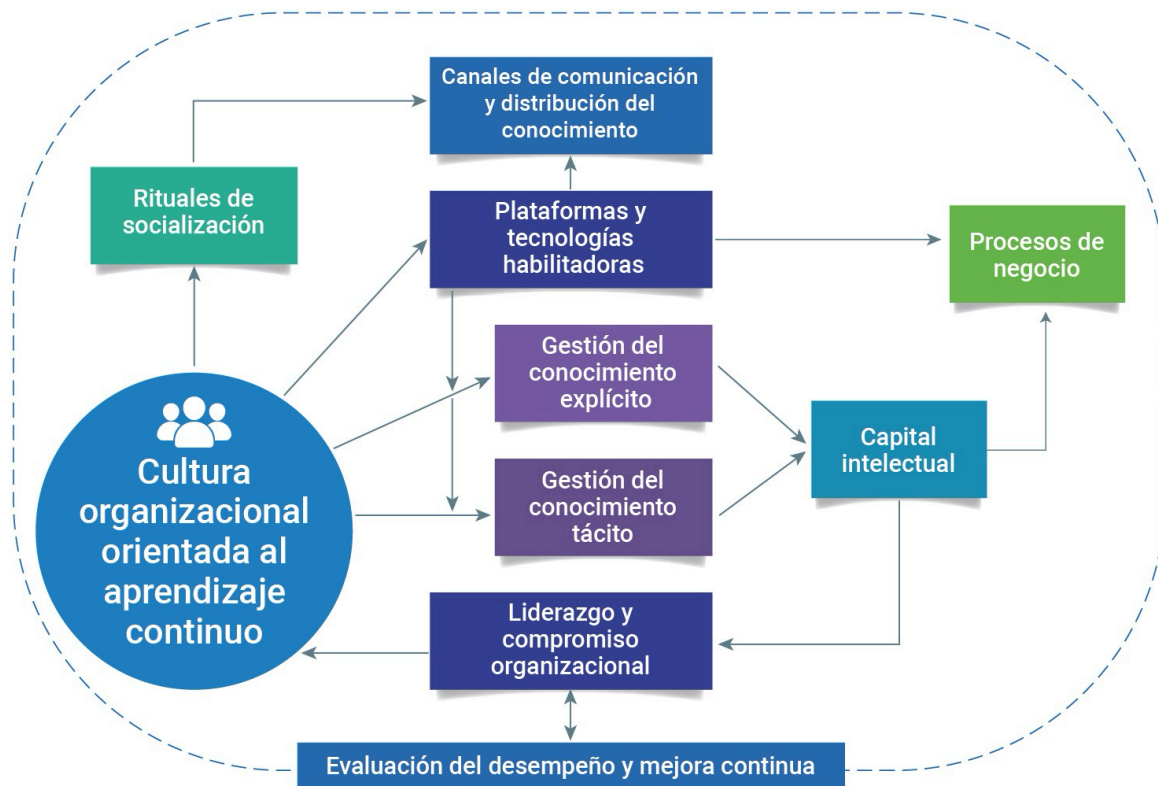


Figura 18. Propuesta post validación 1 del Modelo conceptual para la Gestión del Conocimiento de Novaventa S.A.S.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describe el planteamiento de cada variable reestructurada e incluida en el modelo y su relación con las demás variables:

5.3.3.1. Evaluación del desempeño y mejora continua

La reestructuración de la variable evaluación del desempeño y mejora continua hace referencia al proceso sistemático de medir, analizar y optimizar el impacto de las acciones, estrategias y herramientas implementadas en el modelo de gestión del conocimiento (Cruz et al., 2015; González, 2024). Este componente implicará establecer indicadores clave de desempeño para evaluar la eficacia del modelo, identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para la optimización continua. Además, permitiría fomentar un ciclo recurrente de retroalimentación y ajustes, asegurando que el modelo se mantenga relevante y alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

5.3.3.2. Rituales de socialización

La integración de la variable rituales de socialización son prácticas organizacionales estructuradas que buscan fortalecer las relaciones interpersonales y promover el intercambio de conocimiento tácito entre los colaboradores (Martínez, 2020; Robes, 2021). Estos rituales pueden incluir actividades como reuniones informales, espacios para compartir experiencias, talleres colaborativos y dinámicas de integración. Su objetivo principal es generar confianza, fomentar una cultura de aprendizaje colectivo y facilitar la transferencia de conocimiento dentro de un entorno organizacional.

5.3.3.3. Canales de comunicación y distribución del conocimiento

La integración de la variable canales de comunicación y distribución del conocimiento representan los medios, herramientas y estrategias utilizadas para garantizar el flujo efectivo de información y conocimiento dentro de la organización (Martínez, 2020; Ruiz, 2022). Estos canales pueden ser formales o informales, digitales o presenciales, e incluyen sistemas como intranets corporativas, reuniones departamentales, boletines informativos, plataformas de mensajería instantánea y redes sociales internas. Su propósito es asegurar

que el conocimiento llegue de manera oportuna y accesible a quienes lo necesitan, facilitando la colaboración, la toma de decisiones informadas y la innovación.

5.4. Resultados segunda ronda

En esta etapa se presentaron a los expertos los resultados obtenidos durante la ronda anterior, acompañados de las modificaciones realizadas al modelo conceptual. Estas actualizaciones se desarrollaron con base en las observaciones y sugerencias recibidas previamente, asegurando que el modelo respondiera a las necesidades identificadas y fortaleciera su coherencia teórica y práctica. El objetivo principal de esta nueva valoración fue recibir retroalimentación adicional que permitiera perfeccionar la propuesta, ajustándola a los estándares de validez y aplicabilidad esperados.

A través de esta interacción, se buscó no solo validar las conexiones y variables del modelo, sino también explorar posibles ajustes que contribuyeran a su consolidación como una herramienta efectiva para la gestión del conocimiento en Novaventa S.A.S. La Tabla 24 presenta la segunda percepción del modelo por parte de los expertos, donde las valoraciones reflejaron resultados positivos.

Tabla 24. Resultados percepción de expertos frente a las variables del modelo, segunda ronda.

Variable	Promedio
Cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo	4,8
Plataformas y tecnologías habilitadoras	4,7
Gestión del conocimiento tácito y explícito	4,8
Capital intelectual	4,8
Liderazgo y compromiso organizacional	4,8
Evaluación del desempeño y mejora continua	4,7
Integración con procesos de negocio	4,5

Rituales de socialización	4,5
Canales de comunicación y distribución del conocimiento	4,8

Fuente: Elaboración propia.

En esta fase de validación, ningún experto realizó recomendaciones adicionales, lo que permitió conservar el modelo conceptual con únicamente los ajustes implementados durante la ronda anterior. Este resultado refleja una aceptación sólida de la propuesta original, indicando que los cambios previos fueron considerados suficientes para perfeccionar el modelo sin necesidad de modificaciones adicionales. La ausencia de nuevas sugerencias subraya la robustez y coherencia del modelo en su forma actual, asegurando que cumple con los criterios establecidos y las expectativas de los expertos involucrados.

