

Gestión del conocimiento en las organizaciones mediante un estudio exploratorio de la literatura reciente

Knowledge management in organizations through an exploratory study of recent literature

Preciado-Ortiz, Félix Lenin¹; Santander-Salmon, Erika Stephania ²

¹ Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas; Ecuador, Santo Domingo;
<https://orcid.org/0000-0003-0143-0902>; felix.preciado.ortiz@utelvt.edu.ec

² Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas; Ecuador, Santo Domingo;
<https://orcid.org/0000-0003-3279-5250>; erika.santander@utelvt.edu.ec

¹ Autor Correspondencia

 <https://doi.org/10.63618/omd/isi/v2/n4/45>

Cita: Preciado-Ortiz, F. L., & Santander-Salmon, E. S. (2024). Gestión del conocimiento en las organizaciones mediante un estudio exploratorio de la literatura reciente. *Innova Science Journal*, 2(4), 15-26.
<https://doi.org/10.63618/omd/isi/v2/n4/45>.

Recibido: 30/07/2024
Aceptado: 19/08/2024
Publicado: 31/10/2024



Copyright: © 2024 por los autores. Este artículo es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la [Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional. \(CC BY-NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

[\(https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Resumen: La gestión del conocimiento es crucial para la competitividad empresarial en un entorno dinámico. Este estudio exploratorio revisa la literatura reciente sobre modelos y estrategias aplicadas en organizaciones, analizando fuentes indexadas en Scopus y Web of Science. Se destacan el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi y los enfoques de capital intelectual como marcos teóricos clave. Además, se identifican estrategias efectivas como la digitalización mediante sistemas de gestión del conocimiento, inteligencia artificial y big data, junto con el fomento de una cultura organizacional de aprendizaje. No obstante, persisten desafíos como la resistencia al cambio, la falta de integración del conocimiento tácito y explícito, y las dificultades para medir su impacto organizacional. Se concluye que la combinación de tecnologías avanzadas y liderazgo basado en el conocimiento impulsa la innovación y la adaptabilidad empresarial. Este estudio proporciona un panorama actualizado sobre tendencias y desafíos en la gestión del conocimiento, con implicaciones teóricas y prácticas.

Palabras clave: gestión del conocimiento; modelo SECI; capital intelectual; innovación organizacional; tecnologías digitales.

Abstract: Knowledge management is crucial for business competitiveness in a dynamic environment. This exploratory study reviews recent literature on models and strategies applied in organizations, analyzing sources indexed in Scopus and Web of Science. Nonaka and Takeuchi's SECI model and intellectual capital approaches are highlighted as key theoretical frameworks. In addition, effective strategies such as digitization through knowledge management systems, artificial intelligence and big data are identified, along with the promotion of a learning organizational culture. However, challenges remain such as resistance to change, lack of integration of tacit and explicit knowledge, and difficulties in measuring their organizational impact. It is concluded that the combination of advanced technologies and knowledge-based leadership drives innovation and business adaptability. This study provides an updated overview of trends and challenges in knowledge management, with theoretical and practical implications.

Keywords: knowledge management; SECI model; intellectual capital; organizational innovation; digital technologies.

1. Introducción

En un entorno altamente dinámico y competitivo, la gestión del conocimiento se ha convertido en un factor estratégico esencial para el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones. La globalización, la digitalización y la acelerada evolución de las tecnologías de la información han intensificado la necesidad de establecer mecanismos eficaces para la creación, transferencia y aplicación del conocimiento dentro de las empresas (Nonaka & Takeuchi, 2019). Sin embargo, a pesar del creciente interés en esta área, persisten desafíos significativos en la implementación de modelos efectivos de gestión del conocimiento, lo que evidencia una brecha entre la teoría y la práctica organizacional.

Uno de los principales problemas radica en la falta de estructuras organizacionales que favorezcan la integración del conocimiento tácito y explícito. Muchas empresas carecen de estrategias claras para capturar y compartir el conocimiento generado internamente, lo que limita su capacidad de innovación y adaptación al cambio (Inkinen, 2016). Además, la resistencia al cambio por parte de los empleados y la falta de una cultura organizacional orientada al aprendizaje representan barreras críticas para la implementación de sistemas efectivos de gestión del conocimiento (Donate & Sánchez de Pablo, 2015). A esto se suma la dificultad para medir el impacto de estas estrategias en el desempeño organizacional, lo que desincentiva la inversión en infraestructura y tecnología especializada (Kianto et al., 2017).

