

# GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL\*

KNOWLEDGE MANAGEMENT, A CRITICAL SUCCESS FACTOR IN  
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

GESTÃO DO CONHECIMENTO, UM FACTOR CRÍTICO DE  
SUCESSO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

LA GESTION DES CONNAISSANCES, UN FACTEUR CRITIQUE DE  
SUCCES DANS LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

JASON STEVE PULIDO REINA<sup>†</sup>  
FERNANDO ANDRÉS MUÑOZ<sup>‡</sup>

*Fecha de recepción: 02 de agosto de 2019*

*Fecha de aprobación: 12 de noviembre de 2019*

## RESUMEN

El propósito de este artículo es explorar el vínculo existente entre la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional, como aspecto fundamental para el incremento del nivel de competitividad organizacional. La gestión del conocimiento (GC) tiene como objetivo administrar, almacenar y transmitir información para crear o mantener ventajas competitivas en las organizaciones. El desempeño organizacional se entiende básicamente como los resultados reales de una organización desde diferentes puntos de vista o indicadores. La importancia de este proceso amerita una revisión sistemática de la investigación que se ha centrado en establecer el impacto de la gestión

\* Este artículo es derivado de la actividad investigativa realizada por el grupo PIT del Programa de Ingeniería Industrial de la Universidad Militar Nueva Granada, en Bogotá, Colombia, en su línea de investigación de Gestión y Proyectos, que tiene como propósito incrementar el nivel de competitividad de la industria nacional.

<sup>†</sup> Administrador de empresas, Universidad Nacional de Colombia; especialista en Logística Integral, Universidad Militar Nueva Granada; MBA en Dirección de Proyectos; docente, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. [jason.pulido@unimilitar.edu.co](mailto:jason.pulido@unimilitar.edu.co) - <https://orcid.org/0000-0002-4111-0842>

<sup>‡</sup> Ingeniero industrial, Universidad Militar Nueva Granada; especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Militar Nueva Granada; MBA en Dirección de Proyectos; doctor en Business Administration; docente e investigador, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia; miembro del grupo de investigación PIT de la Universidad Militar Nueva Granada. [fernando.munoz@unimilitar.edu.co](mailto:fernando.munoz@unimilitar.edu.co)

Criterio Libre N.º 33  
Bogotá (Colombia)  
Julio-Diciembre  
2020  
pp. 131-149  
ISSN 1900-0642  
ISSN electrónico  
2323-0886

del conocimiento en el desempeño de las organizaciones. El artículo fue abordado desde una perspectiva teórica, la literatura fue revisada y analizada estableciendo el vínculo entre la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional. Las investigaciones analizadas se extrajeron de bases de datos que incluyen Emerald, ScienceDirect, Google Scholar, Scopus y Ebscohost mediante la búsqueda de las palabras clave. Se estableció que la gestión del conocimiento posee una relación significativa y positiva en el desempeño organizacional y que es un proceso afectado por factores de tipos internos y externos.

**PALABRAS CLAVE:**

activos intangibles; capital intelectual; desempeño organizacional; gestión del conocimiento.

**CLASIFICACIÓN JEL:**

M12, O15.

**ABSTRACT**

The purpose of this article is to explore the link between knowledge management and organizational performance, as a fundamental aspect for increasing the level of organizational competitiveness. Knowledge management (KM) aims to manage, store and transmit information to create or maintain competitive advantages in organizations. Organizational performance is basically understood as the real results of an organization from different points of view or indicators. The importance of this process requires a systematic review of research that has focused on establishing the impact of knowledge management on the performance of organizations. The article was approached from a theoretical perspective, the literature was reviewed and analyzed establishing the link between knowledge management and organizational performance. The research that was analyzed was pulled from databases including Emerald, ScienceDirect, Google Scholar, Scopus and Ebscohost by searching for the keywords. It was established that knowledge management has a significant and positive relationship in organizational performance and that it is a process affected by internal and external factors.

**Keywords:** intangible assets; intellectual capital; knowledge management; organizational performance.

**JEL classification:** M12, O15.

**RESUMO**

O objetivo deste artigo é explorar a ligação entre a gestão do conhecimento e o desempenho organizacional, como um aspecto

fundamental para aumentar o nível de competitividade organizacional. A gestão do conhecimento (GC) tem como objectivo gerir, armazenar e transmitir informação para criar ou manter vantagens competitivas nas organizações. O desempenho organizacional é basicamente entendido como os resultados reais de uma organização a partir de diferentes pontos de vista ou indicadores. A importância deste processo merece uma revisão sistemática da investigação que se concentrou em estabelecer o impacto da gestão do conhecimento no desempenho organizacional. O artigo foi abordado de uma perspectiva teórica, a literatura foi revisada e analisada estabelecendo a ligação entre a gestão do conhecimento e o desempenho organizacional. A pesquisa analisada foi extraída de bases de dados, incluindo Emerald, ScienceDirect, Google Scholar, Scopus e Ebscohost, através da pesquisa de palavras-chave. Foi estabelecido que a gestão do conhecimento tem uma relação significativa e positiva sobre o desempenho organizacional e que é um processo afectado tanto por factores internos como externos.

**Palavras-chave:** activos intangíveis; capital intelectual; desempenho organizacional; gestão do conhecimento.

**Classificação JEL:** M12, O15.

## RESUME

L'objectif de cet article est d'explorer le lien entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle, en tant qu'aspect fondamental pour augmenter le niveau de compétitivité organisationnelle. La gestion des connaissances (GC) vise à gérer, stocker et transmettre des informations pour créer ou maintenir des avantages concurrentiels dans les organisations. La performance organisationnelle est essentiellement comprise comme les résultats réels d'une organisation selon différents points de vue ou indicateurs. L'importance de ce processus mérite un examen systématique des recherches qui se sont attachées à établir l'impact de la gestion des connaissances sur la performance organisationnelle. L'article a été abordé d'un point de vue théorique, la littérature a été examinée et analysée en établissant le lien entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle. Les recherches analysées ont été extraites des bases de données, notamment Emerald, ScienceDirect, Google Scholar, Scopus et Ebscohost, en recherchant des mots-clés. Il a été établi que la gestion des connaissances a une relation significative et positive avec la performance organisationnelle et qu'il s'agit d'un processus affecté par des facteurs internes et externes.

