



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Gestión del Conocimiento e Innovación.
Knowledge and Innovation Management.

Autora

Regina Gil Pablo.

Directora

Cristina Bernad.

Facultad de Economía y Empresa.
Grado Administración y Dirección de Empresas.
2017/2018

ÍNDICE

RESUMEN/ABSTRACT.....	Pág. 3
1. Introducción.....	Pág. 4
1.1.Contextualización trabajo.....	Pág. 5
1.2.Objetivos del trabajo.....	Pág. 5
1.3.Metodología del trabajo.....	Pág. 6
2. El conocimiento.	Pág. 7
2.1.¿Qué es el conocimiento?.....	Pág. 7
2.2.Tipos de conocimiento.....	Pág. 8
3. Gestión del Conocimiento.....	Pág. 10
3.1.¿Qué es la gestión del conocimiento?.....	Pág. 11
3.2.Generación de conocimiento organizacional.....	Pág. 13
3.3.Proceso de creación de conocimiento interno.....	Pág.14
3.4.Tipos de modelos para la gestión del conocimiento.....	Pág.16
3.4.1. <i>La organización creadora de conocimiento (I. Nonaka y H. Takeuchi,1999)</i>	Pág. 18
3.4.2. <i>The 10-Step Road Map (A. Tiwana,2002)</i>	Pág. 18
3.4.3. <i>Modelo de Gestión del Conocimiento Integrado. (Alan Forst , 2010)</i>	Pág. 19
3.5.La gestión del conocimiento como ventaja competitiva.....	Pág. 20
4. Elementos clave en la GC.....	Pág. 21
5. Innovación formativa.....	Pág. 23
5.1. Antecedentes y contexto.....	Pág. 24
5.2. Objetivos de la formación.....	Pág. 26
5.3. Nuevos retos en la formación.....	Pág. 27
5.3.1. La Gamificación.....	Pág. 27
5.3.2. Posibles actividades de Gamificación.....	Pág. 29
6. Conclusiones.....	Pág. 31
BIBLIOGRAFÍA.....	Pág. 33
WEBGRAFÍA.....	Pág. 40
ANEXOS.....	(Documento 2)

RESUMEN

En el presente trabajo se va a realizar un **análisis cualitativo** sobre la situación e importancia actual de la **gestión del conocimiento en las empresas**, deteniéndonos en la **formación del capital humano** como variable a destacar.

El objetivo último de la empresa, con la implantación de una gestión basada en el conocimiento, es el incremento de valor de su capital intelectual y consecuentemente, de la empresa en general. De este modo y con un mercado cada vez más volátil, las empresas se ven en la necesidad de formar a su capital humano en nuevas habilidades que permitan una mayor flexibilidad organizativa. Así pues, en los últimos años está adquiriendo una importancia destacable la innovación formativa, surgiendo nuevos modelos de formación, como es el caso de la gamificación, que permiten trabajar conocimientos técnicos y habilidades inter e intrapersonales, cuidando el ambiente laboral y el bienestar de los empleados en la empresa.

Como conclusión, la gestión de las empresas evoluciona de la mano de la sociedad y sus avances, consiguiendo que la gestión del conocimiento y formación del capital humano en las empresas sea, hoy en día, una herramienta clave para su éxito.

***Palabras clave:** gestión del conocimiento, formación, innovación formativa, capital humano, gamificación.*

ABSTRACT

In this project a qualitative analysis about how important the knowledge management in firms is going to be hold, focusing on human capital training as a key in management.

The main aim in the firms, when the knowledge management is, will be to improve the value of intelectual capital and, consequently, the value of the business. By this way and with a less predictable market, firms need to train its human capital in new skills which let the company a bigger flexibility. So, in these last years innovation training is getting more and more important and new models, such as gamification, are borning. They let them work technical knowledge and inter and intra personal skills, taking care of laboral enviroment and employers wellness.

To sum up, business management goes at the same time as society and its improvement, getting that knowledge management and skill training in human resources is an important key for his success nowadays.

Palabras clave: *Knowledge management, training, innovation training, human capital, gamification.*

1. Introducción.

Para la consecución del objetivo planteado en el presente trabajo, es necesario previamente contextualizar el tema de la gestión del conocimiento y el valor del capital humano en el momento económico y social en el que nos encontramos.

Posteriormente se tratará de describir qué es el conocimiento y los tipos de conocimiento que podemos encontrar en las personas y organizaciones. Una vez descrito y comprendido el término “conocimiento” y todo lo que el mismo representa, se procederá a trabajar sobre la gestión del mismo, tratando temas como su definición; descripción de diferentes modelos de gestión del conocimiento; el proceso de generación de conocimiento dentro de las organizaciones y finalmente, analizaremos cómo una correcta y adecuada gestión del capital humano en las organizaciones puede ser una herramienta clave para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Se estudiará cuáles de los elementos que conforman el conocimiento dentro de una empresa cumplen con las características propias de los recursos VRIO, descritos por la teoría de recursos y capacidades y por lo tanto, serán activos que permitirán a la empresa posicionarse en el mercado con un valor, en muchos casos, mayor a su valor contable.

Aunque la gestión del conocimiento comprende más aspectos que el capital humano, debido a la importancia y el poder que este recurso tiene sobre los resultados y el éxito de las empresas, este estudio se va a centrar principalmente en él y más concretamente en la variable “formación”, pues será esta variable la que permitirá mejorar los conocimientos y habilidades de los empleados de la empresa, consiguiendo una estructura flexible y capaz de adaptarse a las amenazas y oportunidades que brinde nuestro mercado cada vez más volátil.

Finalmente y como elemento novedoso, se expondrá una nueva tendencia innovadora en formación del capital humano dentro de las organizaciones: “*la gamificación*”. Se describirán sus características, ventajas e inconvenientes y por último conoceremos algunos casos concretos de actividades que, a día de hoy, están teniendo mucho éxito entre las empresas.

1.1. Contextualización.

Con una simple mirada al entorno en el que nos encontramos hoy en día, ya sea en términos económicos, sociales, laborales, etc., se puede afirmar que los cambios son evidentes y afectan de forma notable a la gestión de empresas, organizaciones y la sociedad en general. Centrándonos en los cambios sobre la gestión de las empresas, tema que se trata en este estudio, el principal cambio que sorprende a los académicos y estudiosos de ciencias empresariales es el **incremento de la importancia de los activos intangibles** y principalmente, del capital humano, en la gestión de las empresas hacia el éxito estratégico (Benavides Velasco, C. A., & Quintana García, C., 2003). En el momento en el que se encuentra la economía, ya no vale con diferenciarse de la competencia únicamente por el producto o servicio que se ofrece, sino que hay que centrar los esfuerzos en el proceso de organización y gerencia de la estrategia a seguir, lo que implica cambios o mejoras en: imagen de marca, flexibilidad para la adaptación a los gustos cambiantes de los consumidores, etc. Así pues, estos requerimientos, necesitan de capital humano actualizado, capacitado y con las habilidades requeridas para conseguirlo (Benavides Velasco, C. A., et al, 2003).

Aunque el conocimiento ha sido un elemento indudablemente imprescindible en el funcionamiento de las empresas, el concepto de gestión del conocimiento tal y como lo entendemos a día de hoy, no ha surgido hasta esta década, como consecuencia de los grandes cambios que han soportado los mercados y la sociedad en general. La globalización y los continuos cambios tecnológicos se han traducido en el origen de una nueva era económica, la llamada “Era del conocimiento”. En un mundo cada vez más global, la reducción de costes de información, el incremento de mercados en los que competir, la liberación de los productos y del mercado de trabajo, etc. crea la necesidad entre las empresas de buscar nuevos métodos con los que competir y crear riqueza o valor económico (Teece, D. J., 2000). Esto supone un mayor interés sobre las competencias basadas en el conocimiento y, por lo tanto, el reconocimiento del capital humano como elemento estratégico dentro de los procesos empresariales (Benavides Velasco, C. A., et al, 2003).

1.2. Objetivos de trabajo.

A lo largo de este trabajo se va a tratar de, entre otras cosas, **demostrar la importancia de la gestión del conocimiento** para la consecución de los objetivos de la empresa exitosamente. Para ello, se demostrará por qué es ahora cuando el conocimiento y

talento dentro de las organizaciones está adquiriendo una posición estratégica dentro de la gerencia.

Por otro lado, se desarrollaran las características que hacen que el **capital humano**, según la teoría de recursos y capacidades, sea un **activo VRIO** dentro de la organización y por lo tanto, que sea la base principal de las ventajas competitivas sostenibles que permiten a las empresas posicionarse estratégicamente en el mercado.

Por último, el estudio se centrará en cómo los cambios rápidos y repentinos tanto económicos como sociales y laborales, están afectando a un mercado cada día menos predecible y más volátil. Por ello, se **defenderá la necesidad** y trascendencia de la **formación del capital humano**, fomentando una continua actualización de conocimientos y tratando de potenciar habilidades inter e intrapersonales que necesitan educarse y formarse del mismo modo. Para ello, es esencial la innovación en formación, que permita nuevos métodos donde se reconozca el trabajo colaborativo y consiga enganchar a los trabajadores, evitando así situaciones de abandono de la formación. Así pues, en este proyecto se describirá la gamificación como modelo de formación innovador que permite alcanzar todos los objetivos de formación previamente nombrados.

En conclusión, los objetivos perseguidos con la realización de este estudio son:

- Aportar una visión global de la gestión del conocimiento, sus dimensiones y elementos cruciales para conseguirla.
- Demostrar la importancia de la formación del capital humano como pieza clave de la gestión del conocimiento. Del mismo modo se desarrollara el método de la gamificación como una posible alternativa.

