Cartografías de la gestión del conocimiento: Evolución hacia un modelo integrador para las organizaciones contemporáneas

Mapping knowledge management: Evolution toward an integrative model for contemporary organizations

Edwin Daniel Montenegro-Perafán
Universidad del Valle, Colombia

Vanessa Asprilla-Castillo
Universidad del Valle, Colombia

Josnel Martínez Garcés
Universidad Santiago de Cali, Colombia. Universidad del Valle, Colombia

Correspondencia: edwin.montenegro@correounivalle.edu.co, vanessa.asprilla@correounivalle.edu.co, josnel.martinez@correounivalle.edu.co

Resumen. El objetivo de este trabajo es proponer un modelo integrado de gestión del conocimiento que responda a las necesidades de las organizaciones contemporáneas, superando las limitaciones de los enfoques tradicionales mediante la articulación de capacidades estratégicas, organizacionales y tecnológicas orientadas a la generación de valor sostenible. Para ello se tuvo un enfoque cualitativo y alcance explicativo, sustentada en un análisis teórico-comparativo de los principales modelos de gestión del conocimiento. El proceso permitió identificar convergencias, vacíos conceptuales y oportunidades de integración. Como resultados, se formuló el Modelo IMPACTOS (Modelo Integrado para la Gestión del Conocimiento Organizacional Sostenible), conformado por ocho procesos interdependientes -*Identificar, Movilizar, Procesar, Aplicar, Crear Valor, Transformar, Optimizar y Sostener*-, articulados por el liderazgo, la cultura organizacional, la gobernanza y la tecnología como dimensiones transversales. El modelo posicionó la inteligencia organizacional como el eje que transforma el conocimiento en innovación, aprendizaje continuo, adaptación estratégica y sostenibilidad. Se concluye que con el modelo propuesto amplió la comprensión de la gestión del conocimiento al concebirla como un sistema dinámico capaz de integrar personas, procesos, datos, tecnología y estrategia. Su principal aporte consistió en ofrecer un marco conceptual y operativo, adaptable a organizaciones de cualquier sector, que fortalece la toma de decisiones, impulsa la innovación y favorece la creación de ventajas competitivas sostenibles.
Palabras clave: Aprendizaje organizacional; gestión del conocimiento; inteligencia organizacional; sostenibilidad; transformación digital.

Abstract. The objective of this study is to propose an integrated knowledge management model that meets the needs of contemporary organizations, overcoming the limitations of traditional approaches by aligning strategic, organizational, and technological capabilities aimed at generating sustainable value. To this end, a qualitative approach with an explanatory scope was adopted, grounded in a theoretical-comparative analysis of leading knowledge management models. This process enabled the identification of convergences, conceptual gaps, and opportunities for integration. The study resulted in the formulation of the IMPACTOS Model (Integrated Model for Sustainable Organizational Knowledge Management), comprising eight interdependent processes—Identify, Mobilize, Process, Apply, Create Value, Transform, Optimize, and Sustain—interconnected by leadership, organizational culture, governance, and technology as cross-cutting dimensions. The model positions organizational intelligence as the central axis that transforms knowledge into innovation, continuous learning, strategic adaptation, and sustainability. It is concluded that the proposed model broadens the understanding of knowledge management by conceptualizing it as a dynamic system capable of integrating people, processes, data, technology, and strategy. Its primary contribution lies

Montenegro-Perafán, E. D., Asprilla-Castillo, V. y Martínez Garcés, J. (2026). Cartografías de la gestión del conocimiento: Evolución hacia un modelo integrador para las organizaciones contemporáneas. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 8(2), 1-21. https://doi.org/10.47666/summa.8.2.2

in offering a conceptual and operational framework—adaptable to organizations across any sector—that strengthens decision-making, drives innovation, and fosters the creation of sustainable competitive advantages.

Key words: Organizational ambidexterity, exploration, exploitation, hotel sector, innovation, strategy.

Recibido: 01/06/2026 / Aceptado: 06/07/2026 / Publicado: 05/08/2026

1. INTRODUCCIÓN

Desde finales del siglo XX, la gestión del conocimiento (GC) se consolidó como uno de los campos más relevantes de la teoría organizacional y de la administración estratégica, impulsada por la transición de una economía industrial hacia una economía basada en el conocimiento, donde los activos intangibles comenzaron a generar mayor valor que los recursos físicos como fuente de competitividad, innovación y sostenibilidad (Bell, 1975; Toffler, 1989; Drucker, 2003). En este escenario, el conocimiento dejó de concebirse únicamente como un recurso disponible dentro de las organizaciones para convertirse en una capacidad estratégica capaz de explicar diferencias sostenibles en el desempeño organizacional (Grant, 1996; Spender, 1996). Más recientemente, este papel se ha fortalecido debido a la acelerada transformación digital, la expansión de la inteligencia artificial y el crecimiento exponencial de los datos, fenómenos que han modificado las formas de crear, compartir y utilizar el conocimiento organizacional (Verhoef et al., 2021; Wirtz, Weyerer y Geyer, 2019).

