

ARTÍCULO DE REVISIÓN

La gestión del conocimiento como proceso fundamental para el mejoramiento empresarial y académico

Knowledge management as a key process for business and academic improvement

Nicolás Augusto Gallego Duque
Institución Universitaria de Envigado
Envigado, Colombia

Autor de correspondencia:

nagallego@correo.iue.edu.co
<https://orcid.org/0000-0001-9963-0261>

Elkin Dario Rave-Gómez
Institución Universitaria de Envigado
Envigado, Colombia

edrave@correo.iue.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-3997-8415>

[Presentado: 14/02/2022, Aceptado: 20/03/2022]

RESUMEN

La Gestión del Conocimiento (GC) se ha convertido en los últimos años en una herramienta esencial que bien ejecutada y administrada en las organizaciones empresariales y académicas les genera dividendos importantes. La investigación tiene como objetivo mostrar la importancia de la GC en las empresas y en las universidades como herramienta que contribuye a la mejora en los resultados y en la solución de problemas. Se utilizó la metodología de enfoque cualitativo con diseño de revisión documental para la revisión de la literatura a partir de artículos académicos de primer nivel. La extracción de la información se realiza en función de tres criterios de búsqueda sobre tres temáticas: evolución tendencias de la GC, importancia de la GC en la empresa y la academia, los modelos de medición de la GC. Se aplica la codificación axial para agrupar categorías y temas en la información obtenida. Los hallazgos más importantes muestran como la GC ha generado cambios que trascienden desde mejoras en la economía, hasta el impacto en los continuos cambios en la sociedad y en la empresa. Una conclusión importante se resume en que la GC desde el ámbito de las universidades contribuye a la solución de las demandas sociales de manera más eficiente y en las empresas, actúa como generador de valor a través del cumplimiento de los propósitos misionales.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, mejora empresarial, mejora académica, activo.

ABSTRACT

In recent years, knowledge management (KM) has become an essential tool that, when well executed and administered within business and academic organizations, produces important dividends. This paper was to show the importance of KM in companies and universities as a tool that contributes to improving results and solving problems. The research followed a qualitative methodology, and a literature review was conducted based on top-level papers. Information was collected according to three criteria: evolution of KM trends, importance of KM in business and academia, and KM measurement models. Axial coding was used to group the information into categories or topics. The most noteworthy findings show that KM has brought about changes that range from improvements in the economy to continuous transformations in society and business. An important conclusion is that KM in universities helps to meet social demands in a more efficient way and, in companies, adds value through the fulfillment of the core purposes.

Keywords: Knowledge management, business improvement, academic improvement, assets.

INTRODUCCIÓN

Se entiende por conocimiento, la organización y análisis de datos en un contexto específico que se convierte en información, que, permite comprender un significado en particular. Desde esta perspectiva, el entendimiento es un proceso en que converge el análisis de datos y cifras como una visión del pasado, el conocimiento como la visión del presente, y de acuerdo con el manejo de este conocimiento en el futuro se habla de sabiduría. Entonces, en cualquier área, el conocimiento se relaciona con la forma en que la información apoyada en datos se utiliza para tomar decisiones en la gestión organizacional (Kingston et al., 2019).

La Gestión del Conocimiento (GC) se ha convertido hoy en un tema fundamental en todas las áreas del saber, para comprenderlo mejor se debe partir de entender que es el conocimiento, que se entiende cómo esa posibilidad de lograr un procesamiento y lectura de toda la información de una organización con el propósito de generar mayor conocimiento y con esto solucionar problemas y necesidades empresariales (Rubier, 2019). Hasta la fecha han existido diferentes tendencias sobre la definición de GC y de acuerdo con esto se puede afirmar que no es solo el manejo de datos y documentos, sino que abarca asuntos más complejos e importantes (Tristá & Alvarez, 2010) tales como:

La GC se puede mirar como un proceso de recopilación de experiencias individuales y colectivas de una empresa y su respectiva retroalimentación de manera que se puedan obtener los mejores rendimientos presentes y futuros (Blake, 1998).

La GC es ideal para estructurar ambientes y espacios donde se recopile y comparta la información y el conocimiento a partir de incentivos a todos los miembros de la organización para que a través de estos espacios compartan sus conocimientos (Martinez, 1998).