1.3. Metodología del trabajo.

El trabajo seguido para la realización del presente trabajo fin de grado consiste en:

- a) Un primer contacto con el tema mediante una primera lectura de diferentes estudios y artículos sobre el tema. De este modo, se adquirió un conocimiento más detallado del tema y sus dimensiones y se pudo establecer el primer esquema de temas a tratar.

- b) Posteriormente, una vez conocidos los temas principales que se tratarían, se llevo a cabo la lectura detallada y análisis de literatura sobre gestión del conocimiento y formación.

El trabajo previamente detallado, junto con una extensa revisión bibliográfica, es la base sobre la que se sustenta el trabajo desarrollado a continuación. Por lo tanto, el estudio trata de definir en qué consiste la gestión del conocimiento, el capital humano y la formación, así como demostrar la importancia de las mismas, partiendo de un marco teórico con un extenso trasfondo bibliográfico y ciertas aportaciones de la autora.

2. El conocimiento

2.1.¿Qué es el conocimiento?

Existen y han existido a lo largo de la historia multitud de definiciones para el concepto conocimiento. En un lenguaje común y cotidiano tratamos continuamente el término conocimiento, ya sea para hablar de capacidades técnicas como para hablar de sabiduría, incluso para referirnos a la posesión de información o datos.

Debido a que tratamos con un término muy amplio, debemos, antes de comenzar con el tema de estudio, definir de manera clara qué entendemos como conocimiento y qué como apoyos al mismo.

Si nos guiamos por la definición que nos da La **Real Academia Española de la Lengua**, aceptamos que el conocimiento es “*entendimiento, inteligencia y razón natural*”. Según **Business Dictionary** el conocimiento es *la facultad humana resultante de la información interpretada; comprensión que germina de la combinación de datos, información, experiencia e interpretación individual*.

Sin embargo, desde una perspectiva más amplia, la definición presentada por **Gamble y Blackwell (2001)**, sobre la base de una definición previa por Davenport y Prusak entiende el conocimiento como “*una mezcla fluida de experiencia enmarcada, valores, información contextual, información de expertos y un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones frecuentemente se manifiesta no sólo en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas organizativas, prácticas y normas*”.

Esta será la definición que se tomará como base para la realización del análisis de la gestión del conocimiento. Destacar de dicha definición que no entiende conocimiento

como una mera posesión de información, datos o incluso estudios, sino que amplía la definición a todo aquello que se origina y aplica en la mente de las personas, dadas unas circunstancias y experiencias. Estos aspectos serán temas clave que, debido a su característica novedosa en el ámbito del conocimiento, se trabajaran en detalle a lo largo del estudio.

2.2. Tipos de conocimiento

- **Conocimiento Explícito:**

Se trata de aquel conocimiento que está formalizado y codificado y que por lo tanto, es fácil de identificar y recuperar (Wellman, 2009). El conocimiento explícito se encuentra en: bases de datos, memorias, notas, documentos, libros, etc (Botha, A., Kourie, D., & Snyman, R., 2008).

Es un conocimiento importante y necesario para la vida y crecimiento de una empresa. Por ello, las compañías se esfuerzan en garantizar que los trabajadores tengan acceso a bases de datos, y que el conocimiento importante este almacenado, revisado, actualizado, registrado correctamente y que, en última instancia, se pueda acceder a esta información fácilmente dentro de unas garantías de seguridad.

Con estos objetivos, la forma óptima para el manejo de esta información es a través de Knowledge Management Systems (KMS), cada vez mejores y más innovadores gracias a los avances en tecnologías e I+D+i de las empresas (Marfil Medina, N., 2012).

Aunque es cierto que este tipo de conocimiento es importante en una organización, es insuficiente para el éxito sostenible de una empresa, puesto que no tiene en cuenta ciertos intangibles, tanto internos de la empresa como de sus trabajadores, principales generadores de ventajas competitivas sostenibles.

Personalmente opino que durante muchos años este conocimiento ha sido el único reconocido y trabajado dentro no solo del ámbito empresarial, sino en la sociedad de conocimiento y educación en general.

- **Conocimiento Tácito:**

Este conocimiento se trató por primera vez en la historia en 1966 por Polanyi y actualmente es uno de los focos de atención en el ámbito empresarial. El conocimiento tácito se encuentra en las mentes de las personas e incluye las creencias culturales,

valores, actitudes, modelos mentales, así como habilidades, capacidades y conocimientos (Botha et al 2008).

En este sentido, el conocimiento tácito es específico del contexto y la persona, por lo que es difícil de formalizar, comunicar y transferir. Este tipo de conocimiento está relacionado a las personas, sus habilidades y capacidades, de modo que determina sus conductas.

Hasta ahora, estos intangibles, propios del capital humano que forman las sociedades, no han recibido atención, hasta tal punto que Gamble & Blackwell (2001) vinculó la falta de atención en el conocimiento tácito directamente a la reducida innovación y competitividad sostenida.

De este modo, y con los nuevos modelos de gestión centrados en el conocimiento o talento, se busca indagar, cuidar y trabajar estos intangibles, puesto que el conocimiento tácito es también considerado como la más valiosa fuente de conocimiento, y el más propenso a conducir a avances en las organizaciones (Wellman, 2009).

Figura 1: Conocimiento explícito vs. tácito



Fuente: Grial (2016)

En la figura 1 se explica de forma muy intuitiva la diferencia entre conocimiento explícito e tácito. Como si de un iceberg se tratara, el conocimiento dentro de las personas y como consiguiente dentro de las empresas está dividido entre aquel que se reconoce rápidamente y cualquiera reconoce como un activo valioso y aquel conocimiento intangible y menos valorado, que en muchos casos será el que marcará la diferencia entre “lo bueno y lo mejor”.

- **Conocimiento Integrado:**

El conocimiento integrado se refiere al conocimiento que está bloqueado en los procesos, productos, la cultura, las rutinas o estructuras (Horvath 2000, Gamble & Blackwell, 2001). Es decir, todo aquello que caracteriza la “personalidad” de una organización. En cierto modo, este es el factor clave que marcará la capacidad o no de unir los dos tipos de conocimientos previamente definidos, así como su propia rutina o esquemas para aplicar dichos conocimientos.

En este punto se englobarían conceptos realmente importantes en la gestión del conocimiento como es la fluidez del conocimiento y la información dentro de la empresa, basándose siempre en sus esquemas jerárquicos que marcaran la capacidad de comunicación interna.

3. Gestión del Conocimiento

En este apartado se trata de definir el concepto gestión del conocimiento, así como determinar las posibles causas que determinan por qué es ahora y no antes o después cuando este concepto toma poder dentro del ámbito empresarial y social.

En la última década, la conocida como **gestión del conocimiento** ha conseguido ser un tema de importancia en estudios e investigaciones, así como un **paradigma de la gestión por excelencia** en las áreas de organización y dirección de empresas.

“En la era posindustrial, el éxito de una empresa se encuentra más en sus capacidades intelectuales y en las de sus sistemas que en sus activos físicos. La capacidad de gestionar el intelecto humano —y convertirlo en productos y servicios útiles— se está convirtiendo a gran velocidad en la técnica directiva esencial de esta época”. (Finkelstein, S., Anderson, P., & Quinn, J. B., 1996). Esto se traduce en ciertos cambios organizativos y jerárquicos de las empresas. Como apuntaba Drucker, P. F., 1988, estamos entrando en *“un tercer periodo de cambios: el giro desde la organización basada en la autoridad y el control, la organización dividida en departamentos y divisiones, hasta la organización basada en la información, la **organización de los especialistas del conocimiento**”.*

No es hasta este momento cuando se comienza a valorar y/o trabajar el conocimiento como un activo clave dentro de una sociedad (entendiendo en este caso sociedad como empresas, países, universidades...) para generar ventajas competitivas. La lectura y análisis de diferentes textos sobre la gestión del conocimiento permite realizar un

resumen sobre algunas de las principales razones por las que es ahora y no antes o después cuando nace esta inquietud e interés por el conocimiento, el talento y la gestión de los mismos (Rodríguez Gómez, D., 2006; Agustí, C., 2000). Algunas de estas razones se pueden resumir en:

- Los ***cambios acelerados y el aumento de la competitividad*** entre las organizaciones. Esto conlleva una necesidad de desarrollar estrategias que mantengan al capital humano formado, no solo en habilidades técnicas o propias de su trabajo, sino también en aspectos como flexibilidad, rapidez de respuesta o trabajo en equipo.
- Tras la Segunda Guerra Mundial, el sistema socioeconómico dio un giro y desde entonces la ***sociedad demanda***, y por consiguiente desarrolla, ***productos y servicios basados***, cada vez más, ***en los conocimientos***.
- La ***era de la información***. Con la aparición y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, la humanidad está expuesta a un continuo “bombardeo” de información y noticias, por lo que es necesaria una preparación para evaluar y calificar todo flujo de información de manera correcta y eficiente. Por otro lado, las IT (Information Technology- tecnologías de la información y la comunicación) facilitan el almacenamiento, control y la difusión de datos y conocimientos.

3.1. ¿Qué es la Gestión del Conocimiento?

Tomando las reflexiones del apartado anterior como punto de partida, debemos tratar de comprender a qué nos referimos con “gestión del conocimiento”.

Revisión bibliográfica. Gestión del conocimiento. (Ver Anexo 1)

Como nexo común entre todas las definiciones encontramos que la empresa, con la implantación de una gestión de conocimiento, trata de asegurar que los conocimientos apropiados estén a disposición de quién lo necesite en el momento que lo demande.

Por otro lado, y hablando en términos empresariales, es importante conocer las dimensiones que abarca la gestión del conocimiento dentro de una organización, además de reconocer el elemento clave para dicha gestión, el capital intelectual interno. Se debe destacar que en los últimos años se ha llegado a un cierto consenso entre los principales académicos del tema para dividir el capital intelectual en tres componentes: el capital humano, estructural y relacional (Bontis, 2002; Petty y Guthrie, 2000; Ordóñez de

Pablos, 2003; Roos, J., 2001 ; María Viedma Martí, J., 2001).

