

**Incidencias de la desvinculación laboral en la transferencia del conocimiento en la  
“Dirección Mejoramiento Calidad de Vida” de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado  
de Bogotá.**

**Proyecto de Investigación para Optar al Título de especialización de la Universidad  
Externado de Colombia, Bogotá**

**AUTORA:**

**Lida Johana Ramírez Calderón**

**DIRECTOR:**

**Juan de Jesús Sánchez**

**Línea de intervención: Humanística; Desarrollo humano**

**UNIVERSIDAD DEL EXTERNADO  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL  
BOGOTÁ,  
2020**

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	4
CONTEXTO EMPRESARIAL .....	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
OBJETIVOS .....	14
OBJETIVO GENERAL .....	14
OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	14
JUSTIFICACION .....	15
ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES .....	17
DESVINCULACIÓN LABORAL.....	20
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	23
TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN EL SECTOR PÚBLICO.....	27
MODELOS DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO.....	28
Modelo Technology Broker/ Modelo del Balanced Business Scorecard (Kaplan y Norton 1992).....	31
Modelo BROKER (Ascanio 1996).....	31
Modelo Nova (Nova Care 1999) .....	32
Modelo de Andersen (1999).....	33
ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES .....	35
RESULTADOS.....	38
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	48
CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....	54
PROBLEMA DE INTERVENCIÓN .....	54
OBJETIVOS.....	55

Objetivo General .....	55
Objetivos específicos.....	55
METODOLOGÍA.....	56
MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....	57
PRESUPUESTO.....	59
CRONOGRAMA .....	61
ANEXOS.....	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63

## INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación consiste en estudiar la incidencia de los procesos de desvinculación laboral en la transferencia del conocimiento que se llevan a cabo en la Empresa de acueducto y Alcantarillado de Bogotá ESP, específicamente en la Dirección de Mejoramiento Calidad de Vida, de manera que a partir de este estudio se pretende potencializar los procesos internos de gestión del conocimiento logrando garantizar la conservación del mismo, adquirido a través de capacitaciones, manuales de procedimiento, instructivos, inducciones, entre otros; que faciliten el incremento de los niveles de satisfacción del trabajador y así mismo lograr contribuir al cumplimiento de metas organizacionales. Para el desarrollo de esta investigación se realiza un análisis documental de las diferentes posturas conceptuales que se han desarrollado en el tema de transferencia de conocimiento y se realiza un trabajo de campo utilizando instrumentos metodológicos como la encuesta y entrevista.

Actualmente, la empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá ESP., no cuenta con un programa de transferencia de conocimiento por lo cual se problematiza la ejecución de los procesos y se pierde el conocimiento adquirido por los funcionarios al momento de su desvinculación laboral, siendo de gran importancia para la compañía reconocer los procesos de transferencia de conocimiento, y obteniendo la necesidad de proponer el modelo más adaptable a la organización que facilite determinado proceso.

Aunque en la Dirección de Desarrollo Organizacional se ha venido trabajando en el tema de Gestión de conocimiento de acuerdo con los lineamientos de la Alcaldía Mayor de Bogotá

aún no se tiene establecido un modelo para generar la transferencia de conocimiento, realizando este proceso a nivel interno a partir de los procesos de capacitación, reinducción e inducción.

A partir del anterior análisis organizacional se definen tres categorías que pretenden ser transversales: Desvinculación laboral, Gestión del conocimiento y modelos de transferencia de conocimiento. Se toman estas categorías ya que en este análisis se hallan vacíos en la transferencia del conocimiento de forma explícita que se han generado en la institución por no realizar este proceso a nivel endógeno y se pretende optimizar el recurso de capital humano para no permitir que se pierda el factor intelectual de la Empresa de Acueducto y alcantarillado de Bogotá ESP.

## CONTEXTO EMPRESARIAL

La Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá EAAB-ESP., es una empresa industrial y comercial del Estado 100% pública de propiedad del Distrito Capital, que se encarga de la gestión del agua y los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado y presta el servicio de Acueducto a 11 municipios de Cundinamarca.

En la actualidad las empresas públicas del estado deben ser competitivas al igual que las empresas privadas en el que *“sector privado el principal responsable de la productividad, el papel del Estado es facilitar los esfuerzos productivos del sector privado. Esta facilitación se puede dar en por lo menos tres niveles: (1) la provisión de bienes públicos que juegan el papel de insumos de producción para mejorar la productividad y competitividad de las firmas colombianas, (2) la promoción de alianzas productivas público-privadas, y (3) el fomento de la dimensión regional de la competitividad”*. (Conpes 3527, 2008, pág.6).

Es necesario aplicar y optimizar los recursos según la disposición que expresa en el documento el *“Gobierno Nacional inició un proceso de vinculación de inversión privada en la prestación de servicios y en la provisión de infraestructura. Lo anterior con el fin de: i) mejorar la eficiencia en la construcción y operación de proyectos y servicios; ii) promover la competencia y fortalecer la continuidad de los servicios públicos; iii) eliminar la presión fiscal que genera la financiación y operación de los proyectos y servicios por parte del sector público; iv) orientar los recursos fiscales a realizar inversión social; v) aumentar los flujos de inversión extranjera; vi) promover la democratización de la propiedad<sup>4</sup> y el desarrollo del mercado de capitales; vii) concentrar al Estado en actividades que favorecen el interés público y el*

*desarrollo social y viii) obtener recursos para financiar gasto público*". (Conpes 3281, 2004, pág.4).

Lo anterior fortalece planes de innovación con el fin llegar a realizar la correcta apropiación del conocimiento en las empresas, involucrando a todos los grupos de interés, logrando potencializar las fortalezas y oportunidades de las misma para enfrentar eficientemente el mercado de la competitividad.

En el marco de lineamientos del Plan de Desarrollo de la Bogotá Mejor para todos (2016-2019), de su Plan estratégico y de los Acuerdos convencionales, la EAAB-ESP encuentra que el proyecto de Gestión de conocimiento e innovación contribuye a su sostenibilidad, construyendo una empresa abierta al aprendizaje organizacional, y al desarrollo de la gestión humana para mejorar su efectividad y el fortalecimiento de lo público.

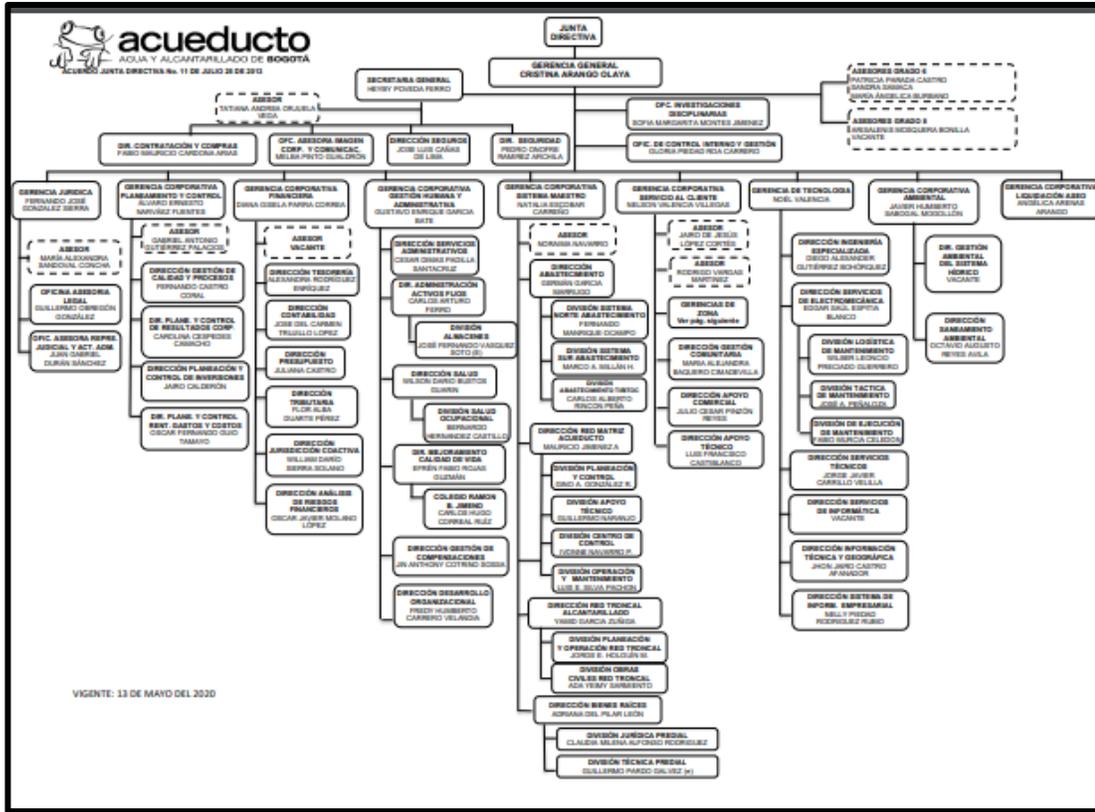
Es constituida mediante el Acuerdo 5 de 1995 del Concejo Administrativo del Distrito Capital de Bogotá, vinculada a la Secretaria Distrital de Hábitat según el Decreto 121 de 2008 y encargada de la prestación de los servicios de Acueducto, Alcantarillado Sanitario y Alcantarillado pluvial en la ciudad.

El Concejo de Bogotá en el Acuerdo 6 de 1995 "*Por el cual se define la naturaleza jurídica de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá ESP y se dictan otras disposiciones*", determinó que la dirección y administración de la EAAB-ESP se encuentra a cargo de una Junta Directiva integrada por la Alcaldesa Mayor de Bogotá, cuatro miembros designados libremente por él, tres vocales de control escogidos por el mismo mandatario y un

representante del sector laboral. Así mismo, definió que el cargo de Gerente General es quien ejerce la labor de representante legal y de agente de la Alcaldesa Mayor.

La Empresa debe estructurar su plataforma estratégica alineada a los Planes de desarrollo del Distrito Capital y las directrices impartidas por la Alcaldía Mayor de Bogotá, las cuales cambian con cada administración. Para dar cumplimiento a lo expuesto, la EAAB-ESP formuló su Plan General Estratégico (PGE) para el periodo 2016 – 2020

La empresa cuenta con una estructura organizacional con tres niveles jerárquicos (gerencias, direcciones y divisiones), conformada por 103 áreas entre las cuales se encuentran la Gerencia General, la Secretaria General, las Gerencias Corporativas de Servicio al Cliente, Sistema Maestro, Gestión Humana y Administrativa, Ambiental, Planeamiento y Control, Residuos Sólidos y Financiera, así como las gerencias de Tecnología y Jurídica.



Fuente: E.A.B- ESP



Fuente: Extraído de Organigrama de la E.A.B- ESP

En la estructura Organizacional de la Empresa de Acueducto y alcantarillado de Bogotá la Dirección Mejoramiento Calidad de Vida se encuentra cuarto nivel jerárquico dependiendo de: la Junta directiva, Gerencia General y la Gerencia Corporativa Gestión Humana y Administrativa.

La planta de personal de la empresa de acueducto para el primer semestre de 2018 estuvo constituida por 3.987 servidores públicos, de los cuales 75 funcionarios son empleados de libre nombramiento y remoción con vinculación legal o reglamentaria, que ocupan los cargos de gerente general, secretario general, gerentes corporativos, gerentes, gerentes de zona, jefes de oficina, directores y asesores; contrato termino indefinido 1.558; contrato termino fijo 1.710; contrato a labor 476; aprendices universitarios 132 y aprendiz lectivo 36.

Respecto a la planta de personal de la Dirección Mejoramiento Calidad de Vida de la EAAB-ESP., está distribuida a nivel laboral con contratos indefinidos (21); contrato a Labor (5); publico (1) y contrato de aprendizaje (15) para un total de 42 funcionarios, de acuerdo con el análisis del área de recursos humanos se evidencia que la rotación de los funcionarios es del 50% dentro de la organización, debido a la modalidad de contrato (obra labor, Terminos fijos).

Según el método de observación y el análisis de la gestión del conocimiento a nivel organizacional, se evidencia que la transferencia de conocimiento no se está desarrollando, debido a que los funcionarios son reacios a compartir la información de los procesos que se

tienen dentro de cada área en busca de su estabilidad laboral; lo cual ocasiona que no se rescate el conocimiento y al contrario funcionarios nuevos deban implementar nuevos mecanismos para desarrollar la actividad laboral asignada, ocasionando retrasos en los procesos internos de la organización.