Asimismo, al igual que en la primera ronda, el 100% de los expertos evaluaron el modelo como apropiado y estuvieron de acuerdo con la representación gráfica y la explicación de su articulación con los procesos de negocio. Entre los comentarios más destacados, se observó que “cumple, ya que este modelo enmarca el desarrollo de la gestión del conocimiento en una empresa grande, como es el caso de la organización objeto de estudio”. Además, los expertos calificaron al modelo como “pertinente y determinante para una futura aplicación” y destacaron que “la descripción del modelo es clara e integra todas las variables propuestas”. Estas valoraciones reafirman la solidez conceptual del modelo y su potencial para generar impacto en el entorno organizacional.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

El presente trabajo logró diseñar un modelo conceptual de gestión del conocimiento alineado con la estrategia organizacional de Novaventa S.A.S., integrando de forma coherente las variables clave identificadas mediante una revisión sistemática de literatura, el análisis bibliométrico y el diagnóstico organizacional. El modelo no solo identifica dichas variables, sino que además establece relaciones fundamentadas entre ellas, permitiendo representar la dinámica organizacional del conocimiento en el sector retail.

El análisis bibliométrico permitió destacar que las organizaciones del sector retail deben priorizar la integración del conocimiento con los procesos de negocio, el uso de plataformas tecnológicas habilitadoras y la gestión efectiva del conocimiento tácito y explícito, con sus respectivas influencias entre sí. Estas variables son fundamentales para impulsar la eficiencia operativa y la adaptabilidad organizacional.

A su vez, se pudo evidenciar que una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo y un liderazgo comprometido son elementos clave para fomentar la colaboración, la innovación y la retención del conocimiento en las empresas retail. Estas variables permiten fortalecer la capacidad de una organización para responder a los cambios del mercado y mantenerse competitiva.

Por otra parte, los empleados de la organización, aunque reconocen la importancia de la gestión del conocimiento y valoran variables como la cultura organizacional orientada al aprendizaje y el uso de plataformas habilitadoras, perciben áreas críticas, como la gestión del conocimiento explícito y la evaluación continua, que muestran bajos niveles de

implementación. Esto evidencia una brecha significativa entre la percepción de la importancia de la gestión del conocimiento y su práctica efectiva dentro de la organización.

La validación permitió reconocer la aceptación del modelo conceptual propuesto por parte del 100% de los expertos, que validan su pertinencia, aplicabilidad entre variables, relaciones propuestas y coherencia para la gestión del conocimiento en Novaventa S.A.S. La incorporación de nuevas variables, como los rituales de socialización, canales de comunicación y la evaluación del desempeño, enriqueció la capacidad explicativa del modelo en el contexto organizacional.

Por su parte, las variables mejor evaluadas, como la gestión del conocimiento tácito y explícito y el capital intelectual, subrayan su impacto estratégico en el fortalecimiento de los procesos internos. Además, se evidencia la necesidad de priorizar la implementación gradual de las variables para maximizar la adopción y el impacto positivo en la cultura organizacional.

La integración del modelo conceptual con los procesos de negocio de Novaventa destaca la alineación estratégica del conocimiento con los objetivos organizacionales. Este enfoque asegura que el conocimiento generado y gestionado tenga un impacto tangible en la productividad, innovación y competitividad de la empresa. Este modelo no solo responde a las dinámicas actuales de la empresa, sino que establece una base adaptable para su evolución futura en un entorno empresarial dinámico.

6.2. Recomendaciones

Se recomienda aplicar el modelo conceptual propuesto en otras áreas de la organización Novaventa S.A.S. y en empresas del mismo sector. Esto permitirá evaluar su adaptabilidad, identificar diferencias contextuales y fortalecer estrategias de gestión del conocimiento a

nivel sectorial. Adicionalmente, la incorporación de nuevas variables según las necesidades emergentes y cambios en el entorno organizacional podría enriquecer el modelo.

Dado el avance continuo en tecnologías habilitadoras, es importante evaluar cómo estas pueden integrarse al modelo para mejorar los procesos de captura, almacenamiento y distribución del conocimiento. En futuras investigaciones, se podría analizar la afinidad de los colaboradores con estas tecnologías, identificando variables clave para su adopción efectiva y optimización.

Para finalizar, implementar mecanismos sistemáticos para evaluar la efectividad del modelo a lo largo del tiempo, con base en métricas e indicadores claros. Estos mecanismos podrían ser adaptados para captar las percepciones y necesidades cambiantes de los colaboradores, promoviendo un ciclo de mejora continua que asegure la relevancia del modelo frente a desafíos futuros.

7. Referencias

- Abdi, K., Mardani, A., Senin, A. A., Tupenaite, L., Naimaviciene, J., Kanapeckiene, L., & Kutut, V. (2018). The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry. *Journal of business economics and management*, 19(1), 1-19. <https://doi.org/10.3846/jbem.2018.1477>
- Abualoush, S., Bataineh, K., & Alrowwad, A. A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309. <https://doi.org/10.28945/4088>
- Aguilar, L., García, M. G., & Del Villar, V. M. (2016). Evolución del capital intelectual. *San Juan del Río Querétaro: ECORFAN*.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Alavi, M., & Leidner, D. (1999). Knowledge management systems: issues, challenges and benefits. *Communications of the Association for Information Systems*, 1(7), 1–37. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.00107>
- Alcívar Bravo, K. N., & Jama Zambrano, V. R. (2024). Gestión del conocimiento y competitividad empresarial. *Dominio De Las Ciencias*, 10(3), 1657–1676. <https://doi.org/10.23857/dc.v10i3.4001>
- Álvarez Juliao, C., & Quintero Mejía, D. R. (2023). *Análisis del comportamiento del consumidor vending, el caso de Novaventa en Cali, Colombia* (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Occidente).
- Al-Sa'di, A. F., Abdallah, A. B., & Dahiyat, S. E. (2017). The mediating role of product and process innovations on the relationship between knowledge management and operational performance in manufacturing companies in Jordan. *Business Process Management Journal*, 23(2), 349-376. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2016-0047>

- Al-Omoush, K. S., Ribeiro-Navarrete, S., Lassala, C., & Skare, M. (2022). Networking and knowledge creation: Social capital and collaborative innovation in responding to the COVID-19 crisis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100181. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100181>
- Andersen, A. (1999). Modelo de la gestión del conocimiento de Arthur Andersen. *Recuperado el 24 enero de 2007, de* www.madrimasd.org/revista/revista28aula/aula3.asp
- Anderson, R. A. (2015). A model for data-driven knowledge creation and improved accountability in jamaican public schools through ICTs. *The International Journal of Educational Organization and Leadership*, 21(2), 1. <https://doi.org/10.18848/2329-1656/CGP/v21i02/48493>
- Anning-Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1309-1325. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0288>
- Aportela Rodríguez, I. M., & Ponjuán Dante, G. (2008). La Segunda Generación de la Gestión del Conocimiento: un nuevo enfoque de la gestión del conocimiento. *Ciencias de la Información*, 39(1), 19-30.
- Arbeláez, M., & Onrubia, J. (2014). Análisis bibliométrico y de contenido. Dos metodologías complementarias para el análisis de la revista colombiana Educación y Cultura. *Revista de Investigaciones ucm*, 14(23), 14-31. <http://dx.doi.org/10.22383/ri.v14i1.5>
- Arencibia Jorge, R., & de Moya Anegón, F. (2008). La evaluación de la investigación científica: una aproximación teórica desde la cienciometría. *ACIMED*, 17(4). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000400004&lng=es&tlng=es
- Asian Productivity Organizations - APO. (2013) *Knowledge Management for the public sector*. Tokio. Asian Productivity Organizations.