Como conclusión, se puede defender que el objetivo principal de la gestión del conocimiento es, basándose en un conjunto de procesos y sistemas, aumentar y mejorar de forma significativa el valor del capital intelectual de una empresa, entendido como la *suma de capital relacional, estructural y humano*. Para ello, se requiere de esfuerzo y trabajo en el desarrollo de habilidades, tales como: la solución problemas eficientemente, en un espacio de tiempo reducido; la capacidad de creación de nuevo conocimiento, así como su captación y transmisión a todos los miembros de la empresa; creación de cultura y fidelidad a nivel interno de la empresa; y ambiente de trabajo propicio para realizar las tareas eficientemente, entre otras. Todos estos conocimientos, siempre enfocados hacia un objetivo claro, la *generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo* que sitúen a la empresa en una posición clave competitivamente hablando.

Tras este estudio teórico sobre el concepto “gestión del conocimiento” podemos observar que son muchas y diversas las definiciones o entendimientos del mismo. Se debe a que tratamos de una disciplina “joven” y que, por tanto, no cuenta con modelos teóricos demasiado sólidos o esquematizados.

No obstante, podemos resumir dicha gestión como un conjunto de procesos sistemáticos, destacando las fases de *identificación* y posterior *esfuerzo para captar* el capital intelectual/humano; *tratamiento, desarrollo o formación y transmisión* del conocimiento y por último *asimilación y utilización* del mismo; todo ello con el objetivo de un *desarrollo organizacional y del capital humano* de la sociedad, para conseguir una **ventaja competitiva** que posicione a la empresa estratégicamente en el mercado (Frost, A., 2010).

Como conclusión, podemos decir que la gestión del conocimiento se basa en **la fusión de la gestión del capital humano y la gestión de la información o datos**. Debemos formar a los trabajadores en conocimientos explícitos y trabajar en conseguir más datos e información de clientes, proveedores, etc., pero no debemos olvidar otro tipo de habilidades que conforman el concepto conocimiento, como pueden ser la capacidad de generar más conocimiento a través de ideas innovadoras; la habilidad de tratar la información, no solo de forma independiente, sino trabajándola en equipo; transmitirla e incluso asimilarla o aprovecharla en beneficio de la empresa, basándose en sus objetivos y/o estrategias.

También Bukowitz y Williams (2000), entre otros, hablaron de la gestión del conocimiento y determinaron que esta enlaza directamente las necesidades tácticas y estratégicas, siempre centrando su atención en el uso y aprovechamiento del conocimiento.

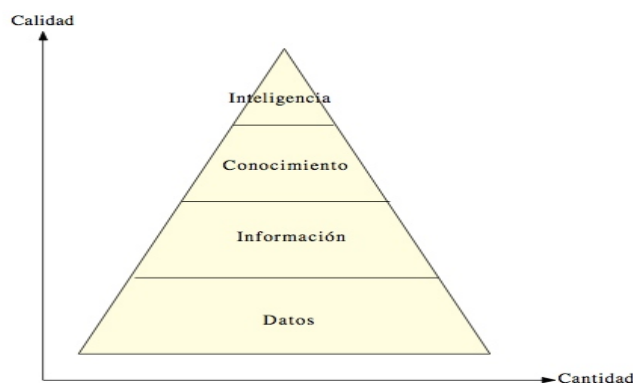
Con todo esto, podemos determinar que para una exitosa gestión del conocimiento, es importante el previo conocimiento y determinación de estrategias y objetivos de la empresa, tanto a largo como a corto plazo, así como, el correcto alineamiento de los trabajadores con dichos conceptos internos.

3.2. Generación del conocimiento organizacional.

En este apartado se va a describir cuál es el proceso de creación de conocimiento organizacional, partiendo de información o datos y siguiendo un proceso que junto a unas habilidades y el contexto en el que son trabajados se convertirán en conocimiento interno de la empresa.

Gloria Ponjuán, 1998, en su libro *“Gestión de Información en las organizaciones: Principios, conceptos y aplicaciones”* trata de explicar el enfoque de Valor Agregado establecido por el especialista Rober Taylor (1986). Este trata de explicar el proceso de transformación que concluye en conocimiento interno de la empresa. Para ello, se establece la siguiente pirámide:

Figura 2: Pirámide informacional



Fuente: “Gestión de Información en las organizaciones: Principios, conceptos y aplicaciones” . Ponjuán Dante, G. (1998).

En ella se representa la importancia del trato y transmisión de los continuos hallazgos, para su posterior transformación en conocimiento e inteligencia. Esta teoría entiende que los datos no tienen valor por sí solos, pues requieren de un trato, análisis, estudio y

conclusiones para poder convertirse en información con contenido. Sin embargo, esta información se verá influenciada por el contexto o percepción personal, transformándose así en conocimiento. De este modo, el conocimiento está compuesto por información, contexto y experiencia. Finalmente, dicho conocimiento una vez validado, entendido, comunicado y orientado hacia unos objetivos, se convierte en inteligencia. Es por esto, que solo aquellas sociedades conscientes de la importancia de la transformación de los datos sean aquellas con mejores posiciones competitivas.

Partiendo de los datos, debemos decir que la mayoría de las empresas tiene fácil acceso a ellos y hoy todavía más en plena era de la información. Por otro lado, las empresas luchan por conseguir a los mejores trabajadores, lo que implica grandes conocimientos en análisis y conclusión de datos. Sin embargo, el problema, o ventaja para aquellas empresas que lo saben trabajar o gestionar, surge en la transformación de dicha información en conocimiento y posteriormente, en inteligencia propia e interna de una empresa, con el mismo o más valor que cualquier activo tangible o intangible. Para dicha transformación tienen un papel clave aspectos como el contexto, la capacidad de comunicar, la experiencia o la alineación hacia los objetivos de la empresa.

3.3. Proceso de creación de conocimiento interno.

Nonaka, L., Takeuchi, H. y Umemoto, K. (1996) defienden que sólo alcanzarán el éxito aquellas empresas que de un modo coherente creen nuevo conocimiento, lo difundan eficientemente por toda la empresa y lo incorporen rápidamente a sus circunstancias. Por ello, y teniendo en cuenta que dentro de las organizaciones el proceso de creación de conocimiento es continuo, es importante plantear un posible escenario de creación de conocimiento para, posteriormente, analizar aquellos procesos, elemento o habilidades que se puedan mejorar.

En cualquier escenario, ya sea ante una amenaza o una oportunidad, la sociedad deberá realizar un primer esfuerzo de planteamiento de la situación o problema al que se enfrentan, seguido de un análisis interno y externo de la empresa. Una vez que se conoce la situación y contexto en el que se trabaja, siempre y en cualquier situación, comienza, consciente o inconscientemente, un proceso de creación de nuevo conocimiento que consistirá en cuatro fases (fases mínimas, porque dependiendo de la empresa, su problema o necesidad, situación y otras variables, el proceso podría requerir de más pasos):

- El primer paso para la creación de conocimiento será la **generación de ideas**, o comúnmente llamada “lluvia de ideas”, relacionadas con la situación a la que se enfrenta la empresa. Ya sea la oportunidad de explotar un mercado nuevo, caso en el que el planteamiento se dirigirá hacia ideas de entrada en el mercado; o a la amenaza de pérdida de cuota de mercado debido a un potencial nuevo competidor, caso en el que la sociedad deberá plantearse cómo mantener su cuota de mercado.

Este primer paso, se realizará por aquel personal dedicado y cualificado académicamente y con las habilidades necesarias para ello.

- El segundo paso en un posible proceso de creación de conocimiento dentro de una organización, será la **evaluación de las ideas elaboradas** por los componentes de diferentes equipos para afrontar el problema y/o oportunidad presentado en el punto anterior. Una vez evaluadas se seleccionará la idea más conveniente teniendo en cuenta determinadas variables internas y externas de la empresa: objetivos estratégicos, cultura, deadline, perspectivas, presupuestos, contexto, competidores, clientes... El proceso de decisión lo llevará a cabo un equipo de personas que deben dialogar, comunicarse y trabajar en equipo; elementos igual de importantes en la generación de conocimiento que el previo trabajo de campo. Así pues, en este momento el “nuevo conocimiento” ya forma parte de la organización.
- Sin embargo, la gestión del conocimiento erróneamente debe finalizar en el punto anterior. Tan importante como los puntos previos son los procesos que les siguen. A continuación, se debe realizar un esfuerzo para la **correcta y eficaz transferencia o comunicación** de las conclusiones y resultados obtenidos.
- Finalmente e imprescindible para la puesta en marcha del nuevo conocimiento es su **asimilación**, ya sea en forma de nueva tarea, nueva estrategia, nuevo proceso... seguido de una adaptación a los procesos, productos o tecnologías, dependiendo del contexto en el que nos encontremos.

Esta simulación esquemática de un proceso de creación de conocimiento, ayuda a conocer qué aspectos del capital humano, además de los conocimientos puros académicos, se deben trabajar y potenciar dentro de una organización, puesto que serán claves para formar a trabajadores capaces de gestionar y adaptarse correctamente a

cualquier situación que se plantee. Algunas habilidades que me gustaría personalmente destacar son: *habilidades interpersonales*, tales como: la comunicación acompañada de empatía para trasladar y ayudar a la comprensión del conocimiento o nuevos procesos, trabajo en equipo, flexibilidad, etc.; *habilidades individuales*: creatividad, confianza, asimilación de conocimientos, alineación hacia los objetivos empresariales, etc.