El decreto 1499 de 2017, fusionó los tres sistemas de gestión en Colombia (Sistema desarrollo administrativo, Sistema de control de calidad y el Sistema de control interno) y creó un sistema único de gestión, actualizando, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) acoplado el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), que, a su vez, enlaza a los tres sistemas que conforman el modelo MIPG. Según este lineamiento territorial se debe implementar “la dimensión #6 Gestión del conocimiento e innovación, para la E.A.B-ESP Sumado a lo anterior la empresa E.A.B- ESP., debe alinear su plan nivel estratégico a territorial y distrital” (EAAB, 2020).

Los factores de influencia en la desvinculación laboral específicamente en la entidad son efectos políticos, oportunidades laborales, requisitos para obtener la pensión, terminación del periodo de administración en los cargos públicos que son nombramientos de libre remoción, sanciones disciplinarias, sin justa causa, con justa causa, movilidad organizacional, ascensos y traslados y accidente laboral.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo con la búsqueda de las referencias bibliográficas y la observación dentro de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá ESP., se determinaron las categorías de la problemática que ocurre dentro de la organización, de acuerdo a la identificación de un vacío en la conservación de las experiencias y conocimiento de los empleados dentro de la empresa, debido a que no se ha implementado un programa que permita la continuidad del conocimiento entre los funcionarios y que integre factores de tecnología, manejo de información, tiempo de capacitación y herramientas para la transferencia de conocimiento.

En este rastreo de información, además se identificó que uno de los principales cuestionamientos es la influencia que tiene el cambio de administración en la rotación de personal, lo que está ocasionando pérdida de conocimiento específico y experimental generando atrasos en la ejecución de procesos dentro de la organización, debido a las terminaciones de contrato que son aplicadas por las diferentes modalidades, y que afectan en los cambios administrativos a nivel distrital y gerencial de la organización. De esta manera, *“se considera que éste es un factor clave para la innovación y la competitividad de las organizaciones. Por tanto, surge la necesidad de buscar mecanismos para su creación, transformación y transferencia. Estos procesos hacen parte de la denominada gestión del conocimiento. Enfoque que ha sido ampliamente estudiado en el campo investigativo y que es uno de los principales paradigmas de la gestión empresarial”* (Calvo, 2018, pág. 4).

Finalmente, según la observación realizada dentro de la organización se evidencia que los funcionarios próximos a ser desvinculados son renuentes a compartir el conocimiento y sus

experiencias a quienes deben entregar su cargo, es así como se ve la necesidad de plantear e implementar un modelo de gestión del conocimiento como propuesta en pro de integrar de forma sistémica y armónica aquellos gestores de conocimiento que aporten en forma participativa, teniendo en cuenta nuevas prácticas en gestión asociadas al desarrollo humano y a la transferencia de conocimiento y logrando convertir la experiencia en conocimiento para fortalecer el capital social e intelectual de la organización.

**¿Cómo incide la desvinculación laboral en la transferencia de conocimiento en la Dirección Mejoramiento Calidad de Vida de la EAAB-ESP?**

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar la incidencia de la desvinculación laboral en la transferencia de conocimiento en la: “Dirección Mejoramiento Calidad de Vida de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá ESP.”

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Describir la relación de la desvinculación laboral, gestión de conocimiento y transferencia de conocimiento en la organización.
- Identificar la percepción de transferencia de conocimiento que tienen los funcionarios de la Dirección Mejoramiento Calidad de Vida
- Proponer un modelo de transferencia de conocimiento que genere procesos de transferencia entre funcionarios de la Dirección Mejoramiento Calidad de Vida de la Empresa de Acueducto de Bogotá ESP, que permita su aprovechamiento por parte del talento humano que se mantiene vinculado.

## JUSTIFICACION

La presente investigación busca aportar teóricamente y comprender las contribuciones que la gestión del conocimiento realiza a las compañías en el desarrollo continuo, y la formación de capacidades por medio de la experiencia y conocimientos compartidos, con la finalidad de potencializar el talento humano de las organizaciones debido a que reconoce que estas son “una estructura en la que compartir conocimiento es esencial para mantener la eficacia” (Calvo, 2018, pág. 145)”

Para las empresas es de vital importancia la comunicación entre todos los miembros de la organización, debido a que mediante este proceso se logra la transferencia de conocimiento entre los servidores que se desvinculan de las compañías y los que permanecen activos. “En la concepción moderna de transferencia, la atención no se centra exclusivamente en la caracterización y análisis de los actores sino en las relaciones entre éstos” (Sáez & Eransus, 2010, pág. 15).

Este enfoque interactivo de la transferencia de conocimiento permite comprender aspectos sociales y laborales que se involucran en los procesos de prestación de servicios a comunidades ya establecidas con características definidas culturalmente, comprendiendo que “la transferencia de Conocimiento no puede ser analizada fuera del contexto social específico en el que tiene lugar. Las condiciones del entorno moldean, facilitan u obstaculizan las relaciones de transferencia de conocimiento” (Sáez & Eransus, 2010, pág. 16).

Según los referentes seleccionados en las categorías esta investigación se inclina a resolver aspectos importantes dentro de la “Dirección de Mejoramiento de Calidad de Vida” en

la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá –ESP., los cuales se determinaron en la transferencia de conocimiento entre servidores con capacidades diferentes y únicas, que se potencializan a través de la experiencia dentro de la compañía, lo que se pretende que permanezca dentro de la empresa a pesar de la rotación de empleados por los cambios de administración.

Esta investigación plantea realizar un Modelo Integrado de Gestión y Planeación como propuesta de gestión del conocimiento con lo cual se puede contribuir a la sostenibilidad de la entidad, construyendo una empresa abierta al aprendizaje organizacional, y al desarrollo de talento humano para mejorar su efectividad y el fortalecimiento de lo público.

Con la transferencia de conocimiento, además se intenta capitalizar el conocimiento tácito de los trabajadores para construir conocimiento desde las prácticas operativas, tecnológicas, ambientales, sociales y culturales dentro de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá-ESP y obtener conocimiento explícito que aporte en los procesos organizacionales como en los factores de influencia en la desvinculación laboral, los tipos de vinculación, tiempo de servicio, entre otros.

Conjuntamente, es de gran importancia para la empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá-ESP., la conservación de la información, investigación que aporta a nivel empresarial y social según lineamientos exigidos por la universidad Externado de Colombia, en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas; de manera que se tiene como requisito trabajar en el marco de una línea de investigación, en este sentido, la línea de investigación a seguir es en este trabajo es la de Dinámica del trabajo e institución laboral, orientada en la línea Humanística con el

Desarrollo humano, aportando conocimiento científico actualizado referente a los temas incluidos en esta investigación.

## ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES

Esta investigación tiene como profundizar en la gestión del conocimiento analiza la gestión del talento humano con relación a la globalización, debido a que se han originado nuevas tendencias respecto a este concepto, puesto que “la globalización se le ha definido como un proceso amplio que revela la transferencia y reubicación permanentes de unidades de producción y de servicios, para atender cualquier incremento en su demanda” (Zuluaga, 2004, pág. 11), por lo cual las organizaciones han venido adaptando sus estructuras de tal forma que se vean reflejados en el mejoramiento de la productividad y competitividad de la organización.

Asimismo, se entiende que el talento humano se encuentra en constante cambio razón por la cual las organizaciones están en permanente búsqueda de valores agregados que optimicen el potencial productivo, sin embargo, “los esfuerzos que las empresas deben hacer en el campo de la capacitación de su personal, para afrontar el desafío impuesto por la globalización, deben enfocarse hacia la formación de líderes que acepten y asimilen este cambio y conduzcan a su empresa hacia el alcance de resultados que le permitan actuar y permanecer en mercados y situaciones cada vez más amplios y perseguidos” (Zuluaga, 2004, pág. 6), por tal razón con esta categorización se empieza a valorar a las personas como seres capaces, con habilidades y capacidades que lo determinan como individuo complemento de una organización.

Para una aproximación apropiada hacia la comprensión de lo que entraña el "talento humano" en las organizaciones, se puede partir de la definición simple de "talento" que se encuentra en los diccionarios como: "inteligencia, capacidad intelectual de una persona. Aptitud o capacidad para el ejercicio de una ocupación" o "dotes intelectuales que dan valor a un individuo" (Juarez,

2011) de acuerdo a esta postura, en la investigación se comprenden aspectos como el desarrollo de las capacidades de cada individuo para realizar la actividad laboral asignada, teniendo en cuenta aquellas mejoras a sus procesos con relación a las experiencias obtenidas, y contribuyendo a que la organización pueda determinar los perfiles necesarios en pro de aumentar la productividad de esta; de esta forma, se asignara este desarrollo de capacidades a la administración del talento humano de acuerdo a la matriz de necesidades de la empresa, logrando mejorar sus niveles competitivos.

Dentro de la organización objeto de esta investigación la gerencia del talento humano es la que señala y define aquellas funciones a la dirección, relacionadas a la gestión dentro de la organización, basándose en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno, teniendo en cuenta “los modelos actuales de gestión en las organizaciones, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y gestión por competencias”. (Zabaleta, 2006, pág. 117), entendiendo al individuo desde distintas características que son utilizadas para mejorar su entorno laboral.

Por otra parte, se comprende que existen múltiples definiciones y comprensiones del talento Humano, en el 2012 Fidel Moreno lo define como “un capital intangible que otorga valor en las organizaciones, por considerarlo relevante ante nuevos aportes para ser aplicados a los recursos humanos, pero concretamente al individuo como talento humano o capital intangible” (Briceño & Crespo, 2012, pág. 58), esta postura no la tomo para mi investigación ya que no conceptualiza el talento humano como un valor relevante.

*“el capital intelectual es una de las partes más importantes de cualquier compañía, por encima de sus activos fijos y financieros. Son las personas y no la empresa (dueña y controladora), las que constituyen la fuente de la ventaja comparativa. Por sus conocimientos, su inteligencia, sus actitudes y cualidades, poseen un activo intangible que se identifica como el capital intelectual. Las empresas tratan de reclutar las mejores personas para hacerse a ese capital y aprovecharlo adecuadamente, entregándoles las herramientas necesarias para su trabajo” (Zuluaga, 2004, pág. 10)*

El talento humano, para esta investigación será comprendido como un recurso valioso que pueden tener las organizaciones, debido a que integran capacidades, conocimientos y destrezas de los empleados, estas se especializan en la trayectoria de la empresa ya que la práctica y mecanismos de producción ayudan a resaltar estas habilidades. Además, dentro del talento humano hay un proceso de gestión que integra las siguientes categorías que para esta investigación son necesarias comprender:

## **DESVINCULACIÓN LABORAL**

Cualquiera que sea la razón que conduce al retiro temporal, voluntario y remunerado a lo largo de la vida, éste se muestra deseable, en efecto, en todo caso por su potencial emancipador. Es muy plausible que esta forma de retiro pudiese resultar más funcional para la regulación económica que las prácticas establecidas de jubilación por edad, vistas las tendencias demográficas (envejecimiento) y laborales (individualización) que operan, desde hace ya décadas, en las sociedades avanzadas. También “es plausible que pudiese contribuir al equilibrio

financiero de los sistemas públicos de pensiones, al superar la idea de la jubilación definitiva a partir de una cierta edad” (Cosme & Chao, 2008, pág. 386).

