

# LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

## THE IMPORTANCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

Luis Fernando Villafuerte Valdés<sup>1</sup> y Patricia Pérez Hernández<sup>2</sup>

**SUMARIO:** I. Antecedentes II. Perspectiva conceptual del conocimiento II.1 El conocimiento II.2 Clasificación del conocimiento II.3 La gestión del conocimiento III. Modelos teóricos basados en la gestión del conocimiento y la norma ISO 30401 IV. La gestión del conocimiento y su función dentro de las organizaciones. Conclusiones

### RESUMEN

Uno de los factores que contribuyen a un adecuado crecimiento organizacional, y de vital importancia para la alta dirección, es gestionar el conocimiento. El presente trabajo, presenta bases teóricas que promuevan el interés de crear, desarrollar y/o implementar un modelo de gestión del conocimiento en cualquier ámbito u organización; se exponen conceptos y supuestos que permiten dar a conocer al lector la trascendencia que representa gestionar conocimiento en las organizaciones. Este artículo muestra teorías acerca de la gestión del conocimiento, motivos por los que se han realizado y los beneficios obtenidos cuando ésta se incorpora a la organización; no obstante, es importante reconocer que en el ejercicio de cada caso, dependerá de los

### ABSTRACT

One of the factors that contributes to adequate organizational growth and is of vital importance for senior management is knowledge management. This work presents theoretical bases that promote the interest of creating, developing and/or implementing a knowledge management model in any field or organization; Concepts and assumptions are presented that allow the reader to understand the importance of managing knowledge in organizations. This article shows theories about knowledge management, reasons why they have been carried out and the benefits obtained when it is incorporated into the organization; However, in practice it is important to recognize that in the exercise of each case, it will depend on the topics that you wish to analyze, which will be determined

<sup>1</sup> Licenciado en Sociología por la Universidad Veracruzana (UV), doctor en Ciencia Política por la Universidad Autónoma de Madrid. Profesor de tiempo completo en la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Veracruzana, miembro del Sistema Nacional de Investigadores del Conahcyt, nivel 1, desde 2006 y profesor con perfil PROMEP.

<sup>2</sup> Contadora pública y auditora por la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana. Maestra en Administración con especialidad en Finanzas, por el IIESCA-UV, y maestra en Auditoría por la Facultad de Contaduría de la misma universidad. Estudiante del doctorado en Alta Dirección de Organizaciones en el IIESCA-UV.

tópicos que se deseen analizar, los cuales serán determinados de acuerdo con las características de la organización sujeta de fortalecimiento a través de esta gestión y, desde luego, dependerá del peso y valor que se aspire alcanzar en cada particularidad.

**PALABRAS CLAVE:** Conocimiento, gestión del conocimiento, modelo, modelo de gestión del conocimiento.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad los datos y la información fluyen de manera incesante y heterogénea; esto se debe a la creciente globalización; a la velocidad de la información y del conocimiento; a la dinámica de la innovación de productos, procesos y a los cambios ambientales provocados por la competencia del mercado; situaciones de acuerdo a algunas personas convierten, a la gestión del conocimiento en un recurso indispensable. (Villasana, 2021, pág. s/n); Por ello resulta nugatorio, que en la actualidad, muchas organizaciones carezcan de la práctica de la gestión del conocimiento (Moneo, 2017, pág. s/n).

En ese sentido, el conocimiento se considera como un elemento básico en una organización, como un recurso que apoya a crear valor; este se encarga de la interacción que va de la organización al entorno, así mismo, de la capacidad de respuesta y determinación de acciones. Por ello, cuando se piensa en recursos de conocimiento se encuentran claves únicas

according to the characteristics of the organization subject to strengthening through this management and, of course, will depend on the weight and value that you aspire to achieve in each particularity.

**KEYWORDS:** Knowledge, knowledge management, model, knowledge management model.

y valiosas que difícilmente se podrán igualar y que a su vez, se podrían utilizar para obtener ventajas competitivas sostenibles (Villasana, 2021, pág. s/n).

En la praxis de la gestión del conocimiento se vinculan aquellas actividades que requieren del conocimiento para poder cumplir metas organizacionales, así como para que puedan enfrentarse desafíos ambientales y sobre todo que puedan mantenerse dentro de la competitividad en el mercado (Villasana, 2021, pág. s/n); asimismo, permite captar e identificar el conocimiento actual y que, en muchas ocasiones, se pierde cuando alguno o varios colaboradores dejan de pertenecer a la organización, o al equipo de trabajo en donde colaboran; obstaculizando los procesos de mejora, actualización e impulso de nuevo conocimiento, lo que dificulta mantener, renovar e innovar estándares de procesos productivos del sector al que pertenecen; es decir, una empresa que carece de modelos de gestión de conocimiento, se encuentra expuesta a tener pérdidas, desperdicios y responder

de manera ineficiente a las demandas del mercado.

Aunado a lo anterior, la ausencia de gestión de conocimiento también afecta a los trabajadores, al no poder ausentarse de la cotidianidad de sus labores bajo el argumento de que “solo determinadas personas son capaces de realizar algunas actividades”, poniendo en riesgo la satisfacción laboral y desde luego el clima organizacional.

