

# Gestión del conocimiento, innovación para el crecimiento empresarial<sup>1</sup>

## Knowledge management, Innovation for Buisness Growth

Alexander Osorno Balbín\*  
Eliana María Oquendo Gómez\*\*  
Ivania Isabel Monsalve Trujillo\*\*\*  
Jormaris Martínez Gómez\*\*\*

Fundación Universitaria Luis Amigó

**Forma de citar este artículo en APA:**

Osorno Balbín, A., Oquendo Gómez, E. M., Monsalve Trujillo, I. I. & Martínez Gómez, J. (enero-junio, 2016). Gestión del conocimiento, innovación para el crecimiento empresarial. *Revista Science Of Human Action*, 1(1), 104-116.

<sup>1</sup> El presente artículo es derivado del proyecto de investigación *Impacto de las prácticas de gestión del talento humano sobre los resultados de innovación de grandes empresas de Medellín*. Grupo de investigación GORAS, Facultad de Ciencias administrativas, económicas y contables, Fundación Universitaria Luis Amigó.

\* Especialista en Gerencia del Talento Humano. Medellín, Colombia. Correo electrónico: alexorno@hotmail.com

\*\* Especialista en Gerencia del Talento Humano. Medellín, Colombia. Correo electrónico: emog0911@hotmail.com

\*\*\* Especialista en Gerencia de la Salud Pública, Especialista en Gerencia del Talento Humano. Medellín, Colombia. ivannia2327@gmail.com

\*\*\*\* Ph.D. en Psicología. Docente de Tiempo Completo. Fundación Universitaria Luis Amigó. Correo electrónico: jormaris@gmail.com

## Resumen

El presente artículo de investigación expone mediante un proceso de documentación, referencia y modelos, la gestión documental y del conocimiento de una entidad hospitalaria del departamento de Antioquia, evidenciando el estado en el que se encuentra dicho modelo y como por medio de una estrategia en la gestión del conocimiento denominada empoderamiento, se trasformarán de manera eficaz la innovación y el conocimiento en dicha entidad.

Es por esto que la gestión del conocimiento se plantea como un nuevo enfoque de investigación ligado a las organizaciones, que integra la teoría de las mismas, las estrategias gerenciales y el factor humano, con el propósito de dar herramientas a la dirección estratégica acerca de los procedimientos y procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, teniendo como fin último de estas, documentar, conservar y compartir los conocimientos con el talento actual y el venidero.

La investigación, de enfoque cualitativo y perspectiva hermenéutica y fenomenológica, se llevó a cabo en el Hospital Marco Fidel Suárez; en la misma, se analizó en el ámbito organizacional el modelo de gestión de conocimiento de dicha Institución.

## Palabras clave:

Gestión del conocimiento, Gestión de recursos humanos, Innovación, Empoderamiento, Estrategia.

## Abstract

This research exposes through a process of documentation, reference models, document and knowledge of a hospital department of Antioquia entity management, showing the state in which the model is and how through a strategy in so-called knowledge management, empowerment, will be transformed effectively innovation and knowledge in that entity.

That is why knowledge management is proposed as a new approach to research linked to organizations, and the integration is between the theory of organizations, management strategies and the human factor, in order to give tools to the strategic management, procedures and processes that take place within them, last weekend, document, preserve and share knowledge with the current and coming talent.

This research of qualitative approach and phenomenological and hermeneutical perspective, was held in the Hospital Marco Fidel Suarez and therein the knowledge management model of the institution discussed in the organizational field.

## Keywords:

Knowledge Management, Human Resource Management, Innovation, Empowerment, Strategy.

# Introducción

De acuerdo con Liberona & Ruiz (2013), el capital intelectual de una organización es su cultura organizacional y su conocimiento, lo que lo convierte en uno de los mayores activos intangibles, por su valor estratégico. En esta medida, la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones es fundamental, debido a que de cómo se utilice estratégicamente este pilar depende el afianzamiento los procesos productivos y del talento humano dentro del ámbito empresarial

De acuerdo con Tejada (2003, como se cita en Ruizalba, Vallespín & Pérez-Aranda, 2015), un modelo de gestión del conocimiento debe partir de asegurar tanto la experiencia como el conocimiento adquirido por la organización para posibilitar su evolución, aprovechando el saber y talento de sus integrantes, en su conjunto.