La GC es un proceso que surte ciertas etapas en las diferentes organizaciones, el conocimiento debe trascender de los individuos a los equipos de trabajo y de estos debe permear a las empresas en su conjunto, esto mejorará el nivel y las características del conocimiento mismo (Nonaka & Takeuchi, 1995).

La GC es entonces un gran activo de las organizaciones, que de acuerdo con Gottschalk se debe concebir como una forma de comprender el conocimiento a partir de realizar un adecuado proceso de aprehenderlo, construirlo, esquematizarlo, compartirlo e irrigarlo efectivamente (Gottschalk, 2002). Dicho de manera sencilla, es la relación que se establece entre el empleado y la organización y que está dirigida a garantizar una adecuada y eficaz gestión de la información desde su identificación, pasando por la selección, organización y definición de sus posibles usos.

Otra definición de la GC, desde la perspectiva de un activo organizacional clave en todo tipo de organizaciones, es que este se debe tratar como una agrupación de actividades, propuestas e ideas que están relacionadas entre sí, y que son las que se deben usar en las empresas para lograr una adecuada administración del conocimiento (Alavi & Leidner, 2001). Es pues, la GC, un enfoque sistemático, estratégico y organizado que permite a las distintas organizaciones ser más ágiles, eficientes, innovadoras y eficaces que la competencia (Shahzad et al., 2016).

De acuerdo con lo anterior, la GC aporta de manera clara al manejo estratégico de la organización, redefiniendo la manera como se deben tomar las decisiones y la forma como se debe abordar esta gestión desde el ámbito del conocimiento mismo. La vinculación de este como un activo intangible fundamental en las diferentes empresas produce de inmediato una readecuación de los diferentes y tradicionales criterios de la administración. (Blanchart, 2002).

El objetivo del presente artículo es contextualizar al lector sobre la importancia de la GC en el ámbito académico y empresarial, mostrando el papel que juega y que cada vez es más importante dentro de la estructura organizativa y en el diseño de las estrategias resultantes de la adecuación y manejo de la información necesaria para producir mejores soluciones a los problemas académicos y empresariales.

En su desarrollo, este artículo pretende comprobar que la GC se ha convertido hoy en un activo fundamental de cualquier tipo de organización, y que su adecuado y efectivo manejo en la toma de mejores decisiones estratégicas organizacionales, que hacen que las empresas generen valor. Esta comprobación se trabaja corroborando las tendencias de la GC, su importancia empresarial, académica y su evolución desde los años 90.

El artículo se estructura de la siguiente manera. En la primera sección se define el conocimiento y el área de la GC. También se plantean los aspectos teóricos más importantes para poder lograr una conceptualización adecuada más cercana a la realidad académica y empresarial, de manera que se diferencie claramente su papel hasta llegar a ser hoy un activo fundamental de cualquier empresa (Gottschalk, 2002). En la segunda sección, se aborda la metodología de revisión documental utilizada donde se especifican las bases de datos privadas y públicas consultadas. En la tercera sección, se presentan los resultados y la discusión coligados a varios aspectos: (i) las tendencias modernas sobre la GC asociadas a la sociedad y a la empresa, binomio que es inseparable. (ii) se muestra la importancia actual que tiene la GC, planteada desde dos aspectos fundamentales; la empresa y el ámbito académico, donde se definen los asuntos asociados al papel de la GC como activo principal para la toma de mejores decisiones estratégicas. (iii) Por último, se presenta la evolución de los modelos para medir gestión del conocimiento (MGC), que muestran la creciente importancia que este activo ha tenido desde finales de la década del 90.

MATERIAL Y MÉTODOS

El enfoque de la investigación es cualitativo con un diseño de revisión documental. Para Fernández et al. (2014), la revisión de la literatura consiste en revisión de libros y todo material de consulta que sea útil para el objetivo de la investigación. En primera instancia, se define el tema objeto a investigar, se fijan los criterios, se recopila y se extrae lo más relevante del tema en cuestión. Los pasos seguidos son:

- Búsqueda exhaustiva de bases de datos con información de revistas especializadas con artículos sobre los temas inherentes a la GC, como sus conceptos, evolución, su justificación y su papel en la vida empresarial y académica actual.
- Las bases de datos utilizadas fueron:
 - EBSCOHOST. Plataforma que contiene bases de datos especializadas sobre diferentes temas administrativos, económicos, de ciencias exactas, entre otros.
 - JSTOR. Base de datos de textos y revistas académicas en áreas como economía, administración, entre otras.
 - SCOPUS. Base de datos multidisciplinaria de documentos académicos especializados en todas las áreas del saber.
 - ECOE SSO. Base de datos con artículos y textos especializados sobre administración, economía, finanzas, entre otros.
 - SCIENCE DIRECT. Base de datos bibliográfica de Elsevier, la editorial científica más grande del mundo, principalmente en ciencias exactas.
 - DOAJ. Base de datos de acceso libre con a revistas científicas y académicas de carácter multidisciplinar.
 - GOOGLE ACADÉMICO. Es un buscador libre que permite ubicar documentos académicos como artículos, libros, de distintas fuentes como editoriales universitarias, repositorios y otras organizaciones académicas.
- Se realizó una selección de la información basada en los siguientes criterios:
 - Actualidad de los artículos
 - Contenido de cada artículo, frente a los temas de: evolución y tendencias de la GC, importancia de la GC desde la academia y las empresas; modelos de medición de la GC.
- Para analizar la información y después de seleccionados los artículos se leyeron detenidamente, se aplica la codificación axial de segundo nivel para agrupar categorías en temas y patrones según los criterios antes descritos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados encontrados se dividen en tres partes. Primero, las tendencias modernas de la GC que muestran su creciente papel en el ámbito de la sociedad y la empresa. Segundo, la importancia de la GC en el ámbito empresarial y académico y que comprueban su creciente jerarquía en estos ámbitos. Tercero, los modelos más importantes para medir la GC como un activo fundamental de la vida empresarial contemporánea.

A) Tendencias de la GC

En los últimos años se han generado cambios importantes y trascendentales que tienen que ver con el permanente avance empresarial y económico de las regiones y países del mundo, siendo estos cambios resultados más del conocimiento y las ideas, que de las modificaciones en los recursos tradicionales. Lo anterior quiere decir que es el conocimiento la base de esta nueva sociedad que cada día está más afincada en todas las esferas productivas e institucionales, y por ende donde los activos manejados tradicionalmente, o sea los tangibles están reduciendo su participación en este contexto. En el mundo moderno el conocimiento es poder (Rubier, 2019), pero lo importante es que este conocimiento sea aplicado a las organizaciones de acuerdo con sus necesidades y cómo impacta esto a la sociedad. Acá es donde el conocimiento vincula tres ámbitos que son: la Universidad, la empresa y la sociedad.

A partir del siglo XIX, se introdujo el concepto Sociedad del Conocimiento en función de la teoría del valor, básicamente se refería a la cualificación del sujeto y del aporte de la educación al desarrollo de la sociedad, en el mundo moderno empresarial y académico el conocimiento se convierte en el recurso más importante, esto quiere decir que la tierra y el capital seguirán siendo importantes pero secundarios frente al conocimiento (Drucker, 2004). Esto quiere decir, que el conocimiento adquiere mucha más importancia comparado con los otros factores de la producción, por tanto se puede afirmar hoy que el conocimiento dinamiza el mundo, o sea, que los individuos, las organizaciones, y el sector educativo son los llamados a impregnarle un valor agregado, a realizar una apropiación adecuada de él y a utilizarlo de manera coherente y productiva (Agudelo & Valencia, 2018).

De acuerdo con lo antes mencionado, para hablar de las tendencias investigativas es importante dividir el tema. Como se dijo antes estas tendencias de la GC se desarrollan en los ámbitos de la Sociedad y la Empresa.

La sociedad

Desde el ámbito de la Sociedad, se debe empezar por decir que el conocimiento juega un papel relevante, pero esto está influenciado por la capacidad de acción individual y de cada una de las organizaciones que existen, esto quiere decir que el conocimiento por sí solo no tiene mayor significancia e injerencia, pero este conocimiento gestionado por las personas adecuadas jugará un rol fundamental en el ámbito donde sea aplicado (Paredes et al., 2017).

Además, vivir en una sociedad que por diversos factores y razones está en constante cambio, hace imperativo aprender continuamente, esto quiere decir que el conocimiento se convierte en uno de sus principales activos para entender estos cambios y esta evolución y así poder cumplir con una función relevante dentro de la sociedad (Tristá & Alvarez, 2010).