Contrario sensu, cuando existe gestión del conocimiento, aun cuando los colaboradores ya no pertenezcan a la organización, su persistencia permite trabajar de manera ininterrumpida.

De esta forma, el presente artículo se integra de tres grandes apartados:

Primero: Antecedentes, los cuales hacen una referencia de algunas investigaciones sobre la gestión del conocimiento por medio del tiempo, visualizando su evolución y aceptación.

Segundo: Perspectiva conceptual del conocimiento, en donde se abordan: el concepto de conocimiento, su clasificación, el concepto de gestión del conocimiento, algunos modelos de gestionar conocimiento y sus tópicos que la distinguen; así como la cooperación de organizaciones para la gestión del conocimiento son protagónicos de este apartado.

Tercero: En este, se brindan las conclusiones acerca de este tipo de gestión.

## I. ANTECEDENTES

La Gestión del Conocimiento data a través de empresas y organizaciones que buscan nuevas estrategias para el sector privado; es por ello que, algunos aspectos pertenecen a este ámbito, mediante la implementación formal de la gestión del conocimiento hay sistemas que se interconectan cada vez más, de modo que, la presencia y el contacto entre los mismos aumenta su fuerza y propiedad (Farfán Buitrago & Garzón Castrillón, 2006, pág. 13).

Estados Unidos tuvo su primera conferencia en torno al conocimiento llamada “La gerencia del capital del conocimiento en el siglo XXI” y fue solicitada, por Digital Equipment Corporation y por la Technology Transfer Society en la Universidad de Purdue en 1987. Su segunda conferencia denominada “productividad del conocimiento”, fue un trabajo coordinado entre Steelcase North America y EDS en abril de 1992, su tercer evento fue auspiciado por el Instituto de Investigación Industrial (IRI) en Vancouver, British Columbia, en octubre de 1992. No obstante, la primera conferencia sobre el concepto propio de gestión del conocimiento, se realizó en 1993, organizada por Lawrence Prusak (Farfán Buitrago & Garzón Castrillón, 2006, pág. 14).

A la fecha, existen diversas investigaciones que muestran la relevancia del conocimiento como pilar para trascender y, en su caso, ser exitoso razón por que a continuación se exponen algunas investigaciones que sustentan esta afirmación:

En 1994, Tom Stewart publicó un artículo de la revista Fortune, en donde mencionaba la recomendación para que las empresas se enfocaran en lo que sabían y no solo en lo que eran, es decir, que dieran importancia al capital intelectual. En ese entonces, Peter Drucker identificó, en la sociedad poscapitalista, al conocimiento como un cimiento para la competitividad. Por otra parte, Paul Romer, quien fuese economista de Stanford, mantuvo que el conocimiento es ilimitado y aumenta con el paso del tiempo. Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, académicos japoneses, publicaron el 1995 The KnowLedge-Creating Company, el cual es una investigación sobre la generación del conocimiento en empresas del mismo país. Ese año, Dorothy Leonard-Barton escribió un estudio sobre empresas fabriles: Wefl springs of Knowledge, detallado del papel del conocimiento (Farfán Buitrago & Garzón Castrillón, 2006, pág. 14).

En el año 2016 Oswaldo Hernán presentó, en la Universidad Militar Nueva Granada, la tesis denominada: “La gestión del conocimiento, como pilar fundamental para los sistemas de gestión de calidad, análisis, desarrollo y casos de éxito”, en ésta cita empresas que han utilizado este tipo de gestión, para ubicarse de manera destacada dentro de la industria a la que pertenecen.

En esta tesis Suárez (2016, págs. 33-35), alude algunas empresas que dan testimonio acerca de lo que la gestión del conocimiento contribuye para que sean exitosas y que a continuación de manera escueta se mencionan:

1. Skandia. Empresa de seguros e inversiones, identificó y optimizó

la visibilidad de activos intangibles; capturando y empaquetándolos; cultivando y desarrollando activos por medio de la formación y estableciendo redes de conocimiento; capitalizando y dando valor a la compañía con apoyo del reciclado rápido en cuanto a conocimiento y comercialización en aumento (Macana, 2008, pág. s/n).

2. Xerox. Mítica en gestión del conocimiento, creó un grupo de especialistas para la reparación de impresoras, descubriendo que “el grupo” lograba una gran efectividad gracias a la información que compartían mientras conversaban junto a la máquina de café. (Utel, 2023, pág. s/n).
3. Toyota. Identificación del conocimiento crítico en el lugar de trabajo; estableciendo conceptos como “Kaizen”, “5 porqués” y “5S” (Pascual, 2022, pág. 12).
4. Hewlett Packard. Aportar valor incrementando el capital intelectual, compartiendo sus colaboradores el conocimiento, mejores prácticas, homogeneizando plataformas y lenguajes, consolidando y fomentando la reutilización del conocimiento (Rubiquey, 2010, pág. s/n).
5. British Petroleum. Con dos hipótesis: integrar el conocimiento a la cotidianeidad del trabajo y, por otra parte, la creación de conocimiento para apoyar a la mejoría de los resultados en negocios.
6. Apple. Cuyo objetivo de: crear un clima que permita que el conocimiento se comparta de forma social para impulsar