- Aureli, S., Giampaoli, D., Ciambotti, M., & Bontis, N. (2019). Key factors that improve knowledge-intensive business processes which lead to competitive advantage. *Business process management journal*, 25(1), 126-143. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2017-0168>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). *Por qué las empresas deben invertir en gestionar su conocimiento*. Conocimiento abierto. https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/las-empresas-deben-invertir-gestionar-conocimiento/?utm_source=blogs.iadb.org&utm_medium=referral&utm_campaign=abiertoalpublico-productosdeconocimiento
- Barbosa Valero, E., & Rivera Beleño, L. (2021). *Gestión del conocimiento en empresas del sector financiero: estudio de caso en Barranquilla* (Doctoral dissertation, Corporación Universidad de la Costa).
- Barrientos Monsalve, E., Morris, L., & Sánchez-Mojica, K. Y. (2022). La gestión logística como base de la competitividad empresarial. Estudio de caso latinoamericano. *Libro resultado de investigación*, 1(37), 178-192.
- Battistella, C., De Toni, A. F., De Zan, G., & Pessot, E. (2017). Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. *Journal of Business Research*, 73, 65-82. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.007>
- Bedoya-Dorado, C. (2015). Gestión del conocimiento en el tercer sector: de la competitividad a la eficiencia organizacional. *Entramado*, 11(2), 94-111.
- Bermúdez-Arango, A. P., Cuéllar-Torres, C. J., & Riascos-Erazo, S. C. (2020). Estrategias de aprendizaje organizacional y tecnologías de la información y las comunicaciones para apoyar la gestión de conocimiento en las pymes del Valle del Cauca, Colombia. *Revista EAN*, (89), 69-90. <https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2818>
- Bernal, C. A. (2011). Modelo de gerencia del conocimiento: visión integral. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 27(46), 55-66. Disponible en:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452011000200005&lng=en&tlng=es.

Bernal-Jiménez, M. C., & Rodríguez-Ibarra, D. L. (2019). Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial. *Scientia et Technica*, 24(1), 85-96.

Bhat, S. A., Darzi, M. A., & Parrey, S. H. (2018). Antecedents of Customer Loyalty in Banking Sector: A Mediation Study. *Vikalpa*, 43(2), 92-105. <https://doi.org/10.1177/0256090918774697>

Briceño Saldivar, H., & Cipagauta Pedraza, E. (2018). *Diseño de un modelo de gestión del conocimiento en la dirección de informática y tecnología de la Secretaría Distrital de Hacienda* (Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia).

Bukowitz, W. R. & Williams, R. L. (1999). *The Knowledge Management Fieldbook* UpperSaddle River N.J.: Financial Times, Prentice Hall.

Calero Lemes, P. M. (2021). *Conocimiento e innovación en las nuevas empresas de emprendedores inmigrantes en el sector turístico: una aplicación al sector de la restauración de los destinos insulares* (Doctoral dissertation, Universidad de las Palmas de Gran Canaria).

Calvo Giraldo, O. (2018). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: una revisión de la literatura. *Tendencias*, 19(1), 140-163. <https://doi.org/10.22267/rtend.181901.91>

Cardozo, A. P. (2021). El enfoque RRHH 4.0: ¿está cambiando finalmente la función recursos humanos?. *RILCO: Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, (9), 11.

Castagna, F., Centobelli, P., Cerchione, R., Esposito, E., Oropallo, E., & Passaro, R. (2020). Customer knowledge management in SMEs facing digital transformation. *Sustainability*, 12(9), 3899. <https://doi.org/10.3390/su12093899>

Cegarra, J. G., & Martínez, A. (2018). *Gestión del conocimiento: Una ventaja competitiva*. Alpha Editorial.

- Centro de Gestión de Conocimiento. (2021). *Documentos de CEGESTI*. Sinergias para el Desarrollo Sostenible. <https://www.cegesti.org/quienessomos.html>
- Chaparro, F. (2016). Conocimiento, innovación y construcción de sociedad: una agenda para la Colombia del siglo XXI. *Colciencias*.
- Chauke, S. S., Edoun, E. I., & Mbohwa, C. (2019). The Effectiveness of Total Quality Management and Operations Performance at a Bakery Firm in The City of Tshwane, Pretoria South Africa. In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 2896-2907).
- Choo, C.W. (2002). *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment*. 3rd ed. Medford (NJ): American Society for Information Science.
- Coa López, M. d. L., & Hernández Herrera, C. A. (2024). Diagnóstico de la gestión del conocimiento en una empresa de Retail. *Temas fundamentales en la investigación educativa*, 9.
- Colmenares Abuchaibe, J. R., & Lora Escobar, H. J. (2019). Retos y desafíos en las pymes colombianas en el marco de la gestión estratégica.
- Dana, L. P., Salamzadeh, A., Mortazavi, S., & Hadizadeh, M. (2022). Investigating the impact of international markets and new digital technologies on business innovation in emerging markets. *Sustainability*, 14(2), 983. <https://doi.org/10.3390/su14020983>
- De las Heras-Pedrosa, C., Martel-Casado, T., & Jambrino-Maldonado, C. (2018). Análisis de las redes académicas y tendencias científicas de la comunicación en las universidades españolas. *Revista prisma social*, (22), 229-246. Disponible en: <https://revistaprismasocial.es/article/view/2584>
- Díaz, L. V. (2007). Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 39-67.
- Doan, T. T., Nguyen, L. C., & Nguyen, T. D. (2020). Emotional intelligence and project success: The roles of transformational leadership and organizational commitment.

- The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 223-233.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no3.223>
- Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2011). Organizational factors to support knowledge management and innovation. *Journal of knowledge management*, 15(6), 890-914.
<https://doi.org/10.1108/13673271111179271>
- Drucker, P. (1993). *Post- capitalist Society*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Eichholz, J. C. (2016). *Capacidad adaptativa: Cómo las organizaciones pueden sobrevivir y desarrollarse en un mundo cambiante*. LID Editorial.
- Ejibe, I., Nwankwo, T. C., Nwankwo, E. E., Okoye, C. C., & Scholastica, U. C. (2024). Advancing environmental sustainability in the creative sectors: A strategic HR framework based on data analytics and eco-innovation. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(3), 050-060. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.3.0659>
- Gallego Duque, N. A., & Rave-Gómez, E. D. (2022). La gestión del conocimiento como proceso fundamental para el mejoramiento empresarial y académico. *Economía & Negocios*, 4(1), 114–123. <https://doi.org/10.33326/27086062.2022.1.1355>
- García-Murillo, M., & Annabi, H. (2002). Customer knowledge management. *Journal of the Operational Research society*, 53, 875-884.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2601365>
- George Reyes, C. E., & Trujillo Liñan, L. (2018). Aplicación del Método Delphi Modificado para la Validación de un Cuestionario de Incorporación de las TIC en la Práctica Docente. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 11(1), 113-134.
<https://doi.org/10.15366/riee2018.11.1.007>
- Giraldo Vélez, J. F. (2020). Estrategias que modifican la cultura organizacional y su impacto en la gestión del conocimiento en una entidad del sector público colombiano.
- González Buitrago, J. I. (2019). Flexibilizar la gestión administrativa del Estado colombiano en tiempos de globalización. *Estudios de derecho*, 76(168), 43-71.