Es decir que las formas de retiro laboral que en este concepto se mencionan permiten establecer las relaciones laborales que se presentan en la Empresa de Acueducto y Bogotá ESP., estas modalidades de desvinculación se presentan en el manual de procedimientos MPFD0802F02 en el que se definen los procesos/procedimientos estas son:

*“Por renuncia: Los trabajadores oficiales, aprendices o pasantes radican carta en la Gerencia Corporativa de Gestión Humana y Administrativa o al Representante Legal de la Empresa (para el caso de los empleados públicos), la intención de terminar de forma voluntaria la relación laboral o el contrato de aprendizaje o convenio, Por terminación por parte del empleador: Para empleado público: Declara insubsistencia para el empleado público, Para trabajador oficial, contratos de aprendizaje o convenios: Informa al trabajador oficial la terminación del contrato de trabajo, Por terminación del contrato o convenio: Emite terminación de contrato de trabajo con o sin justa causa, Por terminación del periodo: Para el caso del Jefe de la Oficina de Control Interno y Gestión se tendrá en cuenta el periodo establecido en el Decreto de nombramiento suscrito por el Alcalde Mayor de Bogotá, Por decreto: Para el caso del Gerente General la Alcaldía Mayor de Bogotá emite decreto de retiro del servidor público, Por muerte: Por accidente laboral: la Dirección Salud y/o el Jefe Inmediato reportan a la Gerencia Corporativa de Gestión Humana y Administrativa la muerte del servidor público. En los demás casos: El familiar del trabajador radica carta en la Gerencia Corporativa de Gestión Humana informando el fallecimiento del servidor público y anexa registro civil de defunción con*

*respecto a estos retiros se aplican a la compañía por los tipos de contrato que se realizan (contrato obra labor, contrato Fijo, Libre nombramiento y remoción y contrato Indefinido), para tal efecto de los contratos anteriormente mencionados existen diferentes modalidades de retiro. Además, a esto los cambios de administración y tiempo de contratos generan una rotación elevada de personal dentro de la empresa” (EAAB, 2020).*

A través de la historia se han presentado varias transformaciones laborales las cuales han llevado a que el término de jubilación en algunas ocasiones resulte molesto para los empleados de la Empresa Acueducto esto se ve reflejado cuando se envían a asesorías anticipadas (tres años antes del retiro), con lo cual se ha pretendido orientar y planificar este proceso y logran entre los próximos pensionados una reacción acertada ante esta nueva transición.

A pesar de que la jubilación es un logro de la sociedad moderna, en la práctica se ve como un hecho amenazante y no deseado. Si bien cada persona tiene su propia forma de vivir el proceso, hay variables comunes que influyen en la actitud frente a la jubilación y su grado de adaptación a este nuevo estado. Entre ellas, la más relevante parece ser la preparación anticipada para el momento de jubilar (Forttes, 1995, pág. 59). Este hecho amenazante se podría decir que inicia con la ley 100 en Colombia dado que el régimen pensional cambió condiciones pensionales dentro de la compañía, por ejemplo, en la Empresa de Acueducto se dejó de reglamentar convencionalmente la pensión por lo cual se perdieron varios beneficios no solo económicos sino también sociales.

“La jubilación es para el sujeto una nueva realidad que implica un replanteamiento de la experiencia vital en el uso del tiempo, en las experiencias físicas, en la dedicación intelectual y en el significado social de la persona, y todo ello supone una respuesta psíquica global del individuo” (Moragas, 1989, pág. 42), de esta forma, los individuos ante esta nueva transformación laboral se ven expuestos a nuevas formas de relacionamiento social de aquí es importante generar actividades para no desmejorar la Calidad de Vida del jubilado.

“La rotación laboral impacta económicamente a las empresas contratantes por el esfuerzo que implica el proceso de selección en términos de perfil del personal, tiempo de capacitación técnica y adaptación al lugar de trabajo” (Gil, Ramos, & Ruiz, 2018, pág. 5). Esto se evidencia dentro de la E.A.B-ESP., con los cambios de administración de acuerdo con los cambios de alcalde, evidenciando algunas falencias en la selección de los funcionarios, adaptación a los procesos por vacíos en los conocimientos y capacitaciones.

## **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

La gestión del conocimiento como un proceso secuencial, compuesto por distintas actividades y subprocesos que se resumen en la generación, almacenamiento, transferencia y la utilización del conocimiento (Paola Andrea Giraldo Gantiva, 2019, pág. 48), en las organizaciones esta transferencia de conocimiento permite el desarrollo de las competencias necesarias para realizar los procesos dentro de la organización. Las necesidades de las organizaciones en estas transferencias se ven altamente útiles por la rotación de los empleados.

Los datos constituyen la unidad primaria para la generación de conocimiento, son considerados como aquellos que no tienen un significado intrínseco hasta que no se trasladan a

un contexto operacional específico y, en consecuencia, para aportar un valor significativo para la organización deben ser ordenados, agrupados, analizados e interpretados.

Difusión y transferencia: supone la transmisión del conocimiento y su acceso por parte de las personas y equipos de trabajo, a través de diversos mecanismos, los cuales dependen del tipo de conocimiento involucrado (tácito, explícito, científico y técnico) (Roldán, 2017, pág. 509), con autonomía de las organizaciones se pretende expandir la transferencia de conocimiento para evitar los vacíos que pueden llegar a ocasionar la rotación de personal dentro de la compañía, además pretenden garantizar la permanencia y mejoramiento del conocimiento para realizar en buen proceso corporativo de la misma.

Esta postura aplica a la investigación dentro de la empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá ESP, se actualmente se está evidenciando la problemática que ocurre en los procesos cuando se realizan terminaciones de contrato, los funcionarios salientes no suministran la información y no existe un programa que formalice esta necesidad, además según el Modelo Integrado de Gestión y Planeación es un indicador que se debe ejecutar.

Esta estrategia de gestión nace en el entorno cambiante de las nuevas tecnologías de información y en congruencia con los principios que se acaban de plantear; de allí que se esté utilizando tan frecuentemente el concepto de las sociedades del conocimiento. Así, este modelo se podría definir como la alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo; en otras palabras, busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica. (Zabaleta, 2006, pág. 11), las nuevas tecnologías han llevado a que el conocimiento sea más dinámico, por

tal motivo las empresas al entrar en esta nueva modernidad de mercados pretenden garantizar la trayectoria y experiencia que han aportado sus empleados, con el fin de optimizar los recursos tangibles e intangibles dentro de la compañía.

Las transformaciones laborales debido a la globalización permiten evidenciar que dentro de las empresas se debe garantizar la transferencia de conocimiento entre los empleados para llegar a potencializar las actividades económicas y sociales de la organización. El alto impacto de rotación de contratos en la Empresa de Acueducto generados por los cambios de administración por ser una empresa pública ha implicado pérdida de conocimientos vitales en diferentes procesos de esta, lo cual ocasiona vacíos y retrasos del uso de la información.

A través de la investigación de las categorías se logra especificar en aspectos necesarios que llevan a evidenciar la necesidad de proponer un modelo de transferencia de conocimiento entre funcionarios, lo cual permitirá fortalecer el talento de humano de la organización. Con lo anterior se llegará a garantizar la experiencia y modernización de los procesos.

De acuerdo con la investigación teórica expuesta anteriormente y sus autores para este proyecto de investigación se trabajará respecto a los fundamentos con el cual se toma el aporte para la investigación que en la empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá –ESP. La capacidad que tiene cada funcionario para realizar sus actividades dentro de la compañía de acuerdo con su experiencia y al conocimiento que ha venido aportando en los procesos, además cuál de estos funcionarios pueden ser los transmisores de esta transferencia de conocimiento logrando que la compañía conserve dicho conocimiento.

Para la desvinculación asistida (Cosme & Chao, 2008) aporta a la investigación con las formas de retiro laboral que se presentan en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá -ESP., puesto que por ser una entidad del Distrito presenta rotación laboral en los cambios de administración ya sea por alcaldía de Bogotá o cambio de Gerente General dentro de la organización, por lo cual se ha venido generado un vacío en la transferencia de conocimiento, puesto que los funcionarios que se desvinculan de la organización no transmiten el conocimiento a los funcionarios que siguen vinculados.

En la transferencia de conocimiento el autor García Lobo (2008), plantea que el conocimiento debe ser exequible a los grupos de trabajo y el conocimiento fortalece los procesos de la organización. En la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá –ESP., se encuentran dificultades para desarrollar algunos procesos después de que se desvincula un funcionario, lo cual genera diversidad de procedimientos sin crear una información estable para todos los funcionarios, ni poder realizar mejoras a los procesos que existen por tal motivo para cumplir con el Modelo Integrado de Gestión y Planeación de la empresa y salvaguardar el conocimiento se realiza dicha investigación.

“El conocimiento que se basa en la experiencia personal, es la base de todo conocimiento de la organización” (SUCHAR, 2015, pág. 132). Con esta investigación se pretende proyectar un método para rescatar este conocimiento, el cual aportaría mejoras en la productividad y asimilación de nuevos funcionarios o asignaciones a cargos dentro de la empresa.

El conocimiento tácito es difícil de expresar verbalmente porque se manifiesta en destrezas que se basan en acciones y no pueden reducirse a reglas y recetas. El conocimiento

explicito es el conocimiento que puede expresar formalmente al utilizar un sistema de símbolos y, por lo tanto, puede comunicarse o difundirse con facilidad. “El conocimiento cultural consiste en las estructuras cognoscitivas y efectivas que utilizan habitualmente los miembros de la organización para percibir, explicar, evaluar y construir la realidad”. (SUCHAR, 2015, pág. 133). Esta clasificación de conocimiento permite que esta investigación sea aplicativa en la ejecución de la transferencia de conocimiento, además proporcionan conceptos para introducir en la gestión de conocimiento dentro de la E.A.B-ESP., como una herramienta para incluir en la aplicación de esta investigación.

“La información es un conjunto de datos simbólicos, verbales y gráficos organizados, dirigido a los individuos para enterarlos de alguna situación en particular, que circula por los medios informativos y sociales de comunicación, de mercadeo y medios virtuales. Cuando esa información que se recibe es analizada, reflexionada e interpretada pasa a convertirse en conocimiento, un conocimiento que es interiorizado por el individuo para su utilidad teórica, vivencial y empírica” (Lovera, 2009, pág. 186). Según este autor la información se convierte en conocimiento, para esta investigación la información que los funcionarios obtienen a través de su experiencia y capacitaciones potencializa el conocimiento entre los funcionarios.

## **TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN EL SECTOR PÚBLICO**

En el contexto del sector público se viene implementando la Gestión del conocimiento y la innovación por medio de la dimensión transversal que impulsa la transformación la información en capital intelectual para el Estado (activo principal para su evolución), permite el desarrollo de acciones para compartir el conocimiento entre los individuos, de manera que se optimice su

interpretación, uso, apropiación y, además, construye una cultura de análisis y retroalimentación para el mejoramiento gubernamental.

Así mismo, determina un esquema de adaptación diferenciado para las entidades públicas, con el cual pueden aprender de sí mismas y de su entorno de manera colaborativa, pedagógica y analítica, haciendo que se orienten continuamente a la generación de mejores productos y/o servicios para los ciudadanos.

*“La Gestión del Conocimiento y la Innovación fortalece de forma transversal a las demás dimensiones (Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión para el Resultado con Valores, Evaluación de Resultados, Talento Humano, Control Interno e Información y Comunicación) a través del doble ciclo del conocimiento determinado por los nodos: generar-producir, capturar, compartir, aplicar; para luego evaluar, mejorar, difundir y aprender el conocimiento; de manera que cumple un rol esencial en las entidades.” (Caballero Duran, 2018).*

## **MODELOS DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO**

La gestión del conocimiento es un proceso que se basa en el análisis, la identificación y la captación de capital intelectual orientado al desarrollo organizacional, además “la multidisciplinariedad inherente al estudio de la gestión del conocimiento supone la existencia de diferentes perspectivas para el desarrollo y el estudio de los sistemas y modelos de gestión del conocimiento” (Rodríguez D. , 2006, pág. 29). Se puede determinar los modelos que orientan a las organizaciones, pero resulta que no todo modelo aplica a estas a partir de esta premisa también se puede diseñar un modelo de acuerdo con las necesidades de la organización, y se reconoce que existen varios modelos de la gestión del conocimiento expuestos a continuación:

## **1. Proceso de creación del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995)**

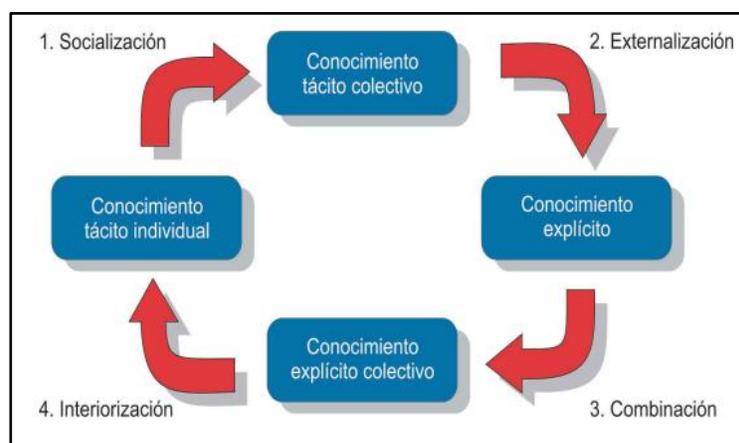
Este modelo de gestión del conocimiento propone el proceso de transformación del conocimiento de tácito a explícito, explicando la generación de este, ya que el conocimiento tácito se define como el que no se encuentra físico y es interno y propiedad de cada persona, y el conocimiento explícito es aquel que ya se encuentra expresado en algún documento y es transmisible.