- a la innovación en todas las áreas (Suárez, 2016, pág. 15).
7. Accenture. Empresa consultora que incorporó en su misión la idea de que el conocimiento mejorara para beneficiar, reducir costos y, al mismo tiempo, impulsar a innovar, mientras que la misión se enfocaba en establecer una cultura para que se compartiera el conocimiento, a fin de contribuir al éxito de la compañía y posteriormente este fuera un referente para otras empresas a nivel mundial (Suárez, 2016, pág. 35).
  8. Nike. Es un ejemplo co-creación de conocimiento entre empresas y clientes, haciendo partícipes a sus clientes en diferentes fases del desarrollo del producto; obteniendo un feedback continuo sobre las preferencias de los deportistas y favoreciendo la captura de nuevas ideas para el desarrollo de productos (Nike, 2023, pág. s/n).
  9. Repsol. Utilizando el conocimiento de forma individual para que sea accesible y compartido en la organización, con el objeto de difundir ideas, facilitar las prácticas, gestionar lecciones aprendidas, que se centrarán a comunidades virtuales y a redes sociales, determinando causas del éxito o fracaso de las acciones emprendidas; mapas conceptuales, mapas de conocimiento y sistemas de vigilancia tecnológica (Suárez, 2016, pág. 35).
- “La gestión del conocimiento basado en la teoría de Nonaka y Takeuchi”.
- Producto de lo anterior, Sabrina (2017) menciona que, se llegó a confirmar el éxito de la organización, ya que, mediante la gestión del conocimiento se encontró, creó, se hizo accesible, se aplicaron capitales intangibles y también se favoreció a la cultura del aprendizaje continuo mediante el intercambio de conocimiento de la organización

## II. PERSPECTIVA CONCEPTUAL DEL CONOCIMIENTO

### II.1 El conocimiento

El austriaco Peter Druker (1995) define al conocimiento como un recurso sumamente importante para la sociedad, así mismo, Davenport y Prusak (1998) lo muestra como una mezcla fluida de experiencia enmarcada en valores, información contextual y conocimiento experto que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. (Flores Mayoral, 2020, págs. 46-47)

Por su parte, Nonaka I Takeuchi H. denota 5 requisitos para llegar a la creación de conocimiento en un nivel organizacional las cuales son: la intención, la autonomía, la fluctuación y el caos creativo, entre otras (Fresno Chávez, 2018, pág. 51).

Por su parte, en la revista 3 INNOVA Research Journal, Ruth Sabrina Rojas Dávila y Carlos Luis Torres Briones ingenieros de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y la Universidad de Guayaquil de Ecuador publicaron el artículo llamado:

### II.2 Clasificación del conocimiento

Con la finalidad de discernir aspectos relevantes, es necesario clasificar al conocimiento en el campo de la teoría de la administración; cuando algunos autores lo contemplan desde la parte procedimental, algunos otros solo se enfocan en los

resultados e impactos que se lleguen a tener desde una percepción en donde se le agregará valor según el momento en que surja.

Cole, presenta una clasificación con las algunas categorías del conocimiento:

1. Codificado/Tácito: Aquel que es difícil de articular de forma que sea manejable y completo.
2. De uso observable y no observable: Aquel que se ve reflejado en los productos que salen al mercado.
3. Positivo/negativo: Generado por las áreas de investigación y desarrollo. Descubrimientos (positivo) aproximaciones que no funcionan (negativo).
4. Autónomo/sistemático: El que genera valor sin mayores modificaciones en el sistema en el cual se encuentra. Depende de la evolución de otros sistemas.
5. Régimen de propiedad intelectual. Protegido bajo la normatividad de la propiedad intelectual (Flores Mayoral, 2020, pág. 47).

### II.3 La gestión del conocimiento

La Real Academia de la Lengua Española menciona diferentes significados para el concepto de conocimiento, primero indica que se relaciona con la acción y efecto de conocer. Por otra parte, informa que se involucra con el entendimiento, inteligencia, razón natural; en donde también destaca por medio de la noción, el saber o con una noticia elemental de algo. Por último, dice que el conocimiento es el estado de vigilia en que una persona se concientiza de lo que la rodea (RAE, 2023). Para enfatizar en

esto, señala que el conocimiento involucra un análisis que implica distintos aspectos y fases que llevan a un juicio de distintas categorías.

De la misma forma, la Academia define la palabra gestión como acción y efecto de gestionar, asimismo interpreta que gestionar conlleva una iniciativa o proyecto (RAE, 2023); es decir, partiendo de este supuesto se puede decir que gestión se refiere a las tareas y derivaciones para llevar a cabo una encomienda, siendo este caso el conocimiento.

Según (Dakir, 2005) la gestión del conocimiento ayuda y guía estrategias; de manera que se puedan resolver problemas de manera ágil; dar a conocer prácticas mejores; incorporar de mejor manera el conocimiento, así como los productos y servicios; operar las ideas de una mejor forma y dar así paso a la innovación; manteniéndose a la vanguardia sobre la competencia y construir memoria organizacional.