Con todo esto, se quiere demostrar que en la situación empresarial de continuo cambio en la que nos encontramos, no basta con gestionar adecuadamente el conocimiento, sino que se requiere un correcto análisis de los elementos clave y las diferentes circunstancias en las que una organización puede crear, adquirir, transformar, transferir y usar el mismo, orientado al desarrollo organizacional y la creación de ventajas competitivas sostenibles (Reyes, M. Á. O., & Gutiérrez, J. P. L., 2015).

3.4. Tipos de modelos para la gestión del conocimiento.

Debido a que trabajamos sobre un ámbito muy novedoso dentro de la economía empresarial, existen multitud de opiniones y perspectivas sobre el conocimiento y su organización, lo que se traduce en incontables modelos para la gestión del mismo. No obstante, tras la lectura y análisis de algunos autores especializados en el tema (Davenport y Prusak, 2001; Wiig, 1997; Rivero, 2002), podemos afirmar que la mayoría de ellos, según su base o filosofía, se pueden clasificar en:

- ***Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento***: Este tipo de modelos no diferencia entre los escalones que conforman la pirámide informacional previamente descrita. Es decir, **no realiza diferenciación** entre el **conocimiento y la información o los datos**, entendiéndolo, además, como un aspecto independiente al capital humano que lo trata o trabaja. Por ello, en aquellos modelos basados en esta filosofía, su gestión se centrará en la búsqueda o innovación de estrategias o metodologías que permitan el almacenamiento y rápido/fácil acceso a los datos para una posterior transmisión de información. De este modo, una buena gestión de ITs será una pieza clave para la consecución de sus objetivos.
- ***Socioculturales***: estos modelos, probablemente los más novedosos, defienden la importancia del desarrollo de una **cultura empresarial fuerte y particular**, así como dirigida hacia la gestión del conocimiento. Este tipo de modelos pretenden concienciar sobre la importancia y el valor del conocimiento dentro de la

empresa, así como, fomentar la confianza y fidelidad del trabajador con la empresa; promover cambios en actitudes hacia **personalidades proactivas, positivas y motivadoras**. Tratando siempre de fomentar y potenciar el trabajo en equipo y con procesos de comunicación continuos y eficientes. Podemos decir que aquellos defensores de los modelos socioculturales no se conforman con un aprendizaje y conocimiento tradicional, sino que van más allá en búsqueda de un **aprendizaje colaborativo**¹.

Es cierto que las nuevas tecnologías serán clave para este tipo de modelos. Sin embargo, no deberían de aprovecharse únicamente como se hace en modelos basados en el almacenamiento, acceso y transferencia, previamente analizados, sino que para una excelente gestión de modelos socioculturales, deberíamos invertir en IT o actividades que apoyen procesos de formación y aprendizaje novedosos y arriesgados como podría ser “*La Gamificación*”.

- **Tecnológicos:** Este tipo de modelos destaca por una continua e intensiva inversión en **sistemas y herramientas tecnológicas** (Big data, intranet, web, herramientas para la toma de decisiones...) que apoyen la gestión de conocimiento en la organización. También en este caso es clave la innovación y up-date de la empresa.

En el ámbito práctico no existen empresas que sigan de manera pura uno de estos tipos de gestión del conocimiento, ni esta sería una opción recomendable. Es más, la empresa con mayor éxito en su gestión del conocimiento será aquella capaz de coordinar estos tres tipos de modelo en su estrategia interna (Rodríguez Gómez, D., 2006).

Teniendo como base estos tres tipos de modelos y dado que en la actualidad no existe una clasificación única de modelos de gestión de conocimiento, se adjunta como anexo un cuadro resumen de los principales modelos teóricos sobre gestión del conocimiento en los últimos años.

Revisión bibliográfica. Modelos teóricos de gestión el conocimiento. (Ver Anexo 2)

¹ *El aprendizaje colaborativo es una técnica didáctica que promueve el aprendizaje centrado en el alumno basando el trabajo en pequeños grupos, donde los estudiantes con diferentes niveles de habilidad utilizan una variedad de actividades de aprendizaje para mejorar su entendimiento sobre una materia. Cada miembro del grupo de trabajo es responsable no solo de su aprendizaje, sino de ayudar a sus compañeros a aprender, creando con ello una atmósfera de logro. Los estudiantes trabajan en una tarea hasta que los miembros del grupo la han completado exitosamente. De Monterrey, T. (2001).*

Tras la lectura de los diferentes modelos y *bajo criterio de la autora*, con el objetivo de aportar una comparativa entre diferentes modelos de gestión del conocimiento y demostrar que todos ellos se basan en la importancia y el comportamiento del capital humano organizacional, se van a desarrollar **tres de los modelos más destacables y distanciados en el tiempo.**

3.4.1. La organización creadora de conocimiento (I. Nonaka y H. Takeuchi, 1999)

El modelo desarrollado por Nonaka y Takeuchi, (1999) se basa en la concepción del capital intelectual como la fuerza primera que poseen las organizaciones modernas para crear, utilizar y transferir sus conocimientos. Por otro lado, este modelo apoya la idea de la movilización y conversión del conocimiento tácito (dimensión epistemológica), así como, la creación de conocimiento organizacional, frente a la visión más individualista del conocimiento (dimensión ontológica).

Tratamos con un *modelo cíclico e infinito* que contempla *cuatro fases*:

- **Proceso de socialización** → *de tácito a tácito*: Los individuos adquieren conocimientos unos de otros. El conocimiento pasa de un estado individual a colectivo.
- **Proceso de externalización** → *de tácito a explícito*: El conocimiento se articula de una manera tangible, a través del diálogo, plasmándolo en esquemas, fórmulas y métodos.
- **Proceso de combinación** → *de explícito a explícito*: Se combinan diferentes formas de conocimiento explícito mediante documentos o bases de datos
- **Proceso de internalización** → *de explícito a tácito*: Los individuos internalizan el conocimiento de los documentos en su propia experiencia, permitiéndoles ampliar, extender y redefinir su propio conocimiento tácito.

Es decir, este modelo propone la creación de equipos de trabajo auto-organizados, capaces de compartir a través de sesiones de puesta en común, esquemas, procesos, modelos, etc., su conocimiento tácito con el resto de los componentes.

3.4.2. The 10-Step Road Map (Tiwana, A., 2002)

Tiwana defiende la gestión del conocimiento como herramienta clave en las organizaciones para la correcta integración y la utilización del conocimiento existente a

nivel interno. Para ello, trató de definir el proceso de implantación de gestión del conocimiento a través de *diez etapas* que podemos agrupar en *cuatro fases*:

Fase 1- Evaluación infraestructura:

- *Analizar la infraestructura existente.*
- *Alinear GC con la estrategia de negocio.*

Fase 2- Análisis, diseño y desarrollo del sistema de gestión del conocimiento:

- *Diseñar la infraestructura de GC.*
- *Auditar los activos y sistemas de GC.*
- *Diseñar equipo de GC.*
- *Crear auto-proyecto de GC.*
- *Desarrollar sistema de GC.*

Fase 3- Despliegue:

- *Desplegar el sistema con metodología orientada a resultados.*
- *Gestionar el cambio, culturas y estructuras de incentivos.*

Fase 4- Evaluación:

- *Evaluar rendimiento, medir retorno de la inversión y refinar el sistema.*

En el modelo de Tiwana, conocer internamente la organización, su estrategia, su cultura, etc. es realmente necesario para una posterior alineación de dichos aspectos con una gestión hacia el conocimiento.

3.4.3. Modelo de Gestión del Conocimiento Integrado. (Alan Forst , 2010)

Dicho modelo, trata de innovar aportando un elemento más a la gestión del conocimiento “la memoria de la organización”.

Alan Forst en este modelo defiende la idea de un modelo de gestión que se divide en varios pasos:

1. **Detectar y descubrir el conocimiento ya existente**, oculto y datos ya existentes en la memoria de la organización.
2. Organizar y evaluar dichos activos tratando de **dar valor a el conocimiento interno** de la empresa.

3. **Iniciativas tácitas:** dependiendo del valor que tenga el conocimiento que se ha detectado en la primera fase, se reutilizará, se creará/ adquirirá nuevo o no se actuará y acabará el proceso de creación de conocimiento.
4. **Iniciativas estratégicas:** invertir en retención de conocimiento, actualización, fluidez de intercambio de conocimiento, etc.; o ceder activos de conocimiento obsoletos.

Como conclusión al análisis de los anteriores modelos, destacar que a pesar de que cada uno defiende ideas de gestión diferentes, todos tienen un **nexo común**, el capital humano organizacional y la importancia del mismo dentro de la organización y más concretamente para la exitosa gestión del conocimiento. Este será el encargado de crear el conocimiento, desarrollar e implantar el modelo de gestión de conocimiento que permitirá la correcta integración y la utilización del conocimiento interno y, por último, el encargado de crear actividad, experiencia y conocimientos históricos dentro de la organización.

3.5. La gestión del conocimiento como ventaja competitiva.

El objetivo último de toda empresa es la creación de valor y para ello es esencial conseguir una ventaja competitiva respecto a los principales competidores. Por ello, dentro del ámbito empresarial, el aspecto más relevante de la gestión del conocimiento es su capacidad para convertir activos internos de la empresa en recursos creadores de ventaja competitiva y para ello es clave una exitosa gestión del conocimiento.

En primer lugar, y antes de comenzar a analizar cómo la gestión del conocimiento puede ser clave para la consecución de una ventaja competitiva, debemos estudiar qué características han de tener aquellos activos a partir de los cuales la organización creará dicha ventaja.