Este modelo, permite la adquisición del conocimiento siendo “un mecanismo dinámico y constante de relación existente entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito” (Nonaka & Takeuchi, 1999, pág. 11), el cual tiene en cuenta los procesos de socialización que surgen cuando se comparten experiencias, nuevas habilidades por medio de la observación, imitación o práctica.

En cuanto al proceso de exteriorización, es cuando “el conocimiento se articula de una manera tangible por medio del diálogo, mediante el uso de metáforas, analogías o modelos. Es la actividad esencial en la creación de conocimiento y se ve con mayor frecuencia durante la fase de creación de nuevos productos” (Nonaka & Takeuchi, 1999, pág. 11), seguido por el proceso de combinación que es aquel que da lugar a generar documentos o bases de datos a través del intercambio del conocimiento y se finaliza con el proceso de interiorización, siendo este el que permite que los individuos asuman los conocimientos de los documentos en su propia experiencia; “es la interiorización de las experiencias obtenidas por medio de los otros modos de creación de conocimiento dentro de las bases de conocimiento tácito de los individuos en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo” (Nonaka & Takeuchi, 1999, pág. 11).

A partir de estas perspectivas se logra determinar en las organizaciones un modelo de conocimiento que permite implementar procesos en pro de lograr la conservación e implementación de mejoras en el desarrollo de las actividades laborales llevando a las compañías al éxito organizacional.

*“este modelo tiene un carácter dinámico, en la medida en que también persigue reflejar los procesos de transformación entre los diferentes bloques de capital intelectual. Una característica diferencial de este modelo respecto a los demás estudiados, es que permite calcular, además de la variación de capital intelectual que se produce entre dos períodos de tiempo, el efecto que tiene cada bloque en los restantes -capital humano, organizativo, social y de innovación y de aprendizaje-, es decir, la variación de capital intelectual, el aumento o disminución de capital entre cada uno de los bloques y la contribución de un bloque al incremento/disminución de otro bloque” (Nonaka & Takeuchi, 1999, pág. 13).*



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

## **2. Modelo Technology Broker/ Modelo del Balanced Business Scorecard (Kaplan y Norton 1992)**

Este modelo de basa en cuatro perspectivas necesarias a nivel organizacional, la **perspectiva financiera** la cual contempla indicadores económicos como objetivo final los cuales deben ser complementados con las realidades empresariales; **la perspectiva de cliente** que busca identificar los valores relacionados con los clientes, definiendo los segmentos de mercado objetivo y realizando un análisis del valor y calidad de estos (Kaplan & Norton, 1992).

En cuanto a la perspectiva de procesos internos de negocio, en este modelo se busca analizar el ajuste de los procesos internos de las organizaciones de acuerdo con la satisfacción de los clientes para conseguir un alto rendimiento financiero, teniendo en cuenta todos los procesos desde una perspectiva del negocio por medio de la cadena de valor, es decir, que analiza continuamente procesos de innovación, los procesos operacionales y los procesos de servicio postventa, con la finalidad de realizar inversiones mas no tener gastos innecesarios.

Finalmente, en cuanto a la **perspectiva del aprendizaje y mejora**, este modelo reconoce el conocimiento como un activo organizacional que mejora las capacidades y competencias de las personas y gestiona el quehacer de los empleados a través de sistemas de información que analiza aspectos como el clima organizacional y la motivación a nivel interno.

## **3. Modelo BROKER (Ascanio 1996)**

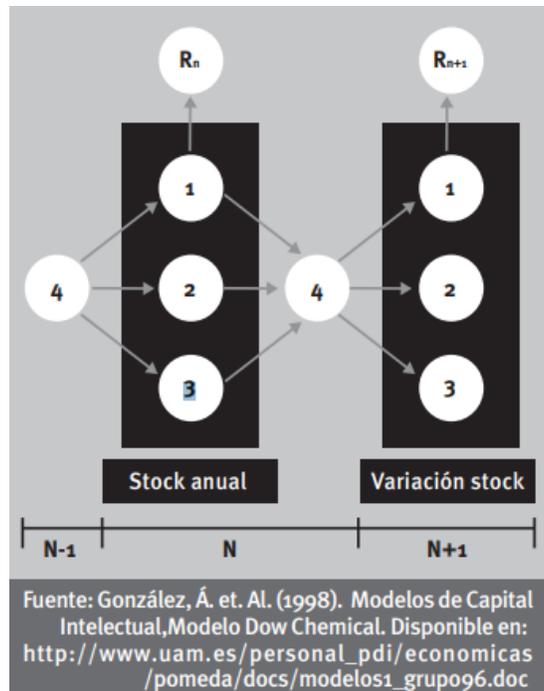
Este modelo de aprendizaje define que las organizaciones son la base del conocimiento y que este se refleja en los empleados, quienes a partir de un conocimiento explicito llegan a desarrollar dentro de sus actividades el conocimiento tácito que han venido implementando por medio de la experiencia y la ejecución de sus labores, de esta forma intenta ampliar los alcances

de la tipología del conocimiento de Nonaka y Takeuchi hasta la ubicación de los participantes en el proceso de generación de conocimiento organizacional.

Este modelo “llega a la descripción de indicadores cualitativos mediante el desarrollo de una metodología para auditar la información relacionada con el Capital Intelectual” (Gonzalez, 2010, pág. 118), es así como este modelo incluye capital intelectual intangible que tiene en cuenta como activo el mercado, el recurso humano, la propiedad intelectual y las tecnologías, métodos y proceso que hacen parte de la organización.

#### **4. Modelo Nova (Nova Care 1999)**

Este modelo de gestión del conocimiento “expone los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados. Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos” (Gonzalez, 2010, pág. 119), de esta forma, este modelo analiza aspectos como la estructura organizacional, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes y aptitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., con la finalidad de comprender las conexiones que se tienen, y realizar indicadores dinámicos que comprendan tanto al talento humano como a los fines organizacionales.



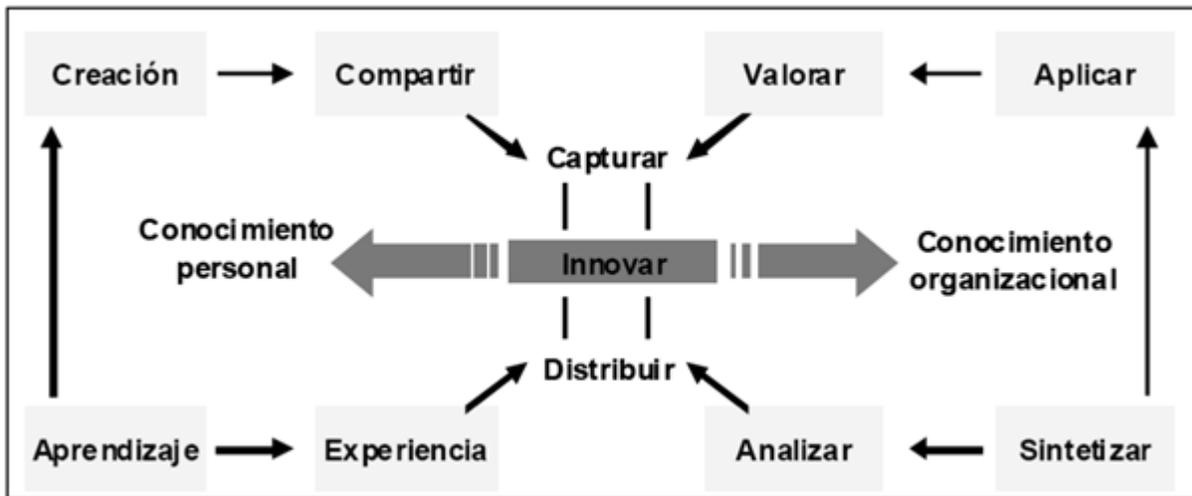
Además, tiene como objetivo medir y gestionar el capital intelectual de las organizaciones a través de cuatro aspectos: **capital humano**, que abarca capacidades y adquisición de conocimiento del personal de una organización, **capital organizativo**, el cual tiene en cuenta los activos de conocimientos sistematizados, explícitos o interiorizados por la organización, el **capital social** que “incluye los activos de conocimiento acumulados por la empresa como resultado de sus relaciones con agentes de su entorno -conocimiento de los clientes relevantes, alianzas estratégicas de la empresa con clientes, proveedores, universidades, etcétera” (Nonaka & Takeuchi, 1999, pág. 12). Finalmente, el **capital de innovación y de aprendizaje**, este aspecto reconoce los activos de conocimientos que aumentan y potencializan el capital intelectual de las organizaciones.

## 5. Modelo de Andersen (1999)

Este modelo enfoca la gestión del conocimiento desde dos perspectivas: la individuales y la organizacional, la primera refiere la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito

el conocimiento y la segunda exige el compromiso de crear infraestructura de soporte, implementar procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

Estas dos perspectivas del modelo de Andersen identifican mecanismos que facilitan el flujo de información a nivel organizacional, desatacando el conocimiento **“empaquetado”**, que contiene mejores prácticas globales, metodologías y herramientas y propuestas e informes (Andersen, 1999).



Fuente: PINEDA, Ángela. Gestión del conocimiento en el medio empresarial colombiano. Bogotá: Universidad de los Andes, 2006.

Según los modelos anteriormente mencionados se sugiere que se utilice una combinación de los modelos de Nonaka y Takeuchi con el conocimiento Tácito y explícito, cada combinación del conocimiento es adaptable a la organización de lo tácito a lo tácito con la socialización el conocimiento se comparte a través de la observación, imitación, práctica; de lo tácito a lo explícito con la externalización se aprende por medio de conceptos, hipótesis o modelos; de lo

explícito a lo táctico con la internacionalización aprendiendo haciendo, utilización de manuales esquemas; de lo explícito a lo explícito con la combinación de procesos electrónicos, datos.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES**

Para desarrollar el proceso de investigación se propone como diseño metodológico la guía para el desarrollo de marcos metodológicos y procesos de la investigación (Sanabria, 2016), que permite determinar el enfoque, los procedimientos, métodos e instrumentos para dar respuesta a las preguntas de investigación y cumplir los objetivos planteados:

### **Alcance**

Con la investigación se pretende desarrollar conocimiento investigativo en pro de mejorar las deficiencias observadas en la transferencia para el grupo de funcionarios de la Dirección Mejoramiento Calidad de Vida tras la desvinculación laboral; 42 trabajadores administrativos que se desempeñan en atención al cliente interno de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá – ESP, ubicada en Bogotá sede Centro Nariño.

### **Enfoque cualitativo**

Según (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010, pág. 8) estos estudios se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Utilizando la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. De acuerdo con el aporte anterior se determina esta investigación con un enfoque cualitativo, por el cual se recolecta información comportamental de un grupo específico (50 funcionarios de la Dirección Mejoramiento Calidad de Vida de la

empresa de la E.A.B-ESP.), analizando la interacción social para transformar problemas evidenciados en la transferencia de conocimiento.

### **Modelo de investigación**

El modelo del proyecto de investigación es interpretativo que quiere decir “El método interpretativo es un intento de combinar un análisis intenso de detalles finos de conducta y su significado, en la interacción social de cada día, con el análisis del contexto social más amplio (en campo de las influencias sociales) dentro del cual ocurre la interacción personal” (Olabuénaga, 2012, pág. 21).

Según la definición del autor se entiende que mi proyecto es interpretativo por que se analiza la interacción social y conductas de los funcionarios de la Dirección Mejoramiento Calidad de Vida de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá., se analizaran comportamientos respecto a la gestión de conocimiento, entregas de cargos e incentivos que se podrían ofrecer para estimular la entrega de información entre los funcionarios.