La empresa

La GC es hoy un tema de vital importancia desde su aplicabilidad en las diferentes organizaciones. El conocimiento es ampliamente reconocido como uno de los recursos principales no solo de la sociedad, como se dijo antes, sino de las empresas y organizaciones (Alegre & Lapiedra, 2005). El recurso “conocimiento”, es diferente a otros recursos como el capital, el trabajo y la tierra, la diferencia

radica en que tiene un potencial ilimitado para aportar al mejoramiento organizacional, esto porque el conocimiento se estructura a partir de una combinación coherente de los valores personales e institucionales, la experiencia, la información organizacional y lo que se haya establecido como visión a partir del aporte de los expertos, de manera que esto conforma un panorama ideal para la inclusión constante de nueva información que alimente todo el proceso (Davenport & Prusak, 1998).

Partiendo de lo antes descrito, se puede afirmar que el conocimiento organizacional está adscrito a diferentes áreas de la organización y está presente en su cultura, identidad, prácticas, rutinas, procesos, procedimientos, actividades, reglamentaciones, políticas, protocolos y sistemas, por tanto, está incorporado en cada uno de los miembros y empleados de las empresas (Echeverri, Lozada & Arias, 2018).

Las organizaciones y empresas actuales requieren del conocimiento para fortalecer su gestión, esto significa que necesitan gestionarlo adecuadamente para mejorar sus resultados y aumentar sus oportunidades de negocio vía el mejoramiento de la competitividad presente y futura. Para lograr esto, una empresa debe lograr un balance adecuado que se debe dar entre los sistemas y procesos de manejo del talento humano, la tecnología y toda la información asociada con estos (Rubier, 2019). Basado en lo anterior, las organizaciones deben tener un gran manejo sobre sus recursos humanos sobre los perfiles, destrezas, aptitudes determinadas y particulares, asociadas con el capital humano que manejan, esto quiere decir, que deben trabajar continuamente para lograr su socialización, documentación y aplicación, de manera que cada uno de estos estos saberes conformen el capital estructural de la organización (Rubier, 2019).

B) Importancia de la GC

Desde el ámbito académico

Es innegable que el mundo actual ha sufrido inmensas transformaciones, estas son cada vez más frecuentes desde, lo humano, lo cultural, lo ambiental, lo político, y son el resultado de la revolución creativa y del pensamiento del ser humano (Pascale, 2005), y esta revolución creativa se ha dado generando una integración continua entre lo social y lo administrativo, apoyados por la evolución de las TIC, para responder a los desafíos permanentes frente a entender el cómo, para qué y por qué la genera el ser humano (Pascale, 2005).

En el contexto planteado antes, el papel de las Universidades es aportar a la solución de las necesidades sociales y empresariales, lo que cambia de manera significativa su papel frente a la revisión de sus procesos internos de producción y la manera como se debe hacer la transmisión tanto de los conocimientos científicos como de lo asociado con la tecnología hacia los diferentes procesos (Arias & Aristizábal, 2011). Lo anterior está relacionado con la pertinencia, o sea, la manera como la Academia haciendo uso de la innovación y de una adecuada gestión del conocimiento puede influir de manera clara y oportuna en sus diferentes procesos de enseñanza, de forma que se conviertan en un aprendizaje real que influya positivamente en las distintas organizaciones (Paredes et al., 2017).

De acuerdo con lo anterior, se plantea que es necesario que las Universidades sean las encargadas de liderar la generación de conocimiento nuevo, esto es posible siempre y cuando integren y vinculen de manera efectiva sus responsabilidades desde lo social y lo científico, con el fin de vencer las viejas prácticas de las distintas disciplinas y poder vincular en forma consistente y oportuna sus funciones misionales de docencia, investigación y extensión con la sociedad en su conjunto. En otras palabras, generar programas más pertinentes, partiendo de que lo interno y lo externo van perdiendo sentido debido a las relaciones permanentes con el Estado, la industria y la sociedad en general (Paredes et al., 2017).