En esta misma línea, según Liberona & Ruiz (2013), se hace necesario el desarrollo y gestión del conocimiento con el que cuenta una organización, consiguiendo convertirlo en acciones que generan valor, no sólo incorporando plataformas tecnológicas de colaboración, buenos programas de entrenamiento, desarrollo de procesos eficientes o manuales corporativos, sino que además se requiere revisar y realizar cambios de actitudes y culturales que permitan y potencien la adquisición, el aprendizaje y el uso amplio y colaborativo de este conocimiento (p. 52).

Si bien en el mundo globalizado los niveles de competitividad cada día son más exigentes, es necesario pensar en dos elementos antes de planificar la gestión del conocimiento dentro de una organización: la parte corporativa y la parte humana, teniendo presente que estos deben ser coherentes el uno con el otro.

Gestionar la información y el conocimiento de las organizaciones es de importancia, en primera instancia por la gran cantidad de información que se puede obtener y su necesario proceso de selección y depuración para su posterior uso y conversión en conocimiento; en segundo lugar, porque solamente quien esté en la capacidad de lograr una gestión eficiente del conocimiento, obtendrá ventajas competitivas en la actual globalización.

Aspectos como la forma de recopilar el conocimiento, cómo utilizarlo y en qué casos usarlo, son cuestiones que permanentemente pueden ocupar a quienes toman las decisiones en una organización, sin embargo, aún si se respondieran correctamente estas preguntas, esto no aseguraría que la organización funcionará correctamente, pues es sólo la gestión eficaz de los conocimientos recogidos dentro de la organización que garantiza el

correcto crecimiento de la misma, y es en este sentido que el conocimiento acumulado en varios niveles permite la implementación de procesos de gestión para mejorar, no sólo en niveles altos (para la toma de decisiones de carácter estratégico), sino también para permitir a la organización ser gestionados con eficacia, posibilitando la consolidación de su capital intelectual (Ogiela, 2015).

“Las personas dentro de una organización constituyen un sistema, compuesto por individuos y grupos, formales o informales, los cuales se constituyen, cambian o se dispersan” (Núñez, 2003, p. 3). Para una organización es claro que el éxito depende de muchos factores, pero se olvida el más relevante de todos, el factor humano, sin el cual el capital humano no se podrá convertir en capital intelectual y a su vez, no se podrá gestionar el conocimiento.

Para Sumi (2011), la gestión del conocimiento es una filosofía de gestión perceptible en las prácticas de las diferentes organizaciones, con la que se puede obtener mejor rendimiento mediante la interacción entre individuos o grupos.

Una empresa competitiva no es la que más produzca en el sentido material, sino la que genere un valor agregado a su organización. Peter Drucker, considerado uno de los mayores filósofos de la administración, en 1966 creó el término *trabajador del conocimiento* (que aparece traducido al español en su libro *El ejecutivo eficaz* en 1975) haciendo referencia a la persona que ofrezca un plus adicional al trabajo que ejecuta.

En ese sentido, la alta gerencia debe promover espacios de conocimiento integral donde los trabajadores sean co-partícipes de grandes estrategias que contribuyan al crecimiento de la organización, y el trabajador no sea observado meramente como un activo que genera recursos económicos, sino como aquel que ayuda en la construcción intelectual dentro de la empresa; por tanto, el trabajador debe conocer sus fortalezas y avanzar en ellas. Para Drucker (2001), todo parte de lo que él denominó el feedback (retroalimentación), en donde el mayor recurso para innovar y crecer tanto del empleado como de la organización es afianzar sus propias experiencias y a su vez, fortalecer las áreas que le competen, con el fin de no dilatar tiempo en mejorar aspectos en los cuales el recurso humano no se siente preparado o no es de su competencia.