**Mots clés:** actifs incorporels; capital intellectuel; gestion des connaissances; performance organisationnelle.

**Classification JEL:** M12, O15.

## INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento (GC) es reconocida ampliamente como una herramienta necesaria en las organizaciones para mantener la ventaja competitiva y mejorar el rendimiento; llevar a cabo una evaluación del impacto de la GC se ha vuelto cada vez más importante ya que proporciona la referencia para dirigir a las organizaciones a mejorar su desempeño y competitividad (Zaied, Hussein , & Hassan, 2012). La gestión del conocimiento es una función de la orientación del aprendizaje, el intercambio de conocimientos, la memoria organizativa y la reutilización del conocimiento (Farooq, 2018). El conocimiento se ha convertido en uno de los actores principales para el desarrollo de la economía (Barragán, 2009). Ha sido aplicado como herramienta de gestión en áreas como la económica, social, cultural, organizacional, tecnológica y científica. Su relevancia ha conducido a la generación de diversos modelos y a su aplicación en la administración del conocimiento de los individuos y grupos en organizaciones privadas, públicas, académicas, entre otras (Barragán, 2009), convirtiéndose así en una herramienta que promete el aumento de la competitividad de las organizaciones.

Para muchas organizaciones, lograr un rendimiento mejorado no solo depende del despliegue exitoso de activos tangibles y recursos naturales, sino también de la gestión eficaz del conocimiento (Mills & Smith, 2010). Gestionar el conocimiento ha llegado a ser tan relevante que Drucker lo elevó a factor de producción en las empresas, con el fin de crear y consolidar ventajas competitivas (Krüger, 2006). En el mismo sentido, hoy día se ha llegado a hablar de un «nueva economía» o «economía del conocimiento», fundamentada en la optimización, la creación y el uso intensivo del conocimiento y de las TIC (Castells, 2004, citado por Bernal, Frost & Sierra, 2014).

El proceso de administrar el conocimiento tiene como objetivo primordial “soportar la creación,

la transferencia, y la aplicación del conocimiento en las organizaciones” (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Ponce, 2009). Dado que la GC puede ser implementada en diversos tipos de organizaciones, Pedraja-Rejas *et al.* (2009) advierten que el verdadero efecto se logra cuando impacta en las actividades que inciden en la creación de valor, mediante un proceso de crear, compartir y aplicar el conocimiento.

En consecuencia, dado el actual entorno de alta competencia, se hace evidente la necesidad de una gestión del conocimiento que permita mantener o aumentar la creación de valor, apoyándose, por ejemplo, en el gran avance de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), la capacitación corporativa, la comunicación con sus *stakeholders*, entre otros. En consecuencia, como lo afirmaron Nonaka y Takeuchi (1995), las organizaciones que administran el conocimiento de manera efectiva aumentarán sus probabilidades de éxito.

Por tales motivos, es necesario determinar si en realidad la GC impacta de manera positiva el desempeño de las organizaciones como creador de ventajas competitivas y fuente de innovación organizacional.

Para ello, dentro de la literatura científica es posible encontrar investigaciones que analizan la influencia de la GC en diversos tipos de organizaciones: públicas, privadas, manufactureras o de servicios. Sin embargo, no existen trabajos que sintetizen las metodologías, hipótesis y hallazgos sobre el estudio de la influencia de la GC en el rendimiento organizacional; así, lograr describir los resultados y puntos de vista de diferentes investigaciones e identificar los enfoques y tendencias del campo investigado proporcionará criterios para decidir si el proceso que tanta importancia ha tomado en los últimos años es efectivo en realidad en la búsqueda de sus objetivos. El conocimiento se reconoce cada vez más como un recurso crítico que se puede gestionar para mejorar la posición

competitiva y el desempeño financiero de una empresa (Darroch, 2005).

Esta investigación pretende acercar al lector, mediante una revisión de la literatura, a los hallazgos que diferentes investigaciones han alcanzado en el momento de indagar sobre cuál o cuáles son los impactos que aplicar GC tiene en diferentes tipos de organizaciones.

# 1. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

## 1.1 LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

De acuerdo con Rodríguez-Ponce (2009),

... la sociedad del conocimiento es la resultante de la institucionalización y progreso de la ciencia y, como tal, se encuentra en plena fase de construcción. El conocimiento ha sido siempre un factor de producción; no obstante, en la actualidad la capacidad para administrar, almacenar y transmitir grandes cantidades de información a bajo precio es un elemento central de los procesos organizativos y de la sociedad... Así, en la actualidad existen cientos de millones de páginas electrónicas en la red y más de 73 millones de blogs; además, se envían alrededor de 60 mil millones de correos electrónicos diariamente" (pág. 823).

Bajo este panorama, Rodríguez-Ponce (2009) continúa afirmando que:

... la información disponible crece a un ritmo vertiginoso, impactando sobre el conocimiento generado en la sociedad. La digitalización de la información y el empleo de Internet han facilitado un uso intensivo en la aplicación del conocimiento,

***En consecuencia, dado el actual entorno de alta competencia, se hace evidente la necesidad de una gestión del conocimiento que permita mantener o aumentar la creación de valor, apoyándose, por ejemplo, en el gran avance de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), la capacitación corporativa, la comunicación con sus stakeholders, entre otros***

transformándolo en un factor predominante de la creación de valor tanto para las personas, como para organizaciones y países. Consecuentemente, hoy la fuente de la ventaja competitiva reside en la capacidad para adquirir, transmitir, y aplicar el conocimiento (p. 823).

## 1.2 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento (GC) se ha convertido cada vez más en un tema de interés en todo tipo de organizaciones. Diferentes investigadores estudian la gestión del conocimiento desde diferentes perspectivas, pero teniendo como referente a esta gestión, ellos establecen que la GC es la administración del conocimiento organizacional (Petrasch, 1996) (Amidon, 1997).

De acuerdo con Nonaka & Takeuchi (1995), la GC es la capacidad orgánica para crear, distribuir y generar valor a partir del conocimiento.

Para Huang, Lee y Wang, (2000, citados por Páez, 2010), el conocimiento es

...una mezcla de valores, experiencia, información y saber hacer, el cual es útil en el marco de la incorporación de nuevas experiencias y así mismo lo es para la acción, la cual tiene su origen y aplicación en la mente de los conocedores.