### **Estudio de caso**

En cuanto al método que se desarrollara en esta de investigación, se define el estudio del caso ya que en el proyecto describe y se desarrolla en un caso en específico de la Dirección Mejoramiento Calidad de Vida de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, comprendiendo los procesos de transferencia de conocimiento con el fin de obtener información de lo que se ha venido presentando como problema planteado. A partir de esto se define el estudio de Caso “Como un método de investigación para formulación de procesos administrativos y reducir las brechas o conflictos entre lo actual y lo deseado en un desarrollo

sistemático de interacción del aprendizaje de las ciencias administrativas” (Manosalvas, Lozano, & Olimpo, 2018, pág. 367). De acuerdo con esta definición se toman elementos de la gestión de conocimiento y planeación estratégica para articular las deficiencias observadas en la transferencia de conocimiento.

### **Trabajo de campo**

Para el desarrollo de la investigación se realizará trabajo de campo a través del cual se recolectará información de 42 funcionarios que hacen parte de la Dirección Mejoramiento Calidad de vida de la E.A.B-ESP., esto en relación con el siguiente concepto acercándose a la vivencia a través de la observación y fortaleciendo análisis para lograr aportar mejoras a la problemática planteada. “El diario de campo permite enriquecer la relación teoría–práctica. La observación es una técnica de investigación de fuentes primarias, que como ya vimos necesita de una planeación para abordar un objeto de estudio o una comunidad a través de un trabajo de campo (práctica), la teoría como fuente de información secundaria debe proveer de elementos conceptuales dicho trabajo de campo para que la información no se quede simplemente en la descripción, sino que vaya más allá en su análisis” (Asencio & García, 2017, pág. 18).

### **Técnica de investigación**

La técnica para utilizar de acuerdo con el trabajo de campo y el método de investigación seleccionado es la encuesta, con este instrumento se recolectará percepciones del grupo objeto de estudio referente a la transferencia de conocimiento en los procesos de la EAAB-ESP. “Es la relación directa establecida entre las personas encargadas de la investigación y los sujetos de estudio, para recabar información y opiniones respecto al objeto de investigación” (Egüez, Casanovas, & Zelada, 2002, pág. 21), esta se aplicará a 50 funcionarios con contratos a término

indefinido, fijo y obra labor que laboran en la Dirección Mejoramiento Calidad de Vida de la E.A.B-ESP

## **RESULTADOS**

La población seleccionada para este muestreo investigativo fue de un total 42 funcionarios de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá – ESP, es decir que se aplica al 100% de la población, con los cuales se realiza la encuesta con acompañamiento de la encuestadora y autora del proyecto para alguna aclaración que requiera el encuestado.

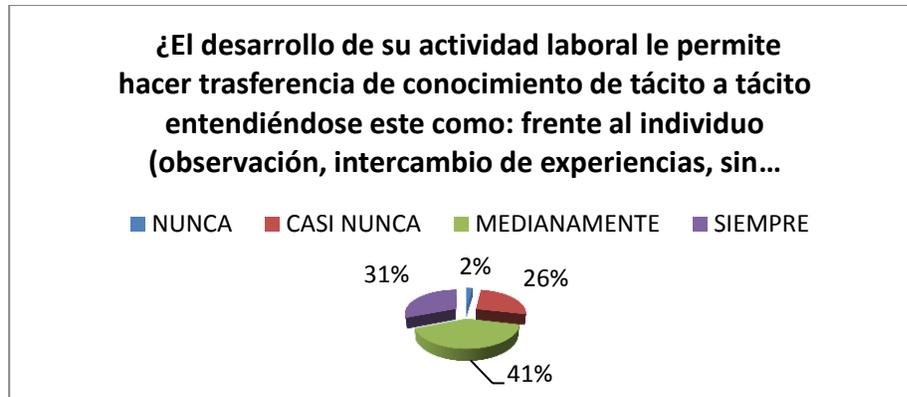
Interacción y socialización:

Se evidencia conocimiento sobre el tema en los cargos profesionales y Directivo, al contrario, para los pasantes y aprendices no fue fácil de resolver el tema. Ante los perfiles medios fueron muy variada los interrogantes a resolver.

Los funcionarios con más antigüedad en los cargos evidencian desmotivación en las actividades que realizan, expresan: “no aportar conocimiento a los procesos”.

## **MODELOS DE TRASFERENCIA DE CONOCIMIENTO**

1. ¿El desarrollo de su actividad laboral le permite hacer transferencia de conocimiento de tácito a tácito entendiéndose este como: frente al individuo (observación, intercambio de experiencias, sin documentos escritos)



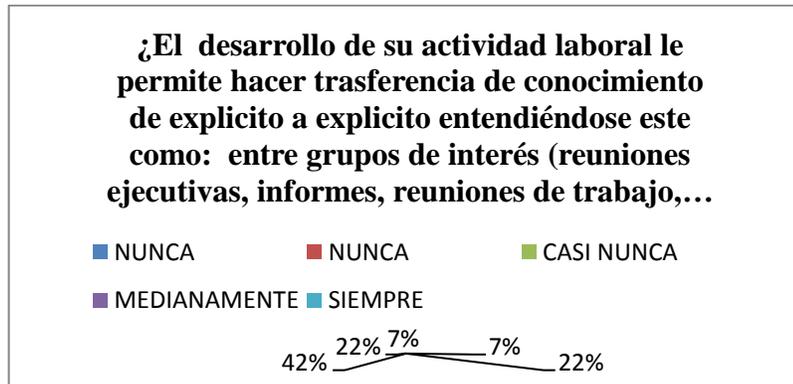
Se observa que para la mayoría de la muestra con un 31% pueden aplicar en sus actividades laborales el conocimiento tácito, y expresan poder realizar esta transferencia más con los nuevos funcionarios y no con los compañeros con los llevan laborando más tiempo.

- ¿El desarrollo de su actividad laboral le permite hacer transferencia de conocimiento de tácito a explícito?



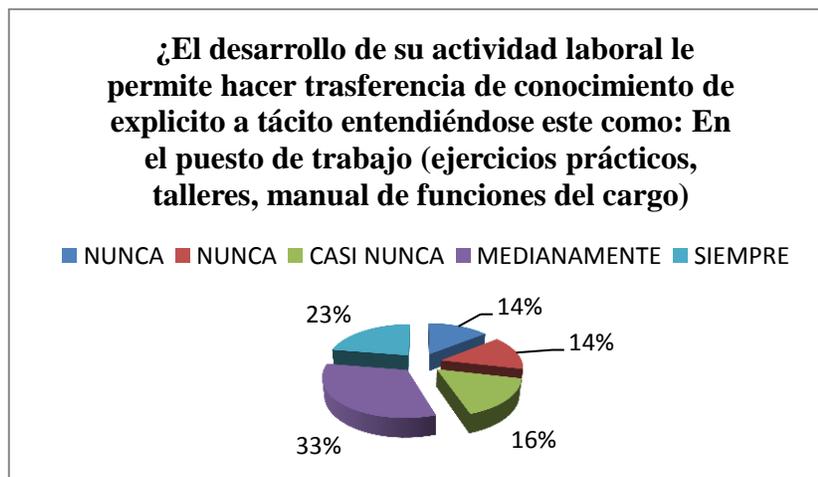
La mayoría de la población expresa con 40% que casi nunca porque generalmente se rigen a los manuales, procedimientos, capacitaciones que la aplicación de tácito lo hace más a nivel gerencial entre directivos y profesionales.

3. ¿El desarrollo de su actividad laboral le permite hacer transferencia de conocimiento de explícito a explícito entendiéndose este como: entre grupos de interés (reuniones ejecutivas, informes, reuniones de trabajo, comunicaciones por red)



La mayoría expresa con un 42% medianamente pueden aplicar conocimiento explícito a explícito por que las reuniones de trabajo las realizan más entre áreas o grupos primarios. No se reúne toda la dirección para compartir conocimiento.

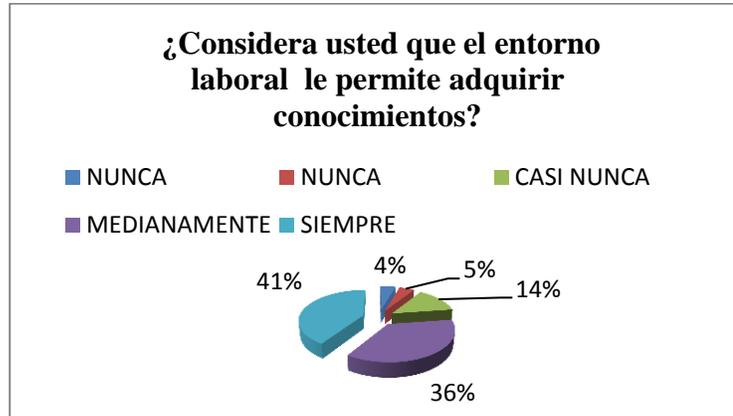
4. El desarrollo de su actividad laboral le permite hacer transferencia de conocimiento de explícito a tácito entendiéndose este como: En el puesto de trabajo (ejercicios prácticos, talleres, manual de funciones del cargo)



El 33% lo aplican la mayoría expresa que esta transferencia es más recibida y utilizada en los procesos de inducción o capacitación de labores determinadas.

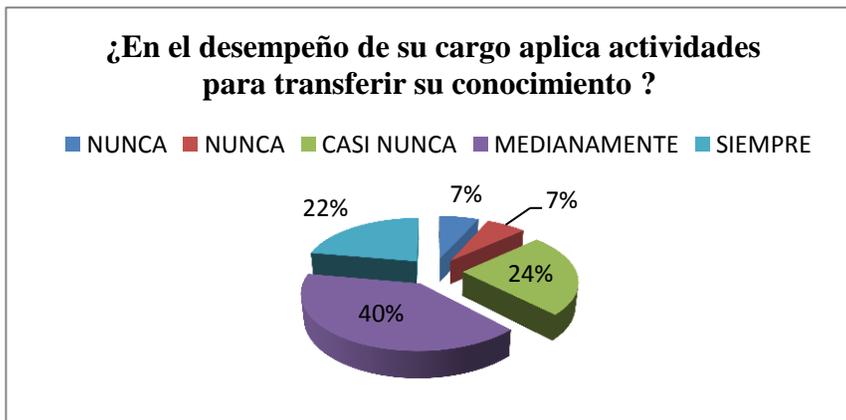
## GESTION DE CONOCIMIENTO

1. ¿Considera usted que el entorno laboral le permite adquirir conocimientos?



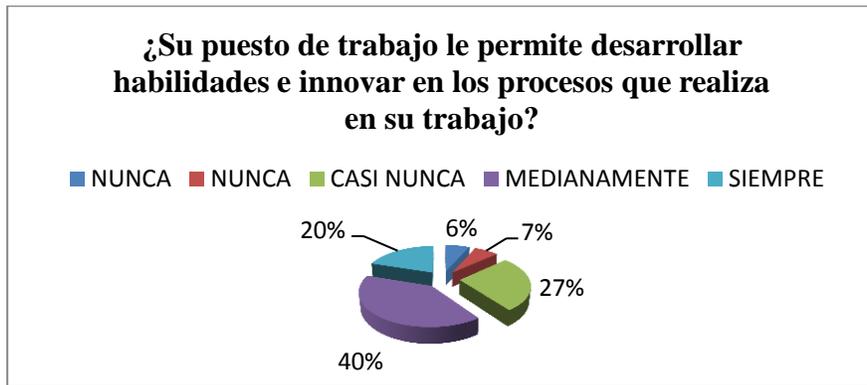
Los funcionarios encuentran con un 41% que siempre y con 36% medianamente siempre el entorno laboral facilita el aprendizaje, expresan que por ser un grupo no tan grande dentro de la compañía pueden conocer los procesos entre ellos.

2. ¿En el desempeño de su cargo aplica actividades para transferir su conocimiento?



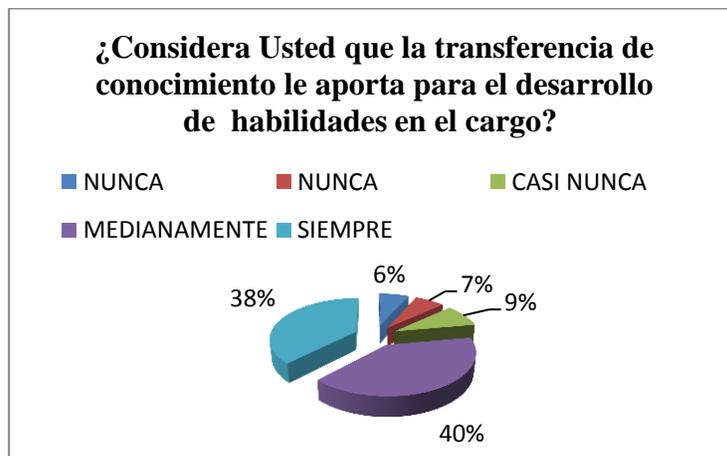
Expresan con un 40% que medianamente aplican actividades en las que realizan transferencia de conocimiento, porque a veces se tornan monótonas y solo automatizan procesos.