Es así que, la teoría de la gestión del conocimiento hace énfasis en las organizaciones que puedan adquirir, crear, compartir y aplicar el conocimiento de forma útil para llegar a lograr los objetivos y las ventajas competitivas. (Gómez Díaz y otros, 2005, pág. 38).

En ese sentido, la teoría de la gestión del conocimiento es un campo multidisciplinario que ha sido desarrollado por numerosos autores a lo largo de los años y que han dejado aportaciones las cuales tienen diferentes enfoques aquí se exponen

solo algunos de ellos y que se considera relevante conocer como:

**Peter Drucker:** Denotó la trascendencia del conocimiento como recurso estratégico y su enfoque en la gestión de la información y del aprendizaje organizacional. (Sánchez Murillo, 2006, pág. 70)

**Ikujiro Nonaka:** Desarrolló la teoría de la espiral del conocimiento, la cual refiere la forma en que las organizaciones pueden convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito a través de procesos de socialización, externalización, combinación e internalización. (Barradas Martínez & José, 2021, pág. s/n)

**Hiroataka Takeuchi:** Junto con Ikujiro Nonaka, Takeuchi escribió el influyente libro "The Knowledge-Creating Company" (La empresa que crea conocimiento); el cual contribuyó significativamente a la comprensión de cómo las organizaciones pueden fomentar la innovación a través de la gestión del conocimiento. (Ikujiro, 2007, pág. s/n)

**Tom Davenport:** Escribió extensamente sobre la forma en que las organizaciones pueden capturar, compartir y aplicar el conocimiento. Su libro "Working Knowledge" (Conocimiento en acción) es una contribución significativa en este campo. (Davenport & Prusak, 1998, pág. s/n)

**Karl Erik Sveiby:** Reconocido por su trabajo sobre la medición del capital intelectual y la importancia de los activos intangibles en las organizaciones. Se enfoca en la manera de cuantificar y gestionar el conocimiento y

otros activos intangibles. (Rivas Maldonado, 2013)

**Larry Prusak:** Escribió acerca del papel de la gestión del conocimiento en las organizaciones y la capacidad de las empresas para instaurar culturas que fomenten la creación y compartición del conocimiento. (Segarra Ciprés, 2006, pág. 66)

**David Snowden:** Identificado por desarrollar el modelo Cynefin framework, que se utiliza en la gestión del conocimiento para comprender la naturaleza de los problemas y la forma de abordarlos en función de su complejidad. (Cárcamo, 2022, pág. s/n)

**Nancy Dixon:** Investigó y escribió sobre la importancia de las comunidades de práctica en la gestión del conocimiento y cómo estas comunidades pueden facilitar el aprendizaje y la colaboración dentro de las organizaciones. (Dixon, 2023, pág. 9)

Fresno Chávez (2018) menciona que, aun cuando existen diferentes puntos de vista y enfoques en la gestión del conocimiento, también puede denominarse con este nombre a la función que ayuda a planificar, coordinar y controlar aquellos flujos de conocimiento que se producen en una empresa, respecto a las actividades y al entorno con el fin de crear competencias esenciales.

De esta forma, la gestión del conocimiento tiene como objetivo principal identificar, crear, mantener y medir el conocimiento, haciendo que los beneficios individuales y globales sean mejores; no obstante, es un

concepto no concluido y que tiene distintas interpretaciones.

A partir de esto, se sabe que, como menciona Zambrano Morales et. al (2017) la idea de crear conocimiento nuevo también consistirá en adquirir y contruir conocimiento, el cual puede aprenderse de otros y que con frecuencia este conocimiento demandará de una forma intensiva y laboriosa que se impliquen también miembros de una organización.

La gestión del conocimiento es un campo en constante evolución y por ello, los enfoques y las prácticas pueden variar según la organización y su contexto.

### III. MODELOS TEÓRICOS, BASADOS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA NORMA ISO 30401

Según la RAE, la palabra modelo hace referencia a un prototipo o base para imitar y reproducirse, así mismo, se contempla un esquema teórico, regularmente de forma matemática, por medio de un sistema o de una realidad compleja; por ejemplo, hablando de la evolución económica de un país, en donde para facilitar la comprensión y para estudiar el comportamiento se elabora este mismo. De esta manera se puede decir que un modelo da un punto de partida que servirá como base a seguir y entenderlo también (RAE, 2023). En ese sentido y para efectos del presente artículo, se entenderá por modelo aquel que proponen diferentes autores y que permitirá ser la guía a seguir a la hora de ejercer la gestión del conocimiento.

