



DOI 10.23913/cdhis.v12i23.253

*Artículos científicos***Exploración sobre la gestión del conocimiento en organizaciones del occidente de México***Exploration of knowledge management in organizations in western Mexico***Ángel Ernesto Jiménez Bernardino**

Universidad de Guadalajara

mxangeljimb@gmail.com<https://orcid.org/0000-0003-4537-2070>**Jorge Mario Rodríguez Chavarín**

Universidad de Guadalajara

chavarin1232@gmail.com<https://orcid.org/0009-0008-5789-3870>**Resumen**

A continuación, se expone un estudio sobre el capital intelectual, sus componentes, la gestión del conocimiento (GC) y su impacto en las organizaciones inteligentes. Posteriormente se presenta un estudio exploratorio sobre algunas organizaciones del Área Metropolitana de Guadalajara, en el occidente de México, donde se aplica un cuestionario a diversos perfiles organizacionales para analizar algunos procesos relacionados a la GC. Se parte de aplicar un cuestionario compuesto por baterías tanto abiertas como de escala de Likert por conveniencia. El objetivo fue explorar si las organizaciones presentan procesos formales para la GC, o en su caso valorar algunas de las acciones que abonan a generar organizaciones inteligentes. Los resultados muestran que, si bien las organizaciones seleccionadas para este estudio coinciden en algunos procesos orientados a aprovechar el conocimiento y sistematizarlo, estos se realizan de manera informal y asistemática, resultando en esfuerzos derivados de algunas áreas de la organización, pero no de un proceso sistemático ni deliberado, además dentro de algunas organizaciones la formación continua y la GC se perciben como procesos semejantes.

Palabras clave; Aprendizaje organizacional, mapas de conocimiento, organizaciones que aprenden, organizaciones de Zapopan, organizaciones de Guadalajara.

Abstract

The following is a study on intellectual capital, its components, knowledge management (KM), and its impact on learning organizations. An exploratory study is then presented on selected organizations in the Guadalajara Metropolitan Area, in western Mexico. A questionnaire is administered to various organizational profiles to analyze some KM-related processes. The questionnaire consists of both open-ended and Likert-based convenience scales.

The objective was to explore whether organizations have formal KM processes, or, if applicable, to assess some of the actions that contribute to the creation of learning organizations. The results show that while the organizations selected for this study share some processes aimed at leveraging and systematizing knowledge, these are carried out informally and unsystematically, resulting in efforts derived from some areas of the organization, but not from a systematic or deliberate process. Furthermore, within some organizations, continuing education and KM are perceived as similar processes.

Keywords; Organizational learning, knowledge maps, learning organizations, organizations in Zapopan, organizations in Guadalajara.

Fecha Recepción: Enero 2025

Fecha Aceptación: Mayo 2025

Introducción

En la sociedad del conocimiento, hablar de organizaciones inteligentes es referirse a las formas en que las organizaciones gestionan el conocimiento para aprovechar el capital intelectual; sin embargo, aunque la GC es un proceso que lleva décadas desarrollándose desde su aparición, aún no es familiar para muchas organizaciones. En toda organización existen algunas manifestaciones, incluso mínimas, de cómo se gestiona el conocimiento, se parte de la hipótesis de que aún existe un área de oportunidad para que las organizaciones aprovechen el conocimiento generado tanto interna como externamente a través de identificarlo, sistematizarlo, compartirlo y aplicarlo para convertirse en una organización inteligente.

En el presente estudio se realiza un análisis exploratorio sobre algunas percepciones que los miembros de diversas organizaciones del Área Metropolitana de Guadalajara tienen respecto a los procesos relacionados con la GC. Para este estudio, se realiza una revisión de la literatura, posteriormente mediante un cuestionario que hace referencia a conceptos relacionados a la GC, se aplica una encuesta para recoger las percepciones del personal de algunas organizaciones; que posteriormente fueron analizadas y discutidas en función de los resultados obtenidos.

Se plantean algunas hipótesis que se ponen a prueba en este estudio. Una de ellas es que la mayoría de las organizaciones no cuentan con procesos formales de GC, tampoco cuentan con un área responsable de promover la GC, además de que la cultura del aprendizaje colaborativo es escasa en el ámbito geográfico analizado. Aunque el tipo de muestreo utilizado no permite

arrojar resultados generalizables, este estudio ofrece una visión general de cómo se desarrollan de forma parcial los procesos relacionados a la sistematización, recuperación y aplicación del conocimiento organizacional, así como las áreas de oportunidad para el logro de organizaciones inteligentes.

La gestión del conocimiento

La GC es un proceso que abarca la identificación, la captura, el almacenamiento, la distribución, la aplicación eficiente, el aprovechamiento y la actualización del conocimiento dentro de una organización con el propósito de generar innovaciones para lograr una evolución de la misma (Huamani Torres, Flores-Limo, Barrios-Tinoco y Montañez Huancaya de Salinas, 2024).