Cuando observamos y analizamos el mercado comprobamos que existen diferencias abismales en los resultados entre empresas, incluso entre aquellas que a simple vista parecen ser similares en cuanto a mercado potencial, productos o servicios ofrecidos, procesos, incluso en valores contables. Según la **teoría de recursos y capacidades**, que entiende a la empresa como un conjunto organizado y único de recursos tangibles e intangibles (Wernerfelt, 1984), estas diferencias descansan en la gestión y aprovechamiento de determinados activos intangibles, **denominados recursos VRIO**,

caracterizados por ser: valiosos, raros, difíciles de imitar y en la organización adecuada, es decir, en una organización capaz de valorarlos, aprovecharlos y convertirlos en lo más productivos posible.

Así pues, esta teoría defiende los recursos VRIO y su gestión como el principal elemento para la consecución de una ventaja competitiva que eleve el valor de mercado de la organización muy por encima de su valor contable.

De este modo, si hablamos de cómo la gestión del conocimiento puede influir en la consecución de una ventaja competitiva sostenible, debemos hablar inevitablemente del recurso “capital humano” de la organización. Se entiende como capital humano a los trabajadores que aportan a la organización sus capacidades, habilidades y conocimientos, entre otros: la experiencia, la forma de razonar y de tomar decisiones, el potencial de aprendizaje, la apertura al cambio, la capacidad de adaptación, habilidad de trabajo en equipo, las relaciones personales, el liderazgo, el espíritu emprendedor, así como aspectos psicológicos y sociológicos (Barney, 1991; Grant, 2006).

Los trabajadores, influidos por la cultura de la organización, sus experiencias, sus conocimientos y habilidades, etc. cumplen, indudablemente, con todas las características necesarias para denominarse recursos VRIO y, por lo tanto, son un elemento clave a tener en cuenta en la gestión estratégica de una empresa. De este modo, podemos admitir que una adecuada gestión de los recursos humanos dentro de una organización, ayudará a la empresa a situarse en una posición privilegiada respecto a sus principales competidores.

Como consecuencia de la importancia que tiene el capital humano para el éxito a corto y largo plazo de la organización, es interesante plantearse la posibilidad de trabajo conjunto entre la dirección estratégica y la dirección de recursos humanos para la gestión estratégica de la organización.

4. Elementos clave en la gestión del conocimiento

A continuación se van a desarrollar los principales elementos a tener en cuenta para la implantación y desarrollo de una gestión hacia el conocimiento dentro de una empresa. Para ello, destacar, como se ha hecho en apartados anteriores, que la gestión del conocimiento se basa en la gestión, cuidado y mejora del capital intelectual de una empresa. Entendemos como capital intelectual aquel conocimiento susceptible de ser transformado en beneficios, que engloba entonces elementos como: ideas, know-how,

diseño, programas, procesos... Para el análisis que se lleva a cabo en este trabajo y tras la lectura de los estudios de diferentes autores, se van a analizar los siguientes activos intangibles: *capital humano, activos intelectuales y propiedad intelectual*; como los principales elementos susceptibles de gestión dentro del capital intelectual de una empresa (Edvinsson, 1996; Bontis, 1998; Malone, 1998; Brooking, A. 1996). De este modo, para que la gestión del conocimiento de una organización concluya en éxito, es imprescindible el estudio, conocimiento y la concentración de esfuerzos en la mejora de estos **tres activos**:

- **Capital Humano**

El capital humano de una organización lo forman los empleados de la misma. Estos son los encargados de crear, transferir y almacenar el know-how y la historia o experiencia organizacional. Sobre estos recursos influyen las experiencias colectivas e individuales previas, dotándoles de habilidades únicas y personales. De este modo, el capital humano de una empresa lo forman las personas, incluyendo todos sus conocimientos, habilidades y experiencias. Para el máximo rendimiento de estos recursos, la formación de todas y cada una de sus habilidades es el factor más importante, además de una correcta adaptación de la dualidad habilidades-responsabilidades, así como interés y esfuerzos en conseguir su máximo bienestar en la empresa.

“La fuerza de un equipo reside en las diferencias, no en las similitudes”

-Stephen Covey-

El capital humano es, por lo tanto, el motor de cualquier empresa y el encargado de trabajar sobre y para los activos intangibles que se analizan a continuación (De Empresarios, C. 1999).

- **Activos Intelectuales**

Son aquellos activos resultantes de la codificación el conocimiento tácito. Algunos ejemplos de este tipo de activos son: los procesos, los planes, los programas, las estrategias, los proyectos, etc. Los activos intelectuales representan la fuente de innovaciones de las empresas (De Empresarios, C. 1999).

- **Propiedad intelectual**

Entendemos como propiedad intelectual a cualquier activo intelectual que puede ser legalmente protegido. Por ejemplo: las patentes, los copyright, marcas comerciales, etc. (De Empresarios, C. 1999).

Como podemos deducir tras la simple lectura de cada uno de los activos intangibles que forman el capital intelectual, todos ellos **dependen del capital humano** de la empresa. Por ello, es lógico afirmar que el éxito de la estrategia de gestión hacia el conocimiento en una empresa, dependerá, en gran medida, del valor de su capital humano.

Sin embargo, valorar el capital humano es una tarea difícil, pues no debemos simplificarlo a la valoración académica de los mismos. El capital humano, como ya hemos apuntado previamente, se compone de personas expuestas a circunstancias, experiencias y características personales, que indudablemente influyen en su carácter y forma de ser. No podemos obviar que todas estas características personales influyen en las tareas y responsabilidades de los individuos. Por ello, y dentro del ámbito de actuación de la gerencia de una empresa, cuidar a sus trabajadores y el ambiente en el que realizan sus tareas es un aspecto importante a tener en cuenta. Un trabajador contento será notablemente más eficiente y por consiguiente, más rentable que un trabajador descontento o desmotivado.

Por otro lado, y de nuevo dentro del ámbito de actuación de la empresa, está el necesario e imprescindible continuo proceso de formación a los empleados. ***Debido a su importancia y el impacto positivo que este puede tener sobre los resultados de la empresa, este va a ser el principal tema en el que se va a centrar el análisis desde este momento.***

5. Innovación formativa.

Como se ha concluido en el apartado anterior, un factor importante para una exitosa estrategia de gestión basada en el conocimiento es la gestión del capital humano.

“Al final no amas una herramienta, amas a la gente que está detrás de ella y que hace que todo funcione.”

-Carlos Sanmartín, Co-Founder, Inneway Talent Solutions (2017)-

La creciente importancia de los recursos humanos dentro de las estrategias de las empresas viene soportada por el contexto organizacional en el que estamos inmersos (Mariné, F. B., 2002). En un ambiente de continuos e inesperados cambios, la incertidumbre exige a las organizaciones flexibilidad y rápida adaptación. En consecuencia y como ya se ha defendido en puntos anteriores del trabajo, el capital humano dentro de una sociedad apta y capacitada para aprovecharlo adecuadamente, es un potencial recurso VRIO que será base fundamental para conseguir una ventaja competitiva sostenible. Así pues, se va a tratar de exponer como la importancia de la formación de los empleados dentro de la empresa, con el objetivo de dotar a dichos trabajadores de las herramientas, habilidades y conocimientos necesarios para tener la capacidad de adaptarse a cualquier circunstancia de la forma más eficaz posible. Para ello, como veremos, no solo es necesario un plan de formación, sino que también lo es innovar e invertir para la obtención de un plan pensado para un completo aprovechamiento por parte de los empleados y adaptado a las necesidades y demandas de habilidades reales de la organización.

5.1. Antecedentes y contexto.

En la actualidad, y como consecuencia a un mercado caracterizado por la volatilidad e incertidumbre, podemos afirmar que los empleados son un recurso competitivo esencial para conseguir una ventaja competitiva duradera (Guerrero y Sire, 2001). De este modo, **la formación** se convierte en uno de los **factores determinantes** de la eficacia de las acciones o procesos que lleva a cabo una organización.

Revisión bibliográfica. Formación. (Ver Anexo 3)

Como se observa en el resumen de definiciones adjunto como anexo 3, existen muchas definiciones para el concepto “formación” y todas ellas defienden que el propósito de toda formación debe ser capacitar a los individuos para que puedan realizar convenientemente una tarea o un trabajo determinado en cualquiera de las circunstancias, previstas o imprevistas, con las que se encuentre. Las necesidades de formación pueden venir por varias vías, ya sea como consecuencia del cambio tecnológico, nueva organización de los procesos, cambios internos, nuevas tareas a realizar, incrementar la motivación del empleado, conseguir o mantener una ventaja competitiva, etc. (García Echevarría, S., & Lattmann, C., 1992). De este modo, la gestión de la formación debe estar alineada con los objetivos y estrategias de la

organización, de modo que finalmente, los trabajadores entiendan y se esfuercen en la consecución de dichos objetivos como propios.

La formación del personal es, por lo tanto, un proceso continuo que no debe acabar en el momento de asentamiento en el puesto de trabajo. Es más, el proceso de formación debe ser continuo y dinámico respecto a las circunstancias y condiciones que marca el mercado en cada momento (Bassi, L. J., Ludwig, J., McMurrer, D. P., & Van Buren, M. 2002).

A día de hoy, las empresas deben adaptarse al contexto en el que actúan, a una creciente y cada vez más intensa competencia a nivel mundial y consecuentemente, los cambios rápidos y continuos en procesos y objetivos estratégicos. Para ello es crucial elegir una formación adecuada y por encima de la aparentemente necesaria en el momento, que trabaje y fomente la flexibilidad y adaptación de los trabajadores que se traducirá en la de la organización en general. De este modo, tras la lectura de diferentes estudios sobre el tema (Del Valle, I. D., 2004; Fernández, J. T., & Gámez, A. N., 2005; Sánchez Escobar, M. D. M., 2016.) se puede concluir que no solo es necesario formar a los trabajadores en aquello con y para lo que trabaja en ese momento, sino que hay que formar a personas con las habilidades necesarias como para garantizar el funcionamiento de la organización al mismo o mayor rendimiento en el futuro, sean cuales sean las circunstancias. Esto lleva a reflexionar sobre qué capacidades y habilidades y en qué momentos de la carrera profesional se deben trabajar.