Al mismo tiempo, tales autores señalan que en el marco de una empresa "el conocimiento organizativo es el conocimiento colectivo acumulado por la empresa en relación a sus productos, servicios, procesos, mercados y clientes" (Huang, Lee y Wang, 2000, citados por Páez, 2010).

Igualmente, la GC tiene como propósito

... la transformación de las personas y las empresas, que emplea el conocimiento como otro recurso más, para dar respuesta a las nuevas demandas de

***La gestión del conocimiento (GC) se ha convertido cada vez más en un tema de interés en todo tipo de organizaciones. Diferentes investigadores estudian la gestión del conocimiento desde diferentes perspectivas, pero teniendo como referente a esta gestión, ellos establecen que la GC es la administración del conocimiento organizacional***

cambio y mejora continua; para así poder lograr o mantener posiciones competitivas, ventajas competitivas y no solo comparativas, empleando de manera intensiva las capacidades de las personas y de las tecnologías de la información (Páez, 2010).

Más adelante, Kamara et. al (2002) definen la GC como una optimización organizativa del conocimiento para lograr un mejor rendimiento, mayor valor, ventaja competitiva y retorno de la inversión, mediante el uso de varias herramientas, procesos, métodos y técnicas

Más recientemente, Lin (2015) afirma que la orientación de la GC es una construcción multidimensional con memoria organizativa, intercambio de conocimientos, absorción de conocimientos y receptividad de conocimientos.

### 1.3 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Mejorar el desempeño organizacional es el enfoque de cada gerente en cada empresa. Para tener éxito en mejorar el desempeño organizacional, es crucial para una organización establecer un índice de medición integral que proporcione a los gerentes y al personal instrucciones y objetivos claros establecidos por la empresa (Tseng & Lee, 2014).

Diversas investigaciones realizadas han establecido una relación entre la GC y diferentes medidas de desempeño en las organizaciones. En sus obras, Zaied et. al (2012) y Yazhou y Jian (2013) establecen una gran correlación entre las capacidades de gestión del conocimiento y el desempeño organizacional. En el mismo sentido, se han llevado a cabo otras investigaciones, en las cuales se ha determinado que la GC afecta positivamente el desempeño de la organización (Wang, Ahmed, & Rafiq, 2008) (Yazhou & Jian, 2013) (Boumarafi & Jabnoun, 2008). Particularmente, Ha et. al (2016) establecieron una relación positiva y significativa entre la GC y el desempeño financiero.

### 1.4 TAXONOMÍA DE LOS MODELOS DE GC

La aplicación de la GC puede llevarse a cabo mediante la adopción de un modelo que se ajuste a las características específicas de la organización con el fin de aplicarla de forma efectiva.

De acuerdo con McAdam y McCreedy (1999) los modelos sobre el tema de la gestión del conocimiento se agrupan en tres perspectivas: a) **modelos categóricos del conocimiento** caracterizados por exponer la gestión del conocimiento desde un enfoque esencialmente conceptual y teórico; b) **modelos de capital intelectual** cuyo énfasis es la medición del capital intelectual en las organizaciones; y c) **modelos socialmente construidos**, aplicados en los procesos sociales y el aprendizaje organizacional.

Posteriormente, Canals (2002, citado por Briceño & Bernal, 2010) considera que los modelos de gestión del conocimiento se pueden agrupar en las siguientes perspectivas: a) **modelos de enfoque técnico** los cuales incluyen teorías, medición y sistematización de los conocimientos caracterizados por su marcado énfasis en aspectos prácticos; b) **modelos de enfoque economicista**: el conocimiento, al ser tomado como recurso escaso, es maximizado de forma racional por los individuos con el fin de obtener el mayor bienestar; c) **modelos de enfoque filosófico** inmersos en los conceptos desarrollados en el campo de la filosofía; d) **modelos de enfoque social**: hacen especial énfasis en la importancia de tomar en cuenta los aspectos sociales en las herramientas y al momento de establecer estrategias para la creación y difusión del conocimiento; y e) **los modelos de enfoque sintético**: estos modelos enfatizan en la importancia de, al momento de abordar la GC, considerar múltiples puntos de vista o combinación de los enfoques.

Más adelante, Rodríguez (2006, citado por Briceño & Bernal, 2010) afirma que los

modelos de GC se suelen agrupar así: a) **modelos para almacenamiento**, acceso y transferencia de conocimiento, que enfatizan el desarrollo de metodologías, estrategias y técnicas para almacenar el «conocimiento» disponible en la organización; b) **modelos con énfasis sociocultural** centrados en el desarrollo de una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de procesos de gestión del conocimiento; y c) **modelos con énfasis en la tecnología**, en los que se destacan el desarrollo y la utilización de sistemas y herramientas tecnológicas para la gestión del conocimiento.

Recientemente, Briceño y Bernal (2010) sintetizan los modelos de GC en tres enfoques de pensamiento: a) el **enfoque tecnocrático** que enfatiza en la tecnología utilizada para las bases de datos y el conocimiento construido como estrategia generadora de valor organizacional; b) el **enfoque económico** que se basa en la medición y el desarrollo de los activos intangibles de las organizaciones para una mejor eficacia en el logro de los objetivos organizacionales; y c) el **enfoque comportamental** que resalta la importancia de las personas como poseedoras o creadoras de conocimiento como recurso estratégico sostenible para la competitividad empresarial.

Al mismo tiempo, Briceño y Bernal (2010) agrupan, desde el punto de vista académico, en 2 perspectivas los anteriores 3 enfoques de la siguiente manera: la que enfatiza en los procesos individuales de cada trabajador y en sus conocimientos tácitos para traducirlos en explícitos como criterios importantes para la gestión del conocimiento, conocida como **perspectiva oriental**, y la que considera que las organizaciones están preocupadas por el conocimiento de las personas para capitalizar ese conocimiento y, tomar decisiones, llamada **perspectiva norteamericana**. Así, desde estas perspectivas de los modelos de gestión del conocimiento, es como se aborda este estudio.