Según Davis y Spekman (2004; como se cita en Huamani Torres et al., 2024), la GC fomenta la colaboración y la interacción entre empleados, lo que favorece la generación de nuevas ideas y soluciones innovadoras. La GC impulsa la cooperación y el intercambio de ideas entre los trabajadores, permite que las organizaciones aprendan de su entorno e innoven en sus prácticas, por lo que el objetivo de la GC consiste en recuperar y aplicar el conocimiento para lograr una mejora en la organización (Gómez Hernández, Rodríguez Monroy y Guaita, 2010). El aprendizaje puede ocurrir básicamente en tres diferentes niveles: individual, grupal y organizacional (Rodríguez Antón y Trujillo Reyes, 2007). Este documento hace referencia a la generación de conocimiento en el plano individual y grupal, para hacerlo circular dentro de la organización.

Las empresas comúnmente adoptan bases de datos y sistemas de GC para que sus empleados puedan guardar, estructurar y consultar información y saberes cruciales de forma eficaz. Estas plataformas pueden abarcar archivos de documentos, wikis, intranets y herramientas de colaboración (Huamani Torres et al., 2024).

Klein (1998; como se cita en Marín González, 2001) plantea que las compañías deben implementar esquemas de gestión con una orientación estratégica para lograr la competitividad en la economía basada en el conocimiento.

La GC es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de conocimientos relevantes en una empresa, con el propósito de mejorar su capacidad para resolver problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas (Mihi Ramírez, 2008).

Huamani Torres et al. (2024) identifican a Toyota, Microsoft y Siemens como ejemplos destacados de organizaciones que han implementado estrategias de GC de manera exitosa.

El Modelo SECI: Creación de Conocimiento Organizacional

El modelo SECI de Nonaka y Takeuchi es un pilar en la gestión del conocimiento, explicando cómo el conocimiento tácito (personal, experiencial) y el conocimiento explícito (formal, codificado) se inter convierten en una espiral continua que expande el saber organizacional. Este modelo describe cuatro fases clave (Pinto Jiménez, 2007):

Socialización (Tácito a Tácito): Se refiere a compartir conocimiento tácito a través de la experiencia directa y conjunta, como en el trabajo colaborativo.

Externalización (Tácito a Explícito): Es el proceso de articular y documentar el conocimiento tácito, transformándolo en formas explícitas (ej., modelos, prácticas).

Combinación (Explícito a Explícito): Implica la sistematización y reconfiguración de conocimiento explícito existente, integrando información para generar nuevo saber codificado.

Internalización (Explícito a Tácito): Consiste en la asimilación del conocimiento explícito en habilidades y entendimientos tácitos a través de la práctica y el aprendizaje activo.

Capital intelectual

De acuerdo con Sánchez, Melián y Hormiga (2007), existe un consenso general en la forma en que se realiza una evaluación del capital intelectual, destacando los componentes de capital humano, estructural y relacional.

El capital humano se define como el conjunto de recursos intangibles que poseen los miembros de una organización (Hernández Forte, 2016). En un sentido más amplio, Bontis (2000, como se cita en Valbuena Antolínez y Sánchez Cárcamo, 2024, p. 5), lo concibe como *“la combinación de conocimientos, habilidades, innovación y capacidad de los empleados individuales de la empresa para cumplir con la tarea en cuestión, incluyendo los valores, la cultura y la filosofía de la empresa”*. Este concepto comenzó a desarrollarse en la década de 1960 a partir de autores como Theodore Schultz, Jacob Mincer, Milton Friedman y Gary Becker, entre otros (Aliaga Rebolledo y Cofré Vega, 2021).

Autores como Almengor (2021) establecen la importancia de gestionar el capital humano para la mejora de la organización, tanto en las habilidades duras como en las blandas. Las organizaciones modernas enfocan sus esfuerzos no solo en la experticia disciplinar, sino también en capacidades particulares como la comunicación, el trabajo en equipo, la creatividad y la gestión.

El capital relacional corresponde al conocimiento que una organización incorpora a través de sus mecanismos operativos y su interacción con el entorno. Este tipo de capital se manifiesta en los vínculos y acuerdos que la compañía establece con actores tanto internos como externos, como clientes, colaboradores, proveedores y otros interesados (Valbuena Antolínez y Sánchez Cárcamo, 2024).

De acuerdo con Valbuena Antolínez y Sánchez Cárcamo (2024), el capital estructural comprende el conjunto de conocimientos y recursos intangibles que emanan de las operaciones internas de la compañía y que perduran en ella independientemente de la rotación de personal. Este capital estructural se compone del capital organizativo –es decir, la forma en que la empresa se estructura y opera– y el capital tecnológico.

La gestión del cambio hacia las organizaciones inteligentes

Marín González (2001) argumenta que la generación de capital intelectual en cualquier tipo de organización, ya sea académica o productiva, comienza a partir de un ciclo centrado en el conocimiento. Este ciclo articula un entramado de interconexiones, las cuales pueden estimular cierta reinención o una mejor adaptación a las condiciones del medio.

Guevara Gómez, Huarachi Quintanilla, Lozano Zanelly y Vértiz Osos (2021) citan a Barroso y Delgado (2007); Garbanzo Vargas (2015) y Chávez y Cardona (2019), quienes establecen que el cambio organizacional implica la implementación intencional de nuevas maneras de operar en una organización, así como la incorporación o reorganización de recursos.