Por ello, tal como lo manifiestan Ruizalba et al. (2015), las características de un modelo de gestión de conocimiento, implican para una organización que esta “sea agente de la transformación y el cambio, y (...), que el gerente pueda construir los procesos de cambio a partir de las estrategias que le permitan conocer las fortalezas y debilidades en las que basarse” (p. 85).

Para ser eficiente, la gestión del conocimiento requiere almacenamiento de información y conocimiento que esté abierto a todos los integrantes de la organización, favoreciendo la búsqueda de información crítica, el conocimiento o mejores prácticas, por lo cual la gestión del conocimiento debe considerarse como un proceso

organizacional, que se utiliza para lograr un mejor rendimiento debido al intercambio de conocimientos y el aprendizaje organizacional efectivo, el reconocimiento y el desarrollo de competencias, y la obtención de forma individual diferentes habilidades y conocimientos (Sumi, 2011).

Partiendo de la base de que el conocimiento se construye entre todos y que no pueden existir islas del conocimiento (De la Fuente, 2006) dentro de una organización, observamos que en diversas compañías, la estructura vertical dificulta la planeación con respecto a los modelos de gestión del conocimiento, por eso este mismo autor se pregunta por lo que podría suceder en caso tal que para las organizaciones fuera posible conectar las islas de conocimiento (departamentos) como consecuencia de una comunicación adecuada. En ese sentido, él plantea la posibilidad de crear un banco de ideas en donde los trabajadores aporten a la construcción e innovación de la empresa, de manera que no se desgaste al empleado en reuniones pequeñas y constantes en donde no hay efectividad o no se genera conocimiento, sino que se estructuran unas presiones que no permiten avanzar en los procesos de gestión de la entidad. Para ello, De la Fuente (2006) reflexiona que debe haber adecuada comunicación, conectividad en toda la estructura organizacional y la recepción de esas ideas que a la postre terminarán por fortalecer la gestión del conocimiento y apalancar la productividad en la empresa; es decir, generar una buena comunicación y fortalecer la gestión del conocimiento son claves para la innovación empresarial, y para ello se debe construir entre todos.

## 1. Metodología

---

Esta investigación de enfoque cualitativo y perspectiva hermenéutica y fenomenológica, se llevó a cabo en el Hospital Marco Fidel Suárez; y en la misma se analizó en el ámbito organizacional del modelo de gestión de conocimiento de dicha Institución.

## 2. Resultados

---

El Hospital Marco Fidel Suárez se encuentra ubicado en el municipio de Bello, departamento de Antioquia, Colombia; cuenta con 53 años de existencia y un sistema administrativo gerencial que, en compañía con la Junta Directiva, se encarga de la supervisión de todos los procesos administrativos de la organización.

Su estructura orgánica es vertical, se divide en cuatro grupos jerárquicos: Junta Directiva, Gerencia, Subgerencia Científica y Subgerencia Administrativa y Financiera. Sin embargo, todos los niveles de la organización tienen participación activa en el diseño del modelo de gestión, dado que el estilo de dirección es incluyente en el sentido que las decisiones, pues involucran al empleado escuchándolo activamente en los diferentes niveles jerárquicos de la estructura organizacional. Es decir, parten o aplican la filosofía organizacional del *empowerment*, que según Koontz & Weihrich (1998), sus precursores, busca:

Crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad (p. 11).

Lo anterior permite que los trabajadores se involucren con los objetivos y metas que tiene la organización, adquiriendo compromiso y autocontrol y esto, a su vez, lleva a que los administradores estén dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisonal y entregarla a trabajadores y equipos. En esa misma línea, Koontz & Wehrich (1998) aseveran que “empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas” (p. 11).

Los mismos autores, Koontz & Wehrich (1998), fundamentan el *empowerment* con la fórmula: *Poder es igual a Responsabilidad (P=R)*, para entender los resultados dentro de la organización; siendo así, el resultado sería una conducta autocrática por parte del superior, quien actualmente no se hace responsable por sus acciones. En ese sentido, si en el Hospital Marco Fidel Suárez se evidencia un direccionamiento estratégico vertical, y hablando de esta teoría administrativa, el poder que se da a los trabajadores debe ir de la mano de la responsabilidad que ellos deben tener con el cumplimiento de las metas y objetivos, en este caso, ofrecer un servicio de salud de calidad.