## 1.5 MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

### 1.5.1 Knowledge Management Assessment (KMAT)

El KMAT es un método de evaluación y diagnóstico desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC (Farfán & Garzón, 2006). Este modelo destaca cuatro variables que facilitan la administración de conocimiento organizacional:

- 1) *Liderazgo*: Definición de la estrategia orientada al conocimiento con el fin de afianzar sus fortalezas.
- 2) *Cultura*: Determina el enfoque hacia el aprendizaje organizacional y la innovación.
- 3) *Tecnología*: Facilita la adecuación de los canales para la comunicación, haciéndola más efectiva y accesible para toda la organización.
- 4) *Medición*: Implica la medición del capital intelectual y la forma cómo se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.

### 1.5.2 Modelo Gopal & Gagnon (1995)

Dividen su modelo en 3 áreas:

- 1) *Administración del conocimiento*: se trata de encontrar el capital intelectual de la organización, con el fin de diagnosticar la situación presente del conocimiento y establecer la situación deseada.
- 2) *Administración de información*: en este punto se consolida, se establece la calidad y las características de la información necesaria para alcanzar la situación deseada.
- 3) *Administración de aprendizaje*: cierra el ciclo del conocimiento, transformándolo de tácito a explícito al establecer propuestas y prototipos de aprendizaje, así como formas de cuantificarlo (Nieves & León, 2001).

### 1.5.3 Proceso de creación del conocimiento - El espiral del conocimiento (Nonaka, Takeuchi, 1995)

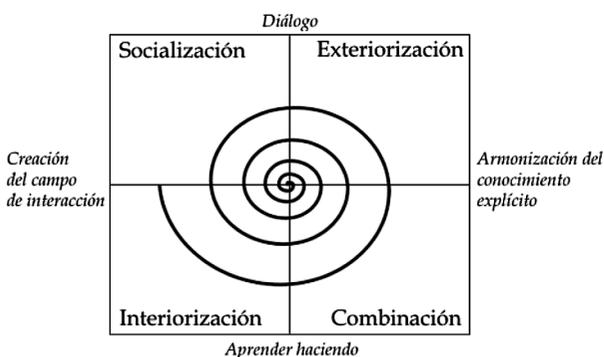
Este modelo propone que para la GC es necesario integrar las funciones de gestión de recursos humanos y habilidades en liderazgo, pues ambos elementos tienen gran impacto en la generación y aplicación de los conocimientos.

El modelo consta de seis etapas:

- 1) Construir equipos autorregulados.
- 2) Incrementar el conocimiento individual por medio del conocimiento tácito compartido.
- 3) Convertir el conocimiento tácito en explícito.
- 4) Transformar el conocimiento en un producto o sistema.
- 5) Crear nuevos conceptos.
- 6) Integrar los nuevos conceptos en la base del conocimiento.

Para Nonaka y Takeuchi (1995), es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua, desarrollado a través de un ciclo permanente que contiene cuatro fases (figura 1):

**Figura 1.** Teoría de la creación del conocimiento organizacional.



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995, p. 81).

- 1) *Socialización*: de conocimiento tácito a conocimiento tácito.
- 2) *Externalización*: de conocimiento tácito a conocimiento explícito.

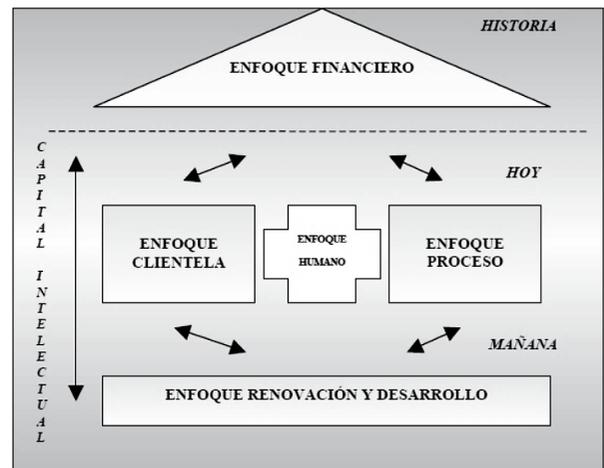
- 3) *Combinación*: de conocimiento explícito a conocimiento explícito.
- 4) *Internalización*: de conocimiento explícito a conocimiento tácito.

Para comenzar una nueva espiral de creación de conocimiento, es necesario que el conocimiento tácito acumulado sea socializado con otros individuos de la organización haciendo viable entonces la creación de conocimiento organizacional. Los contenidos de conocimiento generados en las cuatro formas de conversión interactúan entre sí en una espiral de creación de conocimiento organizacional, generando una nueva espiral y así sucesivamente.

### 1.5.4 Modelo de Skandia (Edvisson, 1997)

Skandia es una compañía sueca de seguros y servicios financieros fundada en 1855. Esta organización desarrolló un instrumento capaz de medir con indicadores financieros y no financieros, de manera práctica y rápida, el capital intelectual. A través de este instrumento, se pueden analizar el pasado, el presente y el futuro de la organización.

**Figura 2.** Navegador Skandia.



Fuente: Edvisson y Malone (1997).

Cada uno de los cinco enfoques se convierte en la base de la organización, haciendo

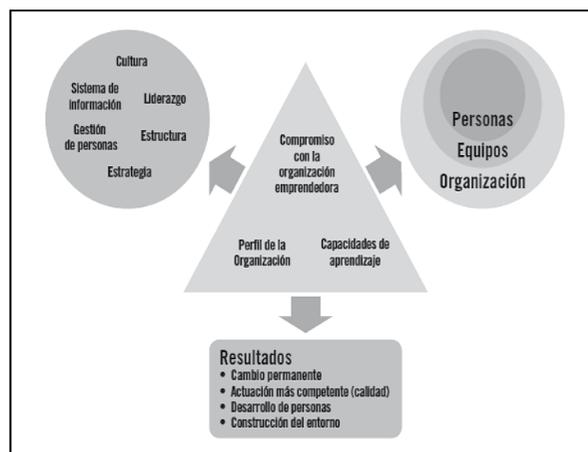
***Términos tales como globalización, chat, email, internet, on-line, e-business, han cambiado nuestro vocabulario diario. En las organizaciones las TI han automatizado las tareas rutinarias, y nos han dejado espacio para realizar actividades más gratificantes y de mayor valor, tanto para las personas como para la organización. Es por esto que entender el rol de las TI dentro de las organizaciones, junto con el rol de ellas en la Gestión del conocimiento es de vital importancia.***

necesario que ninguno de ellos falte. El pasado está representado por el Enfoque Financiero, el presente mediante las relaciones con los clientes y los procesos del negocio y, por último, el futuro, construido a partir de la capacidad de innovación y adaptación de la organización al ambiente que lo rodea (Lissarrague, Simaro, & Tonelli, 2009).