Como respuesta a esta transformación surgieron numerosos modelos de gestión del conocimiento que buscaron explicar cómo las organizaciones crean, transfieren, integran y aprovechan este activo estratégico. Desde los modelos pioneros orientados a la captura y reutilización del conocimiento (Wiig, 1993), pasando por la teoría de creación del conocimiento organizacional de Nonaka y Takeuchi (1995, 1999), hasta los enfoques centrados en el aprendizaje organizacional, el capital intelectual, las capacidades dinámicas y la innovación (Probst, Raub y Romhardt, 2001; Bukowitz y Williams, 2002; Stankosky y Baldanza, 2001; Teece, 2007), la literatura ha configurado un amplio cuerpo teórico que evidencia la evolución conceptual del campo durante más de tres décadas. En años recientes, estas perspectivas se han ampliado para incorporar ecosistemas colaborativos, plataformas digitales, analítica de datos e inteligencia artificial como elementos que redefinen la gestión del conocimiento en organizaciones cada vez más interconectadas (Ferreira, Mueller y Papa, 2020; Cillo et al., 2021; Zapata Domínguez et al., 2024).

No obstante, la evolución del campo también ha propiciado una creciente fragmentación conceptual. Los modelos existentes responden a enfoques diversos, privilegiando distintos componentes como los procesos, las personas, la tecnología, la cultura organizacional, el aprendizaje o los activos intelectuales. Aunque esta diversidad ha enriquecido la disciplina, también ha dificultado la construcción de una visión integradora que permita comprender la evolución de sus fundamentos y su capacidad para responder a los desafíos actuales (Martínez, 2018). Buena parte de las investigaciones continúan centradas en describir modelos específicos o documentar experiencias de implementación, mientras que son relativamente escasos los estudios orientados a analizar de manera crítica la evolución de los modelos, sus convergencias, diferencias y posibilidades de integración frente a fenómenos contemporáneos como la digitalización, la inteligencia artificial, la gobernanza de datos y las organizaciones inteligentes (Massaro, Dumay y Garlatti, 2015; Secundo et al., 2020). Esta situación limita tanto el avance teórico de la disciplina como el diseño de marcos conceptuales capaces de orientar la gestión del conocimiento en organizaciones caracterizadas por una elevada incertidumbre y complejidad.

En respuesta a esta necesidad, el presente artículo tuvo como propósito analizar críticamente la evolución de los modelos de gestión del conocimiento e integrar sus principales aportes en una propuesta conceptual que respondiera a las exigencias de las organizaciones contemporáneas. En particular, se buscó identificar los fundamentos teóricos predominantes, reconocer las transformaciones experimentadas por los modelos a lo largo del tiempo y

establecer los elementos que hoy resultan indispensables para una gestión del conocimiento orientada a la generación de valor sostenible.

Metodológicamente, la investigación adoptó un enfoque cualitativo de carácter analítico e integrador, basado en el examen sistemático de los principales desarrollos teóricos sobre gestión del conocimiento publicados en la literatura especializada. El proceso permitió contrastar modelos clásicos y contemporáneos, identificar patrones de convergencia y divergencia, así como reconocer vacíos conceptuales que fundamentaron la construcción de una propuesta integradora. Las categorías de análisis comprendieron la evolución conceptual de la gestión del conocimiento, los procesos organizacionales asociados a su desarrollo, los componentes estructurales presentes en los diferentes modelos y las tendencias emergentes relacionadas con la transformación digital, la inteligencia organizacional y la sostenibilidad.

El estudio tuvo un alcance teórico-explicativo orientado a fortalecer la comprensión de la evolución de la gestión del conocimiento y aportar un marco conceptual integrador aplicable a organizaciones de diferentes sectores. Como principal resultado se formuló el Modelo IMPACTOS (Modelo Integrado para la Gestión del Conocimiento Organizacional Sostenible), concebido como un sistema dinámico que articula personas, procesos, tecnología, liderazgo, cultura y gobernanza para transformar el conocimiento en inteligencia organizacional y valor sostenible.