Caso contrario sería si desde la misma estructura vertical se evidenciará que el sistema organizacional está funcionando desde el punto de vista de los autores como lo plantean

*Si, Responsabilidad es igual a poder (R=P)*

El resultado sería la frustración por parte de los subordinados, pues no poseen el poder necesario para desempeñar las actividades de las que son responsables, es decir, el empleado debe sentir la plena confianza de parte del gerente para ejercer sus funciones en un nivel alto de competitividad que conlleve a que el producto, en este caso la salud, sea el más óptimo. El saber delegar funciones no se traduce en olvidar la disciplina, sino en crear un ambiente laboral de total colaboración.

Para el caso, el hospital no sólo se debe observar desde el punto de vista organizacional como una entidad prestadora de servicios de salud, dado que ese es su fin por esencia, sino también como una organización que gerencialmente aplica un modelo de gestión para mejorar la calidad del servicio, haciendo de esta manera que la entidad progrese organizacionalmente. Si hay un modelo de gestión del conocimiento óptimo, se va a mejorar la productividad económica y el factor humano; si la gestión en conocimiento, intelectual, corporativo, organizacional, innovación, capital humano y la gestión de la información mejoran, también mejorará el sistema y se materializará en la prestación de un servicio eficiente y de calidad, en donde más recursos se podrán invertir por su buena administración y gestión.

Ahora, conociendo la estructura organizacional del Hospital y comparándola con un modelo de gestión como el *empowerment*, se presentará la manera cómo se deben construir los procesos al interior del Hospital Marco Fidel Suárez desde esta filosofía administrativa.

El Hospital tiene un estilo de dirección participativo, donde el gerente toma las decisiones apoyado por la junta directiva, que a su vez escucha las opiniones de los demás empleados mediante reuniones periódicas con cada coordinador de un área específica. En la Institución se evidencia entonces el modelo *empowerment* anteriormente mencionado, dado que el gerente asigna a cada coordinador responsabilidades y tareas a cumplir.

Desde la cultura organizacional el eslogan de la Institución es *compromiso de vida*; es decir, está encaminado a la humanización de los funcionarios, buscando brindar un servicio amable, oportuno y con calidad. Su logro se posibilita por medio de la capacitación, formación y acompañamiento a los vinculados y tercerizados.

Esta cultura organizacional de compromiso de vida se evidencia también en la implementación de guías de protocolos y en la formulación de: a) política del respeto y el buen trato, b) política de humanización, c) política de confidencialidad y privacidad, d) política de seguridad del paciente y, e) política de seguridad y salud en el trabajo.

A su vez, se identifica el estilo de comunicación horizontal, donde se generan espacios por medio de los comités para el estudio y búsqueda de respuesta en los temas de la Institución, creando varios canales en donde transmitir la información institucional tales como: carteleros, SAIA (Sistema de administración integral de documentación y procesos), carpetas compartidas y normoteca (envío de información normativa por medio de correos electrónicos y documentos físicos).

Posterior a la identificación de la estructura organizacional, la cultura y el estilo comunicacional, debemos proponer un modelo de organización que sea horizontal y que vaya en el mismo sentido del *empowerment*, que permita escalar la información, asignar responsabilidades, pero sobre todo generar poder en esas responsabilidades para cumplir las metas y objetivos de manera eficiente y eficaz, es decir, si bien cada parte de la organización tiene su función específica, como la de gerenciar o administrar los recursos o el talento humano, se debe aplicar la filosofía de administración propuesta para desarrollar.

## 2.1. Procesos estratégicos dentro de la Institución

El Hospital Marco Fidel Suárez desde su filosofía administrativa, requiere de la organización de los diferentes procesos que se llevan a cabo al interior de la misma, de manera que permitan establecer una ruta orientadora sobre los mismos.

Mapa de procesos. Esquema visual para la representación de los procesos que operan en la Institución (ver figura 1).