Sin embargo, lo más costoso de la implantación de un plan formativo dentro de una empresa es conseguir que los empleados resulten lo suficientemente motivados con la formación como para no abandonarla, a pesar del esfuerzo que esta pueda conllevar, requiere una reorientación de los planes de formación hacia modelos que involucren y capten la atención de las personas, lo que implica invertir en innovación formativa. Por otro lado, los empleados demandan cada día más la posibilidad de conciliación familiar y laboral, aspecto que puede verse desequilibrado con determinados planes de formación y que conllevará el incremento de abandono de la formación y/o bajo rendimiento por parte de los empleados. De este modo, las organizaciones deben tratar de entender la formación de los trabajadores como una responsabilidad dentro de su trabajo y no como una tarea extra a realizar en su tiempo libre (Del Valle, I. D. 2004).

Sin embargo, la innovación en procesos de formación requiere de **grandes inversiones** y es en este punto donde se encuentran los **grandes problemas o limitaciones** a las mejoras en los procesos de formación en nuestro país:

- La gran parte de la **red de empresas española** está compuesta de **PYMES**. Pequeñas empresas que, en el mejor de los casos, pueden invertir en una simple formación. Está demostrado que la **formación** de los empleados está **estrechamente unida al tamaño** de la empresa. Además, algunos estudios han demostrado la mayor influencia de la formación en las empresas de mayor tamaño (*Frazis, H. J., Herz, D. E., & Horrigan, M. W., 1995; Lynch y Black, 1998; Sánchez, A. A., Valle, R. S., & Aragón, M. I. B., 2000*), lo que implica una clara desventaja competitiva para las PYMES, teniendo en cuenta la importancia de un personal cualificado para la creación de valor dentro de una organización.
- En el mundo empresarial, la formación se entiende como una **función o área más de una empresa**, cuando se debería de reconocer como una **parte esencial** para definir la propia realidad de la empresa (*Sarramona, J., Colom, A., y Vázquez, G., 1994*).

5.2. Objetivos de la formación.

Como ya se ha defendido previamente, la formación debe estar **alineada con los objetivos estratégicos y corporativos** de la organización, por lo tanto, el papel de la alta dirección a la hora de marcar los objetivos que se buscan con la formación es imprescindible (*Fernández-Ríos y Sánchez, 1997*).

Los objetivos de formación deben marcarse en relación a aquellas aptitudes que se demandará a los empleados tras los procesos de formación, las cuales deberían satisfacer las necesidades internas de la empresa en cuanto a destrezas y habilidades de su capital humano. Por lo tanto, estas necesidades vendrán marcadas por las estrategias y objetivos a largo plazo de la organización, así como previsiones de cambios, etc. Para ello, estos objetivos deberán ser medibles y observables. Se trata de preparar la formación lo más basada posible en situaciones que puedan surgir y no tanto en conocimientos o conceptos. Es decir, el objetivo último de toda formación será capacitar a los empleados para actuar en situaciones o contextos concretos o inesperados.

En cuanto a la evaluación de la formación, será útil, siempre y cuando, se realice a lo largo de los procesos normales de la empresa y en diferentes contextos reales, no solo en el momento de finalización de la formación.

Como conclusión, la formación, siempre que este correctamente enfocada hacia los objetivos empresariales, evaluada y explotada por los empleados, será un pilar fundamental en una exitosa gestión basada en el conocimiento.

5.3. Nuevos retos en la formación.

Este apartado se va a centrar en el estudio y análisis de los nuevos retos en términos de gestión de recursos humanos a los que se enfrentan hoy en día las empresas. La **globalización y sus consecuencias en cambios** sociales, laborales y organizacionales, obligan a las empresas a adaptarse a las **nuevas circunstancias y demandas** del mercado. Por todo esto y como se ha demostrado en apartados anteriores, la formación de los recursos humanos de una empresa es una de las variables clave para su exitosa adaptación al mercado y sus condiciones. De este modo, a continuación se va a describir una **nueva tendencia** dentro de la **formación** en general, aplicada al ámbito empresarial, más concretamente a la capacitación y formación de los empleados, así como sus ventajas y sus inconvenientes.

5.3.1. La Gamificación.

Desde la aparición del término gamificación se ha hablado mucho sobre ella, tratando de encontrar sus ventajas respecto a los métodos tradicionales, apareciendo así diferentes definiciones para el mismo término.

Revisión bibliográfica. Gamificación. (Ver Anexo 4)

Sin embargo, antes de comenzar a analizar por qué el juego puede ser una herramienta útil en la formación, debemos tener en cuenta que gamificar una actividad formativa no implica únicamente diversión, es más, en muchos casos, este concepto no será el más representativo para la actividad. Es decir, la “formación gamificada” será una actividad de aprendizaje más que seguirá unos patrones determinados característicos del juego que, psicológicamente hablando, serán positivos en los resultados finales (Foncubierta, J. M., & Rodríguez, C., 2014).

Según la teoría “flow o flujo” de Mihaly Csikszentmihlyi, muy asociada a los juegos, una actividad gamificada consigue en los usuarios que están inmersos en ella un estado

activo, llamado en psicología “estado de flujo” (Borrás, G. O., 2015). Este se caracteriza básicamente por:

- ***Incremento de la concentración en la tarea que se realiza.*** El juego es un elemento lúdico, divertido que absorbe a aquel que lo practica, de este modo, si este está bien desarrollado, es realmente útil para alcanzar la plena concentración de los usuarios de la formación.
- ***Distorsión del sentido del tiempo.***
- ***Incremento del esfuerzo*** que se esta dispuesto a dedicar a la tarea
- ***Retroalimentación directa e inmediata (feedback inmediato).***

Personalmente, considero que la gamificación es un posible método de formación y aprendizaje, en el sentido que permite trabajar con motivación, sin sentimientos de frustración y permite evadir a los usuarios de las presiones sociales dentro de la organización, haciéndoles “volver a la infancia” mientras adquieren nuevas habilidades o conocimientos. Del mismo modo, es una buena técnica para trabajar y potenciar el aprendizaje colaborativo, es decir, realizar actividades de forma conjunta, potenciando la interdependencia positiva entre las personas, consiguiendo, indirectamente, la maximización del aprendizaje individual y conjunto (Dillenbourg, 1999; Johnson, Johnson, & Holubec, 1993; Espinosa, M. P. P, 2007).

Si realizamos un análisis desde una **perspectiva económica**, la gamificación permite mejorar la formación, mejorando el rendimiento, el trabajo y esfuerzo de los usuarios, de modo que se **maximiza el rendimiento de la inversión en formación**, proporcionando beneficios a largo plazo para la organización.

A través de la gamificación se pueden trabajar los conocimientos explícitos sobre temas y áreas concretos de la gestión de la empresa o de su proceso productivo, así como todas aquellas habilidades que se han destacado a lo largo del trabajo. La formación en conocimientos explícitos es muy importante en cuanto a actualización de conocimientos o adquisición de nuevos. Esta formación deberá ser diseñada especialmente para cada puesto.

En cuanto a la formación en habilidades, es realmente importante y muchas veces obviada dentro de las organizaciones, por ello, se ha intentado a lo largo del trabajo destacar la importancia de las misma y defender su utilidad como elemento clave para el éxito empresarial. En primer lugar, son importantes puesto que harán a una

organización más competitiva que a sus competidores directos. Debemos ver una organización como el conjunto de habilidades de sus componentes, en este caso, los trabajadores. Unos trabajadores con rápida capacidad de captación de nuevas ideas o procesos, así como con capacidad de comunicación, trabajo en equipo, creatividad, flexibilidad y adaptación a los cambios, constituyen una organización capaz de enfrentarse a cualquier situación exitosamente.

De modo que el juego permite formar a los mejores trabajadores en cuanto a conocimientos explícitos y con las mejores habilidades. No solo esto, sino que el juego creará un ambiente de trabajo cómodo e influirá en la mejora y creación de relaciones entre los empleados, así como romper, mediante juegos de roles, jerarquías tradicionales que dificultan la flexibilidad organizacional.

En términos empresariales, este es el objetivo que toda empresa debe perseguir: mejorar sus activos VRIO para conseguir ventajas competitivas que permitan mejorar su posición competitiva y por lo tanto maximizar sus beneficios.

5.3.2. Posibles Actividades de gamificación.

Existen multitud de posibles actividades que se pueden llevar a cabo dentro de una organización para trabajar los conocimientos y habilidades de los empleados. A día de hoy ya han surgido diferentes movimientos que fomentan este tipo de relación empleado-empresa y fomentan cambios en los procesos de formación. A continuación propondré varias actividades y los aspectos que se pueden tratar con ellas:

- ***The Hero Plan:*** es un proyecto creado por Daniel Vecino Castel, emprendedor aragonés, en el año 2012, con la idea de "agitar" proyectos empresariales y personales y diseñar nuevas estrategias orientadas a resultados. Es decir, es un *“sistema diseñado para que las empresas y profesionales puedan desarrollar estrategias ágiles a través de la gamificación, mientras están jugando sobre un tablero y se libra una batalla entre héroes y villanos, lo que permite reconocer las habilidades profesionales y empresariales de las personas”*.

El juego se basa en la historia clásica de héroes y villanos, mostrando el camino para convertirse en un héroe. El juego parte de la existencia de un héroe (en este caso la empresa, compuesta de habilidades, recursos y competencias) que junto a sus aliados (entiéndanse: socios, partners, etc.), se enfrenta a los villanos (la

competencia), con el objetivo último de ser mejores que estos (ventaja competitiva, posicionamiento).