La gestión del conocimiento como paradigma organizacional

La gestión del conocimiento (GC) surgió como respuesta a las profundas transformaciones que experimentaron las organizaciones durante las últimas décadas del siglo XX, cuando la economía industrial comenzó a ser sustituida por una economía fundamentada en el conocimiento, la innovación y el aprendizaje continuo. Diversos autores advirtieron tempranamente que el desarrollo tecnológico, la globalización y la creciente complejidad de los mercados modificarían las fuentes tradicionales de ventaja competitiva, desplazando progresivamente el valor de los recursos físicos hacia los activos intangibles (Bell, 1975; Toffler, 1989; Sakaiya, 1995; Drucker, 2003). Este cambio de paradigma supuso reconocer que el conocimiento constituye un recurso estratégico capaz de generar diferenciación sostenible y explicar el desempeño superior de las organizaciones (Asprilla Castillo y Montenegro Perafán, 2025).

Desde esta perspectiva, Drucker (2003) sostuvo que el conocimiento se convirtió en el principal recurso económico de las organizaciones contemporáneas, mientras que Lundvall y Borrás (1997) señalaron que la competitividad dejó de depender exclusivamente de la eficiencia productiva para sustentarse en la capacidad de aprender, innovar y generar nuevo conocimiento. En la misma línea, Grant (1996) propuso comprender la empresa como una institución especializada en integrar conocimientos dispersos entre sus miembros, planteamiento que dio origen a la denominada *Knowledge-Based View* de la organización y que posteriormente sería complementado por Spender (1996), quien destacó el carácter colectivo, dinámico y socialmente construido del conocimiento organizacional.

Este cambio transformó también la concepción tradicional de la administración. El interés dejó de centrarse exclusivamente en la eficiencia operacional para incorporar el aprendizaje organizacional, la innovación, el capital intelectual, las capacidades dinámicas y la creación de conocimiento como determinantes del desempeño sostenible (Senge, 1990; Drucker, 2003; Teece, 2007; North y Rivas, 2008). Bajo esta lógica, la gestión del conocimiento dejó de entenderse como una actividad orientada únicamente a administrar información para convertirse en un proceso estratégico destinado a desarrollar capacidades organizacionales, fortalecer la toma de decisiones y generar ventajas competitivas difíciles de imitar.

A pesar de su consolidación como campo de estudio, la literatura coincide en que la gestión del conocimiento continúa siendo un concepto polisémico y multidisciplinario. Tsui (2000) argumenta que su desarrollo ha recibido aportes provenientes de la administración, la psicología, la sociología, las ciencias de la información y la ingeniería, situación que explica la diversidad de definiciones existentes. En sentido similar, Alavi y Leidner (2001) sostienen que la gestión del conocimiento integra procesos organizacionales, tecnológicos y humanos dirigidos a facilitar la creación, almacenamiento, recuperación, transferencia y aplicación del conocimiento. Posteriormente, Edvardsson (2008)

amplió esta visión al considerar que la gestión del conocimiento comprende un conjunto articulado de prácticas orientadas al aprendizaje organizacional y al fortalecimiento de las capacidades institucionales.

Desde una perspectiva funcional, diversos autores coinciden en que la gestión del conocimiento comprende procesos sistemáticos orientados a identificar, crear, capturar, organizar, compartir, aplicar y preservar el conocimiento para mejorar el desempeño organizacional (Wiig, 1993; Davenport y Prusak, 1998; Probst, Raub y Romhardt, 2001; Dalkir, 2017). Estas contribuciones permitieron consolidar una comprensión procesual de la gestión del conocimiento y sirvieron como fundamento para el desarrollo de múltiples modelos organizacionales durante las décadas siguientes.

En los últimos años, la disciplina ha experimentado una nueva transformación impulsada por la digitalización de los procesos organizacionales, el crecimiento exponencial de los datos, la inteligencia artificial y los ecosistemas colaborativos. Como consecuencia, la gestión del conocimiento ha ampliado su alcance tradicional para incorporar capacidades relacionadas con la gobernanza de la información, la analítica de datos, la automatización de procesos y la inteligencia organizacional (North y Kumta, 2018; Dwivedi et al., 2023; Hislop, Bosua y Helms, 2024). En este contexto, gestionar conocimiento ya no implica únicamente administrar recursos internos, sino desarrollar sistemas capaces de aprender continuamente, integrar conocimiento proveniente de múltiples actores y responder de manera ágil a escenarios altamente cambiantes.

Evolución de los modelos de gestión del conocimiento

El desarrollo de la gestión del conocimiento ha estado estrechamente vinculado con la formulación de modelos conceptuales que buscan explicar cómo las organizaciones crean, organizan, comparten, utilizan y transforman el conocimiento. Sin embargo, estos modelos no obedecen a una única corriente teórica, sino que reflejan diferentes concepciones acerca de la naturaleza del conocimiento, del aprendizaje organizacional y de la forma en que las organizaciones generan valor a partir de sus activos intangibles.