Figura 1. Mapa de procesos estratégicos del Hospital Marco Fidel Suárez



Fuente: Plan de Desarrollo Institucional 2012 – 2016, Hospital Marco Fidel Suárez, p. 11.

Proceso. Conjunto de actividades (agrupadas en subprocesos o procedimientos) que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales, coordinados para conseguir un objetivo.

En el hospital se desarrollan diversos procesos que se encuentran agrupados en: 1) estratégicos, 2) misionales y de 3) apoyo. El primero está orientado a la planeación, ésta supone la necesidad de anticipar el futuro, anticipar los riesgos, los beneficios, las oportunidades, las falencias, para con base en ellos fijar un plan para actuar en función de lo previsto y así aprovechar al máximo las oportunidades detectadas y evitar los riesgos, o por lo menos mitigar sus consecuencias. El segundo está enfocado en dar cumplimiento a la línea misional de la organización, proveyendo un servicio de salud eficiente y eficaz. El tercero, está encaminado a fortalecer y brindar apoyo a la planeación estratégica y misional del hospital.

Subproceso. Conjunto de actividades (pueden estar agrupadas en procedimientos) que tienen una secuencia lógica para cumplir un objetivo. Es un proceso por sí mismo, cuya finalidad hace parte de un proceso mayor.

Los subprocesos estratégicos del hospital se relacionan uno tras otro, en el sentido que se va cumpliendo con cada uno de los objetivos trazados en cada subproceso, con el fin de afianzar cada línea de trabajo dentro de la organización y permitir así cumplir con los procesos de manera eficiente y organizada (Ver tabla 1).

Procedimiento. Conjunto de actividades realizadas para el logro del objetivo planteado.

**Tabla 1.** Subprocesos que componen cada proceso en el Hospital Marco Fidel Suárez

Procesos	Subprocesos
Direccionamiento y gerencia	3
Gestión de la contratación	3
Medición, análisis y mejora	3
Atención en urgencias	3
Atención en hospitalización	3
Atención en consulta externa	3
Atención en cirugía	3
Atención en ayudas diagnósticas	3
Soporte terapéutico	3
Referencia y contrarreferencia	3
Gestión financiera	7
Gestión de insumos y recursos físicos	6
Gestión del talento humano	13
Gestión de la información	4

Fuente: elaboración propia

Los subprocesos dentro de la organización están en fase de construcción, por lo tanto, no se han definido los nombres de cada subproceso expuesto en el cuadro anteriormente descrito.

### *Esquema de identificación de los procesos con relación al subproceso*

**Cuadro 1.** Relación del subproceso con el proceso que compone

NOMBRE DEL PROCESO	Proceso X (hipotético)
TIPO DEL PROCESO	Especificar la relación existente entre el subproceso y el proceso al cual pertenece. Registrar el tipo de proceso: Estratégico, Misional, De apoyo (Ver Mapa de procesos)

**Cuadro 2.** Objetivo del proceso

OBJETIVO DEL PROCESO	Definir la meta, propósito o finalidad a cumplir dentro del subproceso.
	Condición: Debe iniciar con un verbo, ser medible, cuantificable, realizable, limitable al tiempo y debe responder al 'que' y 'para que'.

**Cuadro 3. Alcance del subproceso**

ALCANCE DEL SUBPROCESO	Definir el inicio y el final del proceso. El fin de un subproceso debe ser el inicio de otro subproceso o procedimiento, o en casos específicos, el alcance debe expresar una relación causal entre los subprocesos que componen el proceso.
------------------------	--

**Cuadro 4. Responsables (cargo) del subproceso**

RESPONSABLE (cargo) DEL SUBPROCESO	Identificar el responsable (s) directo (s) de la realización de actividades implicadas en el subproceso.
------------------------------------	--

**Cuadro 5. Conceptos generales del subproceso**

CONCEPTOS GENERALES DEL SUBPROCESO	Especificar los términos constantemente utilizados, los cuales deben ser definidos para aclarar dudas.
------------------------------------	--

**Cuadro 6. Flujoograma del subproceso**

FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO	Realizar la representación gráfica del proceso según norma ANSI.
---------------------------	--