Avendaño Pérez & Flores Urbáez (2016, págs. 201-227), así como Suárez (2016, págs. 7-9) afirman que al crear conocimiento se engloban modelos que darán a conocer cómo se organiza, gestiona y fluye el conocimiento en una organización, a continuación se citan algunos modelos cuyo nombre, en su mayoría, hace alusión a sus autores como:

1. Modelo de Wiig (1993): basado en cinco procesos: creación, captura, renovación, compartición (uso de TIC's) y aplicación del conocimiento en las actividades. A este autor, se le adjudican tres pilares: exploración del conocimiento, evaluación del conocimiento y gestión del conocimiento.
2. Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995): contempla los procesos de: creación o captación, estructuración, transformación y transferencia de conocimiento, hasta su almacenamiento e incorporación en los procesos de la organización.
3. Modelo de Leonard-Barton (1998): fundamentado en dos conceptos claves; las capacidades básicas de la organización (sistemas físicos y sistemas de gestión), y las actividades de creación del conocimiento (resolución de problemas, implementación de nuevos métodos y técnicas, creación de prototipos para innovar y adquirir tecnología del exterior).
4. Modelo de integración de tecnología de Kerschberg (2001): identifica "capas de conocimiento" como elementos que se integran al mismo, contempla la heterogeneidad de fuentes, proyecta contribuir al aseguramiento de la calidad de datos e información;

- ayuda a la transformación de datos e información en conocimiento; accede al almacenamiento eficiente, recuperación de metadatos y conocimiento; promueve oportunamente la difusión y distribución del conocimiento y apoya la presentación de conocimiento.
5. Modelo KPMG: Mejorar la atención del cliente (CRM): se ejecuta mediante cuatro fases fundamentales: primero adquisición de conocimiento (vivencias y experiencias); segundo indexación, filtrado y enlace (modelo biblioteca); tercero la distribución (herramientas web) y aplicación (mejora continua), enfocada a la experiencia del cliente con la organización.
  6. Modelo integrado situacional de Riesco (2004): de doble dimensión: holística (integrada) y particular (situacional), con perspectiva social y tecnológica.
  7. Modelo de gestión tecnológica del conocimiento de Paniagua y López (2007): integra recursos de conocimiento, actividades de transformación del conocimiento y factores de influencia en la gestión del conocimiento
  8. Modelo holístico de Angulo y Negrón (2008): holístico integra al individuo de manera interna y al contexto que lo rodea, considera la gestión del conocimiento como una actividad inagotable, tiene los siguientes procesos: socialización, creación, modelado y difusión.
  9. Modelo monitor de activos intangibles de Sveiby (1997): se fundamenta en activos intangibles (diferencia entre el valor de las acciones en el mercado y su valor contable en los libros); asimila a las personas como las responsables de crear estructura interna (organización) y externa (imagen), es un método de evaluación y muestra indicadores de eficiencia, de estabilidad, entre otros.
  10. Modelo KMAT (1999): sostiene que la Gestión del Conocimiento se basa en procesos aplicados sobre el conocimiento organizativo, creación, identificación, recopilación, adaptación, organización, aplicación, intercambio.
  11. Modelo Szulanski (2000): explica cuatro etapas (inicio, implantación, incremento e integración), mediante las cuales se ejecuta la transferencia del conocimiento. Hace énfasis en las características negativas que deben tenerse en cuenta y sobre las cuales debe minimizarse su efecto para facilitar la Gestión del Conocimiento.
  12. Modelo de Bustelo y Amarilla (2001): clasifica la gestión de la documentación en tres tipos: interna (documentación que genera la organización); externa (documentación de interés para la organización que proviene del entorno); pública (documentación que la organización produce para ofrecer a proveedores, clientes y a la comunidad interesada, los autores).
- En los modelos citados, se refleja la importancia del conocimiento en la organización, su complejidad, su dinámica, la parte estratégica de aquellos activos intangibles, de la visión del conocimiento como un activo organizacional valioso, del rol protagónico del capital humano, así como de grupos y tecnologías de la

información en comunicación óptima para la gestión en organizaciones.

Los modelos denotan la necesidad de estructurar y sistematizar procesos que se asocien con el flujo del conocimiento y de la información, pues cada uno de ellos son parte de una red de acciones que necesitan potencializar el uso adecuado, así como la incorporación y aplicación del conocimiento para cumplir con los logros de objetivos organizacionales.

A pesar de esto, no todos los modelos mencionan la importancia del aprendizaje informal; de la misma manera que omiten a las Tecnologías de la Información y Comunicación en cuanto a la difusión y almacenamiento del conocimiento, al igual que la necesidad del apoyo, por parte de directivos de la organización, que debe existir en la cultura organizacional para gestionar adecuadamente el conocimiento; asimismo, las fuentes de conocimiento, ya sea dentro de la organización o en su entorno. Aunando que, el conocimiento está en la mente de cada persona y que hay subprocesos que reconocen que la gestión del conocimiento no es lineal o secuencial, sino que puede darse de manera simultánea. (Avenida Pérez & Flores Urbáez, 2016, pág. s/p)

En noviembre de 2018, surge como un progreso de los modelos expuestos por la norma ISO 30401:2018 que, para lograr guiar a las organizaciones a que implementaran un sistema de gestión del conocimiento y que aporten valor a quien así lo requiera, se debe hacer mediante la adquisición, transferencia, retención

y aplicación del conocimiento para que puedan aplicar un fin estratégico a modelos.