Para mantenerse competitivas, las organizaciones contemporáneas deben aprender y aplicar conocimientos. Este aprendizaje beneficia a la organización, a sus empleados y a la sociedad. Las personas son clave en este proceso, y su valor radica en cómo aprovechan sus conocimientos y talentos (Rodríguez Antón y Trujillo Reyes, 2007).

El cambio organizacional derivado de un uso apropiado de la GC contribuye al surgimiento de organizaciones inteligentes, concepto atribuido a Peter Senge. Suárez Litvin (2010) plantea que una organización inteligente es un ente colectivo que debe auxiliarse de la visión compartida y el aprendizaje en equipo, este último vinculado con la GC.

Lozano Oviedo y González Campo (2014, p. 166) *definen a la* inteligencia organizacional como:

Aquella capacidad sistémica de todo el capital intelectual de una organización para aprender de su historia y del presente, construyendo día a día un futuro saludable sostenido, mediante un proceso creativo y efectivo en la percepción del entorno interno y externo, en la creación y GC, y en la toma de decisiones.

El mapa de conocimiento y la auditoría de conocimiento

Otros aspectos relevantes en los procesos de GC comprenden la auditoría de conocimiento y el mapa de conocimiento. El mapa de conocimiento ofrece una representación visual del posicionamiento de la organización en cuanto a sus saberes. Este actúa como herramienta que aplica los principios de la auditoría de conocimiento, que permiten localizar los saberes existentes en la organización (Caraballo Mesa y Herrera, 2009).

De acuerdo con Lara Pinto (s.f.) un mapa de conocimiento es una guía que describe las diferentes áreas de especialización dentro de una empresa. Esta herramienta señala:

- Los conceptos clave del saber organizacional.
- Su vinculación con los procesos operativos, la estrategia empresarial y las redes internas de colaboración.

- Las vías a través de las cuales se comparte y circula el conocimiento dentro de la organización (las denominadas rutas de conocimiento).

Según lo planteado por Pérez y Dressler (2007, citado por Galvis Pérez, 2009), el mapa de conocimiento puede entenderse como una herramienta que permite ubicar el conocimiento existente dentro de la organización, a través de guías o listados estructurados de personas, documentos o recursos, organizados por áreas funcionales o temas específicos. Estos mapas suelen publicarse en forma de directorios o representaciones gráficas que muestran claramente dónde se localiza el conocimiento relevante; detallan los distintos niveles de conocimiento a lo largo de la cadena de valor, sus fuentes, interconexiones y campos de aplicación, además de identificar a los individuos que poseen dicho conocimiento.

A su vez, la auditoría de conocimiento es una herramienta estratégica para identificar, mapear y evaluar los recursos intelectuales de una organización. Su objetivo es discernir cómo y por quién se genera el conocimiento, permitiendo asignar niveles de importancia a estos activos, visualizan la ubicación del saber dentro de una organización. Esto facilita la identificación de los conocimientos críticos que impulsan el éxito organizacional, basándose en los datos internos existentes (Caraballo; Mesa y Herrera, 2009).

De acuerdo con Medina Nogueira; El Assafiri Ojeda; Medina León; Nogueira Rivera y Medina Nogueira (2020) la función principal del Inventario de Conocimiento es determinar qué conocimientos existen, cómo se generan, quién los posee, y dónde y cuándo se aplican dentro de los procesos de negocio, considerando sus dimensiones temporales, espaciales y funcionales.

La construcción del IC implica registrar, clasificar y cuantificar los recursos de conocimiento, distinguiendo entre lo tácito y lo explícito. No obstante, esta tarea presenta desafíos debido a la naturaleza intangible de muchos de estos activos, a menudo no documentados formalmente. El IC no es estático; requiere una actualización continua alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Proporciona una visión precisa del conocimiento disponible y sirve como base para el desarrollo de un mapa de conocimiento, que visualiza la distribución e interconexiones de estos activos.

El inventario de conocimiento (IC) y el mapa de conocimiento (MC) son herramientas complementarias, pero con enfoques distintos en la gestión del saber organizacional. El IC es fundamentalmente descriptivo y registral, presentándose comúnmente como una lista o base de datos para identificar qué conocimientos posee la organización. Su nivel de complejidad es bajo a medio, marcando una etapa inicial en la gestión del conocimiento al proporcionar un registro del acervo disponible.

En contraste, el MC adopta un enfoque más analítico y estratégico. Su representación es típicamente gráfica, matricial o diagramática, permitiendo comprender cómo se distribuye y gestiona el conocimiento. Dada su naturaleza relacional, el MC implica una mayor complejidad (media a alta) y funciona como una herramienta clave de visualización y apoyo a la toma de decisiones en la gestión del conocimiento.

Ventajas de la GC organizacional

De acuerdo con Fernández (2000, como se cita en Caraballo, Mesa y Herrera, 2009) algunas de las ventajas que la GC otorga a las organizaciones son:

- Capacidad de cohesión y fortalecimiento del sentimiento de identidad.
- Sensibilidad al entorno, lo que permite aprender y adaptarse.
- Apertura a enfoques y experiencias no convencionales.
- Precaución financiera, orientada a retener los recursos que garantizan la flexibilidad imprescindible en el entorno actual.