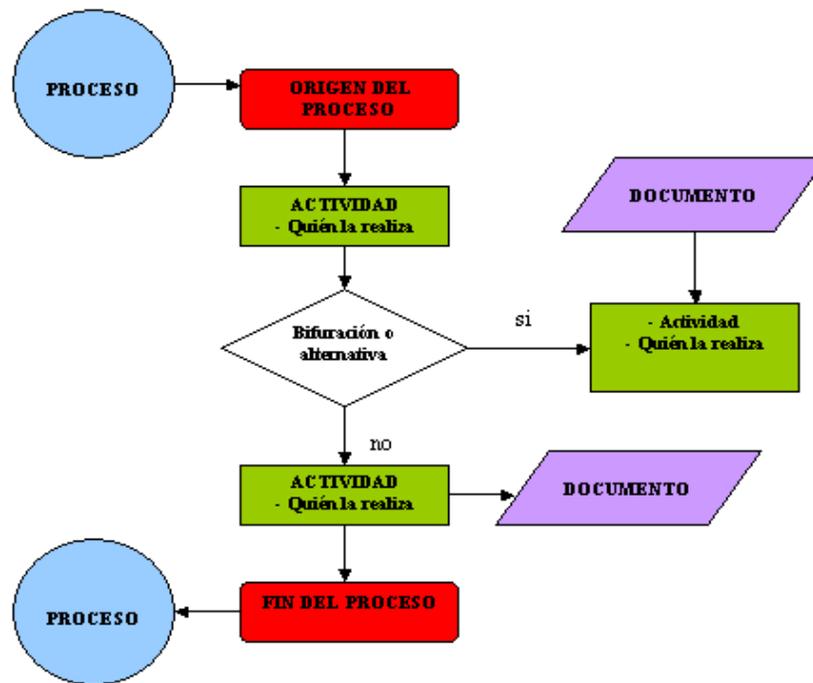


Figura 2. Representación gráfica del proceso según norma ANSI.

**Cuadro 7. Condiciones para iniciar el subproceso**

CONDICIONES PARA INICIAR EL SUBPROCESO	Requisitos esenciales para la realización del subproceso. Sin estos, el subproceso no puede iniciarse o desarrollarse cumpliendo criterios de calidad.
--	--

### Cuadro 8. Insumos necesarios para iniciar el subproceso

INSUMOS NECESARIOS	Especificar los recursos físicos, tecnológicos, humanos, documentales y demás necesarios para el óptimo desarrollo del subproceso.
Documentos	
Recurso humano	
Recursos electrónicos	
Dotación o materiales	

### Cuadro 9. Proveedor

PROVEEDOR	Identificar el servicio, área o subproceso donde se origina la información o los requisitos necesarios para iniciar el subproceso.
-----------	--

### Cuadro 10. Normatividad a cumplir

NORMATIVIDAD A CUMPLIR	Todos los documentos legales que contextualizan y soportan la realización del objetivo del subproceso.
Institucional	
Legal	

### Cuadro 11. Productos o resultados esperados

NORMATIVIDAD A CUMPLIR	Listar los beneficios de la puesta en funcionamiento y la consecución del objetivo.
------------------------	---

### Cuadro 12. Caracterización del subproceso

Número	Actividad	Descripción	Responsable	Documentos
Orden de las actividades	Nombre de la actividad. Redactarlo de forma breve e integral	Descripción detallada de las acciones a realizar en la actividad. En los casos que existe un documento (protocolo, guía, instructivo, manual) donde explique el quehacer, omitir la descripción y referenciar el documento	Persona que desempeña la acción o tarea	Todos los formatos, actas y recursos físicos o digitales, usados en el desarrollo de la actividad

### Cuadro 13. Riesgos del subproceso

RIESGOS DEL SUBPROCESO	Especificar todos los posibles eventos que presenten una acción que afecte el subproceso.
------------------------	---

### Cuadro 14. Mecanismos de control del subproceso

MECANISMOS DE CONTROL DEL SUBPROCESO	Definir las acciones establecidas para la verificación del óptimo desarrollo del subproceso (Ejemplos: auditoría, seguimiento).
--------------------------------------	---

### 3. Conclusiones

---

A partir de lo encontrado acerca del proceso de gestión del conocimiento de la Institución en la cual se realizó el estudio, se puede concluir que tanto este como la innovación son fundamentales para que se pueda llevar el mismo de manera eficiente, en la búsqueda de nuevas formas de administrar no sólo la información de la entidad, sino el conocimiento que se genera a través del recurso humano; por lo tanto, hace falta actualizar y enfatizar en una metodología más precisa que permita ejecutar una gestión del conocimiento que propenda por el crecimiento organizacional.