Entonces, gestionar la gestión del conocimiento por parte de la educación superior representada en las universidades y similares, puede producir beneficios relevantes relacionados con la producción de memorias empresariales y de instrumentos actualizados de acceso al conocimiento que hagan mucho

más fácil y práctico compartirlo a través del desarrollo de nuevos productos y del mejoramiento de otros, asunto que también está relacionado con una transferencia de las habilidades para aprender y poder aplicar los conocimientos en contextos empresariales de acuerdo con sus necesidades y requerimientos. Esto es, adquisición y captura de conocimiento tácito (Paredes et al., 2017).

En el contexto anterior, las universidades son las instituciones encargadas de mantener la GC como una práctica cotidiana y sistemática, donde la aplicación de la GC se encamine a reorganización interna de procesos, a la cualificación docente y a la mejora en el proceso investigativo, esto generará una universidad más competitiva y adaptable a las nuevas y variables condiciones que demandan la sociedad y las organizaciones. Por último, frente al manejo de la producción científica de las Universidades, además de lo antes dicho, las tendencias modernas explican que la generalización de esta desde el ámbito de la gestión del conocimiento se debe entender como un proceso metódico y organizado que integra distintas actuaciones desde la pedagogía y diferentes instrumentos que tienen como propósito identificar, desarrollar y propagar este conocimiento para lograr notoriedad e impacto en sus resultados, justificando con esto el papel de la academia (Imamura et al., 2020).

Desde el ámbito de la vida empresarial

La gestión del conocimiento está cada vez más posicionada y normalmente hace referencia a la administración de este conocimiento en las diferentes empresas y organizaciones. Esta administración se puede presentar de distintas maneras, desde lo real, desde lo semántico, desde su manejo documental, desde lo social e incluso desde lo relativo a la inteligencia artificial (Paredes et al., 2017).

En este sentido, existen varios enfoques que justifican la GC desde los diferentes ámbitos donde se ubique, entre ellos, los más mencionados son:

- La GC hace que las empresas actúen de manera más inteligente; esto obviamente facilita la producción, acumulación, desarrollo y utilización de un conocimiento de calidad (Paredes et al., 2017).
- La GC concebida como el conjunto de procesos cuyo objeto principal es cambiar y adecuar los modelos actuales de conocimiento de las empresas y organizaciones de toda índole, de manera que estas puedan mejorar todos los resultados y productos generados por ese conocimiento (Firestone & McElroy, 2004).
- La GC es concebida también como la capacidad de crear conocimiento, difundirlo e incorporarlo en los diferentes productos y servicios de las distintas organizaciones, esto basado en que se debe partir del conocimiento individual, el cual se transforma en conocimiento colectivo (Paredes et al., 2017).
- La GC también es justificable como generadora de valor agregado profesional que se deriva de la capacidad humana, cuyo aporte principal está en la forma como se optimizan los elementos que lo componen para lograr resultados óptimos que se obtienen aplicando de forma ética y efectiva los diferentes procesos de la organización de manera que con esto se pueda lograr un cumplimiento total de los objetivos y metas diseñados en función de estos procesos (Paredes et al., 2017).
- Desde el ámbito de la innovación, cada organización o empresa debe conocerse a sí misma, esto justifica una gestión adecuada del conocimiento, se parte de profundizar en sus diferentes capacidades de manera que sea capaz de formular estrategias para explotar al máximo estas capacidades y mejorar aquellas que considere débiles (Hamel & Prahalad, 1993). Desde esta óptica, la capacidad de innovar de cada empresa asociada a un eficiente manejo de la GC, es una de las herramientas más efectivas para minimizar los impactos asociados y aprovechar de la mejor manera todas las oportunidades brindadas por el entorno.

Por lo tanto, esta combinación de GC e Innovación se convierte en un elemento clave para la generación de excelentes resultados empresariales. Estos, a su vez, coadyuvan a las diferentes organizaciones a estructurar, acoplar e integrar la información sobre sus recursos y habilidades empresariales que son básicas para enfrentar los retos y las transformaciones del entorno y poder producir nuevas e innovadoras maneras para obtener mejores resultados (Acosta & Fischer, 2013).