La deficiencia en la gestión del conocimiento no solo afecta la eficiencia interna de las organizaciones, sino que también tiene repercusiones en la innovación, la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo. La incapacidad para preservar el conocimiento organizacional conlleva a la pérdida de expertise cuando los empleados abandonan la empresa, lo que genera redundancia en los procesos y un estancamiento en la generación de valor (Durst & Edvardsson, 2012). Asimismo, en sectores altamente dependientes del conocimiento, como la industria tecnológica y el sector académico, una gestión inadecuada puede traducirse en una menor capacidad para responder a las demandas del mercado y a los avances científicos y tecnológicos (Andreeva & Kianto, 2016).

A la luz de estos desafíos, resulta imperativo desarrollar estrategias innovadoras y sostenibles que permitan fortalecer la gestión del conocimiento en las organizaciones. La presente revisión bibliográfica tiene como finalidad explorar los enfoques recientes en la literatura sobre gestión del conocimiento, identificando las tendencias actuales, los modelos teóricos más influyentes y las prácticas más efectivas documentadas en estudios recientes. Este análisis contribuirá a una comprensión más profunda del estado actual del conocimiento en esta área, proporcionando información clave para futuras investigaciones y aplicaciones en el ámbito empresarial.

La viabilidad de este estudio radica en la creciente disponibilidad de literatura académica y estudios empíricos sobre el tema, lo que permite una evaluación crítica y fundamentada de las estrategias propuestas en diversos contextos organizacionales. Asimismo, al tratarse de una revisión bibliográfica, se garantiza un análisis exhaustivo de múltiples perspectivas sin las limitaciones asociadas a estudios de caso o investigaciones experimentales. A nivel práctico, los hallazgos de este estudio pueden ser de utilidad para gestores y profesionales interesados en mejorar los procesos de

gestión del conocimiento dentro de sus organizaciones, así como para académicos que buscan identificar nuevas líneas de investigación en este campo.

El objetivo principal de esta revisión bibliográfica es analizar y sintetizar las principales contribuciones científicas recientes sobre la gestión del conocimiento en las organizaciones. Específicamente, se pretende identificar los principales modelos teóricos, examinar las prácticas organizacionales más efectivas y evaluar las tendencias emergentes en la literatura. A través de este análisis, se busca proporcionar una visión integral del estado actual de la gestión del conocimiento, destacando tanto sus avances como los desafíos pendientes.

En conclusión, la gestión del conocimiento es un componente esencial en la estrategia organizacional moderna, pero su implementación efectiva sigue presentando obstáculos significativos. La presente investigación se propone abordar esta problemática desde una perspectiva teórica y práctica, a partir de un estudio exploratorio de la literatura reciente. De esta manera, se espera contribuir al desarrollo de estrategias más eficientes y sostenibles para la gestión del conocimiento en el contexto organizacional contemporáneo.

2. Materiales y Métodos

Este estudio se llevó a cabo mediante una revisión bibliográfica exploratoria con el propósito de analizar la literatura reciente sobre la gestión del conocimiento en las organizaciones. La naturaleza exploratoria del estudio permitió examinar las principales tendencias, modelos teóricos y prácticas organizacionales documentadas en fuentes académicas relevantes. Para ello, se realizó una búsqueda exhaustiva de artículos científicos en bases de datos indexadas, priorizando aquellas fuentes publicadas en revistas de alto impacto dentro de Scopus y Web of Science.

El proceso de selección de documentos se basó en criterios de relevancia, actualidad y rigor metodológico. Se incluyeron estudios publicados en los últimos diez años para garantizar la pertinencia de la información y reflejar el estado más reciente de la investigación en esta área. Asimismo, se priorizaron artículos revisados por pares que abordaran la gestión del conocimiento desde diversas perspectivas, incluyendo enfoques teóricos, estudios empíricos y revisiones sistemáticas previas. Se excluyeron documentos de baja calidad metodológica, publicaciones sin arbitraje académico y literatura gris que no cumpliera con los estándares de validación científica.