- González Millán, J. J., Rodríguez Díaz, M. T., & González Millán, O. U. (2014). Análisis comparativo de los modelos de gestión del conocimiento aplicados a la empresa. *Revista GTI*, 13(36), 75-91.
- González Marín, Y. O. (2024). *Habilidades directivas para el desarrollo de la gestión de conocimiento organizacional* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).
- González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2017). *Gestión del conocimiento, capital intelectual e indicadores aplicados*. Ediciones Díaz de Santos.
- Gracia Díaz, E. M. (2019). Sociedad de la información, e-Gobierno, e-Documento e interoperabilidad en el contexto de la globalización.
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11(22), 6395. <https://doi.org/10.3390/su11226395>
- Gunawan, A., & Kurnia, S. G. (2018). Knowledge management study in data warehouse. In *2018 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech)* (pp. 1-5). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICIMTech.2018.8528121>
- Harmon, P. (2019). *Business process change: a business process management guide for managers and process professionals*. Morgan Kaufmann.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Competitive advantage in the UK food retailing sector: past, present and future. *Journal of retailing and consumer services*, 8(3), 157-173. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(00\)00009-6](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(00)00009-6)
- He, W., Wang, F. K., & Akula, V. (2017). Managing extracted knowledge from big social media data for business decision making. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 275-294. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2015-0296>
- Hedlund, G., & Nonaka, I. (1993). Models of knowledge management in the West and Japan. In P. Lorange, B. Chakravarthy, J. Ross, & A. Van de Ven (Eds.), *Implementing strategic processes: Change, learning, and cooperation* (pp. xx-xx). Macmillan.

- Hernández Forte, V. (2016). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Alpha Editorial.
- Herschel, R. T., & Jones, N. E. (2005). Knowledge management and business intelligence: the importance of integration. *Journal of knowledge management*, 9(4), 45-55. <https://doi.org/10.1108/13673270510610323>
- Hernández Gadea, F. J. (2023). *Efecto de la visión holística, las network ties y el aprendizaje continuo encaminadas a la capacidad de innovación en servicios en el sector hotelero a través de la transferencia de conocimiento en las empresas* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).
- Hernández Hernández, L. M. (2019). *Sistematización aprendizaje de prácticas programa de orden y aseo compañía Novaventa SAS* (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios).
- Hidalgo-Cajo, B. G. & Gisbert-Cervera, M. (2021). Diseño y validación de un instrumento para evaluar la adopción de la tecnología digital en el profesorado universitario. *Campus Virtuales*, 10(2), 51-67. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8053694>
- Hilton, M. L., & Pellegrino, J. W. (2012). *Education for life and work: Developing transferable knowledge and skills in the 21st century*. National Academies Press.
- Kaggwa, S., Eleogu, T. F., Okonkwo, F., Farayola, O. A., Uwaoma, P. U., & Akinoso, A. (2024). AI in decision making: transforming business strategies. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, 10(12), 423-444. <https://doi.org/10.51244/IJRSI.2023.1012032>
- Kakabadse, N. K., Kouzmin, A., & Kakabadse, A. (2001). From tacit knowledge to knowledge management: Leveraging invisible assets. *Knowledge and process management*, 8(3), 137-154. <https://doi.org/10.1002/kpm.120>
- Karkoulian, S., Canaan Messarra, L., & McCarthy, R. (2013). The intriguing art of knowledge management and its relation to learning organizations. *Journal of Knowledge Management*, 17(4), 511-526. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2013-0102>

- Kin Leong, T., Chiek, A. N., Meng, T. P., & Eng, T. K. (2023). Customers Loyalty in Malaysian Retail Bank Sector from the Perspective of Equity Theory and Expectation-Confirmation Model: A PLS-SEM and NCA Approach. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 9(3), 245-262. <https://doi.org/10.26710/jbsee.v9i3.2605>
- Kolasani, S. (2023). Innovations in digital, enterprise, cloud, data transformation, and organizational change management using agile, lean, and data-driven methodologies. *International Journal of Machine Learning and Artificial Intelligence*, 4(4), 1-18. <https://jmlai.in/index.php/ijmlai/article/view/35>
- Krscynski, D., Coff, R., & Campbell, B. (2021). Charting a path between firm-specific incentives and human capital-based competitive advantage. *Strategic management journal*, 42(2), 386-412. <https://doi.org/10.1002/smj.3226>
- Lacu, M. M. (2017). *El incremento de la productividad organizacional a través del uso de la gestión del conocimiento: Estudio empírico de las PYME españolas en Brasil* [Tesis doctoral]. Universidad Pontificia Comillas de Madrid. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=125043>
- Lai, J., Lui, S. S., & Tsang, E. W. (2016). Intrafirm knowledge transfer and employee innovative behavior: The role of total and balanced knowledge flows. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 90-103. <https://doi.org/10.1111/jpim.12262>
- Laudon, K., & Laudon, J. (2003). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm 8TH*.
- Lema Toscano, H. B. (2024). *Reconocimiento del capital intelectual como activo intangible y sus metodologías cuantificables en empresas fabricantes de alimentos y suplementos para animales de granja y mascotas en la provincia de Tungurahua* (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Carrera de Contabilidad y Auditoría).
- Lengnick-Hall, M., & Lengnick-Hall, C. (2002). *Human resource management in the*

- knowledge economy: New challenges, new roles, new capabilities*. Berrett-Koehler Publishers.
- Li, D., Fast-Berglund, Å., & Paulin, D. (2019). Current and future Industry 4.0 capabilities for information and knowledge sharing: Case of two Swedish SMEs. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 105(9), 3951-3963. <https://doi.org/10.1007/s00170-019-03942-5>
- Li, Y., Song, Y., Wang, J., & Li, C. (2019). Intellectual capital, knowledge sharing, and innovation performance: Evidence from the Chinese construction industry. *Sustainability*, 11(9), 2713. <https://doi.org/10.3390/su11092713>
- Liang, T. P., & Liu, Y. H. (2018). Research Landscape of Business Intelligence and Big Data analytics: A bibliometrics study. *Expert Systems with Applications*, 111, 2–10. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2018.05.018>
- López Cáceres, J. S. (2021). La gestión del conocimiento como herramienta de competitividad en las organizaciones.
- López, H. & Franco, E. J. (2022). *Modelos de gestión del conocimiento aplicados al desarrollo organizacional en la ciudad de Medellín, como una oportunidad de mejora para el teletrabajo*. [Monografía]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/51301>
- López Hincapié, J. A. (2024). *Aproximación a un modelo de gestión del conocimiento mediante acuerdos de nivel de servicio para una empresa del retail agrícola* (Master's thesis, Escuela de Economía, Administración y Negocios).
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. *Bellaterra (Cerdanyola del Vallès): Dipòsit Digital de Documents, Universitat Autònoma de Barcelona*.
- Madhavan, V., & Venugopalan, M. (2024). Formal learning and organizational performance: the interplay of goal setting and flexible learning practices in attaining goal congruence. *Benchmarking: An International Journal*, 31(3), 955-989. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2021-0623>