Se puede observar que la GC genera efectos positivos en los procesos de innovación (Forcadell & Guadamillas, 2002). La GC entonces se puede convertir en un instrumento de la innovación (Cantner et al., 2009) de manera que en la medida en que se practique de forma cotidiana se vuelve estratégica para su desarrollo (Scherer, 2000). Esta GC entonces hace más fácil el desarrollo de la innovación empresarial mediante el trabajo en equipo y el Empowerment, prácticas en las cuales la recopilación, almacenamiento y análisis de datos es más efectiva, por ello se puede afirmar que buscar, capturar, recopilar, almacenar, analizar, compartir y distribuir información genera una mejora continua en lo relacionado con la recopilación y almacenamiento de datos y en lo referente a la comprensión y entendimiento compartido de este conocimiento. De este modo, capturar, almacenar, compartir y distribuir conocimiento allana el camino para innovar (Baptista et al., 2006).

C) Modelos de medición de la GC (MGC)

Los MGC están sustentados en la necesidad que tienen las diferentes empresas de contar con una bitácora transparente y concreta de manera que estos modelos generan una visión clara, que describa el camino a recorrer y deben permitir un entendimiento total de los elementos, conceptos y estructura implicados en la GC (Klimko, 2001). Estos modelos muestran claramente la evolución creciente que desde finales de los 90 ha tenido la GC. Para mediados de la década del 2000 los MMGC evolucionan y además de definir niveles para establecer la madurez empiezan a vincular otras variables asociadas a la GC.

Aparece en el año 2006 el modelo de medición de GC (MMGC) propuesto por Harris (2006) en el que plantea la forma como las organizaciones pueden definir el nivel actual de madurez de la GC y la manera en que se deben establecer las acciones basadas en niveles para mejorar esta gestión mirada por niveles de complejidad. En esta misma línea, Joslin (2007) planteó un MMGC llamado “The Support Center Maturity Model”, este está sustentado en aspectos como las personas, procesos, tecnología y visión, y propone 4 fases para evaluar la madurez de la GC: reactiva, proactiva, cliente y empresa. En el mismo sentido Hsieh, et al. (2009) presentan el MMGC “Knowledge Navigator Model (KNM)” que cataloga los niveles de madurez en cinco escenarios: caótico, consciente, de gestión, avanzado y el integrado. También propone para la evaluación la vinculación de elementos como la cultura, los procesos para gestionar el conocimiento y las tecnologías de la información.

Para el año 2011, los autores Arling & Chun (2011) presentaron un modelo donde establecen que la generación de nuevo conocimiento tiene mejores resultados cuando está sustentada en los sistemas de GC que cuentan con un alto grado de madurez, además para esta medición proponen incluir cuatro factores asociados a la creación de conocimiento: combinación, externalización, socialización e internalización.

A nivel de país, en Colombia, se puede decir que los MMGC también han tenido un desarrollo importante, González et al. (2004) propusieron y aplicaron un método de diagnóstico de la GC en una empresa de la ciudad de Barranquilla. La metodología sintetizó los principales exponentes de la GC. También, Uribe Acosta (2013) presentó un estudio donde evaluó el estado de la GC en algunas universidades de la ciudad de Medellín, en él se encontró que para la fecha existía una gran variedad de conceptos asociados a la GC por parte de los responsables que manejaban las áreas en cada institución, además se detectaron inconvenientes en las IES estudiadas, pues en estas, la GC no era aún un tema central desde lo organizacional.

Dos años más adelante, Durango et al. (2015) diseñaron una metodología para valorar la madurez de GC en 13 empresas en Colombia, donde utilizan el análisis clúster para clasificar esta madurez en función de los siguientes niveles: la madurez inicial, la conciencia, la forma como se define la GC, como se gestiona y como se optimiza.

CONCLUSIONES

La evolución del conocimiento ha cambiado la vida de las personas, ha aportado elementos de cambio en las empresas de toda índole, (prestación de servicios, transformación productiva, siembra y cultivo de alimentos), buscando siempre ser más innovadoras, productivas y generadoras de valor para sus accionistas. Pero los cambios también son evidentes en las universidades, impulsando procesos educativos más eficientes y pertinentes para los alumnos. Por todo lo anterior, se cumple el objetivo del artículo y desde la compilación y extraer información clave de la literatura, se demuestra que la GC ciertamente es un activo en las empresas y universidades, que les contribuye a la generación de valor.