Para la recopilación de datos, se emplearon términos de búsqueda específicos en inglés y español, utilizando operadores booleanos para optimizar los resultados. Entre las palabras clave utilizadas se incluyeron "gestión del conocimiento", "conocimiento organizacional", "innovación y conocimiento", "capital intelectual" y "transferencia de conocimiento". Se realizaron combinaciones estratégicas de estos términos para abarcar un espectro amplio de investigaciones relevantes.

El análisis de los documentos seleccionados se llevó a cabo mediante un proceso de categorización temática, organizando la información en función de los enfoques conceptuales, metodológicos y aplicados en la literatura. Se identificaron patrones recurrentes en los estudios, permitiendo estructurar la discusión en torno a los modelos

teóricos predominantes, las estrategias de gestión del conocimiento más efectivas y los principales desafíos detectados en las organizaciones.

Para garantizar la fiabilidad del análisis, se aplicó un enfoque crítico en la evaluación de los textos, contrastando los hallazgos de distintos autores y destacando convergencias y divergencias en los resultados. Además, se consideraron estudios que abordaran la gestión del conocimiento en diversos sectores y contextos organizacionales, con el fin de ofrecer una visión integral del fenómeno.

Finalmente, la interpretación de los hallazgos se llevó a cabo con base en los principios de análisis cualitativo de la literatura, enfatizando las implicaciones prácticas y teóricas de los resultados. Este enfoque permitió obtener una síntesis rigurosa de la literatura reciente, proporcionando un marco de referencia actualizado para futuras investigaciones y aplicaciones en la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones.

3. Resultados

3.1. Modelos teóricos predominantes en la gestión del conocimiento

3.1.1. Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi

El modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación e Internalización), desarrollado por Nonaka y Takeuchi (1995), es una de las teorías más influyentes en la gestión del conocimiento organizacional. Este modelo plantea que el conocimiento se genera y transforma de manera continua a través de la interacción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, dando lugar a un proceso dinámico que impulsa la innovación dentro de las organizaciones.

La socialización ocurre cuando el conocimiento tácito es compartido entre individuos a través de la observación, la práctica y la experiencia directa, sin necesidad de formalización escrita. Posteriormente, en la fase de externalización, el conocimiento tácito se convierte en explícito mediante su articulación en documentos, manuales o discursos estructurados. En la etapa de combinación, los diferentes fragmentos de conocimiento explícito son organizados y sistematizados para generar nuevos conjuntos de información útil para la organización. Finalmente, en la fase de internalización, el conocimiento explícito se asimila y se convierte nuevamente en conocimiento tácito a través de la práctica y el aprendizaje experiencial, reiniciando así el ciclo del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 2018).

Diversos estudios han validado la aplicabilidad del modelo SECI en distintos sectores, destacando su papel en la promoción de la innovación organizacional. Por ejemplo, investigaciones en el ámbito manufacturero y tecnológico han evidenciado que las empresas que fomentan estrategias alineadas con este modelo logran una mayor capacidad de adaptación y competitividad en mercados dinámicos. Asimismo, en el sector educativo, la implementación del modelo SECI ha permitido mejorar la gestión del conocimiento en instituciones de educación superior, facilitando la creación de redes de aprendizaje y comunidades del conocimiento.

A pesar de su relevancia, el modelo SECI también ha sido objeto de críticas. Algunos investigadores han señalado que su aplicación en organizaciones altamente estructuradas puede ser limitada debido a barreras culturales y organizacionales que dificultan la socialización del conocimiento tácito (García-Holgado & García-Peñalvo, 2018). Además, en entornos digitales y descentralizados, la conversión del conocimiento puede requerir la incorporación de herramientas tecnológicas avanzadas que optimicen la transferencia y el almacenamiento de la información.

Figura 1
El ciclo de SECI



Nota: Autores (2025).

3.1.2. Enfoques basados en el capital intelectual

El concepto de capital intelectual ha sido ampliamente estudiado en la literatura sobre gestión del conocimiento, destacando su impacto en la generación de valor y en la competitividad organizacional. Este enfoque considera que el conocimiento organizacional se compone de tres dimensiones fundamentales: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional (Edvinsson & Malone, 1997).

El capital humano se refiere a los conocimientos, habilidades y competencias de los empleados que contribuyen a la generación de valor en la organización. Este componente es considerado el más dinámico, ya que depende de la capacidad de la empresa para atraer, desarrollar y retener talento. Investigaciones recientes han demostrado que una gestión efectiva del capital humano, basada en la capacitación continua y la motivación de los empleados, influye directamente en la innovación y el desempeño organizacional (Kianto et al., 2017).