Los primeros modelos, desarrollados durante la década de 1990, privilegiaron una visión estructural del conocimiento, centrada en su organización y aprovechamiento. Wiig (1993) propuso uno de los primeros modelos sistemáticos de gestión del conocimiento, orientado a construir, almacenar y utilizar conocimiento organizacional de manera eficiente. En una perspectiva similar, Meyer y Zack (1996) diseñaron la denominada cadena de valor del conocimiento, integrada por procesos de adquisición, refinamiento, almacenamiento, distribución y presentación de la información, destacando la necesidad de garantizar su calidad antes de convertirla en conocimiento útil para la organización.

Posteriormente, los modelos evolucionaron hacia enfoques orientados por procesos. Probst, Raub y Romhardt (2001) propusieron un sistema integrado compuesto por actividades de identificación, adquisición, desarrollo, compartición, utilización, preservación y evaluación del conocimiento, mientras que Bukowitz y Williams (2002) enfatizaron la necesidad de alinear dichos procesos con la estrategia organizacional y con las capacidades requeridas para enfrentar entornos dinámicos. Estas propuestas marcaron un tránsito desde la administración de información hacia la gestión estratégica del conocimiento.

Uno de los avances más influyentes en la disciplina fue desarrollado por Nonaka y Takeuchi (1995, 1999), quienes replantearon la gestión del conocimiento desde una perspectiva dinámica mediante el modelo SECI. Su principal aporte consistió en demostrar que el conocimiento organizacional emerge de la interacción continua entre conocimiento tácito y explícito a través de los procesos de socialización, externalización, combinación e internalización. La incorporación de la espiral del conocimiento permitió explicar cómo el aprendizaje individual puede amplificarse progresivamente hasta convertirse en conocimiento organizacional, transformando este modelo en uno de los referentes más influyentes del campo.

Durante la década siguiente surgieron propuestas de carácter sistémico que ampliaron el análisis hacia dimensiones organizacionales complementarias. Entre ellas sobresale el modelo de Stankosky y Baldanza (2001), estructurado sobre cuatro pilares fundamentales: liderazgo, organización, tecnología y aprendizaje. En la misma línea,

Kaplan y Norton (2007) evidenciaron que la creación de valor depende cada vez más de la adecuada gestión de los activos intangibles, incorporando el aprendizaje organizacional dentro de la estrategia mediante el Balanced Scorecard. De manera complementaria, González, Joaquí y Collazos (2009) propusieron el modelo Karagabi KMModel, orientado a integrar metodologías de intervención, estructuras organizacionales, infraestructura tecnológica y aprendizaje continuo para facilitar la implementación de iniciativas de gestión del conocimiento.

Las contribuciones de Hedlund (1994), Kumar, Jain y Tiwary (2013) y Borga, Lettieri y Savoldelli (2003) ampliaron aún más la comprensión del fenómeno al demostrar que la gestión del conocimiento trasciende la simple transferencia de información e involucra procesos permanentes de creación, transformación, integración y utilización del conocimiento en múltiples niveles organizacionales. Estos modelos coinciden en reconocer que la generación de valor depende de la interacción entre personas, procesos, tecnología y contexto organizacional.

Más recientemente, la transformación digital ha impulsado una nueva generación de modelos caracterizados por la incorporación de inteligencia artificial, analítica de datos, plataformas digitales, ecosistemas colaborativos y capacidades dinámicas. Investigaciones recientes sostienen que la gestión del conocimiento debe evolucionar hacia sistemas inteligentes capaces de aprender continuamente, integrar conocimiento proveniente de múltiples fuentes y fortalecer la capacidad adaptativa de las organizaciones (Ferreira et al., 2020; Secundo et al., 2020; Verhoef et al., 2021; Dwivedi et al., 2023). En consecuencia, la gestión del conocimiento deja de concebirse como un sistema cerrado para entenderse como una capacidad organizacional dinámica orientada a generar innovación, resiliencia y sostenibilidad.