Este juego está principalmente diseñado para formar al personal encargado de definir las estrategias y llevar la gestión de la empresa. Con esta actividad, los empleados se forman en habilidades y conocimientos tales como su competencia actual y potencial, sus aliados, amenazas u oportunidades, así como, aspectos internos de la organización como sus fortalezas, debilidades, objetivos empresariales, etc. No solo esto, sino que aprenden a trabajar en equipo, a tomar decisiones conjuntas y rápidas, entre otras habilidades. Además, consiguen todos estos conocimientos de una manera dinámica, divertida y social, lo que permite mejorar el ambiente de trabajo y convivencia organizacional.

- ***Caso de éxito*** → ***Cervezas Ambar para su “estrategia de expansión nacional”***:

Reto:	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Facilitar la colaboración de distintos perfiles de trabajadores</i> • <i>Practicar analizando campañas.</i> • <i>Diseñar la estrategia de expansión</i>
Resultados:	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Desarrollo de competencias</i> → <i>estrategia ágil, gamificación, trabajo en equipo, presentación en público.</i> • <i>Diseño de acciones para la expansión nacional.</i>

- ***Realidad virtual:*** En este caso se hablará tomando como ejemplo GA Consultores, consultora de Zaragoza pionera y especializada en la gamificación para la formación de empleados, principalmente a través de realidad virtual. Mediante gafas de realidad virtual se desarrollan juegos de simulación de situaciones reales donde el empleado se enfrenta a los posibles problemas que pueden encontrarse en la realización de su trabajo. Han trabajado con empresas como: pikolin, campofrío, fersa bearings, nissan, BSH...

6. Conclusiones.

La **gestión del conocimiento** en las empresas se presenta en la última década como uno de los pilares principales donde sustentan las bases de la ventaja competitiva de una empresa y el posicionamiento en el mercado de la misma. Estamos ante una corriente joven que, en la última década y debido a los cambios continuos en mercado y sociedad en general, esta adquiriendo un importante **papel estratégico** dentro de las organizaciones. El papel fundamental de la gestión del conocimiento es conseguir incrementar el valor del capital intelectual de la empresa, jugando con los tres elementos que lo componen: capital humano, relacional y estructural. Del mismo modo, la estrategia de gestión basada en el conocimiento debe concordar con los planes y objetivos estratégicos de la empresa y estar diseñada para trabajar en la consecución de los mismos. Por otro lado, el principal motivo por el que la gestión del conocimiento tiene esta capacidad estratégica de posicionamiento radica en el activo **capital humano**, elemento protagonista en la gestión del conocimiento y en el funcionamiento de una organización y el cuál cumple todas las **características** de los **recursos VRIO**.

Por todo ello, el capital humano es un elemento lo suficientemente importante como para estudiar y trabajar sobre él, sus capacidades, su mejora y su cuidado. En este caso concreto, el trabajo trata de demostrar la importancia de cuidar y formar continuamente el capital humano, más en un momento social y económico caracterizado por cambios rápidos y continuos, totalmente imprevisibles en muchos de los casos. De este modo, la formación del capital humano de la organización debe ser continua y trabajar no solo la actualización y ampliación de conocimientos, sino también en habilidades inter e intrapersonales.

Debido a la necesidad actual de crear organizaciones flexibles y con capacidad de adaptarse a cualquier situación con la que se encuentren, está surgiendo un nuevo fenómeno, la **innovación formativa**, como por ejemplo la **gamificación**. Este tipo de modelos no solo permitirán mejorar el valor del capital humano e intelectual de la organización, sino que incrementará el valor de la empresa, puesto que mejoran aspectos como rapidez de respuesta, creatividad, trabajo en equipo, etc. aspectos que además de potenciar el valor de la empresa, fomentará la fidelidad, motivación y sensación de pertenencia del trabajador a la empresa. De este modo, se conseguirá una organización flexible, con capacidad de trabajar en equipo, con una fuerte cultura e

historia empresarial y una estructura organizativa sólida, es decir, una empresa difícil de imitar por la competencia.

Así pues, tras la realización y lectura de este trabajo podemos destacar algunas conclusiones, tales como:

- ✓ La gestión del conocimiento es cada día más importante gracias a la globalización y los cambios sociales y culturales que conlleva.
- ✓ Dentro de la estrategia de gestión del conocimiento existen elementos creadores de ventajas competitivas, recursos VRIO.
- ✓ Cualquier plan dentro de la gestión del conocimiento debe estar alineado con la estrategia y objetivos empresariales.
- ✓ El capital humano, uno de los más importantes recursos VRIO dentro de la empresa, hay que conocerlo, trabajarlo, mejorarlo y cuidarlo.
- ✓ La formación permite no solo mejorar en conocimientos técnicos, sino en habilidades que permitirán formar una empresa flexible, con capacidad de trabajar en equipo, con una fuerte cultura empresarial y una estructura sólida.
- ✓ Como conclusión, una **adecuada gestión del conocimiento**, prestando especial atención al **capital humano y fomentando la formación** del mismo, alineada hacia las estrategias y objetivos estratégicos, se traducirá empresarialmente hablando en **ventajas competitivas sostenibles, posicionamiento competitivo en el mercado y finalmente resultados económicos destacables.**

De este modo, es evidente la **consecución exitosa de los objetivos** descritos y planteados al inicio del presente trabajo en el apartado “objetivos del trabajo”. No obstante, aunque se han cumplido los objetivos teóricos planteados para este trabajo, la conclusión del mismo nos muestra una limitación, la poca base de datos reales sobre el tema de estudio. Así pues, nos encontramos ante la **dificultad de corroborar**, con la realización de un análisis cuantitativo, **la veracidad de las conclusiones teóricas.**

BIBLIOGRAFÍA.

- Agustí, C. (2000). Gestión del conocimiento. *Gestión*.
- Albert, L., Michaud, Y., & Piotte, R. (1981). La dirección de personal. *Barcelona: Herder*.
- Álvarez, N., Antolin, M., & Muñoz, M. F. (2001). La gestión del conocimiento como base de la innovación tecnológica: el estudio de un caso. *Revista espacios*, 3.
- Aragón, A., Barba, M. I., & Sanz, R. (1999, May). Eficacia y resultados de la formación de los recursos humanos en las PYMES. In *II Workshop International de Recursos Humanos* (pp. 21-22).
- Bassi, L. J., Ludwig, J., McMurrer, D. P., & Van Buren, M. (2002). Profiting from learning: Firm-level effects of training investments and market implications. *Singapore Management Review*, 24(3), 61.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Benavides Velasco, C. A., & Quintana García, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Ediciones Díaz de Santos.
- Botha, A., Kourie, D., & Snyman, R. (2008). *Coping with Continuous Change in the Business Environment*. Elsevier, Incorporated.
- Botha, A., Kourie, D., & Snyman, R. (2014). *Coping with continuous change in the business environment: Knowledge management and knowledge management technology*. Elsevier.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management decision*, 36(2), 63-76.
- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of management studies*, 39(4), 437-469.
- Bradley, K. (1997). Intellectual capital and the new wealth of nations. *Business Strategy Review*, 8(4), 33-44.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual capital*. Cengage Learning EMEA.
- Brooking, A. (1997). The management of intellectual capital.
- Borrás, G. O. (2015). Fundamentos de la gamificación.

- Buckley, R., & Caple, J. (1991). *La formación: teoría y práctica*. Ediciones Díaz de Santos.
- Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (2000). *The knowledge management fieldbook*. Financial Times/Prentice Hall.
- Casas, R., & de Gortari, R. (2001). *La formación de redes de conocimiento: una perspectiva regional desde México (Vol. 11)*. Anthropos Editorial.
- Center, B. I. (2012). Gamificación: el negocio de la diversión. *Innovation Edge*, 3, 4-25.
- Cortizo Pérez, J. C., Carrero García, F. M., Monsalve Piqueras, B., Velasco Collado, A., Díaz del Dedo, L. I., & Pérez Martín, J. (2011). Gamificación y Docencia: Lo que la Universidad tiene que aprender de los Videojuegos.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Il sapere al lavoro. Etas, Milano*.
- De Empresarios, C. (1999). *La Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva*. Círculo de Empresarios.
- De la Peña, M. S. (2009). *Gestión del Conocimiento. El Modelo de Gestión de Empresas del Siglo XXI*. Netbiblo.
- Delcourt, J. (1999). Nuevas presiones en favor de la formación en la empresa. *Revista europea de formación profesional*, (17), 3-14.
- Del Moral, A., Pazos, J., & Rodríguez, E. (2007). *Gestión del conocimiento*. Thomson.
- Del Valle, I. D. (2004). *La generación de capital humano a través de la formación, un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales* (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).
- De Monterrey, T. (2001). *Las Estrategias y Técnicas didácticas en el Rediseño: El Aprendizaje Colaborativo*.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011, September). From game design elements to gamefulness: defining gamification. *In Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments* (pp. 9-15). ACM.
- Dillenbourg, P. (1999). What do you mean by collaborative learning

- Dolan, S. L., Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Valle Cabrera, R. (2007). La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.
- Drucker, P. F. (1988). Llega una nueva organización a la empresa. *Harvard Deusto business review*, (35), 3-12.
- Durán, M. (2004). Gestión del conocimiento e implicaciones para los centros escolares. *Gestión del conocimiento en red. Proyecto I+ D+ I, Ministerio de Educación y Ciencia, ref. SEC2003-08366 (documento no publicado)*.
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European management journal*, 14(4), 356-364.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1998). *Capital intelectual*. Norma
- Espinosa, M. P. P. (2007). Internet aplicado a la educación: estrategias didácticas y metodologías. In *Nuevas tecnologías aplicadas a la educación* (pp. 205-222). Síntesis.
- Fernández, J. T., & Gámez, A. N. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Grupo CIFO, Universidad Autónoma de Barcelona, España* <http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>.
- Fernández-Ríos, M., & Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Ediciones Díaz de Santos.
- Finkelstein, S., Anderson, P., & Quinn, J. B. (1996). La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo partido de los mejores. *Harvard Deusto Business Review*, (75), 4-17.
- Firestone, J. M., & McElroy, M. W. (2003). *Key issues in the new knowledge management*.
- Foncubierta, J. M., & Rodríguez, C. (2014). Didáctica de la gamificación en la clase de español. *Curso presentado en la primera edición del Programa de Desarrollo Profesional de la Editorial Edinumen. Disponible en: https://www.edinumen.es/spanish_challenge/gamificación_didactica.pdf (última visita el 30/04/2018)*.
- Frost, A. (2010). The different types of knowledge. *KM resource site*. Retrieved August, 9, 2011
- Frazis, H. J., Herz, D. E., & Horrigan, M. W. (1995). Employer-provided training: results from a new survey. *Monthly Lab. Rev.*, 118, 3.