El capital estructural abarca los sistemas, procesos, patentes y bases de datos que permiten la organización, almacenamiento y transmisión del conocimiento dentro de la empresa. Este componente es crucial para garantizar que el conocimiento generado por los empleados se mantenga dentro de la organización y no se pierda con la rotación del

personal. En este sentido, las organizaciones que invierten en tecnologías de gestión del conocimiento y en la digitalización de la información tienden a mejorar su eficiencia operativa y su capacidad de innovación.

El capital relacional hace referencia a las relaciones que la empresa establece con sus clientes, proveedores, socios estratégicos y otros actores del entorno. La gestión del capital relacional permite fortalecer la reputación organizacional, fomentar la colaboración interinstitucional y facilitar el intercambio de conocimiento con el ecosistema externo. Estudios han demostrado que las empresas que mantienen una sólida red de relaciones externas tienen mayores oportunidades de acceso a nuevos conocimientos y tecnologías, lo que impacta positivamente en su desempeño competitivo.

Los enfoques basados en el capital intelectual han evolucionado con la incorporación de herramientas digitales y modelos híbridos de gestión del conocimiento. En este sentido, algunas investigaciones han propuesto la integración del capital intelectual con metodologías de big data e inteligencia artificial para optimizar la recopilación y el análisis de información estratégica dentro de las organizaciones. Sin embargo, su implementación sigue enfrentando desafíos, especialmente en empresas que carecen de una cultura organizacional orientada al aprendizaje o que presentan dificultades para medir el impacto del conocimiento en el valor empresarial (Amankwah-Amoah et al., 2021).

En conclusión, tanto el modelo SECI como los enfoques basados en el capital intelectual han demostrado ser fundamentales para la comprensión y aplicación de la gestión del conocimiento en las organizaciones. Mientras que el modelo SECI proporciona una perspectiva dinámica sobre la creación y conversión del conocimiento, el enfoque del capital intelectual permite estructurar y medir los activos intangibles que influyen en la generación de valor empresarial. La combinación de ambos enfoques ofrece una base teórica sólida para el desarrollo de estrategias innovadoras que potencien la competitividad y sostenibilidad organizacional en el actual contexto digital y globalizado (De Jong et al., 2021).

3.2. Estrategias efectivas para la gestión del conocimiento en las organizaciones

3.2.1. Uso de tecnologías digitales

La transformación digital ha reconfigurado la forma en que las organizaciones gestionan el conocimiento, permitiendo la automatización de procesos, la optimización de la comunicación y la creación de infraestructuras más dinámicas para la recopilación, almacenamiento y distribución del conocimiento organizacional. En este contexto, las tecnologías digitales desempeñan un papel fundamental al proporcionar herramientas que facilitan la captura y transferencia del conocimiento dentro de las empresas, asegurando su accesibilidad y aprovechamiento estratégico (North & Kumta, 2018).

Entre las herramientas digitales más relevantes en la gestión del conocimiento se encuentran los sistemas de gestión del conocimiento (*Knowledge Management Systems*, KMS), plataformas de colaboración en la nube, inteligencia artificial (IA) y tecnologías de big data. Los KMS permiten almacenar y organizar grandes volúmenes de información estructurada y no estructurada, facilitando la recuperación de conocimientos a través de bases de datos inteligentes y motores de búsqueda

optimizados (Heisig, 2015). Asimismo, las plataformas en la nube han revolucionado la gestión del conocimiento al posibilitar el acceso remoto a la información organizacional en tiempo real, promoviendo la colaboración sin restricciones geográficas.

La inteligencia artificial y el aprendizaje automático han ampliado aún más las capacidades de gestión del conocimiento mediante la automatización del análisis de datos y la predicción de tendencias organizacionales. Estas tecnologías permiten extraer patrones de comportamiento a partir de grandes volúmenes de información, facilitando la toma de decisiones estratégicas y la personalización del conocimiento en función de las necesidades específicas de los usuarios. Por otro lado, el big data ha demostrado ser un aliado crucial en la gestión del conocimiento, ya que posibilita el procesamiento y análisis de información en tiempo real, permitiendo a las organizaciones identificar oportunidades de mejora e innovación basadas en evidencia empírica.