De la Hoz Freyle, Carrillo Rincón y Gómez Flórez (2012) explican algunas de las dificultades y oportunidades generadas por la gestión de la calidad y cómo estas pueden ser resueltas y aprovechadas con la implementación de estrategias de GC.

La estrategia o el modelo de GC se sustenta en la premisa de conservar y aprovechar la experiencia y el saber acumulados por la organización como vía para su crecimiento y evolución. Procura obtener el máximo provecho del talento individual y del conocimiento compartido dentro de la empresa (Ruizalba Robledo, Vallespín Arán y Pérez-Aranda, 2015).

En términos generales, diversos expertos en el estudio de las organizaciones coinciden en que el conocimiento ha adquirido un papel fundamental tanto a nivel microeconómico (en organizaciones, empresas e instituciones) como macroeconómico (en naciones o Estados). La economía del conocimiento concede una relevancia significativa a la creación, distribución y aplicación de información y conocimiento dentro de las empresas (Bernal Torres, Turriago Hoyos y Sierra Arango, 2010).

Estudio exploratorio sobre la GC

Con el objetivo de explorar algunos de los procesos formales o informales de GC de organizaciones de los municipios de Zapopan y Guadalajara, se invitó a personal cuyas funciones correspondieran a mandos medios, superiores, directivos o accionistas. Esta selección se realizó para asegurar que los participantes conocieran a fondo las operaciones de sus respectivas organizaciones.

Metodología

Consideraciones Metodológicas y Robustez del Estudio

Es importante destacar dos características importantes en esta investigación, la primera es que, dada la diversidad de organizaciones tanto del tercer sector, como de empresas estatales y privadas, debido a las limitaciones de tiempo y recursos, se decidió realizar un muestreo incidental. Este muestreo es adecuado al no localizarse estudios previos en el contexto señalado y por tratarse de un estudio exploratorio. Se reconocen las restricciones a la validez externa de los resultados, por lo que las conclusiones derivadas de este estudio no son directamente generalizables a la totalidad de la población de interés. Sin embargo, la solidez de la presente investigación radica en la aplicación de estrategias metodológicas rigurosas, se

ha garantizado una transparencia exhaustiva en la descripción del procedimiento de muestreo. Al tratarse de un estudio exploratorio en un contexto del que no se localizaron antecedentes en la literatura, este muestreo se considera suficiente para plantear algunas hipótesis iniciales sentando así las bases para futuras investigaciones que empleen diseños muestrales probabilísticos para la generalización.

Diseño y Validación del Instrumento de Recolección de Datos

Para abordar los objetivos de esta investigación, se desarrolló un instrumento de recolección de datos consistente en un cuestionario estructurado, compuesto por 40 reactivos. Este cuestionario fue diseñado para capturar la información necesaria de manera exhaustiva, abordando las diversas dimensiones del fenómeno en estudio. La administración del instrumento se llevó a cabo durante el mes de junio del año 2025.

Con el fin de mitigar el sesgo asociado al cansancio de los participantes y optimizar la calidad de las respuestas, se implementó una estrategia de administración dividida. El cuestionario completo se segmentó en dos partes, presentando una serie de preguntas a un subgrupo de organizaciones y la parte restante a otro. Esta técnica de aplicación fraccionada permitió mantener la atención y el compromiso de los encuestados a lo largo del proceso. Adicionalmente, para asegurar la fiabilidad y consistencia de los datos, se incorporaron preguntas de control o seguridad dentro del cuestionario. Estas preguntas estaban diseñadas para identificar respuestas contradictorias, inconsistentes o aquellas que denotaran poca claridad en la comprensión del reactivo, permitiendo así la descalificación de cuestionarios que no cumplieran con los estándares de calidad requeridos para el análisis.

El proceso de desarrollo del instrumento no fue estático; por el contrario, se fortaleció mediante una validación piloto rigurosa. Inicialmente, el cuestionario fue aplicado a un pequeño número de organizaciones (quince) representativas de la población objetivo. Este pilotaje no solo permitió identificar y corregir posibles errores de formulación, ambigüedad en los reactivos o problemas en la lógica del flujo de preguntas, sino que también facilitó la incorporación de aportes y sugerencias valiosas de los encuestados. La retroalimentación directa de los participantes en esta fase preliminar fue crucial para refinar la versión final del cuestionario, dotándolo de una mayor claridad, relevancia cultural y pertinencia contextual. Este proceso iterativo de diseño y validación aseguró que la versión definitiva del instrumento fuera más confiable y válida para la medición de las variables de interés en la presente investigación.

Diseño metodológico y selección de la muestra

Este estudio se enmarca en una estrategia de corte exploratorio, orientada a identificar y analizar las prácticas organizacionales vinculadas a la gestión del conocimiento y el aprendizaje colaborativo. Después de la validación de cuestionarios y descartes de casos incompletos o contradictorios, se seleccionó un total de 100 casos válidos, integrados por personas con experiencia directa en los procesos internos de sus respectivas organizaciones, pertenecientes a organizaciones del Área Metropolitana de Guadalajara. Aunque en una fase inicial se contempló la posibilidad de implementar un muestreo aleatorio simple, la naturaleza exploratoria del estudio y la necesidad de acceder a informantes clave justificaron la adopción de una estrategia más flexible y dirigida.