- Maravilhas, S., & Martins, J. (2019). Strategic knowledge management in a digital environment: Tacit and explicit knowledge in Fab Labs. *Journal of business research, 94*, 353-359. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.061>
- Marjanovic, O. (2022). A novel mechanism for business analytics value creation: improvement of knowledge-intensive business processes. *Journal of Knowledge Management, 26*(1), 17-44. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0669>
- Marriaga Satizabal, K. A., Hernandez Patiño, J. A., & Valderruten Cardona, L. M. (2017). Gestión del conocimiento, capital humano e innovación en nuevas tecnologías empresariales.
- Martínez Villalba, J. A., & Sánchez Muñoz, S. (2018). Generación de competencias con base en la gestión de conocimiento científico. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 16*(2), 61-76.
- Masenya, T. M. (2022). Integrating talent and knowledge management practices in the new normal business environment: Developing future leaders in public sector organizations. In *Navigating the new normal of business with enhanced human resource management strategies* (pp. 113-144). IGI global.
- McElroy, M. (1999). *The Knowledge Life Cycle*, Presented at the ICM Conference on KM, Miami, FL. Recuperado de: <http://www.macroinnovation.com/images/KnlgLifeCycle.pdf>
- Mereaux, J. P., & Feige, J. (2015). Development of a New Management Tool of Human Capital: First Results of a Research in a "Responsible" Distribution Group. *Journal of Communication and Computer, 12*, 164-171. <https://doi.org/10.17265/1548-7709/2015.04.002>
- Mesa Salgado, A. P. (2015). *Propuesta metodológica para la medición y evaluación del sistema de comunicaciones internas de Novaventa SAS: cómo determinar su contribución a la estrategia y alineamiento con los objetivos de la compañía* [Tesis Doctoral]. Universidad Pontificia Bolivariana.

- Microsoft WorkLab. (2022). *Resumen del Reporte del Índice de Tendencias Laborales 2022*. News Center Microsoft Latinoamérica. <https://news.microsoft.com/es-xl/resumen-del-report-de-indice-de-tendencias-laborales-2022/>
- Miller, L., & Foster Miller, A. (2020). Innovative work behavior through high-quality leadership. *International Journal of Innovation Science*, 12(2), 219-236. <https://doi.org/10.1108/IJIS-04-2019-0042>
- MinTrabajo. (2022). *Manual de implementación Gestión del Conocimiento*.
- Mladineo, M., Zizic, M. C., Aljinovic, A., & Gjeldum, N. (2022). Towards a knowledge-based cognitive system for industrial application: Case of personalized products. *Journal of Industrial Information Integration*, 27, 100284. <https://doi.org/10.1016/j.jii.2021.100284>
- Moffett, S., Conn, S., Reid, A., & Hutchinson, K. (2014). From data to knowledge: kM implementation in the UK car retail industry. In *European Conference on Knowledge Management* (Vol. 2, p. 684). Academic Conferences International Limited.
- Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. *Scientometrics*, 106(1), 213-228. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5>
- Mueller, J., Hutter, K., Fueller, J., & Matzler, K. (2011). Virtual worlds as knowledge management platform—a practice-perspective. *Information Systems Journal*, 21(6), 479-501. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2010.00366.x>
- Nagles-Garcia, N. (2017). Innovación y capacidades dinámicas. Propuesta de un modelo de innovación sustentable para la evolución empresarial,(Modelo MISEE) aplicado al sector cosmético en la ciudad de Bogotá, Colombia.
- Nguyen, T. N., Shen, C. H., & Le, P. B. (2022). Influence of transformational leadership and knowledge management on radical and incremental innovation: the moderating role of collaborative culture. *Kybernetes*, 51(7), 2240-2258. <https://doi.org/10.1108/K-12-2020-0905>

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Norman, R., Bolin, J., Powell, E. T., Amin, S., & Nacker, J. (2018). Using big data analytics to create a predictive model for joint strike fighter. In *2018 IEEE International Conference on Big Data (Big Data)* (pp. 3590-3596). IEEE. <https://doi.org/10.1109/BigData.2018.8622388>
- Novaventa. (2024). *Oportunidades de negocio*. Novaempresarios. <https://novaventa.com/venta-directa>
- Nuestro pacto. (2012). *PACTO COLECTIVO DE TRABAJOEMPRESA NOVAVENTA S.A.S.* Novaventa. <https://docplayer.es/3179333-Pacto-colectivo-de-trabajo-empresa-novaventa-s-a-s.html>
- Obeidat, U., Obeidat, B., Alrowwad, A., Alshurideh, M., Masadeh, R., & Abuhashesh, M. (2021). The effect of intellectual capital on competitive advantage: The mediating role of innovation. *Management Science Letters*, *11*(4), 1331-1344. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.006>
- Ofek, E., & Sarvary, M. (2001). Leveraging the customer base: Creating competitive advantage through knowledge management. *Management science*, *47*(11), 1441-1456. <https://doi.org/10.1287/mnsc.47.11.1441.10249>
- Olaisen, J., & Revang, O. (2018). Exploring the performance of tacit knowledge: How to make ordinary people deliver extraordinary results in teams. *International Journal of Information Management*, *43*, 295-304. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.016>
- Olaniyi, O. O., Ugonna, J. C., Olaniyi, F. G., Arigbabu, A. T., & Adigwe, C. S. (2024). Digital collaborative tools, strategic communication, and social capital: Unveiling the impact of digital transformation on organizational dynamics. *Asian Journal of Research in Computer Science*, *17*(5), 140-156. <https://doi.org/10.9734/ajrcos/2024/v17i5444>

- Oliveira, M., Curado, C., Balle, A. R., & Kianto, A. (2020). Knowledge sharing, intellectual capital and organizational results in SMEs: are they related? *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 893–911. <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2019-0077>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2016). *Gestión de los conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas*. UNESCO. https://www.unjui.org/sites/www.unjui.org/files/jiu_document_files/products/es/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2016_10_Spanish.pdf
- Ortega Meneses, M. B. (2023). *La competitividad empresarial y la gestión del conocimiento en el desempeño exportador de empresas textiles en el Perú*. (Doctoral dissertation, Universidad Ricardo Palma).
- Ospina Gómez, S., Torres Restrepo, J. C., & Cardona López, J. E. (2023). Evolución de las finanzas empresariales en Colombia en el siglo XX Y XXI a través de los procesos estratégicos, políticos, económicos y tecnológicos.
- Panahi, S., Watson, J., & Partridge, H. (2013). Towards tacit knowledge sharing over social web tools. *Journal of knowledge management*, 17(3), 379-397. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0364>
- Parmar, K., Bushi, S., Bhattacharya, S., & Kumar, S. (2017). Forecasting ad-impressions on online retail websites using non-homogeneous hawkes processes. In *Proceedings of the 2017 ACM on Conference on Information and Knowledge Management* (pp. 1089-1098). <https://doi.org/10.1145/3132847.3133017>
- Pasher, E., & Ronen, T. (2011). *The complete guide to knowledge management: A strategic plan to leverage your company's intellectual capital*. John Wiley & Sons.
- Pearlson, K. E., Saunders, C. S., & Galletta, D. F. (2024). *Managing and using information systems: A strategic approach*. John Wiley & Sons.
- Polanco Martinez, A. L., Riascos Erazo, S. C., & Escobar Valencia, M. (2022). Knowledge management and organizational innovation: State of the art for Latin America. *Dimensión Empresarial*, 20(1). Retrieved from <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/2642>