Por ejemplo, en las empresas es importante la GC porque convierte las mejores prácticas y experiencias de los colaboradores en conocimiento que puede ser transferible a los otros empleados de la empresa, a otras filiales en otras ciudades o en el exterior. Además, si el conocimiento queda registrado y sistematizado, creando en las empresas un proceso sistémico exitoso que apoya la consecución de los objetivos estratégicos misionales.

Una situación semejante se presenta en las universidades. La GC, al interior de las instituciones educativas se puede convertir en un proceso innovador que mejora de forma permanente la calidad educativa individual y, la calidad educativa de un país, con las consecuencias positivas en términos de mejorar las acciones de la sociedad.

A través de los MMGC se mide estas mejores prácticas y de acuerdo con el diagnóstico arrojado se pueden definir estrategias, generar programas de capacitación, sensibilización y concientización de todos los actores que tienen intereses creados en las organizaciones y que buscan, cada uno desde sus propios intereses y roles, que las empresas sean mejor gestionadas, creen valor y gocen de larga longevidad en el mercado. La medición del estado actual de la GC es útil para que instituciones de carácter público y privado, independientemente del sector al que pertenezcan, tomen acciones encaminadas a mejorar los bienes y servicios que ofrecen a la sociedad.

REFERENCIAS

- Acosta Prado, J. C. & Fischer, A. L. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Pensamiento & Gestión*, 35, 25-63. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832003>
- Agudelo Ceballos, E. J. &, & Valencia Arias, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería*, 26(4), 673-684. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052018000400673>
- Alavi, M.; & Leidner, D. E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. <http://dx.doi.org/10.2307/3250961>
- Alegre Vidal, J. &, & Lapiedra Alcamí, R. (2005). Gestión del conocimiento y desempeño innovador: un estudio del papel mediador del repertorio de competencias distintivas. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, (23), 117-138. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80717239005>
- Arias Pérez, J. E., & Aristizábal Botero, C. A. (2011). Transferencia de conocimiento orientada a la innovación social en la relación ciencia-tecnología y sociedad. *Pensamiento & Gestión*, (31), 137-166. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762011000200008http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762011000200008&lng=es&tlng=es.
- Arling, P.A. & Chun, M.W.S. (2011). Facilitating new knowledge creation and obtaining KM maturity. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 231-250. <https://doi.org/10.1108/13673271111119673>

- Baptista Nunes, M., Annansingh, F., Eaglestone, B., & Wakefield, R. (2006). Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs. *Journal of Documentation*, 62(1), 101–119. <https://doi.org/10.1108/00220410610642075>
- Blake, P. (1998). The knowledge management expansión. *Information Today*, 15(1), 12-13.
- Blanchart, C. H. R. (2002). *Información, decisión y gestión: Apuntes para un modelo de conducción estratégica*. Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI). <https://www.cari.org.ar/pdf/modelo-de-conduccion-estrategica.pdf>
- Paredes Gavilanes, J.G., Calvopiña Andrade, D. M., Velasco Samaniego, V. M. & Álvarez Román, J. (2017). La gestión del conocimiento y su pertinencia de en la Educación Universitaria. *Revista Científica Hermes*, 19, 475-493. <http://dx.doi.org/10.21710/rch.v19i0.374>
- Cantner, U., Joel, K., & Schmidt, T. (2009). The use of knowledge management by German innovators. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 187–203. <https://doi.org/10.1108/13673270910971923>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Press. [http://repository.umpwr.ac.id:8080/bitstream/handle/123456789/518/Working Knowledge - How Organizations Manage What They Know.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.umpwr.ac.id:8080/bitstream/handle/123456789/518/Working%20Knowledge%20-%20How%20Organizations%20Manage%20What%20They%20Know.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Drucker, P. F. (2004). *La Sociedad Postcapitalista*. Grupo Editorial Norma. (Obra original publicada en 1993)
- Durango Yepes, C. M., Quintero Muñoz, M. E., & Ruiz Gonzáles, C. A. (2015). Metodología para evaluar la madurez de la gestión del conocimiento en algunas grandes empresas colombianas. *Tecnura*, 19(43), 20-36. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-921X2015000100002
- Echeverri, A., Lozada, N., & Arias, J. E. (2018). Incidencia de las Prácticas de Gestión del Conocimiento sobre la Creatividad Organizacional. *Información Tecnológica*, 29(1), 71–82. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000100071>
- Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., & Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw Hill.
- Firestone, J. M. & McElroy, M. W. (2004). Organizational learning and knowledge management: the relationship. *The Learning Organization*, 11(2), 177-184. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696470410521628/full/html>
- Forcadell, J. F., & Guadamillas, F. (2002). A case study on the implementation of a knowledge miented to innovation. *Knowledge and Process Management*, 9(3), 162-171. <https://doi.org/10.1002/kpm.143>
- González, A., & Castro, J., & Roncallo, M. (2004). Diagnóstico de la gestión de conocimiento en una empresa grande de Barranquilla (Colombia): Una actividad de vinculación cooperativa universidad - sector productivo. *Ingeniería Y Desarrollo*, (16), 70–103. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85216006>
- Gottschalk, P. (2002). Gestión del conocimiento en las empresas de servicios profesionales: estudio de las utilidades de las TI en los bufetes de abogados. En S. Barnes (Eds.), *Sistemas de Gestión del Conocimiento* (pp. 97–110). Thomson Editores.
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1993). Strategic as stretch a leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75–84.