Con esta norma, ahora se cuenta con un documento técnico que ayuda a concientizar sobre el plan de una organización para que pueda ser competente frente a otras, así como dicta una base para auditar, certificar y evaluar la manera en que el conocimiento se compartirá con las partes interesadas (Asociación Española de Normalización, 2023, pág. s/p). A partir de esto, se identifica la necesidad de contar con un instrumento sistemático, ordenado y validado internacionalmente, que apoye a llevar la gestión del conocimiento de la mejor forma considerándose importante para organizaciones (ICONTEC, 2021, pág. s/p)

La Asociación Española de Normalización (2023), presenta en materia de gestión del conocimiento la norma: ISO UNE 412001:2008 IN; por otra parte, en Latinoamérica nace la norma técnica colombiana NTC ISO 30401:2019

Por otro lado, la Norma Técnica Colombiana (NTC ISO 30401) tiene ocho principios claves para la implementar, mantener y mejorar:

1. Naturaleza del conocimiento: es intangible y complejo. Es creado por la gente.
2. Valor: el conocimiento es una fuente clave de valor para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos.
3. Enfoque: la gestión del conocimiento sirve a los objetivos, estrategias y

- necesidades de la organización.
4. Flexibilidad: es adaptable, no existe una solución de gestión de conocimiento única que sirva a todas las organizaciones en todos los contextos.
  5. Interpretación común: la gente crea su propio conocimiento con base en la interpretación que hace de la información que recibe.
  6. Entorno: se enfoca en administrar el entorno laboral por lo tanto se enfoca en administrar el ciclo de vida del conocimiento.
  7. Cultura: determinante para la eficacia de la gestión del conocimiento ya que se enfoca en la manera en que se relacionan las personas con la empresa y con el entorno.
  8. Iteratividad: la gestión del conocimiento debe realizarse por fases que incluyan ciclos reiterativos de aprendizaje y realimentación. (ICONTEC, 2021, pág. s/n)

Para aprovechar la oportunidad y dar soluciones a riesgos que puedan presentarse, la norma hace que las empresas definan los objetivos de gestión del conocimiento que deberán contemplarse conforme a las características de ellas y a las necesidades que tienen o que podrían surgir (Asociación Española de Normalización, 2023, pág. s/p).

La variedad de modelos, y al concurrir la limitación en algunas organizaciones para ser sometidas al escrutinio de una ISO, brinda la posibilidad a las organizaciones de tomar lo que convenga a cada una de

estas y que, de acuerdo a sus características, recursos y necesidades, sea funcional.

A lo largo del artículo se han reiterado algunos postulados o conceptos clave asociados a la gestión del conocimiento y que se rescatan en las siguientes diez descripciones:

1. Conocimiento tácito y explícito: distingue entre el conocimiento tácito (implícito, personal, difícil de expresar) y el conocimiento explícito (formalizado, documentado, fácil de comunicar); y busca convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito y viceversa, facilitando su compartición y utilización.
2. Ciclo de creación y transferencia de conocimiento: el conocimiento se crea, se comparte y se aplica en un ciclo continuo; éste ciclo involucra la generación de nuevo conocimiento, la distribución entre los miembros de la organización, la aplicación práctica y la retroalimentación para mejorarlo y actualizarlo.
3. Tecnología de la información y comunicación (TIC): La tecnología juega un papel fundamental, las TIC son sistemas de gestión del conocimiento, permiten la captura, almacenamiento y difusión eficiente del conocimiento.
4. Cultura organizacional: La cultura es determinante en la gestión del conocimiento, aquella que promueve confianza, colaboración y aprendizaje continuo facilita la gestión del conocimiento.
5. Aprendizaje organizacional: La gestión del conocimiento se relaciona estrechamente con el concepto de aprendizaje organizacional; las

- organizaciones que aprenden logran adaptarse y evolucionar más rápido.
6. Comunidades de práctica: Las integran grupos de personas, que comparten un interés común y un conjunto de conocimientos específicos; estas comunidades pueden compartir y desarrollar el conocimiento de manera colaborativa.
  7. Medición y evaluación: Para gestionar, de manera efectiva, conocimiento, es necesario medir y evaluar procesos y resultados; evaluar la calidad de la información y el conocimiento, el impacto en la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional.
  8. Gestión del capital intelectual: Sostiene que el conocimiento es un activo estratégico de la organizacional; abarca la identificación, valoración y protección de los activos intelectuales de la organización.
  9. Innovación y ventaja competitiva: La gestión del conocimiento puede impulsar la innovación y proporcionar a las organizaciones una ventaja competitiva al permitirles adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y desarrollar soluciones innovadoras.
  10. Colaboración y trabajo en red: La colaboración y la creación de redes internas y externas son fundamentales para la gestión del conocimiento; las organizaciones pueden aprender y beneficiarse del conocimiento de otras organizaciones y actores externos.

Como se observa en estos razonamientos, existen tres grandes aspectos a considerarse como: las personas que integran la organización, las cuales deben tener las capacidades y formación

necesarias; asimismo, en la actualidad, es fundamental la presencia de herramientas tecnológicas para gestar conocimiento; por último, es indispensable que exista el contexto físico y social como catalizador de la creación de conocimiento, que coadyuve a la asimilación del mismo (Hernández Sellés & Alcoba González, 2014, págs. 52-53)

#### **IV. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU FUNCIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

Logan (s/f), consideró a la gestión del conocimiento la actividad organizacional de creación del entorno social e infraestructura para que se pueda acceder, compartir y crear conocimiento. (Flores Mayoral, 2020, pág. 51)

Una vez establecidos los puntos que establecen al conocimiento como un proceso cíclico, a través de la secuencia ascendente que dicta los datos aquellos eventos objetivos de acontecimientos como creadores de información, por medio de un mensaje siendo del emisor o receptor, y que necesita codificarse o clasificarse para transformarse en conocimiento por medio de la internalización, es que se dará a conocer la creación propia de áreas en las que se podrá aplicar el conocimiento, de forma que se lleve a la acción para que se reinicie el ciclo en donde se cuente nuevamente con datos e información para nuevos conocimientos (Farfán Buitrago & Garzón Castrillón, 2006, pág. 19).