- Poncelet, J., Jean, P. A., Vasquez, M., & Montmain, J. (2020). Hierarchical reasoning and knapsack problem modelling to design the ideal assortment in retail. In *Information Processing and Management of Uncertainty in Knowledge-Based Systems: 18th International Conference, IPMU 2020, Lisbon, Portugal, June 15–19, 2020, Proceedings, Part I 18* (pp. 201-214). Springer International Publishing.
- Pondel, M., & Pondel, J. (2021). Machine Learning Solutions in Retail eCommerce to Increase Marketing Efficiency. In *IFIP International Workshop on Artificial Intelligence for Knowledge Management* (pp. 91-105). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85001-2_8
- Portuguez Castro, M., Rey Castillo, M., & Gómez Zermeño, M. G. (2019). Estrategias de visibilidad para la producción científica en revistas electrónicas de acceso abierto: revisión sistemática de literatura. *Education in the knowledge society: EKS, 20*, 13. https://doi.org/10.14201/eks2019_20_a24
- Pratama, F. C., Prabowo, R., & Maulana, F. I. (2023). Implementation of knowledge management in the rice supply chain strategy. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 2594, No. 1). AIP Publishing. <https://doi.org/10.1063/5.0110798>
- Prusak, L., & Davenport, T. (1998). *Working knowledge*. Harvard Business School Press.
- Qi, Q., Tao, F., Hu, T., Anwer, N., Liu, A., Wei, Y., ... & Nee, A. Y. (2021). Enabling technologies and tools for digital twin. *Journal of Manufacturing Systems, 58*, 3-21. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2019.10.001>
- Rengifo Amasifen, R. R., Cabel Rabines, J. D. P., Ishuiza Tapullima, R., Flores Panduro, K., Reátegui Villacorta, K., Torres Reategui, W., ... & Schrader Iñapi, J. C. (2023). Gestión estratégica del conocimiento.
- Reyes, O., Espinoza, R., & Olvera, R. (2013). Criterios para determinar el Tamaño de Muestra en Estudios Descriptivos. In *Congreso Internacional de Investigación de Academia Journals* (Vol. 5, No. 3, pp. 2919-2924).

- Ricardo Concepción, M. A., & Pérez Pravia, M. C. (2019). Reflexiones sobre la gestión del conocimiento en la Organización de Naciones Unidas. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(1).
- Rocha Novoa, Y. E. (2016). Gestión del conocimiento como estrategia innovadora para fortalecer el talento humano en la función gerencial en empresas del sector de construcción en el departamento de Sucre.
- Rodríguez Montoya, I. C. (2023). *La gestión de conocimiento entre generaciones y su relación en el fortalecimiento de una cultura organizacional* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).
- Roldán Maestre, C. A., Rincón Castellanos, D. A., & Rodríguez Cerón, L. M. (2024). *Modelo de gestión del conocimiento para la empresa INDTECH* (Master's thesis, Maestría en Administración de Empresas-MBA–Virtual).
- Rossi Valverde, R. M., & Rossi Ortiz, R. G. (2023). Logros y lecciones de las experiencias en la gestión moderna durante la última década: una revisión sistemática. *Revista Universidad y Empresa*, 25(45).
- Ruiz Aguilar, I. A., & Vega Córdor, K. L. (2016). Influencia del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores de una empresa de venta y servicios industriales.
- Saavedra García, M. L., Camarena Adame, M. E., & Saavedra García, M. E. (2019). Competitividad de las Pyme y su relación con los sistemas de información. *Cuadernos de Contabilidad*, 20(50). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc20-50.cprs>
- Salehi, M., Fahimi, M. A., Zimon, G., & Homayoun, S. (2022). The effect of knowledge management on intellectual capital, social capital, and firm innovation. *Journal of Facilities Management*, 20(5), 732-748. <https://doi.org/10.1108/JFM-06-2021-0064>
- Salvador-Oliván, J. A., Marco-Cuenca, G., & Arquero-Avilés, R. (2018). Las revisiones sistemáticas en Biblioteconomía y Documentación: análisis y evaluación del proceso de búsqueda. *Revista Española de Documentación Científica*, 41 (2): e207. <https://doi.org/10.3989/redc.2018.2.1491>

- Sarka, P., Heisig, P., Caldwell, N. H., Maier, A. M., & Ipsen, C. (2019). Future research on information technology in knowledge management. *Knowledge and Process Management, 26*(3), 277-296. <https://doi.org/10.1002/kpm.1601>
- Serenko, A., & Abubakar, A. M. (2023). Antecedents and consequences of knowledge sabotage in the Turkish telecommunication and retail sectors. *Journal of Knowledge Management, 27*(5), 1409-1435. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2022-0029>
- Shah, M. H., Rahneva, N., & Ahmed, R. (2016). Knowledge management practice at a Bulgarian bank: a case study. In *Business Intelligence: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1702-1718). IGI Global.
- Teece, D. J. (2018). Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research policy, 47*(8), 1367-1387. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.01.015>
- Tejedor, B., y A. Aguirre (1998). *Proyecto Logos: Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas*, Boletín de Estudios Económicos, España.
- Triaa, W., Gzara, L., & Verjus, H. (2016). Organizational agility key factors for dynamic business process management. In *2016 IEEE 18th Conference on Business Informatics (CBI)*, 64-73. IEEE. <https://doi.org/10.1109/CBI.2016.16>
- Turnbull, D., Chugh, R., & Luck, J. (2020). Learning management systems, an overview. *Encyclopedia of education and information technologies*, 1052-1058. https://doi.org/10.1007/978-3-030-10576-1_248
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The leadership quarterly, 29*(1), 89-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Urrútia, G., & Bonfill, X. (2013). La Declaración PRISMA: un paso adelante en la mejora de las publicaciones de la Revista Española de Salud Pública. *Revista española de salud pública, 87*(2), 99-102. <https://dx.doi.org/10.4321/S1135-57272013000200001>

- Valdés, A. S. (2022). Organizaciones inteligentes y su incipiente incursión en la esfera turística. Una aproximación al estado del conocimiento. *Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(1), 100-122.
- Valencia Giraldo, E. (2020). Elementos relevantes para un plan de transferencia de conocimientos entre los peritos de la Fiscalía General de la Nación. Universidad Externado de Colombia.
- Valtakoski, A., & Järvi, K. (2016). Productization of knowledge-intensive services: Enabling knowledge sharing and cross-unit collaboration. *Journal of Service Management*, 27(3), 360-390. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2015-0004>
- Vanhaverbeke, W., & Peeters, N. (2005). Embracing innovation as strategy: Corporate venturing, competence building and corporate strategy making. *Creativity and Innovation Management*, 14(3), 246-257. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00345.x>
- Vargas Espinosa, A. E., & León, L. (2016). La gestión del conocimiento respecto a la organización que aprende, enfocado por teorías y tendencias a nivel nacional e internacional. *Ciencia y poder aéreo*, 11(1). <https://doi.org/10.18667/cienciaypoderaereo.528>
- Vivas Ponte, I. N., da Silva Freitas Junior, J. C., Sperandio Milan, G., & de Vasconcellos, S. L. (2023). Otimização dos processos de comunicação e gestão do conhecimento em times do varejo. *Revista Inovação, Projetos E Tecnologias*, 11(1), e24620. <https://doi.org/10.5585/iptec.v11i1.24620>
- Von Krogh, G. and Roos, J. (1995). *Organizational Epistemology*. Londres: Editorial Macmillan.
- Waruwu, H., Asbari, M., Purwanto, A., Nugroho, Y., Fikri, M., Fauji, A., Shobihi, A., Hulu, P., Sudiyono, R., Agistiawati, E., & Dewi, W. (2020). The role of transformational leadership, organizational learning and structure on innovation capacity: Evidence from Indonesia private schools. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 378-397.