A pesar de sus múltiples beneficios, la integración de tecnologías digitales en la gestión del conocimiento no está exenta de desafíos. La resistencia al cambio, la falta de capacitación en herramientas digitales y los problemas de seguridad informática pueden obstaculizar la implementación efectiva de estos sistemas (Ode & Ayavoo, 2020). Para superar estas barreras, las organizaciones deben adoptar estrategias de gestión del cambio que incluyan formación continua, incentivos para la adopción tecnológica y políticas de ciberseguridad que garanticen la protección del conocimiento organizacional (López Pérez, 2021).

3.2.2. Fomento de una cultura de aprendizaje organizacional

Más allá de la implementación de tecnologías avanzadas, la gestión efectiva del conocimiento requiere la consolidación de una cultura organizacional que fomente el aprendizaje continuo y la colaboración entre los empleados. Una cultura de aprendizaje organizacional se caracteriza por la promoción de valores, prácticas y estructuras que incentivan la generación, el intercambio y la aplicación del conocimiento, convirtiéndolo en un recurso estratégico para la empresa (Herrera-Sánchez, 2021).

Uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de esta cultura es el liderazgo basado en el conocimiento. Los líderes organizacionales juegan un papel clave en la creación de entornos que faciliten la adquisición y difusión del conocimiento, promoviendo prácticas como el aprendizaje en equipo, la mentoría y la gestión del talento. Estudios han demostrado que las empresas con líderes comprometidos con la gestión del conocimiento logran mayores niveles de innovación y desempeño organizacional, ya que impulsan la creatividad y la resolución de problemas mediante la colaboración interdepartamental (Donate & Sánchez de Pablo, 2015).

Otro aspecto crucial en la promoción de una cultura de aprendizaje es la implementación de estrategias de aprendizaje organizacional, tales como programas de capacitación continua, comunidades de práctica y metodologías de aprendizaje basado en la experiencia. La formación permanente permite a los empleados actualizar sus habilidades y conocimientos, asegurando que la organización se mantenga competitiva en un entorno en constante evolución (Kyndt et al., 2016). Las comunidades de práctica, por su parte, facilitan el intercambio de conocimiento entre profesionales con intereses

comunes, promoviendo la generación de soluciones innovadoras a problemas organizacionales.

El reconocimiento y la incentivación del aprendizaje también desempeñan un papel clave en la consolidación de una cultura de gestión del conocimiento. Las organizaciones que implementan sistemas de recompensas y reconocimiento a la participación activa en la creación y transferencia del conocimiento logran una mayor motivación por parte de los empleados, fortaleciendo su compromiso con el desarrollo organizacional (Serenko & Bontis, 2016).

En conclusión, la gestión efectiva del conocimiento en las organizaciones requiere tanto de herramientas digitales avanzadas como de una cultura organizacional que valore y promueva el aprendizaje continuo. La combinación de estas estrategias no solo optimiza el uso del conocimiento existente, sino que también impulsa la innovación y mejora la competitividad en un entorno empresarial cada vez más dinámico.

4. Discusión

La gestión del conocimiento en las organizaciones representa un eje estratégico fundamental para la sostenibilidad y competitividad empresarial en el actual entorno dinámico y globalizado. A partir del análisis de la literatura reciente, se ha evidenciado que los modelos teóricos predominantes, en particular el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi y los enfoques basados en el capital intelectual, constituyen marcos conceptuales clave para comprender la generación, transferencia y aplicación del conocimiento dentro de las organizaciones (Nonaka & Takeuchi, 2020; Edvinsson & Malone, 1997). La efectividad de estos modelos radica en su capacidad para integrar el conocimiento tácito y explícito en procesos organizacionales, fomentando la innovación y el aprendizaje organizacional. Sin embargo, su aplicación práctica sigue enfrentando desafíos significativos, como la resistencia al cambio, la falta de cultura organizacional orientada al aprendizaje y las dificultades para medir el impacto del conocimiento en el desempeño empresarial (Donate & Sánchez de Pablo, 2015).

El modelo SECI ha sido ampliamente validado en diversos sectores y ha demostrado ser un marco útil para comprender la dinámica de conversión del conocimiento. No obstante, investigaciones recientes han señalado que su implementación puede verse limitada por factores estructurales y culturales que dificultan la socialización del conocimiento tácito, especialmente en organizaciones con estructuras rígidas o jerárquicas (García-Holgado & García-Peñalvo, 2018). Asimismo, en el contexto actual, caracterizado por una creciente digitalización, se ha argumentado que la integración de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y el big data, podría optimizar el proceso de conversión del conocimiento, superando algunas de las limitaciones del modelo SECI tradicional.