- Gallego, D. J., Bueno, E., Ongallo, C., Rodríguez Ruiz, O. S. C. A. R., & Tena Rubio, R. D. (2004). *Conocimiento y gestión: la gestión del conocimiento para la mejora de las personas y las organizaciones*. Pearson Educación:.
- Gallego Gómez, C., & de Pablos Heredero, C. (2013). La gamificación y el enriquecimiento de las prácticas de innovación en la empresa: Un análisis de experiencias. *Intangible capital*, 9(3).
- Gamble, P. R., & Blackwell, J. (2001). *Knowledge management: A state of the art guide*. Kogan Page Publishers.
- Garcia Echevarría, S., & Lattmann, C. (1992). Management de los recursos humanos en la empresa. *Editorial Díaz De Santos*.
- Garnet (2011). Maverick Research: Motivation, momentum and meaning: How Gamification can inspire engagement. United Kingdom: Gartner Research.
- Giscard, P. H. (1963). *Formación y perfeccionamiento de los mandos intermedios* (No. 658.38/G53f).
- Gomez-Mejia, L. R., Berrone, P., & Franco-Santos, M. (2014). Compensation and organizational performance: Theory, research, and practice. Routledge.
- Grant, R. M., Fernández, Z., Gómez, J. D. L., & Navarro, J. R. (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*.
- Guerrero, S., & Sire, B. (2001). Motivation to train from the workers' perspective: Example of French companies. *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 988-1004.
- Holubec, E., Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1993). Impact of cooperative learning on naval air traffic controller training. *The Journal of Social Psychology*, 133(3), 337-346.
- Horvath,(2000-2001)."Trabajar con conocimiento tácito". El Anuario de Gestión del Conocimiento
- Jabary, I. (2014). Las 9 tendencias que están renovando la formación. *Capital Humano*, 286, 56-62.
- José Luis Ramírez C. (2014). *Gamificación: mecánicas de juegos en tu vida personal y profesional*. Alfaomega.
- Jones, G., & Sallis, E. (2002). *Knowledge management in education: Enhancing learning & education*. Routledge.
- Kenny, J., & Reid, M. (1986). Training interventions, Institute of Personnel management.

- Lattman, C., & García Echevarría, S. (1992). *Management de los recursos humanos en la empresa* (No. 658.3/L36m).
- Leibowitz, Z. B., Kaye, B. L., & Farren, C. (1994). Multiple career paths. *EEO Bimonthly*, 7. Training and Development Journal, octubre, pp. 31-35.
- Lynch, L. M., & Black, S. E. (1998). Beyond the incidence of employer-provided training. *ILR Review*, 52(1), 64-81.
- María Viedma Marti, J. (2001). ICBS–intellectual capital benchmarking system. *Journal of Intellectual capital*, 2(2), 148-165
- Mariné, F. B. (2002). *Organizaciones y recursos humanos*. Síntesis.
- Marsal, M., & Molina, J. L. (2002). La gestión del conocimiento en las organizaciones. *Colección de Negocios, Empresa y Economía. Libros en red*.
- Martín De Castro, G., & Navas López, J. E. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 12(3).
- Marfil Medina, N. (2012). *La gestión del conocimiento*. Conceptos y estructura de contenido para un portal web.
- McGonigal, J. (2011). *Reality is broken: Why games make us better and how they can change the world*. Penguin.
- Mejía, L. R. G., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Pearson Prentice Hall.
- Monagas-Docasal, M. (2012). El capital intelectual y la gestión del conocimiento. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 142-150.
- Nonaka, L., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 11(7-8), 833-845.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., & Kocka, M. H. (1999). La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación (pp. 61-103). México DF: Oxford University Press.
- Ordóñez de Pablos, P. (2003). Intellectual capital reporting in Spain: a comparative view. *Journal of Intellectual Capital*, 4(1), 61-81.
- Peñalvo, F. J. G., Conde, M. J. R., Pardo, A. M. S., González, M. Á. C., Zangrando, V., & Holgado, A. G. (2012). GRIAL (GRupo de investigación en InterAcción y eLearning), USAL. *IE Comunicaciones: Revista Iberoamericana*

de *Informática Educativa*, (15), 85
94.http://tutoriales.grial.eu/gestiondelconocimiento/2_gestin_del_conocimiento.html Consultado el 26 de febrero de 2018.

- Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management. *Journal of intellectual capital*, 1(2), 155-176.
- Petrides, L. A., & Nodine, T. R. (2003). Knowledge management in education: defining the landscape.
- Peña, M. (1990). Dirección de personal. *Organización y técnicas*. Barcelona: Hispano Europea.
- Pineda, P. (1995). *Auditoría de la formación*. Ediciones Gestión 2000.
- Planas, C. C. (2017). Del Homo Ludens a la gamificación. *Quaderns de Filosofia*, 4(1).
- Polanyi, M. (1966). The logic of tacit inference. *Philosophy*, 41(155), 1-18.
- Ponjuán Dante, G. (1998). *Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones* (No. 658.4038 P797g). Santiago, CL: Universidad de Chile, Centro de Información en Capacitación.
- Reyes, M. Á. O., & Gutiérrez, J. P. L. (2015). Gestión de activos intelectuales y creación de valor. *Administración y Desarrollo*, 45(2), 190-207. Disponible en: <http://esapvirtual.esap.edu.co/ojs/index.php/admindesarro/> Consultado 25 de marzo del 2018.
- Reynoso, C. F. (2011). La teoría de recursos y capacidades: un enfoque contemporáneo en la gestión empresarial. *Empresa y Economía*, 61, 27-31.
- Río, E. D., Jover, D., & Riesco, L. (1991). *Formación y Empleo: estrategias posibles*. Ediciones Paidós.
- Ripoll, O. (2006). El joc com a eina educativa. *Educació social. Revista d'intervenció socioeducativa*, (33), 11-27.
- Rivero, S. (2002). Claves y pautas para comprender e implantar la gestión del conocimiento. Madrid: Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao-Socintec.
- Roos, J. (2001). Capital intelectual: *el valor intangible de la empresa* (Vol. 82). Grupo Planeta (GBS).
- Rodríguez Gómez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educación*, 37.

- Rodríguez, A. (2009). Capacitación y desarrollo de Recursos Humanos. *Extraído el, 12*.
- Rodríguez Gómez, D. (2009). La creación y gestión del conocimiento en las organizaciones educativas: barreras y facilitadores. Un estudio multicaso.
- Rojo, I. M. (2014). *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Ediciones Pirámide.
- Salazar, A. A. P., & Informático, I. C. (2000). Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas. *Gestión del Conocimiento, 1*, 16.
- Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo, 29*(1).
- Sánchez, A. A., Valle, R. S., & Aragón, M. I. B. (2000). Condicionantes de la formación: en las Pymes industriales. *Economía Industrial, (334)*, 35-44.
- Sánchez Escobar, M. D. M. (2016). Gestión del conocimiento en la banca comercial.
- Sarramona, J., COLOM, A., & VÁZQUEZ, G. (1994). Estrategias de formación en la empresa.
- Steiner, G. A., Miner, J. B., & Gray, E. R. (1986). *Management policy and strategy: Text, readings, and cases*. Macmillan Publishing Company.
- Stewart, T. A. La nueva riqueza de la organización: el capital intelectual. 1998.
- Teece, D. J. (2000). *Managing intellectual capital: Organizational, strategic, and policy dimensions*. OUP Oxford.
- Tiwana, A. (2002). *The knowledge management toolkit: orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms*. Pearson Education India.
- Valle, R. S., & Aragón, M. I. B., 2000. Condicionantes de la formación: en las Pymes industriales. *Economía Industrial, (334)*, 35-44.
- Wellman, J. L. (2009). Introduction. In *Organizational Learning* (pp. 1-26). Palgrave Macmillan, New York.
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the win: How game thinking can revolutionize your business*. Wharton Digital Press.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: an introduction and perspective. *Journal of knowledge Management, 1*(1), 6-14.

- Williams, R. L., & Bukowitz, W. R. (2001). The yin and yang of intellectual capital management: The impact of ownership on realizing value from intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2(2), 96-110.

WEBGRAFÍA:

- <http://www.eleconomista.es/aragon/noticias/8600415/09/17/Wakigami-la-comunidad-para-impulsar-proyectos-empresariales-y-conseguir-resultados-en-poco-tiempo.html>
- <https://circulodeempresarios.org/app/uploads/2016/04/La-gestión-del-conocimiento-como-ventaja-competitiva.pdf>
- <http://theheroplan.com/es/>
- <http://www.ga-consultores.com/>
- http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC_Literatura/Pavez_Alejandro_2001_GC_y_TI_para_crear_Ventajas_competitivas.pdf
- <http://wakigami.com/es/empresas/>
- <http://www.rae.es/>
- <http://www.businessdictionary.com/>