3. ¿Su puesto de trabajo le permite desarrollar habilidades e innovar en los procesos que realiza en su trabajo?



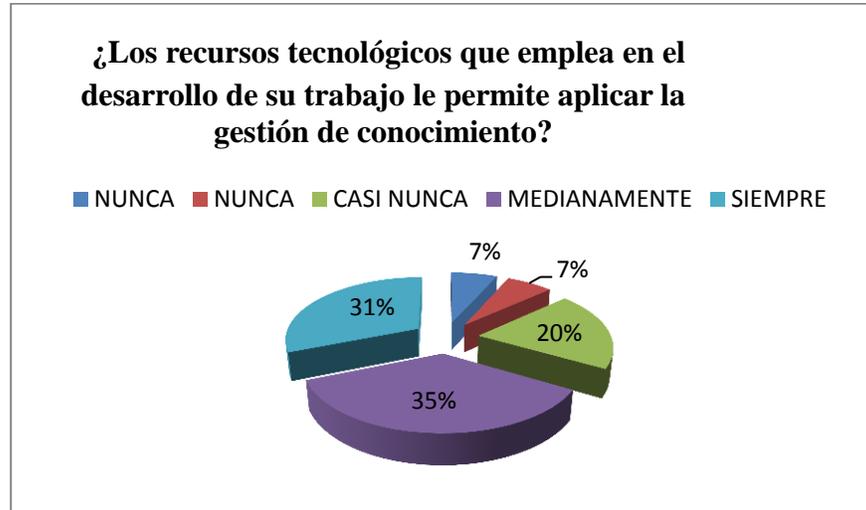
Con un 40% expresan que medianamente realizan habilidades e innovan procesos, esto se evidencia más en los auxiliares que no llevan mucho tiempo laborando dentro de la compañía.

4. ¿Considera Usted que la transferencia de conocimiento le aporta para el desarrollo de habilidades en el cargo?



Con un 40% Medianamente y con 38% siempre por que expresan aplicar mejoras continuas a sus procesos si lo creen necesario.

5. ¿Los recursos tecnológicos que emplea en el desarrollo de su trabajo le permite aplicar la gestión de conocimiento?



Expresan con un 35% que medianamente ya que no tiene muchos recursos tecnológicos, porque el internet limitado en las búsquedas que se realizan, para algunos profesionales y directivo se inclinan más por la opción siempre ya que estos tienen el internet ilimitado, planes telefónicos.

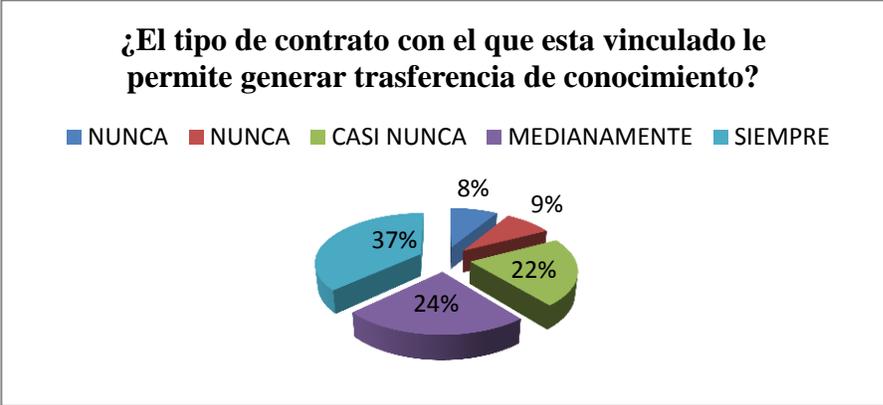
6. ¿Al ingreso a la organización considera Usted que la empresa aportó el conocimiento necesario para el desarrollo de su actividad laboral?



Los funcionarios expresan según 42% que medianamente la empresa le aporto el conocimiento necesario para iniciar el desarrollo de su actividad laboral.

**DESVINCULACIÓN LABORAL**

1. ¿El tipo de contrato con el que está vinculado le permite generar trasferencia de conocimiento?



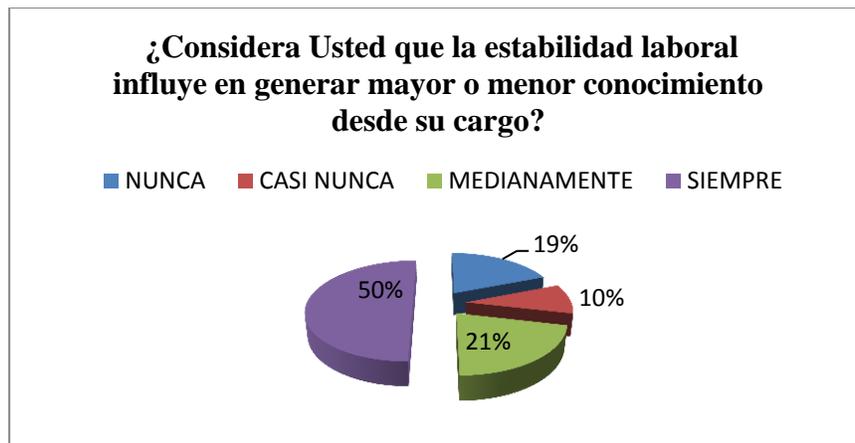
Los funcionarios expresan con un 37% el tipo de contrato les permite siempre generar trasferencia de conocimiento, aunque en dialogo con ellos expresan abiertamente que ocurre cuando no están próximos a terminar la vinculación laboral.

3. ¿La labor desempeñada en la organización le permite desarrollar su perfil profesional?



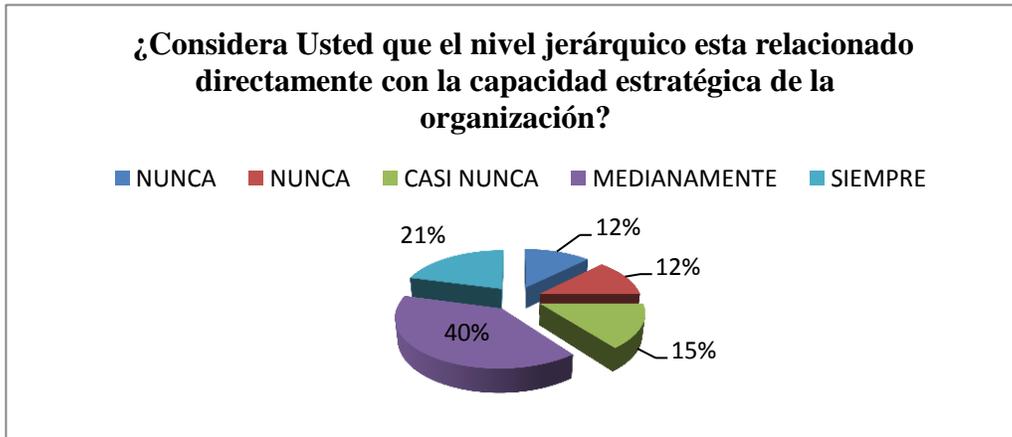
La mayoría con un 38% expresa que siempre, pero esta respuesta se ve más inclinada en los niveles profesionales y algunos administrativos, otros opinan que medianamente con relación al mercado laboral privado.

3. ¿Considera Usted que la estabilidad laboral influye en generar mayor o menor conocimiento desde su cargo?



Los funcionarios expresan con un 50% que siempre ya que si demuestra tener conocimiento claro y aporta nuevas alternativas en su desarrollo el jefe puede llegar a tenerlo presente para la renovación de contrato.

4. ¿Considera Usted que el nivel jerárquico está relacionado directamente con la capacidad estratégica de la organización?



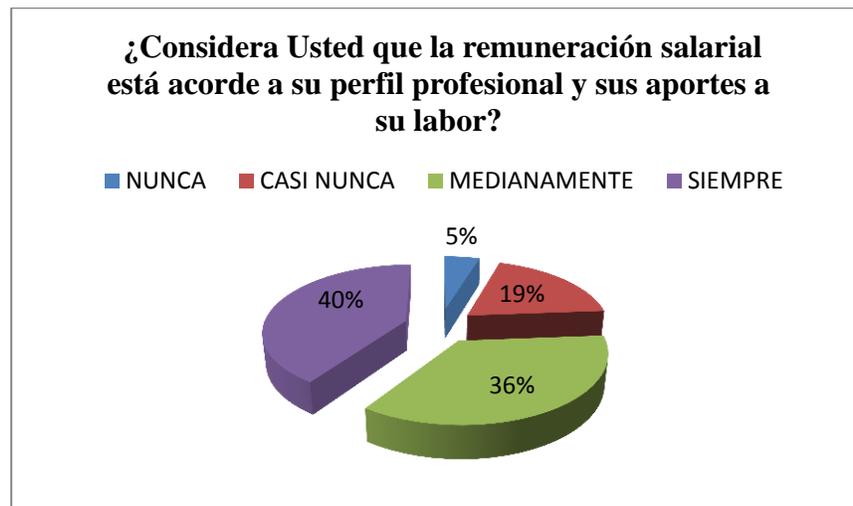
La mayoría con un 40% dice que medianamente está relacionado, aunque algunas veces el perfil de los funcionarios es adaptado al perfil de la organización. Esto depende de alguna necesidad política a cumplir.

5. ¿En la organización son tenidas en cuenta sus iniciativas y aportes con relación al desempeño de su cargo?



Se expresa con un 52% que medianamente son tenidas en cuenta, esto depende del jefe de turno porque algunos se inclinan más por el desempeño que por la recomendación.

6. ¿Considera Usted que la remuneración salarial está acorde a su perfil profesional y sus aportes a su labor?



Expresan con un 40% que siempre o con 36% medianamente con relación al mercado laboral privado, aunque algunos expresan no estar aplicando su cargo profesional.

## ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

A partir de la percepción que los funcionarios de la Dirección de Mejoramiento Calidad de vida determinar las incidencias de la desvinculación laboral en la transferencia del conocimiento y de los cambios que se tuvieron con algunos funcionarios durante el proceso de investigación, y de la percepción a quienes terminaron sus contratos de aprendizaje, termino fijo y libre nombramiento, se comprende que la población seleccionada para este muestreo investigativo fue de un total 42 funcionarios, es decir que se aplicó al 100% de la población de la Dirección mejoramiento Calidad de Vida de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá ESP, la aplicación del instrumento se realiza con el acompañamiento de la autora de la investigación con el fin de realizar aclaraciones que requiera el encuestado.

Es decir, que con la encuesta aplicada se logró caracterizar a los funcionarios de acuerdo con las variables de cargo, tipo de vinculación laboral, nivel jerárquico dentro de la empresa, tiempo de servicio en la organización, obteniendo como resultado los datos expresados en la siguiente tabla:

TIPO DE CONTRATO	CARGO	NIVEL	# PERSONAS
Vinc. Legal o Reglam	Director Administrativo	Nivel 08 - Directivo	1
Término indefinido	Profesional Especializado	Nivel 20 - Profesional Especializado	2
Término indefinido	Profesional Especializado	Nivel 21 - Profesional	2
Labor Contratada	Profesional Especializado	Nivel 21 - Profesional	1
Término indefinido	Profesional	Nivel 22 - Profesional	3
Labor Contratada	Profesional	Nivel 22 - Profesional	1
Término indefinido	Tecnologo Administrativo	Nivel 30 - Tecnólogo	3
Término indefinido	Tecnologo Administrativo	Nivel 31 - Tecnólogo	1
Término indefinido	Auxiliar Administrativo	Nivel 32 - Tecnólogo	1
Término indefinido	Auxiliar Administrativo	Nivel 32 - Tecnólogo	2
Término indefinido	Auxiliar Administrativo	Nivel 40 - Técnico	2
Término indefinido	Auxiliar Administrativo	Nivel 40 - Técnico	1
Término indefinido	Secretaria	Nivel 41 - Técnico	2
Labor Contratada	Auxiliar Administrativo	Nivel 41 - Técnico	1
Labor Contratada	Tecnico	Nivel 42 - Técnico	2
Término indefinido	Auxiliar Administrativo	Nivel 42 - Técnico	2
Aprendiz. Productivo	Aprendiz	Nivel 70 - Pasante	8
Aprendiz. Productivo	Aprendiz	Nivel 72 - Estudiante Sena	7

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la aplicación de la encuesta al personal de La Dirección Mejoramiento Calidad de Vida de la EAAB-ESP, octubre de 2019.