### 1.5.5 Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting - Tejedor y Aguirre (1998)

El modelo parte de la siguiente pregunta: ¿Qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje? Aquí se determinan los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados del aprendizaje.

**Figura 3.** Modelo de GC de KPMG Consulting.



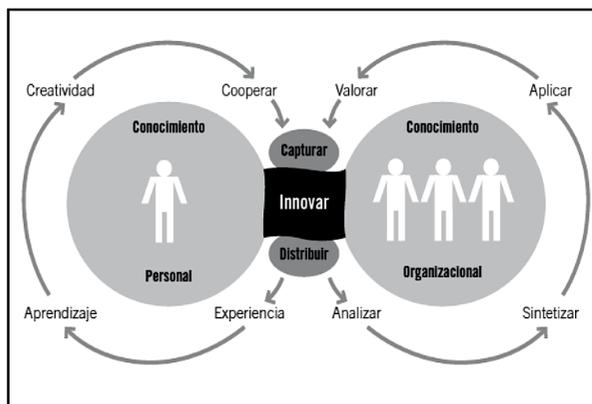
Fuente: Tejedor y Aguirre (1998), citado en Farfán y Garzón (2006, p. 62)

La interacción de todos sus elementos se representa como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que están conectados entre sí.

### 1.5.6 Modelo Andersen (1999)

De acuerdo con Farfán y Garzón (2006), Andersen considera que dentro de la organización existe información que tiene más valor que otra y que el flujo de ésta debe ser más rápido. El flujo consta del tiempo en que demoran los integrantes de la organización en recibir la información, en transmitirla hacia ella y después el tiempo que transcurre para que vuelva nuevamente a ellos y poder generar valor a los clientes.

**Figura 4.** Modelo de Arthur Andersen.



Fuente: Andersen (1999). Tomado de Farfán y Garzón (2006)

Analiza dos perspectivas (Farfán & Garzón, 2006):

- 1) *Perspectiva individual*, la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización.
- 2) *Perspectiva organizacional*, la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

Adicionalmente, se tiene referencia de otros autores que han estudiado la gestión del conocimiento, como Spender y Grant (1996), Andreu y Sieber (1999) y Garud (1997).

### 1.5.7 Tecnologías de la información

El término “Tecnologías de información” (TI) está relacionado con todos los aspectos del manejo, procesamiento y comunicación de información. Dentro de esta categoría se encuentran las nuevas tecnologías asociadas a Internet, el almacenamiento de datos, los sistemas de información, las comunicaciones, entre muchas otras.

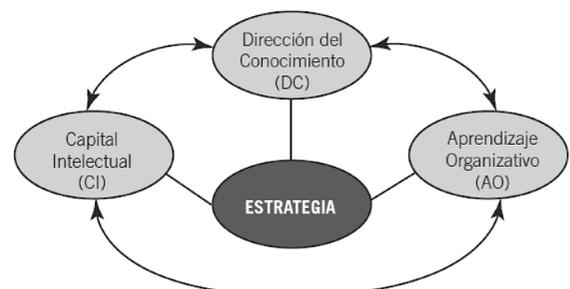
El nuevo entorno de trabajo y de comunicación que se ha desarrollado con base en las tecnologías de información nos ha cambiado la forma de pensar y ver el mundo.

Términos tales como globalización, chat, email, internet, on-line, e-business, han cambiado nuestro vocabulario diario. En las organizaciones las TI han automatizado las tareas rutinarias, y nos han dejado espacio para realizar actividades más gratificantes y de mayor valor, tanto para las personas como para la organización. Es por esto que entender el rol de las TI dentro de las organizaciones, junto con el rol de ellas en la Gestión del conocimiento es de vital importancia.

### 1.5.8 Modelo de E. Bueno (2002) de la “Tríada Conceptual”

En la figura 5 se plasman los tres conceptos planteados por Bueno (Farfán & Garzón, 2006), los cuales, desde el punto de vista estratégico, se diferencian fundamentalmente así:

**Figura 5.** La tríada conceptual.



Fuente: Tomado de Farfán y Garzón (2006)

- *Aprendizaje Organizativo*: las organizaciones para ser más inteligentes deben saber memorizar transformar la información en conocimientos, es por ello que hoy en día a este tipo de aprendizaje lo podemos asociar con los conceptos de "organizaciones inteligentes" y "organizaciones que aprenden" (*learning organizations*).
- *Capital Intelectual*: representa la perspectiva estratégica de la medición y comunicación de los activos intangibles creados o poseídos por la organización.
- *Dirección del Conocimiento*: refleja la dimensión creativa y operativa de la forma de generar y difundir el conocimiento entre los miembros de la organización y también con otros agentes relacionados.

Actualmente, las TIC juegan un papel determinante en las organizaciones y en la GC, ya que se convierten en una herramienta poderosa que facilita los procesos de generación, movimiento y socialización del conocimiento (Pavez, 2000).

## 2. METODOLOGÍA

Para obtener información relevante y de mayor impacto científico dentro de todas las investigaciones que evaluaban la influencia de la GC en las organizaciones, la revisión se llevó a cabo de manera sistemática mediante un enfoque cualitativo, a través del cual se exploraron y resumieron los hallazgos de las investigaciones. De esta forma, se asegura

objetividad al disminuir el sesgo en la elección de los trabajos.