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario estructurado, diseñado con base en una revisión teórica preliminar sobre los marcos conceptuales de la gestión del conocimiento, que para fines de este artículo los autores han adaptado bajo la secuencia de: identificar, recuperar, sistematizar y compartir el conocimiento. El instrumento fue sometido a una fase piloto con una muestra reducida, cuyo objetivo fue evaluar aspectos de claridad semántica, coherencia estructural y viabilidad operativa.

Posteriormente, el cuestionario fue revisado y mejorado a partir de las sugerencias orientadas a mejorar la redacción de los ítems, la pertinencia de los enunciados y la congruencia entre preguntas y categorías analíticas. Una vez incorporadas dichas recomendaciones, el instrumento final fue estructurado en cinco grandes dimensiones:

- Características de la muestra, que incluyen variables sociodemográficas y organizacionales (género, edad, escolaridad, cargo, giro y tamaño de la empresa).
- Procesos orientados a la identificación del inventario y al mapa de conocimientos.
- Procesos de gestión del conocimiento, operacionalizados conforme a: identificación, recuperación, sistematización y compartición del conocimiento.
- Prácticas de aprendizaje colaborativo, enfocadas en las dinámicas internas de enseñanza-aprendizaje entre empleados y su formalización organizacional.
- Disposición para implementar procesos formales de gestión del conocimiento, valorando la apertura, actitudes y motivaciones de los sujetos ante una eventual asesoría o programa institucionalizado.
-

Con base en esta versión definitiva del instrumento, se llevó a cabo una segunda aplicación dirigida exclusivamente a informantes clave, es decir, personas con conocimiento profundo y detallado de los procesos organizativos internos (mandos medios, gerencias funcionales, responsables de recursos humanos, entre otros). Esta aplicación permitió conformar la base empírica de la presente investigación.

Resultados

El presente estudio empleó una metodología mixta para la recopilación y el análisis de datos, lo que permitió una comprensión profunda de las percepciones y prácticas relacionadas con la gestión del conocimiento (GC) en organizaciones mexicanas del Área Metropolitana de Guadalajara. Los hallazgos se presentan en cuatro categorías principales: perfil de la muestra, estado del inventario y mapeo del conocimiento, adopción del modelo SECI de GC, y prácticas de aprendizaje colaborativo. Adicionalmente, se incluye una sección sobre la percepción de las organizaciones hacia el apoyo externo para implementar programas de GC.

Perfil Demográfico y Organizacional de la Muestra

La muestra estuvo compuesta por 100 participantes de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG), con la mayor concentración en Guadalajara (64%), seguida por Zapopan (23%), Tlajomulco de Zúñiga (6%), Tlaquepaque (4%) y Tonalá (3%).

En cuanto al perfil demográfico de los participantes:

La mayoría fueron hombres (72%), frente a un 27% de mujeres.

Los rangos de edad más representados fueron de 21 a 25 años y de 26 a 30 años, ambos con un 34% cada uno.

El 67% poseía licenciatura, mientras que el 14% tenía bachillerato y el 8% posgrado, indicando un nivel educativo predominantemente alto.

El 73% ocupaba cargos de mandos medios o superiores, siendo el resto propietarios o accionistas.

Respecto a las organizaciones:

Los sectores de comercio (40%) y servicios (41%) representaron la mayor proporción, con un 19% en el sector industrial.

En cuanto al tamaño, el 36% eran pequeñas empresas (11-50 empleados), el 26% grandes (más de 200 empleados), el 25% microempresas (menos de 10 empleados) y el 13% medianas empresas (51-200 empleados).

Inventario y Mapeo de Conocimientos

Los datos cuantitativos mostraron que el 75% de las organizaciones afirmaron contar con algún tipo de inventario de conocimientos clave. Sin embargo, solo el 56% indicó tener un mapa de conocimientos.

El cruce de estas variables reveló:

45% (45 organizaciones) poseen tanto inventario como mapa de conocimientos.

30% (30 organizaciones) tienen inventario, pero carecen de mapa.

11% (11 organizaciones) disponen únicamente de un mapa.

18% (18 organizaciones) no poseen ninguno de los dos instrumentos.

Etapas de la Gestión del Conocimiento (Modelo SECI)

El análisis del ciclo de conversión del conocimiento según el modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación, Internalización) de Nonaka y Takeuchi arrojó los siguientes porcentajes de organizaciones que reportan cada etapa:

Identificación (Socialización): 63%

Recuperación (Externalización): 28%

Sistematización (Combinación): 34%

Compartición (Internalización): 34%

La distribución de las organizaciones según el número de etapas SECI cumplidas fue:

11% (11 organizaciones) cumplen con las 4 etapas.
12% (12 organizaciones) cumplen 3 etapas.
22% (22 organizaciones) cumplen 2 etapas.
35% (35 organizaciones) cumplen solo 1 etapa.
20% (20 organizaciones) no cumplen ninguna etapa.