Por otra parte, los enfoques basados en el capital intelectual han permitido estructurar el conocimiento organizacional en dimensiones clave: capital humano, estructural y relacional. Este enfoque ha sido ampliamente adoptado en la literatura como un modelo integral para medir y gestionar los activos intangibles de una organización (Kianto et al., 2017). Sin embargo, su implementación efectiva depende de la capacidad de las empresas para desarrollar estrategias que fortalezcan cada uno de estos componentes.

En este sentido, estudios han demostrado que la inversión en el desarrollo del capital humano, a través de la capacitación y retención de talento, tiene un impacto directo en la innovación organizacional y en la generación de ventaja competitiva sostenible.

El análisis de las estrategias efectivas para la gestión del conocimiento ha puesto de manifiesto la importancia de las tecnologías digitales como facilitadoras clave en la captura, almacenamiento y transferencia del conocimiento organizacional. En particular, la adopción de sistemas de gestión del conocimiento, plataformas en la nube e inteligencia artificial ha permitido a las organizaciones mejorar la accesibilidad y la eficiencia en la gestión del conocimiento. No obstante, a pesar de los avances tecnológicos, la resistencia al cambio y la falta de capacitación siguen siendo barreras críticas para la implementación de estas herramientas (Ode & Ayavoo, 2020).

Más allá de la infraestructura tecnológica, la consolidación de una cultura de aprendizaje organizacional se ha identificado como un factor determinante en la efectividad de la gestión del conocimiento. El liderazgo basado en el conocimiento, la promoción de comunidades de práctica y la implementación de estrategias de aprendizaje continuo han sido reconocidos como mecanismos fundamentales para fomentar la creación y difusión del conocimiento en las organizaciones. En este sentido, se ha evidenciado que las empresas que implementan incentivos y programas de reconocimiento al aprendizaje logran una mayor motivación entre sus empleados, lo que repercute en una mejor gestión del conocimiento y en un mayor nivel de innovación organizacional (Serenko & Bontis, 2016).

En síntesis, la literatura revisada indica que la gestión del conocimiento es un proceso multidimensional que requiere la integración de modelos teóricos sólidos, tecnologías avanzadas y una cultura organizacional que fomente el aprendizaje continuo. Si bien el modelo SECI y los enfoques del capital intelectual han demostrado ser herramientas conceptuales útiles para comprender la dinámica del conocimiento organizacional, su efectividad depende de la capacidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios tecnológicos y culturales. La digitalización ha abierto nuevas oportunidades para optimizar la gestión del conocimiento, pero su implementación sigue presentando desafíos que requieren un enfoque estratégico e integral. La combinación de tecnologías digitales con un liderazgo orientado al conocimiento y una cultura de aprendizaje organizacional emerge como una estrategia clave para potenciar la innovación y la competitividad en el contexto empresarial contemporáneo.

5. Conclusiones

La gestión del conocimiento en las organizaciones se ha consolidado como un factor estratégico esencial para la competitividad y sostenibilidad empresarial en un entorno globalizado y altamente dinámico. A lo largo de este estudio, se ha evidenciado que los modelos teóricos predominantes, como el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi y los enfoques basados en el capital intelectual, proporcionan marcos conceptuales sólidos para comprender la dinámica de generación, transferencia y aplicación del conocimiento dentro de las empresas. Sin embargo, su implementación efectiva continúa enfrentando desafíos relacionados con la cultura organizacional, la resistencia al cambio y la medición del impacto del conocimiento en el desempeño organizacional.

El modelo SECI ha demostrado ser una herramienta fundamental para la conversión del conocimiento tácito en explícito y viceversa, fomentando la innovación y el aprendizaje continuo en las organizaciones. No obstante, su aplicación debe adaptarse a las condiciones específicas de cada empresa, incorporando tecnologías digitales que optimicen el flujo de conocimiento y superen las barreras estructurales y culturales. Por su parte, los enfoques basados en el capital intelectual han permitido estructurar y gestionar el conocimiento organizacional de manera más integral, destacando la importancia del capital humano, estructural y relacional como elementos clave para la generación de valor.