Así mismo, se percibe dentro de los instrumentos aplicados que la población entrevistada se encuentra dispuesta a realizar procesos de transferencia de conocimiento a nivel explícito, aunque en la cotidianidad laboral se evidencia acciones de recelo personal que se tiene al transferir el conocimiento y tener posibles situaciones negativas a nivel laboral, que ponga en riesgo la estabilidad profesional de la persona dentro de la compañía, puesto que al tener contratos a término fijo o por prestación de servicios genera inseguridades que no permiten que las personas den a conocer sus saberes dentro de la organización.

Finalmente se ven efectos negativos en la falta de procesos de selección de personal, ya que en cargos técnicos se tienen profesionales con conocimientos y habilidades amplias que aportarían a los procesos de gestión integral y que por aspectos como la desmotivación laboral no se llevan a cabalidad aquellos perfiles y manuales de funciones de acuerdo con los cargos que se desempeñan en cada área de la organización, dejando de lado los saberes que se adquieren en puestos de trabajo operativos y administrativos básicos.

## CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá al ser una empresa del Distrito está sujeta a la alta rotación de funcionarios por motivos políticos que generan métodos de desvinculación laboral y afectan los procesos de gestión y transferencia de conocimiento, al aplicar el instrumento esto se ve más marcado en los cargos de menor nivel jerárquico y que tienen un tipo de vinculación frente a la de Término Indefinido (T.I). Uno de los problemas más graves que se evidencian es que no existe empalme entre los funcionarios de niveles de más bajo rango a Gerentes, directores y asesores. Se recomienda para la conservación del conocimiento dentro de la empresa realizar actividades que incentiven la transferencia de conocimiento de una forma participativa de todos los funcionarios en periodos de tiempo al año para así también lograr aportar mejoras en los procesos.

Los funcionarios expresan tener acceso a la información para dar inicio de sus labores proporcionada mediante el proceso de inducción, pero clarifican no haber tenido contacto con la persona que manejaba el cargo que hoy están asumiendo, perdiendo así el conocimiento tácito que se venía aportando por dicho funcionario. Implementar estrategias dentro de las actividades para hacer uso de la información por los cada uno de integrantes de los grupos de trabajo, logrando así una mayor captación de conocimiento y garantizando que cuando ocurra alguna salida de los miembros no afectara porque el conocimiento está inmerso en el grupo.

Se evidencia que en la Dirección Mejoramiento Calidad, los empleados están dispuestos a realizar la transferencia de conocimiento mediante el formato requisito de la compañía llamado “paz y salvo” ya que es un requisito para recibir la correspondiente liquidación, pero al realizar

verbalmente que si han creado cuadros, matrices, entre otros dentro del desarrollo de sus actividades muchos de estos exponen que sí y se les pregunta que si también están dispuestos a entregar dichos insumos e instrumentos para seguir siendo usados dentro de la compañía por la persona que llegue a ocupar su cargo la respuesta inmediatamente es no.

Se evidencia que la gestión del conocimiento en esta organización se basa en la entrega de requisitos, manuales de funciones y protocolos, dejando de lado la comprensión de los procesos adecuados para generar conocimiento, dificultando su trasmisión y generando pérdidas intelectuales dentro de la organización, ya que se pierde el conocimiento según Ikujiro Nonaka de Tácito a tácito “sin alguna forma de experiencia compartida, a una persona le resulta extremadamente difícil proyectarse a sí misma al interior del proceso de pensamiento de otra persona”. (Nonaka & Takeuchi, 1999)

Dar cumplimiento a la estrategia de gestión de conocimiento e innovación como herramienta que integra la planeación estratégica de la Empresa de Acueducto y alcantarillado de Bogotá-ESP, estrategia que ha sido planteada desde el nivel Directivo de la Empresa por tal motivo es una propuesta de modelo que se desarrolla a partir de gerentes y directores de la Empresa.

## CRONOGRAMA

No.	ACTIVIDAD	JUNIO			MAYO				JUNIO			
		S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO PRIMERA ENTREGA	X										
2	REVISION POR EL DOCENTE		X									
3	AJUSTES DEL PROYECTO			X								
4	ENTREGA PARA SUSTENTACION				X							
5	SUSTENTACIÓN DEL PROYECTO					X	X					
6	AJUSTES PARA REALIZAR SEGÚN JURADOS						X	X				
7	ENTREGA FINAL PARA APROBACION DEL PROYECTO								X			
8	DISEÑO DEL PLAN DE INTERVENCIÓN											
9	APLICACIÓN DE ENCUESTA											
10	ANALISIS DE RESULTADOS											
11	AJUSTES											

12	ENTREGA DE TRABAJO DE GRADO												
13	REVISION JURADOS												
14	ENTREGA FINAL												
15	SUSTENTACIÓN DEL PROYECTO												

Figura No. 1. Cronograma de ejecución de actividades de la investigación

Fuente: Sanabria Rangel, P. E. (2016). Investigación en ciencias sociales y de gestión: Guía para el desarrollo de marcos metodológicos y procesos de investigación (Working Paper). Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.

## **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

Los modelos de transferencia de conocimiento que se han revisado hasta el momento corresponden a una estrategia propia en cada una de las organizaciones donde se han aplicado; de acuerdo a las características de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá hay cambios de tipo administrativo, diferentes tipos de contratación, convención colectiva, entre otros; es imperativo diseñar un modelo que se alinee con las estrategias de la alta gerencia, dicho modelo debe contener un análisis del entorno laboral para determinar cómo se desarrolla el trabajo en grupo, beneficiando los procesos que se llevan a nivel interno de gestión del conocimiento y contribuyendo al desarrollo de procesos integrales que comprendan el conocimiento adquirido a nivel organizacional, optimizando la prestación del servicio.

Así mismo, se busca analizar la cultura organizacional de la Empresa de Acueducto y alcantarillado de Bogotá para determinar factores motivacionales e incentivos que se puedan otorgar por la transferencia de conocimiento, canales de comunicación, confianza y competencia estos factores ayudarán a comprender como facilitar o detectar que deficiencias existen en la transferencia de conocimiento para asegurar la conservación del conocimiento y la aplicación de este dentro de la organización, siendo de vital importancia compartir el conocimiento de la organización para facilitar los procesos creados dentro de la compañía.

## **PROBLEMA DE INTERVENCIÓN**

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se identifica que la empresa de Acueducto y Alcantarillado no cuentan con un programa o un área de transferencia del conocimiento, lo cual no permite optimizar los procesos y procedimientos que se tienen dentro

de la organización, y que dan lugar a que se pierdan actividades, aptitudes y actitudes para el desarrollo de las funciones en determinadas áreas.

Además, se evidencia que el conocimiento dentro de las organizaciones públicas que tienen como función la prestación de un servicio juega un papel importante dentro de las actividades cotidianas que se tienen a nivel organizacional, aportando al desarrollo de procesos y procedimientos que mejoran las condiciones de vida de una comunidad.

Es así como se evidencia la necesidad de proponer un modelo de gestión del conocimiento, en el que la transferencia de este sea base fundamental dentro del área de talento humano, mejorando los procesos internos a nivel administrativo y operativo con la finalidad de aumentar efectividad del servicio y promover dentro de la estructura organizativa, otro tipo de cultura organizacional relacionada a la transferencia del conocimiento a través del fortalecimiento de aspectos como el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas la capacidad de trabajo en equipo, entre otros aspectos que se conectan entre sí.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Proponer un modelo de gestión del conocimiento dentro de la empresa de Acueducto y alcantarillado de Bogotá, de acuerdo con los procesos internos de trabajo que se desarrollan en la Dirección Mejoramiento Calidad de Vida.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los actores de los procesos y las herramientas que se utilizarán para la transferencia de conocimiento dentro de la Empresa de Acueducto y alcantarillado de Bogotá.

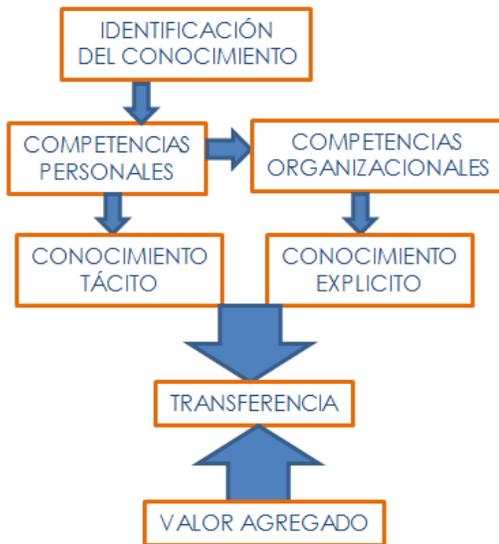
- Diseñar mecanismos y herramientas para captación del conocimiento tácito de los funcionarios de la Dirección Mejoramiento Calidad de Vida.
- Implementar e incentivar a los funcionarios que creen herramientas que mejoren sus procesos para transmitir conocimiento a los funcionarios de su misma área antes de finalizar algún tipo de contrato

## **METODOLOGÍA**

Aportando metodológicamente a la propuesta de intervención en la que se propone un modelo de transferencia del conocimiento en pro de que este se capitalice a nivel interno de la organización, se plantea sensibilizar a todo el personal; iniciando con el área gerencial para que conozcan lo que es la gestión del conocimiento a través de grupos focales que promuevan el modelo, y de esta forma este grupo de alta gerencia sea participe en el diseño del modelo aportando conocimientos del quehacer de cada una de las áreas.

Además se realizara un proceso de sensibilización con todo el personal, en el que se tendrán en cuenta talleres y actividades dinámicas que permitan promover el buen uso del conocimiento centrado en el área de talento humano, a través de técnicas de socialización que den a conocer aspectos tácitos de los procesos operativos y administrativos de la empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, complementando con el análisis de rotación de personal, puesto que este es un aspecto importante dentro de la gestión del conocimiento de esta compañía, debido a que suscita la pérdida del conocimiento, de esta manera se pretende que este modelo sea pertinente para la realidad organizacional que dé lugar al tránsito del conocimiento tácito al explícito por medio de un modelo interno de gestión del conocimiento.