Aprendizaje Colaborativo

Los datos cuantitativos indicaron que el 89% de los participantes afirma que el personal aprende en equipo o mediante la experiencia compartida. El 62% señala que su organización sistematiza las buenas prácticas, y el 70% reporta que se promueve activamente el intercambio de experiencias para el aprendizaje entre empleados.

Percepción sobre la Necesidad de Apoyo para Implementar un Programa de GC

El análisis cualitativo reveló una actitud predominantemente positiva hacia la asesoría externa en GC. La mayoría de las respuestas incluyeron términos como 'aceptaría', 'gustaría', 'ayudaría' y 'mejorar', indicando un reconocimiento del valor potencial de la GC para fortalecer procesos. No obstante, se identificaron condiciones en la aceptación, manifestadas en expresiones como 'dependería' o 'si no interfiere con mis actividades', sugiriendo que la disposición está ligada a la alineación con la cultura organizacional o experiencias previas. Algunos participantes mostraron una visión estratégica de la GC, percibiéndola como un activo. Un pequeño grupo manifestó neutralidad o desconocimiento sobre el tema.

Discusión

Perfil de la Muestra y su Implicación en la GC

El perfil demográfico de los participantes, caracterizado por hombres jóvenes con alta escolaridad y en mandos medios o superiores, sugiere un capital humano con potencial para liderar y adoptar procesos de GC. Esta composición es favorable para la introducción de prácticas de innovación y gestión del conocimiento, dada su formación y posición estratégica dentro de las organizaciones. Sin embargo, la predominancia de mandos medios podría ofrecer una perspectiva más centrada en la operatividad que en la visión estratégica de la GC, lo que implicaría un reto para una implementación holística.

La prevalencia de micro y pequeñas empresas (61% del total) en la muestra, principalmente en los sectores de comercio y servicios, es un factor crítico. Estas organizaciones suelen operar con estructuras menos formalizadas y dependen en gran medida del conocimiento tácito y el aprendizaje informal. Si bien esto puede fomentar una rápida adaptación, también plantea desafíos para la institucionalización de la GC, ya que la documentación y sistematización del conocimiento pueden ser menos prioritarias sin un apoyo tecnológico o documental robusto.

Fragmentación en la Gestión del Conocimiento: Inventarios vs Mapas

Los resultados sobre el inventario y mapeo del conocimiento revelan un esfuerzo inicial considerable en la identificación de conocimientos (75%), lo cual es un primer paso positivo en la GC. Sin embargo, la brecha con el mapeo de conocimientos (56%) es significativa. Esto sugiere que, si bien las organizaciones reconocen y listan su capital intelectual, la mayoría no ha avanzado hacia una representación estructurada que relacione el conocimiento con roles, áreas o procesos estratégicos.

La existencia de un 30% de organizaciones con inventario, pero sin mapa es particularmente reveladora. Este hallazgo subraya la fragmentación de los esfuerzos en GC, donde la identificación de conocimiento no se traduce necesariamente en una herramienta estratégica que facilite su acceso y aplicación. Un mapa de conocimientos es crucial no solo como herramienta diagnóstica, sino también para la planificación de la capacitación y la gestión del talento, permitiendo una visión más holística del capital intelectual de la organización. La dependencia de la experiencia directiva en ausencia de mapas fomenta un modelo de GC informal y menos escalable.

Barreras en el Ciclo de Conversión del Conocimiento

El análisis del modelo SECI indica que la identificación de conocimiento es la etapa más prevalente (63%), lo cual es coherente con la alta proporción de organizaciones que tienen inventarios. Sin embargo, se observa una caída drástica en las etapas subsiguientes: solo el 28% logra la recuperación (externalización) y el 34% la sistematización (combinación) y compartición (internalización). Esta brecha significativa entre la identificación y la formalización de los procesos de GC evidencia barreras estructurales o culturales internas. La observación de que las organizaciones que identifican conocimiento tienen 2.3 veces más probabilidad de compartirlo formalmente sugiere que la conciencia es un prerequisite fundamental. Sin embargo, el estancamiento en la externalización y combinación indica que el conocimiento tácito se retiene o no se transforma eficazmente en conocimiento explícito y accesible. Las grandes empresas, con mayor acceso a plataformas digitales, muestran una ventaja en el registro de conocimiento, sugiriendo el papel crítico de la infraestructura tecnológica. La persistencia del aprendizaje informal, especialmente en los sectores de servicios y comercio, refuerza la necesidad de formalizar estos procesos para una GC más robusta. La falta de cumplimiento de las etapas completas del modelo SECI en la mayoría de las organizaciones subraya la inmadurez en sus prácticas de GC.