- Harris, K. (2006). *A Knowledge Management Maturity Model Explains Where You're Going and How to Get There*. Gartner. <https://www.gartner.com/en/documents/488922/a-knowledge-management-maturity-model-explains-where-you->
- Hsieh, P. J., Lin, B., & Lin, C. (2009). The construction and application of knowledge navigator model (KNM): An evaluation of knowledge management maturity. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 4087-4100. <https://doi.org/http://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.03.005>
- Imamura Díaz, J. I., Keeling Alvarez, M., & Barreto Gelles, I. (2020). La gestión del conocimiento como plataforma para socializar la producción científica. *Ingeniería Industrial*, 41(1), 1-9. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362020000100007&script=sci_arttext&tlng=pt
- Joslin, R. (2007). The Knowledge Management Maturity Model. *CRM Magazine*, 11(11), 8-18.
- Kingston, N., MacSharry, B., de Lima, M. G., Belle, E. M. S., & Burgess, N. D. (2019). Generación, adquisición y gestión del conocimiento. En G. L. Worboys, M. Lockwood, A. Kothari, S. Feary & I. Pulsford (Eds), *Gobernanza y gestión de áreas protegidas* (pp. 343–370). ANU, Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctvp7d4hs.18>
- Klimko, G. (2001). Knowledge management and maturity models: Building common understanding. In *Proceeding of the 2nd European Conference on Knowledge Management* (pp. 269–278). Southampton:ACPI
- Martinez, M. N. (1998). The collective power of employee knowledge. *HR Magazine*, 43(2), 88-94.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company*. Oxford University Press, Nueva York.
- Pascale, R. (2005). *Gestión del conocimiento, innovación y productividad. Exploración del caso de la industria manufacturera Uruguay* [Tesis de doctorado, Universidad Abierta de Cataluña]. <https://www.uoc.edu/in3/dt/esp/pascale0605.pdf>
- Rubier Valdés, D. (2019). La incidencia de la gestión del conocimiento en el éxito de las organizaciones. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(3), 392-405. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000300392
- Scherer, E. (2000). The knowledge network: knowledge generation during implementation of application software packages. *Logistics Information Management*, 13(4), 210-218. <https://doi.org/10.1108/09576050010340839>
- Shahzad, K., Bajwa, S. U., Siddiqi, A. F. I., Ahmid, F., & Raza Sultani, A. (2016). Integrating knowledge management (KM) strategies and processes to enhance organizational creativity and performance: An empirical investigation. *Journal of Modelling in Management*, 11(1), 154–179. <https://doi.org/10.1108/JM2-07-2014-0061>
- Tristá Pérez, B., & Alvarez Vázquez, Y. (2010). El trabajo metodológico en la educación superior. Un enfoque desde la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. *Pedagogía Universitaria*, 15(4), 67-77. <https://link.gale.com/apps/doc/A466939716/AONE?u=anon~f9a987d7&sid=googleScholar&xid=4eb0b39f>
- Uribe Acosta, A. F. (2013). La gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior (IES) de Medellín. *Escenarios: Empresa Y Territorio*, 2, 243-258. http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/357/2/Esumer_gestion.pdf