La investigación se ejecutó en dos fases: una primera fase de búsqueda y selección de artículos en idioma inglés y español, con los siguientes criterios de inclusión: investigaciones que pertenezcan a publicaciones de cuartiles; se realizó la consulta de fuentes de información secundaria como: bases de datos electrónicas Elsevier, Emerald, JStor, Ebscohost (Business Source Complete), Scopus, y Web of Knowledge; se analizaron de no más de 12 años de antigüedad de ser publicadas (2007-2019). La segunda fase consistió en la lectura, clasificación, descarte y análisis de los documentos con base en sus contenidos y calidad, en esta segunda fase se identificaron artículos de investigación cuya metodología estuviese centrada en relaciones a través de modelado de ecuaciones estructurales, esto debido a que a través de esta técnica es posible establecer la relación existente entre factores, y estos identificados a través de variables. Entre los factores consideradas de la búsqueda estuvieron la gestión del conocimiento, desempeño organizacional, capital intelectual, innovación, la eficiencia y eficacia organizacional, el desempeño laboral y actitud de los trabajadores y desarrollo de competencias.

De acuerdo a la base de datos Scopus, la cual establece estadísticos de resultados de búsquedas de información, se procedió a analizar los diferentes criterios involucrados en las palabras clave, los resultados obtenidos mostraron los siguientes comportamientos:

**Tabla 1.** Resumen de resultado obtenidos de la búsqueda de palabras clave en la base de datos Scopus.

Palabra clave	Total documentos	Tipologías de documentos	Tendencia identificada en el campo de conocimiento
Gestión de conocimiento	215.980	46,4%: Congresos 43,5%: Artículos 5,3%: Capítulos de libro	
Desempeño organizacional	56.920	75%: Artículos 10.7%: Congresos 7.2%: Capítulos de libro	
Capital intelectual	30.705	67.7%: Artículos 15.6%: Congresos 8.9%: Capítulos de libro	
Activos intangibles	15.205	69.1%: Artículos 13.2%: Congresos 8.9%: Capítulos de libro	

Fuente: Elaboración propia.

Una vez establecidos los campos del conocimiento a analizar, se realizó un filtro adicional de búsqueda que permitiera establecer estudios previos que ilustraran la relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional; dentro de estos filtros aplicados se buscó de manera puntual el de ecuaciones estructurales como criterio de impacto entre variables. Por tanto, en la búsqueda realizada

en las bases de datos mencionadas se aplicó un último filtro por relevancia, es decir, por el número de citas realizadas. Finalmente, fueron descartados documentos en donde se mostraban relaciones del factor de gestión del conocimiento con factores diferentes al desempeño organizacional, a pesar que de ellos se obtuvo material para enriquecer la revisión de la literatura.

## 3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 3.1 EL IMPACTO DE LA GC EN EL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES

La práctica de la GC implica la organización de los recursos de una empresa de forma tal que se busque mejorar su efectividad. Las estrategias elegidas para aplicar la GC son diversas e impactan diferentes indicadores de desempeño de las organizaciones.

En una investigación realizada mediante encuestas a directivos de 201 empresas manufactureras, Hult, Ketchen y Arrfelt (2007) evaluaron la influencia al adoptar una cultura de competitividad y el desarrollo de conocimiento sobre el rendimiento de la cadena de suministros, encontrando que la relación entre ambas es positiva con miras al aumento del desempeño, pero al mismo tiempo, señalan que el ambiente del mercado modera las sinergias que se producen entre estas dos variables: de forma positiva en la relación desarrollo de conocimiento-desempeño y, de forma negativa, en la relación cultura competitiva-desempeño. Concluyen que, de acuerdo a la turbulencia del mercado, los gerentes podrían elegir entre una de las 2 estrategias o adoptar las 2 al tiempo. Conocer el mercado cambiante daría la oportunidad para que se eligiese entre una cultura competitiva o el desarrollo de conocimiento, pero, cuando no existe la oportunidad de predecir los cambios, para asegurar el éxito se debe optar necesariamente por las 2 estrategias al tiempo.

Al respecto, Johnston y Paladino (2007) analizan la relación de la gestión de los recursos (especialmente el conocimiento) y la innovación en 313 filiales de multinacionales, encontrando que la frecuencia en el uso de técnicas de GC por parte de las filiales está asociado a variables de carácter interno de la multinacional como el tamaño, el nivel de tecnología y el alcance en redes de comunicación. Así pues, la GC es

un proceso que se encuentra en función de las características propias de la organización.

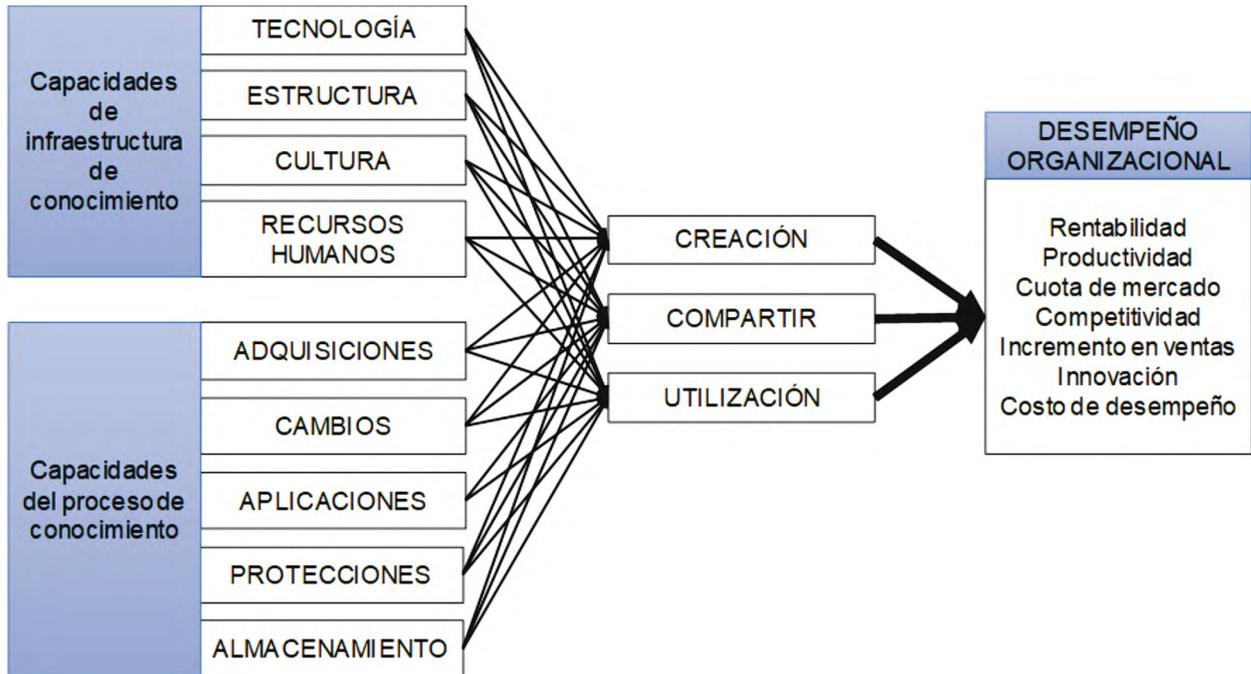
Más adelante, Lazarova y Taylor (2009) sugieren que el capital social creado por las empresas debe ser gestionado estratégicamente, por ejemplo, a través del fomento de un flujo continuo y óptimo de nuevas ideas, el aumento de la estabilidad, el apoyo a los trabajadores para alcanzar sus metas profesionales, la gestión activa de las relaciones con los exempleados y la creación de alianzas con empresas clientes o asociadas en las cuales los trabajadores que deban salir de la compañía encuentren oportunidades de empleo, todo esto, de modo que afecte el desempeño organizacional de forma positiva mediante un equilibrio de redes internas y externas de intercambio de conocimientos y el compromiso de los trabajadores frente a la organización en beneficio de sus carreras individuales y los objetivos de la compañía.