El Aprendizaje Colaborativo

Existe un fuerte reconocimiento del valor del aprendizaje colaborativo (89%) y del intercambio de experiencias (70%) en las organizaciones, valorando sus beneficios en productividad, eficiencia y motivación. Esto indica una cultura organizacional favorable a la interacción y al desarrollo de conocimiento colectivo. Sin embargo, la desconexión entre esta percepción y la sistematización formal de buenas prácticas (62%) revela una brecha crucial. Aunque el aprendizaje ocurre de forma colaborativa, las descripciones cualitativas sugieren que gran parte de este proceso es espontáneo, informal y rara vez documentado. Esta informalidad limita el potencial estratégico del aprendizaje colaborativo, impidiendo que el conocimiento generado se capture, valide y difunda eficazmente a lo largo de la organización. El predominio de prácticas informales restringe la capacidad de las organizaciones para

capitalizar plenamente su inteligencia colectiva y para transformar el aprendizaje individual y de equipo en conocimiento organizacional perdurable.

Disposición Hacia el Apoyo Externo

La actitud predominantemente positiva de los participantes hacia la asesoría externa gratuita en GC representa una oportunidad significativa para impulsar la madurez de la GC en las organizaciones. Este hallazgo sugiere una conciencia generalizada sobre los beneficios potenciales de la GC, lo que podría facilitar la implementación de programas piloto.

No obstante, la aceptación condicionada por factores como la carga laboral o la cultura organizacional existente resalta la necesidad de un enfoque estratégico en la oferta de dicha asesoría. Las iniciativas de apoyo deben ser flexibles y considerar las realidades operativas de las empresas. La identificación de individuos con una visión estratégica de la GC es vital, ya que pueden actuar como promotores internos y catalizadores del cambio. Asimismo, la existencia de brechas de conocimiento en algunos participantes subraya la importancia de programas de sensibilización y formación previos a cualquier despliegue de iniciativas de GC.

Conclusiones

Las principales conclusiones derivadas de este estudio sobre la gestión del conocimiento en organizaciones mexicanas son las siguientes:

Potencial latente en el capital humano: La muestra, caracterizada por un alto nivel educativo y cargos estratégicos en mandos medios y superiores, posee un capital humano favorable para la adopción e implementación de procesos de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional.

Gestión del Conocimiento en fase incipiente: A pesar de la buena disposición del personal, la mayoría de las organizaciones se encuentran en una fase temprana de madurez en GC. Los esfuerzos se concentran en la identificación inicial del conocimiento, pero hay una notable deficiencia en las etapas subsiguientes del ciclo de conversión del conocimiento (recuperación, sistematización y compartición formal).

Se identifica un área de oportunidad significativa para que las organizaciones aprovechen el conocimiento generado tanto interna como externamente mediante un proceso formal de GC que les permitan avanzar hacia el logro de organizaciones inteligentes.

La mayoría de las organizaciones no cuentan con procesos formales para la GC, ni con un área responsable específicamente para realizar esta labor de forma integral.

Además, es común entre el personal la confusión entre un proceso de capacitación y un proceso formal de GC.

Brecha entre identificación y sistematización: La existencia de inventarios de conocimiento no se traduce de manera consistente en la elaboración de mapas de conocimiento, lo que evidencia una fragmentación y una falta de enfoque estratégico en la gestión del capital

intelectual. La no sistematización de conocimientos impide una GC eficaz y proactiva. También se observa que, en la mayoría de las organizaciones no se cuenta con un mapa de conocimiento relacionado con las funciones principales.

Aprendizaje colaborativo informal pero valorado: El aprendizaje en equipo es una práctica extendida y valorada por sus beneficios en eficiencia y motivación. Sin embargo, su carácter predominantemente informal y la escasa sistematización de buenas prácticas limitan su impacto estratégico y su capacidad de ser replicado y aprovechado a escala organizacional.

Barreras culturales y estructurales: Las principales barreras para una GC efectiva residen en la carga laboral percibida, la falta de estructuras organizacionales formales y una cultura que aún prioriza la experiencia tácita individual sobre la institucionalización del conocimiento colectivo. La informalidad en estos procesos es un factor limitante clave.

Oportunidad para la intervención externa: Existe una clara oportunidad para la implementación de programas piloto de GC, dada la actitud predominantemente positiva de las organizaciones hacia la asesoría externa gratuita. No obstante, estas intervenciones deben ser estratégicas, considerando la cultura organizacional, los beneficios percibidos y la necesidad de sensibilización previa en algunos segmentos.

En la conformación de las organizaciones, se confirma lo señalado por Aliaga Rebolledo y Cofré Vega (2021). Esto implica una alta jerarquización y la presencia de esquemas burocratizados que dificultan los procesos y ralentizan las respuestas de la organización, de manera particular los aspectos relacionados con la comunicación de nuevos conocimientos y al intercambio de información. Esto es relevante, ya que –de acuerdo con las propuestas de GC– el clima organizacional constituye un elemento básico para el logro de organizaciones inteligentes.

En cuanto a las hipótesis planteadas inicialmente, se comprueban las mismas, dado que la mayoría de las organizaciones no cuentan con procesos formales de GC, tampoco cuentan con un área responsable de promover la GC, además de que la cultura del aprendizaje colaborativo es escasa.