Si bien es una entidad pública, el Hospital deberá documentar sus procesos de manera fácil y efectiva, con el fin de evitar dificultades al momento de hacerlo o que parezca complejo; podrá minimizar los subprocesos y fortalecer los procesos existentes, permitiendo mayor claridad de cada ítem que se está ejecutando.

El Hospital permitió observar que su gestión del conocimiento tiene diversas falencias, entre las cuales se encuentra la falta de actualización constante del personal no sólo en el área de la salud, sino en la ejecución de un plan integral para dicha gestión, lo cual entorpece la transformación de las líneas estratégicas que tengan como resultado la productividad y eficiencia en los servicios de salud, inexistente en la actualidad (ejecución del plan integral).

De los canales de información y comunicación no se observó, dentro de su estructura institucional, un modelo claro de gestión de conocimiento, con objetivos y alcances para mejorar los procesos dentro de la Institución, sino que desde su plan de desarrollo se estructura el quehacer de la Institución del año 2012 al 2016; sin embargo, en cuanto a gestión del conocimiento se sabe poco.

El aprendizaje institucional debe estar integrado con un modelo de gestión del conocimiento, por lo tanto, la gerencia del Hospital deberá elaborar un modelo de gestión del conocimiento que sirva como un medio para motivar y dar participación a los empleados, para ejecutar y mejorar los procesos.

Se evidencia que el Hospital tiene claramente definidos los procesos estratégicos, lo cual es el inicio para la implementación de un sistema de gestión del conocimiento; esto, aunado a la voluntad organizacional y de sus directivos para realizar la implementación de dicho sistema, favorece las condiciones para que se realicen los respectivos análisis y se pueda llevar a cabo la ejecución de dicho sistema de gestión.

Por otra parte, si bien los subprocesos estratégicos están siendo definidos, desde su construcción se evidencia la relación existente entre cada uno de ellos, teniendo en cuenta el cumplimiento de objetivos y el afianzamiento de las diferentes líneas de trabajo.

# Referencias

- De la Fuente, V. (27 de mayo de 2006). *La comunicación interna contra las islas de conocimiento* [Espacio Fílmica. Blog]. Recuperado de <http://www.filmica.com/delafuente/archivos/003835.html>
- Drucker, P. (1975). *El ejecutivo eficaz* (7ª ed). Buenos aires: Sudamericana.
- Drucker, P. (2001). *Management Challenges in the XXI Century*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Hospital Marco Fidel Suárez. (2014). *Políticas Institucionales*. Medellín: Autor. Recuperado de <http://www.hmfs.com.co/web/index.php/about-us/politicas-institucionales>.
- Hospital Marco Fidel Suárez. (2012). *Plan de Desarrollo Institucional 2012 – 2016*. Medellín: Autor. Recuperado de <http://www.hmfs.com.co/web/pdf/calidad/plandedesarrollo/PLANDEDESARROLLO.pdf>
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1998). *Administración: una perspectiva global* (11ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Liberona, D. & Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 151–160.
- Núñez, S. A. (2003). El factor humano en la gestión el conocimiento. *Ciudad de La Habana*. CD-ROM INTEMPRES.
- Ogiela, L. (2015). Advanced techniques for knowledge management and access to strategic information. *International Journal of Information Management*, (35), 154–159.
- Ruizalba, J. L., Vallespín, M. & Pérez-Aran, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, (21), 84–92.
- Sumi, J. (2011). Human Resource Management and Knowledge Management: Revisiting Challenges of Integration. *International Journal of Management & Business studies*, (1), 56–60.