Hacia la misma época, en un estudio llevado a cabo en 222 empresas de la industria de biotecnología y telecomunicaciones en España, Palacios, Gil y Garrigos (2009) encontraron una relación positiva entre la introducción de un programa de GC y el desarrollo de competencias en innovación. Ellos proponen que, para lograr esta relación positiva, la GC debe ser entendida como un mecanismo que estimule la coordinación del conocimiento explícito y el tácito difundido al interior de la organización. Sin embargo, aclaran que la aplicación a priori de la GC no mejora directamente el desempeño organizacional, sino que lo hace de forma indirecta, vía desarrollo de competencias distintivas en innovación y, que el éxito en la implantación de un programa de GC, depende más de la forma en que se lleva a cabo por parte de cada organización (prácticas organizacionales y tecnológicas) que de los principios mismos de la GC.

En el año 2012 se llevó a cabo una investigación por parte de Zaid (2012) en la cual se pretendió investigar la correlación entre las capacidades de gestión del

conocimiento (infraestructura, procesos y funciones) del desempeño organizacional y proponer un marco integrado de capacidades de gestión del conocimiento para evaluar el desempeño organizacional, resultado de esta investigación se evidencia que existe una correlación positiva entre las capacidades de gestión del conocimiento y el desempeño organizacional, el modelo teórico que fue testado se ilustra a continuación:

**Figura 6.** Modelo propuesto de rendimiento de gestión del conocimiento



Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, mediante el examen del desempeño de los distritos de distribución de electricidad de la Compañía de Energía de Taiwan durante el período transcurrido entre el 2000 y 2004, Chen, Lu y Yang (2009) reafirman el efecto positivo del uso de un sistema de administración del conocimiento dado que sus hallazgos mostraron un aumento en la eficiencia organizacional en el 75% de los distritos que aplicaron GC. Adicionalmente, consideran útil para medir el desempeño relacionado con la GC, utilizar el modelo DEA (data envelopment analysis).

Posteriormente, para el año 2010, Mills & Smith (2010) llevaron a cabo una investigación que tuvo como propósito evaluar el impacto de recursos específicos de gestión del conocimiento en el desempeño organizacional, esta investigación se realizó a través de

Modelado con Ecuaciones Estructurales, y como resultado de esta investigación se obtuvo que algunos recursos de conocimiento (por ejemplo, estructura organizacional, aplicación de conocimiento) están directamente relacionados con el desempeño organizacional. De esta manera se vinculan recursos de conocimiento particulares con el desempeño organizacional y a su vez, estos conocimientos pueden ayudar a las empresas a orientar mejor sus inversiones y mejorar el éxito de sus iniciativas de gestión del conocimiento.

Posteriormente, Ko y Dennis (2011), basados en el estudio del impacto que un sistema de gestión del conocimiento tiene sobre el desempeño en las ventas de 2.154 representantes de una empresa farmacéutica (en un período de 2 años), afirman que el uso de ese sistema tuvo un

***Ya sea en actividades como las cadenas de suministros, las multinacionales, empresas de tecnología, energía, comerciales, manu-factureras, e instituciones de educación superior la GC está asociada positivamente al aumento en los niveles de rendimiento y de desempeño organizacional***

efecto positivo y significativo en el rendimiento individual de los vendedores y que estos beneficios crecieron con el tiempo. Constataron que la rapidez con la que el trabajador era capaz de absorber y aplicar los conocimientos del sistema de GC y demostrar beneficios de este proceso, dependía de su experiencia, aunque tales incrementos van decreciendo gradualmente con el paso del tiempo, hasta el punto en que se igualan a los presentados por los trabajadores de menor experiencia.

Al mismo tiempo, Tseng y Fan (2011), analizan el efecto del clima ético organizacional y su impacto en la evaluación, satisfacción, compromiso y desempeño laboral de los trabajadores de una organización respecto al manejo del conocimiento y la facilidad para administrarlo. Hallaron que coexisten varios tipos de climas éticos en la organización y cada uno tiene diferente grado de influencia en la actitud de los empleados, así como en la participación en actividades de GC.

De manera consecutiva, Hsu (2012) analiza mediante una investigación llevada a cabo en 533 empresas de Taiwán las afectaciones mutuas entre el capital intelectual y la GC y estas 2 variables y la cultura organizacional, observando 3 consecuencias que afectan el desempeño de la empresa: capacidades dinámicas, eficiencia e innovación. De acuerdo a los resultados, afirman que el desempeño organizacional depende de la eficiencia y la innovación, pero no directamente de las capacidades dinámicas.

Finalmente, en el año 2018, Iqbal et. al (2019) llevaron a cabo una investigación con personal académico y el personal administrativo de las universidades de investigación del sector público en la capital federal de Pakistán con el fin de establecer los efectos de la gestión del conocimiento en el desempeño organizacional. Como resultado de esta investigación se evidenció que los procesos de la GC influyen en el rendimiento de la organización.