El conocimiento merece atención porque indica cómo hacer las cosas y cómo mejorarlas.

Davenport (s/f) afirmaba que, los activos tangibles de una empresa no serán bien aprovechados a menos que las personas sepan cómo manejarlos. Para ello, “saber cómo hacer las cosas” va ligado a que la empresa se enfoque en el contexto, en el conocimiento y sobre todo, a que se le dé sentido significativo (Farfán Buitrago & Garzón Castrillón, 2006, pág. 20).

Identificar el papel que juega el conocimiento en las organizaciones favorece a responder la pregunta de por qué tantas empresas son exitosas sistemáticamente.

Hay que tener en claro que el conocimiento va más allá de tener simples datos o información y, a pesar de que estos vayan enlazados y que se clasifique por cuestión de grado, no llegarán a ser conceptos intercambiables. De esta forma, los logros o fracasos de una empresa dependerán de que identifiquen, qué tienen, qué quieren y a dónde quieren llegar (Farfán Buitrago & Garzón Castrillón, 2006, pág. 21).

Farfán Buitrago & Garzón Castrillón (2006, págs. 22-32) indican que los procesos de la gestión del conocimiento plantean seis etapas:

1. Diagnóstico inicial de la gestión del conocimiento.
2. Definición de los objetivos.
3. Producción de conocimiento organizacional.
4. Almacenaje y actualización.
5. Circulación y utilización de conocimientos.
6. Medición del desempeño.

La gestión del conocimiento es necesaria para desarrollar el potencial de cuatro conceptos fundamentales de la gerencia, los cuales consisten en mejorar continuamente, potencializar la calidad, la innovación frecuente y el aprendizaje de la organización.

Con el apoyo de un análisis juicioso se puede concebir al conocimiento operativo crítico, distinguir las categorías principales del conocimiento y así identificar al conocimiento que es necesario para desarrollar un buen desempeño en el cargo designado. Asimismo, es posible conservar el conocimiento a partir de los puestos y darle significado para que sea susceptible de ser transmitido.

Mediante la gestión del conocimiento, es viable disociar el conocimiento operativo de los empleados y convertirlo en memoria organizacional para que posteriormente sea transmitido a sucesores. No obstante, es imposible capturar el acervo completo de conocimiento de un empleado, todo su conocimiento operativo, de un determinado cargo y transmitirlo a los trabajadores venideros.

## CONCLUSIONES

A través de este artículo, se demuestra que la gestión del conocimiento es una actividad que debe formar parte de cualquier organización y que no debe postergarse más; no obstante, la gestión del conocimiento es compleja involucra sensibilizar a los miembros de la organización e identificar el estado actual del mismo, los beneficios que conlleva al

minimizar riesgos como perder, no crecer o caer en la obsolescencia de estándares de operación, producción, actuación o cualquier otro que la organización tenga.

En la actualidad se conocen varios modelos que muestran fundamentos para llevar el ejercicio de un modelo de gestión del conocimiento, algunos hacen más énfasis en uno o varios de los postulados o conceptos clave que se mencionaron en este artículo, lo cual es comprensible de acuerdo a la temporalidad en que se desarrollaron y las herramientas que tuvieron para analizarlos; sin embargo, la importancia de esta actividad ha evolucionado a partir del 2018 a nivel de norma ISO 30401, en donde Europa y Colombia.

No obstante, es importante que las organizaciones observen sus características para determinar, la situación en la que se encuentran, analizar el modelo que puedan adaptar y con base a este, ir definiendo planes estratégicos que permitan evolucionar su gestión de conocimiento de conformidad con sus capacidades y recursos.