- Widarni, E. L., & Bawono, S. (2021). *Human capital investment: For better business performance*. BookRix.
- Wiig, K. (1997). Knowledge management: an introduction and perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 7–15.
- Wood, G., & Bischoff, C. (2020). Challenges and progress in integrating knowledge: cases from clothing and textiles in South Africa. *Journal of Knowledge Management*, 24(1), 32-55. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-10-2018-0608>
- Wood, S., & Reynolds, J. (2013). Knowledge management, organisational learning and memory in UK retail network planning. *The Service Industries Journal*, 33(2), 150-170. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.614340>
- Wu, I. L., & Chen, J. L. (2014). Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1141-1164. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2014-0192>
- Yates, D., & Paquette, S. (2011). Emergency knowledge management and social media technologies: A case study of the 2010 Haitian earthquake. *International journal of information management*, 31(1), 6-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.10.001>
- Yoon, V. Y., Hostler, R. E., Guo, Z., & Guimaraes, T. (2013). Assessing the moderating effect of consumer product knowledge and online shopping experience on using recommendation agents for customer loyalty. *Decision Support Systems*, 55(4), 883-893. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.12.024>
- Yue, W. (2019). Statistical analysis of chain company employee performance based on SOM neural network and fuzzy model. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 37(5), 6287-6300.
- Zhou, W., Alexandre-Bailly, F., & Piramuthu, S. (2016). Dynamic organizational learning with IoT and retail social network data. In *2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)* (pp. 3822-3828). IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.476>

Anexos

1. Instrumento Diagnóstico para la Gestión del Conocimiento.

Instrumento Diagnóstico para la Gestión del Conocimiento.

Instrumento Diagnóstico para la Gestión del Conocimiento.

Esta encuesta tiene como objetivo caracterizar los procesos de gestión del conocimiento en una organización retail como caso de estudio. La encuesta es anónima y confidencial, su uso es exclusivamente para temas académicos, por lo tanto, las respuestas no son ni falsas ni verdaderas.

La información recopilada en este instrumento de caracterización será tratada dando cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales"

Duración: 5 minutos

1. Sexo *

Marca solo un óvalo.

M

F

Prefiero no decirlo

2. Rango de edad *

Marca solo un óvalo.

21 a 29 años

30 a 40 años

41 a 51 años

52 en adelante

3. Nivel de formación (Culminado) *

Marca solo un óvalo.

- Tecnología
- Profesional
- Especialización
- Maestría
- Doctorado

4. Cargo en la organización *

Marca solo un óvalo.

- Director
- Líder
- Coordinador
- Analista

Conocimiento e importancia de la Gestión del Conocimiento

5. Nivel de importancia de la Gestión del Conocimiento *

Marca solo un óvalo.

- Muy importante
- Importante
- Indiferente
- Poco importante
- Nada importante

6. Variables importantes para lograr una gestión exitosa del conocimiento en la organización Caso de estudio *

Selecciona todos los que correspondan.

- Cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo
- Plataformas y tecnologías habilitadoras
- Gestión del conocimiento tácito
- Gestión del conocimiento explícito
- Capital intelectual
- Integración con procesos de negocio
- Liderazgo y compromiso organizacional
- Evaluación y mejora continua
- Otro: _____

7. ¿En cuál de los modelos de negocio considera que la organización debe enfocar su Gestión del Conocimiento? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Venta directa
- Novaventa en la vía (Venta al paso)
- Comercio Electrónico (Tienda virtual)
- CEN/Novaventa en tu Barrio

8. De acuerdo a la respuesta anterior, seleccione en orden del más urgente al menos urgente para enfocar la Gestión del Conocimiento *

Marca solo un óvalo por fila.

	1 Más Urgente	2	3	4 Menos Urgente
Venta Directa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novaventa en la vía (Venta al paso)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comercio Electrónico (Tienda virtual)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CEN/Novaventa en tu Barrio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Percepción de variables que intervienen en la Gestión del Conocimiento

9. Cultura Organizacional Orientada al Aprendizaje Continuo: *

De las siguientes afirmaciones, seleccione la opción que considere que hace la organización caso de estudio (Siendo 5: Muy de acuerdo, 4: De acuerdo, 3: Indiferente, 2: En desacuerdo, 1 : Muy en desacuerdo)

Marca solo un óvalo por fila.

	5: Muy de acuerdo	4: De acuerdo	3: Indiferente	2: En desacuerdo	1 : Muy en desacuerdo
Fomenta una cultura organizacional que promueva el aprendizaje continuo, la experimentación y la innovación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establece programas de capacitación y desarrollo profesional que incentiven a los colaboradores a adquirir y compartir conocimientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconoce y premia el aprendizaje y la generación de conocimiento dentro de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Plataformas y Tecnologías Habilitadoras: *

De las siguientes afirmaciones, seleccione la opción que considere que hace la organización caso de estudio (Siendo 5: Muy de acuerdo, 4: De acuerdo, 3: Indiferente, 2: En desacuerdo, 1 : Muy en desacuerdo)

Marca solo un óvalo por fila.

5: Muy de acuerdo	4: De acuerdo	3: Indiferente	2: En desacuerdo	1 : Muy en desacuerdo
-------------------------	------------------	-------------------	---------------------	--------------------------

Implementa plataformas tecnológicas que faciliten la captura, almacenamiento, organización y distribución del conocimiento

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Utiliza herramientas de colaboración en línea, como espacios de trabajo compartidos y redes sociales corporativas, para fomentar la comunicación y el intercambio de ideas entre los colaboradores

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Emplea sistemas de gestión de aprendizaje (LMS) para ofrecer cursos y materiales de capacitación en línea, accesibles

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

para todos los empleados

11. **Gestión del Conocimiento Tácito:** *

De las siguientes afirmaciones, seleccione la opción que considere que hace la organización caso de estudio (Siendo 5: Muy de acuerdo, 4: De acuerdo, 3: Indiferente, 2: En desacuerdo, 1 : Muy en desacuerdo)

Marca solo un óvalo por fila.

5: Muy de acuerdo	4: De acuerdo	3: Indiferente	2: En desacuerdo	1 : Muy en desacuerdo
-------------------	---------------	----------------	------------------	-----------------------

Facilita espacios y actividades para la socialización del conocimiento tácito, como reuniones informales, comunidades de práctica y programas de mentoría

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Fomenta la participación en proyectos interdisciplinarios que permitan a los colaboradores compartir y adquirir conocimientos prácticos y experiencias relevantes

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

12. Gestión del Conocimiento Explícito: *

De las siguientes afirmaciones, seleccione la opción que considere que hace la organización caso de estudio (Siendo 5: Muy de acuerdo, 4: De acuerdo, 3: Indiferente, 2: En desacuerdo, 1 : Muy en desacuerdo)

Marca solo un óvalo por fila.