## 4. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS

Ya sea en actividades como las cadenas de suministros, las multinacionales, empresas de tecnología, energía, comerciales, manufactureras, e instituciones de educación superior la GC está asociada positivamente al aumento en los niveles de rendimiento y de desempeño organizacional. Las metodologías más utilizadas son las encuestas y entrevistas a los directivos de las organizaciones objeto de estudio. En las organizaciones donde se aplican estrategias de GC el mejoramiento del desempeño ha sido evidente.

De igual forma, se pudo evidenciar que para establecer relaciones entre factores asociados a la CG y al desempeño organizacional se ha hecho una mayor utilización de modelado con ecuaciones estructurales (SEM), lo que permite establecer relaciones la significancia de las relaciones a abordar, de igual manera, en este tipo de modelos se ha evidenciado una relación significativa entre varios factores y el desempeño organizacional.

Finalmente, se pueden identificar tendencias hacia la explicación de la relación positiva GC-desempeño dirigidas a la influencia del entorno de la organización. Por un lado, la tendencia a afirmar que el entorno cambiante y complejo que rodea externamente a la organización debe ser determinante al momento de elegir el tipo de estrategia de GC a implementar y, por otro lado, que las características internas influyen en las técnicas de GC. Es importante destacar que la (GC) al tratarse de un concepto complejo debe medirse a través de herramientas estadísticas como los Modelos de Ecuaciones Estructurales, que proveen información acerca de las correlaciones entre factores afines a la GC y los factores del desempeño organizacional.

## REFERENCIAS

- Amidon, D. (1997). *Innovation Strategy for the knowledge economy*. New York: Reed Educational & Professional Publishing.
- Barragán, A. (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 5(1), 65-101.
- Bernal, C., Frost, J., & Sierra, H. (2014). Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica. *Estudios Gerenciales*, 30(130), 65-72.
- Boumarafi, B., & Jabnoun, N. (2008). Knowledge management and performance in UAE business organizations. *Knowledge Management Research and Practice*, 6, 233-238.
- Briceño, M., & Bernal, C. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 173-193.
- Chen, L., Lu, W., & Yang, C. (2009). Does knowledge management matter? Assessing the performance of electricity distribution districts based on slacks-based data envelopment analysis. *Journal of the Operational Research Society*, 60, 1583-1593. doi:10.1057/jors.2008.182
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), 101-115.
- Farfán, D., & Garzón, M. (2006). *La gestión del conocimiento*. Bogotá: Ed. Universidad del Rosario.
- Farooq, R. (2018). Developing a conceptual framework of knowledge management. *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 139-160.
- Ha, S-T, Lo, M-C, & Wang, Y-C. (2016). Relationship between knowledge management and organizational performance: a test on SMEs

- in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 184-189.
- Hsu, I.-C. (2012). Relationship between Intellectual Capital and Knowledge Management: An Empirical Investigation. *Decision Sciences Journal*, 43(3), 489-524.
- Hult, T., Ketchen, D., & Arrfelt, M. (2007). Strategic supply chain management: Improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. *Strategic Management Journal*, 28(10), 1035-1352. doi:10.1002/smj.627
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U., & Hussain, S. (2019). From knowledge management to organizational performance. Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 36-59.
- Johnston, S., & Paladino, A. (2007). Knowledge Management and Involvement in Innovations in MNC Subsidiaries. *MIR: Management International Review*, 47(2), 281-302.
- Kamara, J., Anumba, C., & Carrollo, P. (2002). A clever approach to selecting a knowledge management strategy. *International Journal of Project Management*, 20(3), 205-2011.
- Ko, D.-G., & Dennis, A. (2011). Profiting from Knowledge Management: The Impact of Time and Experience. *Information Systems Research*, 22(1), 134-152. doi:10.1287/isre.1090.0247
- Krüger, K. (2006). El concepto de la "sociedad del conocimiento". *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, 11(683).
- Lazarova, M., & Taylor, S. (2009). Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: Implications for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 119-139. doi:10.1002/job.545
- Lin, H-F. (2015). Linking knowledge management orientation to balanced score card outcomes. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1224-1249.
- Lissarrague, M., Simaro, J., & Tonelli, O. (2009). Una propuesta de gestión de capital intelectual para pymes. *Revista del Instituto Internacional de Costos*(5), 421-448.
- McAdam, R., & McCreedy, S. (1999). A critical review of knowledge management models. *The Learning Organization*, 6(3), 91-100.
- Mills, A., & Smith, T. (2010). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, 15(1), 156-171.
- Nieves, Y., & León, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED*, 9(2), 121-126.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University.
- Páez, J. (2010). Estado del arte en gestión del conocimiento, a partir de la revisión teórica y empírica de experiencias organizacionales y empresariales. *Poliantea*, 6(10), 185-199.
- Palacios, D., Gil, I., & Garrigos, F. (2009). The Impact of Knowledge Management on Innovation and Entrepreneurship in the Biotechnology and Telecommunications Industries. *Small Business Economics*, 32(3), 291-301. doi:10.1007/s1187-008-9146-6
- Pavez, A. (2000). *Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas*. Valparaíso.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2009). La influencia de la gestión del conocimiento sobre la eficacia organizacional: Un estudio en instituciones públicas y empresas

- privadas. *Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia*(47), 218-227.
- Petrash, G. (1996). Dow's journey to a knowledge value management culture. *Eur. Management Journal*, 14(4), 365-373.
- Rodríguez-Ponce, E. (2009). El rol de las universidades en la sociedad del conocimiento y en la era de la globalización: evidencia desde Chile. *Interciencia*, 34(11), 822-829.
- Tseng, F.-C., & Fan, Y.J. (2011). Exploring the Influence of Organizational Ethical Climate on Knowledge Management. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 325-342. doi:10.1007/s10551-010-0725-5
- Tseng, S-V, & Lee, P. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158-179.
- Wang, C., Ahmed, P., & Rafiq, M. (2008). Knowledge management orientation: construct development and empirical validation. *European Journal of Information Systems*, 17, 219-235.
- Zaied, A. (2012). An Integrated Knowledge Management Capabilities Framework for Assessing Organizational Performance. *I.J. Information Technology and Computer Science*, 4, 1-10.
- Zaied, A., Hussein, G., & Hassan, M. (2012). The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*, 4, 27-35.