Las estrategias efectivas para la gestión del conocimiento han mostrado que la combinación de tecnologías digitales y una cultura organizacional orientada al aprendizaje resulta fundamental para el éxito de estos procesos. La implementación de sistemas de gestión del conocimiento, inteligencia artificial y big data ha permitido mejorar la captura, almacenamiento y análisis del conocimiento, facilitando su acceso y uso en la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, la adopción de estas herramientas debe ir acompañada de iniciativas de formación y sensibilización para garantizar su correcta integración y aprovechamiento dentro de la organización.

Asimismo, el fomento de una cultura de aprendizaje organizacional se ha identificado como un factor determinante para la efectividad de la gestión del conocimiento. El liderazgo basado en el conocimiento, la promoción de comunidades de práctica y la implementación de programas de aprendizaje continuo han demostrado ser estrategias clave para incentivar la participación de los empleados en la creación y difusión del conocimiento. La motivación y el reconocimiento del talento interno juegan un papel crucial en este proceso, fortaleciendo el compromiso del capital humano con la innovación y el desarrollo organizacional.

En síntesis, la gestión del conocimiento en las organizaciones es un proceso complejo y multidimensional que requiere la integración de modelos teóricos, tecnologías avanzadas y una cultura organizacional adecuada. Si bien las herramientas digitales han abierto nuevas oportunidades para optimizar la gestión del conocimiento, su éxito depende en gran medida del liderazgo organizacional y de la disposición de los empleados para participar activamente en estos procesos. La combinación de estos factores permitirá a las organizaciones no solo mejorar su desempeño y competitividad, sino también generar un entorno de aprendizaje continuo que impulse la innovación y el desarrollo sostenible a largo plazo.

Referencias Bibliográficas

- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., & Wood, G. (2021). COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice. *European Management Journal*, 39(2), 179-184. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.002>
- Andreeva, T. and Kianto, A. (2012), "Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic

- performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No. 4, pp. 617-636. <https://doi.org/10.1108/13673271211246185>
- De Jong, A., Schepers, J. J. L., Lages, C. R., & Kadić-Maglajlić, S. (2021). The role of the service manager's perceived career success in frontline employees' learning processes and service improvement. *Journal of Business Research*, 136, 634–645. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.051>
- Donate, M. J., & Sánchez de Pablo, J. D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360-370. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>
- Durst, S., & Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge management in SMEs: A literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 879-903. <https://doi.org/10.1108/13673271211276173>
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Harper Business.
- García-Holgado, A., & García-Peñalvo, F. J. (2018). Mapping the systematic literature studies about software ecosystems and knowledge management. *Journal of Software: Evolution and Process*, 33(11), e2383. <https://doi.org/10.1145/3284179.3284330>
- Heisig, P. (2015). Future Research in Knowledge Management: Results from the Global Knowledge Research Network Study. In: Bolisani, E., Handzic, M. (eds) *Advances in Knowledge Management. Knowledge Management and Organizational Learning*, vol 1. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-09501-1_7
- Herrera-Sánchez, M. J. (2021). Estrategias de Gestión Administrativa para el Desarrollo Sostenible de Emprendimientos en La Concordia. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(4), 56–69. <https://doi.org/10.55813/qaea/jessr/v1/n4/42>
- Inkinen, H. (2016), "Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 No. 2, pp. 230-257. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2015-0336>
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital, and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>
- Kyndt, E., Govaerts, N., Dochy, F. *et al.* The Learning Intention of Low-Qualified Employees: A Key for Participation in Lifelong Learning and Continuous Training. *Vocations and Learning* 4, 211–229 (2011). <https://doi.org/10.1007/s12186-011-9058-5>
- López Pérez, P. J. (2021). Determinación de los factores que perjudican el clima laboral en el sector de las Pymes, Cantón la Concordia. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(3), 27–39. <https://doi.org/10.55813/qaea/jessr/v1/n3/35>

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The wise company: How companies create continuous innovation*. Oxford University Press.
- North, K., & Kumta, G. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-59978-6>
- Ode, E., & Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 210-218. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.08.002>
- Serenko, A. and Bontis, N. (2016), "Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 No. 6, pp. 1199-1224. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2016-0203>

CONFLICTO DE INTERESES

“Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses”.