5: Muy de acuerdo 4: De acuerdo 3: Indiferente 2: En desacuerdo 1 : Muy en desacuerdo

Establece procesos formales para la documentación y codificación del conocimiento explícito, mediante la creación de bases de datos, manuales y guías de procedimientos

Promueve la creación de repositorios de conocimiento que almacenen las mejores prácticas, lecciones aprendidas y casos de éxito de la organización

13. Capital Intelectual:

*

De las siguientes afirmaciones, seleccione la opción que considere que hace la organización caso de estudio (Siendo 5: Muy de acuerdo, 4: De acuerdo, 3: Indiferente, 2: En desacuerdo, 1 : Muy en desacuerdo)

Marca solo un óvalo por fila.

5: Muy de acuerdo 4: De acuerdo 3: Indiferente 2: En desacuerdo 1 : Muy en desacuerdo

Identifica, mide y gestiona el capital humano, estructural y relacional de la organización

Valora los conocimientos, habilidades, experiencias y relaciones que poseen los colaboradores como parte del activo intangible de la empresa

Implementa estrategias para atraer, retener y desarrollar el talento humano, así como para fortalecer las redes de colaboración interna y externa

14. Integración con Procesos de Negocio: *

De las siguientes afirmaciones, seleccione la opción que considere que hace la organización caso de estudio (Siendo 5: Muy de acuerdo, 4: De acuerdo, 3: Indiferente, 2: En desacuerdo, 1 : Muy en desacuerdo)

Marca solo un óvalo por fila.

5: Muy de acuerdo 4: De acuerdo 3: Indiferente 2: En desacuerdo 1 : Muy en desacuerdo

Incorpora la gestión del conocimiento en los procesos de negocio, asegurando que el conocimiento esté disponible y se utilice de manera efectiva en todas las actividades operativas y estratégicas

Establece métricas e indicadores para evaluar el impacto de la gestión del conocimiento y del capital intelectual en los resultados empresariales

15. Liderazgo y Compromiso Organizacional: *

De las siguientes afirmaciones, seleccione la opción que considere que hace la organización caso de estudio (Siendo 5: Muy de acuerdo, 4: De acuerdo, 3: Indiferente, 2: En desacuerdo, 1 : Muy en desacuerdo)

Marca solo un óvalo por fila.

5: Muy de acuerdo 4: De acuerdo 3: Indiferente 2: En desacuerdo 1 : Muy en desacuerdo

Promueve el liderazgo participativo y el compromiso de la alta dirección en la gestión del conocimiento y del capital intelectual, asignando recursos y estableciendo metas claras para su implementación

Involucra a los líderes de equipo en la promoción de una cultura de aprendizaje y colaboración, reconociendo su papel como facilitadores del intercambio de conocimientos y experiencias entre los miembros del equipo

16. Evaluación y Mejora Continua:

*

De las siguientes afirmaciones, seleccione la opción que considere que hace la organización caso de estudio (Siendo 5: Muy de acuerdo, 4: De acuerdo, 3: Indiferente, 2: En desacuerdo, 1 : Muy en desacuerdo)

Marca solo un óvalo por fila.

5: Muy de acuerdo 4: De acuerdo 3: Indiferente 2: En desacuerdo 1 : Muy en desacuerdo

Realiza evaluaciones periódicas del procesos de gestión del conocimiento y del capital intelectual para identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización

Establece mecanismos de retroalimentación y aprendizaje organizacional que permitan ajustar y actualizar los procesos de gestión del conocimiento en función de las necesidades cambiantes de la organización y del entorno empresarial

2. Instrumento de validación modelo conceptual para la gestión del conocimiento.

Instrumento de validación Modelo conceptual para la Gestión del Conocimiento

Esta encuesta tiene como objetivo validar el modelo conceptual propuesto para el caso de estudio Novaventa S.A.S., el cual será compartido en archivo pdf junto con este instrumento.

La encuesta es anónima y confidencial, su uso es exclusivamente para temas académicos, por lo tanto, las respuestas no son ni falsas ni verdaderas.

La información recopilada en este instrumento de validación será tratada dando cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales"

Duración: 5 minutos

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Seleccione una alternativa para cada planteamiento (variable) dependiendo del nivel de relevancia que usted considere para cada uno de ellos *
 (Siendo 5: Muy relevante, 4: Relevante, 3: Indiferente, 2: Poco relevante, 1 : Nada relevante)

Marca solo un óvalo por fila.

	5 (Muy relevante)	4 (Relevante)	3 (Indiferente)	2 (Poco Relevante)	1 (Nada Relevante)
Cultura Organizacional Orientada al Aprendizaje Continuo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plataformas y Tecnologías Habilitadoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión del Conocimiento Tácito y Explícito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capital Intelectual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderazgo y Compromiso Organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluación y Mejora Continua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integración con Procesos de Negocio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.

*

¿Cuál es su percepción de las variables propuestas en el modelo conceptual compartido?

3. ¿Retiraría alguna otra variable?

Marca solo un óvalo.

- SI Salta a la pregunta 4
- NO Salta a la pregunta 5

4. ¿Cuales variables retiraría? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Cultura Organizacional Orientada al Aprendizaje Continuo
- Plataformas y Tecnologías Habilitadoras
- Gestión del Conocimiento Tácito y Explícito
- Capital Intelectual
- Liderazgo y Compromiso Organizacional
- Evaluación y Mejora Continua
- Integración con Procesos de Negocio

Salta a la pregunta 5

5. ¿Añadiría alguna otra variable? *

Marca solo un óvalo.

SI Salta a la pregunta 6

NO Salta a la pregunta 7

6. ¿Cuales variables añadirías? *

Salta a la pregunta 7

7. ¿Cuál es su percepción general del modelo conceptual propuesto? *

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

3. Instrumento de validación 2 Modelo conceptual para la Gestión del Conocimiento Novaventa.

Instrumento de validación 2 Modelo conceptual para la Gestión del Conocimiento - Novaventa

Esta encuesta tiene como objetivo validar el modelo conceptual propuesto para el caso de estudio Novaventa S.A.S., posterior a las recomendaciones de los expertos, el cual será compartido en archivo pdf junto con este instrumento. La encuesta es anónima y confidencial, su uso es exclusivamente para temas académicos, por lo tanto, las respuestas no son ni falsas ni verdaderas.

La información recopilada en este instrumento de validación será tratada dando cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales"

Duración: 9 minutos

* Obligatoria

1. Seleccione una alternativa para cada planteamiento (variable) dependiendo del nivel de relevancia que usted considere para cada uno de ellos (Siendo 5: Muy relevante, 4: Relevante, 3: Indiferente, 2: Poco relevante, 1 : Nada relevante) *

	5: Muy relevante	4: Relevante	3: Indiferente	2: Poco relevante	1 : Nada relevante
Cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plataformas y tecnologías habilitadoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión del conocimiento tácito y explícito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capital intelectual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderazgo y compromiso organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluación del desempeño y mejora continua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integración con procesos de negocio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rituales de socialización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Canales de comunicación y distribución del conocimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.Cuál es su percepción de las variables propuestas en el modelo conceptual compartido?, retiraría o añadiría alguna otra variable? *

3.Cuál es su percepción general del modelo conceptual propuesto? *

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.

 Microsoft Forms