## PROPUESTA DE MODELO DE TRASFERENCIA



## MATRIZ DE MARCO LÓGICO

MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES MEDIBLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS IMPORTANTES
<b>Determinar los factores de influencia en la desvinculación laboral e incidencia en la transferencia de conocimiento en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá EAAB</b>	% de Disminución en la rotación laboral.	estadísticas de desvinculación y procesos de gestión de conocimiento de las dos últimas administraciones.	La rotación de personal no va a afectar la transferencia de conocimiento
	Nº de procesos que transitan de tácito a explícito		
<b>OBJETIVO DEL PROYECTO</b>			

<b>Implementar un modelo de transferencia de conocimiento acorde a la organización.</b>	% de conservación del conocimiento tácito (socialización) y explícito.	Informe final del proyecto	<b>(Del propósito a la meta)</b> cumplir con los acuerdos de gestión de la organización.
	% Agilidad y organización en los procesos de la organización		
	% De aumento de presupuesto al área de talento humano		
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>			
<b>R1: # de capacitaciones realizadas en un periodo</b>	% aumento en las capacidades laborales de los funcionarios	Informe y software de control	<b>(Del resultado al propósito)</b> Voluntad política, social y económica por parte de la administración y sindicatos.
<b>R2: # de personas que asisten a las capacitaciones</b>			
<b>R3: (capacidad de transformar el conocimiento explícito.</b>			
<b>R4: verificación de la apropiación del conocimiento tácito llevado al explícito.</b>	% mejoramiento en los procesos laborales de la compañía		
<b>R4: # de expertos en temas puntuales de la organización.</b>			
<b>ACTIVIDADES</b>			
<b>Para R1: # de capacitaciones que se realicen.</b>	Se determinará mediante el resultado de cada una de las	Creación de registro e informes en la empresa de Acueducto	<b>(De la actividad al resultado)</b> Participación de todas las gerencias y

<b>Para R2: # actividades para compartir los conocimientos tácitos y explícitos de la organización.</b>	actividades.	y alcantarillado de Bogotá	direcciones para captar todo el conocimiento de los funcionarios.
<b>Para R3: # de modelos aplicados en otras organizaciones.</b>			
<b>Para R4: identificar la cantidad de expertos dentro de la organización.</b>			

## PRESUPUESTO

<b>Presupuesto de gastos operacionales</b>					
	julio	agosto	septiembre	noviembre	Diciembre
<b>Proceso de Diagnostico</b>	2.400.000				
<b>Sueldo (Personal Capacitador)</b>	3.800.000	3.800.000			
<b>Salarios de alta gerencia (Reuniones Focales)</b>	23.000.000	23.000.000	23.000.000	23.000.000	23.000.000
<b>Salario Expertos</b>	6.000.000	6.000.000	6.000.000		
<b>Presupuesto de procesos que transitan de tácito a explícito</b>					34.000.000
<b>Recursos Materiales</b>	4.700.000	0	0		9.500.000
<b>Socialización del Modelo de Gestión</b>					4.000.000

<b>Total</b>	39.900.000	32.800.000	29.000.000	23.000.000	70.500.0000
--------------	------------	------------	------------	------------	-------------

**CRONOGRAMA**

No.	ACTIVIDAD	JULIO			AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIMEBRE				DICIEMBRE			
		S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Proceso de Diagnostico	X	X	X																				
2	Reuniones Focales con la alta gerencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	Capacitación de transferencia del conocimiento del personal	X	X	X	X	X	X	X																
4	Diseño del modelo de gestión del conocimiento				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Socialización del Modelo de gestión																				X	X	X	X

# ANEXOS



GERENCIA CORPORATIVA DE GESTIÓN HUMANA Y ADMINISTRATIVA

**CUMPLIDO A SATISFACCIÓN / ACTA DE ENTREGA PUESTO DE TRABAJO Y ACTIVIDADES**

Fecha de entrega del cargo: \_\_\_\_\_

**1. INFORMACION PERSONAL**

Nombres y apellidos \_\_\_\_\_  
 Tipo documento de identidad CC  TI  CE  Numero \_\_\_\_\_  
 Registro \_\_\_\_\_

**2. AREA EN LA QUE LABORA**

Gerencia \_\_\_\_\_  
 Dirección / División \_\_\_\_\_  
 Denominación del cargo \_\_\_\_\_  
 Nivel \_\_\_\_\_

**3. TIPO DE CONTRATO**

Termino Indefinido   
 Termino Fijo  Fecha Inicial \_\_\_\_\_ Fecha Final \_\_\_\_\_  
DIA / MES / AÑO DIA / MES / AÑO  
 A Labor  Fecha Inicial \_\_\_\_\_ Fecha Final \_\_\_\_\_  
DIA / MES / AÑO DIA / MES / AÑO  
 Contrato de Aprendizaje

**4. ACTIVIDADES EN DESARROLLO Y/O PENDIENTES POR DESARROLLAR**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**5. INFORMACIÓN ELECTRÓNICA QUE ENTREGA**

Nombre de los documentos electrónicos (Carpets/Directorios)	Ubicación de los datos en el sistema	Protección con contraseña (indique la contraseña)

**6. INFORMACIÓN FÍSICA QUE ENTREGA (ARCHIVOS/DOCUMENTOS)**

Documentos (Informes/Carpets/AZ/Cajas)	Ubicación del archivo físico	Cantidad de carpetas	Cantidad de folios

**7. RELACION DE INTERVENTORIAS A CARGO QUE SE ENCUENTRAN EN EJECUCIÓN (Relacione las interventorías que tiene a cargo o en las que ha participado)**

Para interventores

Contratista	No. Contrato	Número de informes a la fecha de corte	Cantidad de carpetas	Cantidad de folios

Para funcionarios de apoyo

Contratista	No. Contrato	Número de informes a la fecha de corte	Cantidad de carpetas	Cantidad de folios

Se anexa reporte de horas extras última quincena SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
 Se cumplió el contrato a satisfacción SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Firma del funcionario que entrega

\_\_\_\_\_  
 Nombre del superior inmediato

\_\_\_\_\_  
 Firma del superior inmediato

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andersen, A. (1999). *Modelo de la gestión del*. Obtenido de [www.madrimasd.org/revista/](http://www.madrimasd.org/revista/).
- Asencio, E. N., & García, E. J. (2017). *Fundamentos de la Investigación y la Innovación educativa*. España: Universidad Internacional de La Rioja, S. A.
- Autoría Propia. (2017). Choconta .
- Badia, E. B. (s.f.). Hacia el aula virtual: actividades de enseñanza y aprendizaje en la red. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1- 23.
- Briceño, F. M., & Crespo, E. G. (2012). *Perspectivas y desafíos de la gerencia de los recursos humanos*. Venezuela: Editores.
- Caamaño, E. (2005). *LAS TRANSFORMACIONES DEL TRABAJO, LA CRISIS DE LA RELACIÓN LABORAL NORMAL Y EL DESARROLLO DEL EMPLEO ATÍPICO*. Chile: Revista de derecho (Valdivia) Universidad Austral de Chile.
- Caballero Duran, L. (2018). Marco general del sistema de gestión - Manual Operativo. EAAB, VERSION 2.
- Calvo, O. (2018). LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES Y LAS REGIONES: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA. *Universidad de Nariño*, 24.
- Cosme, A., & Chao, S. (2008). El retiro temporal a lo largo de la vida: bases sociológicas y filosóficas. *Mediterráneo económico. Mediterraneo Economico*, 385- 405.
- EAAB. (16 de 02 de 2020). EAAB. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>
- Egüez, D. B., Casanovas, A. L., & Zelada, C. V. (2002). El éxodo de profesionales benianos y su impacto en el desarrollo regional. *Programa de Investigación Estratégica en Bolivia*, 92.
- Exelearning. (5 de Mayo de 2017). *Exelearning*. Obtenido de [http://exelearning.net/html\\_manual/exe20/index.html](http://exelearning.net/html_manual/exe20/index.html)
- Fortes, A. (1995). Los nuevos desafíos del retiro laboral. *Revista de Trabajo Social*, 59-65.
- Gil, G., Ramos, D., & Ruiz, L. (2018). Relación del índice de rotación laboral con el índice de emprendimiento paralelo al trabajo de colaboradores en dos entidades educativas de Bogota, Colombia . *technical Report* (.
- Gonzalez, J. (2010). Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad publica . *Colciencias* , 113-128.

- Guiza, L. (2013). *La pequeña minería: Una actividad no tan pequeña* . Bogota : Universidad del rosario.
- Instituto Politécnico Nacional. (Noviembre de 2009). ISC. Obtenido de [http://www.isc.escom.ipn.mx/docs/escomunidad/formatosydocumentos/uteycv/UTEYCV-UPEV\\_clasificacionRecursosDidacticos.pdf](http://www.isc.escom.ipn.mx/docs/escomunidad/formatosydocumentos/uteycv/UTEYCV-UPEV_clasificacionRecursosDidacticos.pdf)
- Juarez, A. U. (2011). Guillermo de Ockham rechaza las Ideas. *Universidad Complutense de Madrid*, 9-40.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). Model Balanced Business Scorecard (C.M.I.). <http://ascanio.blogspot>.
- Kocka, M. H. (1999). LA ORGANIZACIÓN CREADORA DE CONOCIMIENTO.
- Lovera, M. I. (2009). *La organización creadora de conocimiento: una perspectiva teórica*. Maracaibo: Omnia.
- Manosalvas, M. I., Lozano, L. A., & Olimpo, S. (2018). El Estudio de caso como metodología para el desarrollo de la Inteligencia . *Recimundo*, 362-373.
- Ministerio de Educación. (2012). *Recursos educativos digitales abiertos* . Bogotá: Prosperidad para todos .
- Ministerio de las TIC. (5 de Mayo de 2017). *Colombia Aprende* . Obtenido de <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/directivos/1598/article-99393.html>
- Ministerio de minas y energías. (2008). Recuperado el 13 de 09 de 2018, de <http://www.minminas.gov.co/documents/10180/558364/PibIVTrimestre2014.pdf/2e08741f-fa27-4e0f-81f4-fcb136886eb4>
- Minsiterio de Educación de Colombia . (s.f.). *Formar para la ciudadanía ¡sí es posible!* Bogotá: Revolucion educativa Colombia aprende.
- Moragas, R. (1989). La jubilación un enfoque positivo . *Dialnet* , 84-253.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). La morganización creadora del conocimiento . *OXFORD*, 1-24.
- OIT - Organización internacional del trabajo. (2013). Políticas de mercado de trabajo y pobreza rural. *Notas sobre trabajo rural*, 1-4.
- Olabuénaga, J. I. (2012). Metodología de la investigación cualitativa. *Dialnet* .
- Paola Andrea Giraldo Gantiva, F. M. (2019). Trabajo en equipo para mejorar la calidad laboral. *Universidad Catolica* .

- Pita, L. A., & Gonzalez, W. (2014). Aproximación al desarrollo rural desde la nueva ruralidad . *Ciencia y agricultura Vol. 12*, 15-25.
- Rodriguez, A., & Meneses, J. (2011). *Transformaciones rurales en America Latina y sus relaciones con la población rural*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Rodriguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: Una aproximación teorica . *Educar 37*, 25-39.
- Roldán, T. G. (2017). *El conocimiento tácito como motor de innovación y competitividad de las organizaciones*. Estudios de Economía y Empresa.
- Sáez, C. B., & Eransus, R. G. (2010). La transferencia de conocimiento en la universidad Publica Navarra . *Universidad Publica Navarra* , 150.
- Salavarieta, M. M. (2016). *Desarrollo e implementación de un Objeto Virtual de Aprendizaje (OVA) para el fortalecimiento de las competencias ciudadanas en la solución de conflictos en el aula*. Chia : Universidad Javeriana.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Mexico: NTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Sanabria, P. (2016). Investigación de ciencias sociales y de gesitón . *Universidad Militar Nueva Granada* , Bogotá.
- Serrano, A. M., Fonseca, L. A., & Bernal, M. M. (2016). DIAGNÓSTICO Y CARACTERIZACIÓN DE LA MINERÍA ILEGAL EN EL MUNICIPIO DE SOGAMOSO, HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA SUSTITUCIÓN DE LA MINERÍA ILEGAL. *Tendencias* , 104-119.
- SUCHAR, D. (2015). *ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y GESTION DEL CONOCIMIENTO*. Costa Rica: Universidad Fidelitas, San José,.
- Torres, A. V., Rodriguez, L. A., & Contreras, L. (2010). Condiciones de trabajo y evaluación de los factores de riesgo en la población rural. *Tecnura Colciencias*, 30-40.
- Universidad de la Salle . (5 de Mayo de 2017). *9no Concurso de Ova*. Obtenido de <http://www.lasalle.edu.co/wps/wcm/connect/fd339fd6-2af9-42a0-97fb-6ab28a516830/convocatoria+web+concurso+de+ova+.pdf?MOD=AJPERES>
- Victores, R. (julio de 2007). la empresa creadora de conocimiento. *Harvard Businne Review*, 3.
- Villar, L. (2017). Mercado Laboral Rural. *ACRIP*, 3-11.

- Zabaleta, A. T. (2006). LOS MODELOS ACTUALES DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. GESTION DEL TALENTO, GESTION DEL CONOCIMIENTO Y GESTION DE COMPETENCIAS. *Psicología desde el Caribe*, núm. 12,, 115-133.
- Zárate, O. (s.f.). Especial Educación para la paz. *Ruta maestra*, 54- 56.
- Zerda, A. (2009). Crisis y transformaciones del trabajo en el nuevo modelo de acumulación. *Revista de Salud Pública Vol.14*, 68-83.
- Zuluaga, I. A. (2004). El Recurso Humano frente a la globalización . *Civilizar*, 13.
- DNP. (19 de 04 de 2004). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/Competitividad/Paginas/Documentos>
- DNP. (23 de 06 de 2008). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/Competitividad/Paginas/Documentos>