## REFERENCIAS

- Albacete, C. A. (2010). *Influencia de las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento y la innovación en los servicios: el caso de las empresas hoteleras* (Tesis doctorado). Universidad de Granada.
- Avendaño Pérez, V., & Flores Urbáez, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 4(10), 201-227.
- Barradas Martínez, M. d., & José, R. L. (15 de 01 de 2021). *cyta.com*. Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=200102>
- Bukowitz, W. a. (1999). *The Knowledge Management Fieldbook*. New Jersey, Estados Unidos: Financial Times Prentice Hall.
- Cárcamo, F. (17 de Ene de 2022). *franciscocarcamo.com*. Obtenido de <https://franciscocarcamo.com/modelo-cynefin-framework/>
- Dakir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford, Inglaterra: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge : How Organizations Manage What They know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Dixon, N. (19 de 10 de 2023). *es.scribd.com*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/309577237/Nancy-Dixon>
- Farfán Buitrago, D. Y., & Garzón Castrillón, M. A. (2006). *La gestión del conocimiento*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Flores Mayoral, J. A. (2020). *Determinantes de la gestión del conocimiento y su impacto en el desempeño organizacional*: Comisión Federal de Electricidad. Zapopan, Jalisco: Universidad de Guadalajara.
- Fresno Chávez, C. (2018). *¿Qué es la gestión del conocimiento?* Córdoba Argentina: El Cid Editor.
- Gómez Díaz, D., Pérez de Arma, M., & Curbelo Valladares, I. (2005). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Ingeniería industrial*, XXVI(2), 37-46.
- Guzmán González, C. E. (s.f.). *Fundamentos y teorías sobre la gestión del conocimiento*. Universidad de Cundinamarca.
- Hernández Sellés, N., & Alcoba González, J. (2014). *E-learning y gestión del conocimiento*. Buenos Aires, Argentina: Miño y Dávila.
- ICONTEC. (06 de 2021). *ICONTEC.ORG*. Obtenido de <https://campus.icontecvirtual.edu.co/uploads/posts/6RpmOiYAJVRq0sgSOBNY.pdf>
- Ikujiro, N. (Agosto de 2007). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>
- Macana, V. D. (13 de 12 de 2008). *Universidad ICESI*. Obtenido de [https://www.icesi.edu.co/blogs\\_estudiantes/macana/](https://www.icesi.edu.co/blogs_estudiantes/macana/)
- Meidever, C. (2017). *Modelo para la mejora de desempeño organizacional, a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y*

- liderazgo transformacional en la Universidad Peruana*. Lima, Perú: Universidad Peruana Unión.
- Moneo, A. (16 de marzo de 2017). <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/gestion-conocimiento-recursos/#gestion-conocimiento-bid>. [https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/las-empresas-deben-invertir-gestionar-conocimiento/?utm\\_source=blogs.iadb.org&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=abiertoalpublico-productosdeconocimiento](https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/las-empresas-deben-invertir-gestionar-conocimiento/?utm_source=blogs.iadb.org&utm_medium=referral&utm_campaign=abiertoalpublico-productosdeconocimiento)
- Moollan, R. (2004). *A framework for the assessment of knowledge management that can be applied in the water services industry*. Document Transformation and Technologies.
- Nike. (18 de 06 de 2023). *Nike: sus estrategias de negocio. parte 1*. <https://enriqueortegaburgos.com/nike-sus-estrategias-de-negocio-parte-1/>
- Nonaka, I. y. (1999). *La organización creadora de conocimiento: como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press.
- Normalización, A. E. (25 de 10 de 2023). [www.une.org](http://www.une.org). <https://www.une.org/encuentra-tu-norma/busca-tu-norma/norma?c=N0065357>
- Pascual, M. D. (2022). *Espansión del modelo de gestión del conocimiento de Toyota a Pymes*. Fondo Editorail Consejo.
- Rivas Maldonado, J. (2013). Consideraciones para la medición del capital intelectual en el sector público, el caso de las universidades. *Universidades*, 56-67.
- Rubikey. (10 de 10 de 2010). *naurona*. [wordpress.com/](https://naurona.wordpress.com/). [https://naurona.wordpress.com/2010/10/10/grandes\\_gestion\\_conocimiento/](https://naurona.wordpress.com/2010/10/10/grandes_gestion_conocimiento/)
- Sabrina, R. y. (2017). La gestión del Conocimiento. *INNOVA Research Journal*, 30-37.
- Sánchez Murillo, A. J. (2006). Peter Drucker, Innovador Maestro de la Administración de Empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 69-89.
- Segarra Ciprés, M. (2006). *Estudio de la naturaleza estratégica del conocimiento y las capacidades de gestión del conocimiento: aplicación a empresas innovadoras de base tecnológica*. Universitat Jaume I.
- Suárez, S. O. (2016). *La gestión del conocimiento como pilar fundamental para los sistemas de gestión de calidad, análisis, desarrollo y casos de éxito*. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Estudios a distancia Administración de Empresas.
- Taype, M. C. (5 de junio de 2022). [gc.scalahed.com/](http://gc.scalahed.com/). <https://es.scribd.com/document/478031125/Gestion-Del-Conocimiento-en-La-Compania-British-Petroleum>
- Utel, U. (21 de 09 de 2023). *Caso: 3 Xerox, pionera en la gestión del capital intelectual*. [gc.scalahed.com](http://gc.scalahed.com): [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25269w/M1CH111B\\_C3.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25269w/M1CH111B_C3.pdf)
- Villasana, A. L. (20 de diciembre de 2021). [scielo.org.mx](http://scielo.org.mx). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-6388202100300053#:~:text=Existen%20](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-6388202100300053#:~:text=Existen%20)

m % C 3 % B A l t i p l e s % 2 0  
definiciones%20sobre%20la,del%20  
conocimiento%20en%20la%20  
literatura.

Zambrano Morales, C., Pertuz Peralta,  
V. P., & Coromoto, S. M. (2017).  
*Generación de conocimiento en una  
empresa de seguridad y salud en el  
trabajo en Valledupar*. Espacios 1.