Futuras líneas de investigación

De acuerdo con la exploración realizada, se identifican ciertas estrategias que gestionan el conocimiento en las organizaciones analizadas. Sin embargo, se destacan dos áreas por su bajo nivel de formalidad, el mapa de conocimientos de la organización y la ausencia de metodologías para diagnosticar la GC. Estos aspectos constituyen oportunidades valiosas para futuras líneas de investigación. Este estudio abre la puerta a futuras investigaciones más focalizadas, permitiendo que los análisis se dirijan específicamente a diversos segmentos organizacionales, como el tercer sector, empresas públicas o entidades del sector privado.

Agradecimientos

Agradecemos a quienes colaboraron en el proceso de búsqueda de la muestra. En particular, al Centro Internacional de Innovación Social, al Cuerpo Académico UDG-CA-1106

“Innovación Social, Bienestar y Educación”, a los Maestros de la Maestría en Innovación Social y Gestión del Bienestar, y al personal de las organizaciones participantes, cuya colaboración fue fundamental para el desarrollo de esta investigación.

Referencias

- Aliaga Rebolledo, Oscar, y Cofré Vega, Daniel. (2021). La evolución del concepto de Capital Humano y los desafíos para la Gestión Estratégica de Recursos Humanos en Chile. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 14(40), 38-59. <https://dx.doi.org/10.35588/gpt.v14i40.4862>
- Almengor, S. (2021). Estrategias para el desarrollo del capital humano con base en la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. *Revista Saberes APUDEP*, 4(2), 58-74. Recuperado a partir de https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep/article/view/2222.
- Bernal Torres, C. A., Turriago Hoyos, Á., y Sierra Arango, H. D. (2010). Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial. *AD-minister*, (16), 30-49.
- Caraballo, Y., Mesa, D., y Herrera, J. A. (2009). Herramientas de gestión del conocimiento: convergencias hacia un aprendizaje organizacional. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 43(1), 1-13.
- De la Hoz Freyle, J. E., Carrillo Rincón, E., y Gómez Flórez, L. C. (2012). Gestión de la calidad y del conocimiento: dos enfoques complementarios. *AD-minister*, (21), 71-85.
- Galvis Pérez, J. (2009). Mapas de conocimiento como una herramienta de apoyo para la gestión del conocimiento. *Gestión de conocimiento*. CINTEL. <https://cintel.co/wp-content/uploads/2013/05/16.GESTION-DE-CONOCIMIENTO.pdf>
- Gómez Hernández, M., Rodríguez Monroy, C., y Guaita, W. (2010). Método de análisis por indicadores para evaluar la gestión del conocimiento en empresas manufactureras. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVI(2), 304-316.
- Guevara Gómez, H. E., Huarachi Quintanilla, L. A., Lozano Zanelly, G. A., y Vértiz Osóres, J. J. (2021). Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 178-191. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223012>
- Hernández Forte, V. (2016). *La gestión del Conocimiento en las organizaciones*. Ed. Alfaomega.
- Huamani Torres, R.; Flores-Limo, F. A.; Barrios-Tinoco, L. M. y Montañez Huancaya De Salinas, A. P. (2024). Gestión del conocimiento como factor clave en la innovación empresarial. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(106), 760-775. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.19>
- Lara Pinto, Sonia. (s.f.). UNED Tudela. El mapa de conocimientos. <https://qinnova.uned.es/conocimiento/ficha/def/conocimiento>
- Lozano Oviedo, J., y González Campo, C. H. (2014). Una propuesta para la definición de la inteligencia organizacional. *Universidad y Empresa*, 16(26), 155-171.
- Marín González, F., (2001). El capital intelectual como activo organizacional. *Espacio Abierto*, 10(3),
- Medina Nogueira, Y.; El Assafiri Ojeda, Y.; Medina León, A.; Nogueira Rivera, D. y Medina Nogueira, D. (2020). *Inventario de conocimiento: herramienta de auditoría de gestión*

- del conocimiento. Documentación y procedimientos de apoyo para la gestión y mejora de procesos. Coordinación académica región altiplano oeste. Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Mihi Ramírez, A., (2008). Un análisis de la gestión de la calidad total y de la gestión del conocimiento como fuente de ventajas competitivas. *Universidad y Empresa*, 7(14), 163-177.
- Pinto Jiménez, Juan de Jesús. (2007). Sistemas de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema seci de gestión del conocimiento, realizadas por las pequeñas empresas del Urola Medio (españa). *Estudios Gerenciales*, 23(105), 13-38.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232007000400001&lng=en&tlng=es.
- Rodríguez Antón, J. M., y Trujillo Reyes, J. C. (2007). ¿Las universidades son organizaciones que aprenden adecuadamente?. *Universia Business Review*, (15), 100-119.
- Ruizalba Robledo, J. L., Vallespín Arán, M., y Pérez-Aranda, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(2), 84-92.
- Sánchez, A., Melián, G., y Hormiga, E. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones europeas de dirección y economía y empresa*, 13(2), 97-111.
- Suárez Litvin, R. T., (2010). Concepción de ser humano detrás de la Quinta Disciplina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(52), 621-638.
- Valbuena Antolínez, S., y Sánchez Cárcamo, R. A. (2024). Gestión del conocimiento, capital intelectual y educación: análisis bibliométrico 1999-2023. *Universidad y Empresa*, 26(47), 1-36. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13674>