En conjunto, esta evolución evidencia que los modelos de gestión del conocimiento han transitado desde enfoques centrados en la administración del conocimiento existente hacia propuestas que privilegian la creación de valor, el aprendizaje continuo, la inteligencia organizacional y la adaptación estratégica. No obstante, la revisión también pone de manifiesto la ausencia de modelos integradores que articulen de manera simultánea las contribuciones clásicas con las capacidades requeridas por las organizaciones contemporáneas. Esta brecha constituye el fundamento teórico que justifica la formulación del Modelo IMPACTOS, concebido como una propuesta integradora que incorpora los aportes acumulados por la literatura y los proyecta hacia los desafíos derivados de la transformación digital, la sostenibilidad y la inteligencia organizacional (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Principales aportes de los modelos de Gestión del conocimiento estudiados e identificación de brechas

Modelo	Lógica central	Contribución al campo	Vacío identificado
Nonaka y Takeuchi (1999)	El conocimiento se crea mediante la interacción entre conocimiento tácito y explícito.	Explica la creación del conocimiento organizacional.	No incorpora creación de valor ni sostenibilidad.
Hedlund (1994)	El conocimiento circula y se transforma entre distintos niveles organizacionales.	Amplía la comprensión de la transferencia del conocimiento.	Escasa articulación con capacidades estratégicas.
Kaplan y Norton (2007)	Los activos intangibles impulsan el desempeño organizacional.	Vincula conocimiento y estrategia.	Se enfoca en resultados más que en la dinámica del conocimiento.
Kumar, Jain y Tiwary (2013)	El conocimiento surge del procesamiento de datos e información.	Relaciona conocimiento y toma de decisiones.	Visión lineal del proceso de conocimiento.
González, Joaquí y Collazos (2009)	La gestión del conocimiento requiere una arquitectura organizacional integral.	Integra procesos, personas y tecnología.	Alta complejidad de implementación.
Borga, Lettieri y Savoldelli (2003)	El conocimiento se construye y expande colectivamente.	Destaca el aprendizaje colaborativo y social.	Alcance sectorial específico.
Modelo IMPACTOS	**El conocimiento genera valor cuando se convierte en inteligencia organizacional sostenible.**	**Integra conocimiento, capacidades organizacionales, tecnología, innovación y sostenibilidad en un ciclo único.**	**Requiere validación empírica.**

2. METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló desde un enfoque cualitativo de naturaleza interpretativa, mediante un diseño de revisión bibliográfica integrativa complementado con análisis de contenido. Este enfoque fue seleccionado por su capacidad para integrar evidencia proveniente de diferentes perspectivas teóricas y metodológicas, favoreciendo la construcción de nuevos marcos conceptuales a partir de la síntesis crítica del conocimiento existente (Torraco, 2005; Whittemore y Knafl, 2005; Snyder, 2019). A diferencia de las revisiones descriptivas, la revisión integrativa permite establecer relaciones entre teorías, identificar tendencias evolutivas y generar propuestas conceptuales sustentadas en la literatura científica (Cronin y George, 2023).

La unidad de análisis estuvo constituida por publicaciones científicas relacionadas con la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional, las capacidades dinámicas, la innovación y los modelos de gestión organizacional. Se incluyeron artículos científicos, revisiones de literatura, libros y capítulos de libro publicados en español e inglés. La búsqueda documental se realizó en Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight, SpringerLink, EBSCO y Google Scholar mediante combinaciones de los términos *Knowledge Management*, *Knowledge Management Models*, *Knowledge Creation*, *Organizational Learning*, *Dynamic Capabilities*, *Knowledge-Based View*, *Gestión del conocimiento* y *Modelos de gestión del conocimiento*. La selección respondió a criterios de relevancia temática, calidad académica, reconocimiento de los autores, impacto de las publicaciones y actualidad de los estudios. En consecuencia, se integraron tanto contribuciones fundacionales de la disciplina (Wiig, Davenport y Prusak, Nonaka y Takeuchi, Probst, Alavi y Leidner, Stankosky y Baldanza) como investigaciones recientes orientadas a la inteligencia organizacional, la transformación digital, la inteligencia artificial, los ecosistemas colaborativos y la sostenibilidad.

Como técnica de investigación se empleó el análisis documental, entendido como un procedimiento orientado a interpretar, organizar y sintetizar información científica con el propósito de identificar relaciones conceptuales y construir explicaciones teóricas (Bowen, 2009). Para apoyar este proceso se diseñó una matriz de análisis que permitió registrar de forma homogénea los objetivos de cada estudio, los fundamentos teóricos, las categorías analíticas, los componentes de los modelos, los procesos de gestión del conocimiento, los factores organizacionales considerados y sus principales aportes. Posteriormente, esta información fue sometida a un análisis comparativo que facilitó la identificación de convergencias, divergencias, vacíos conceptuales y elementos recurrentes entre los diferentes modelos.

El rigor metodológico se aseguró mediante criterios de credibilidad, transparencia y consistencia analítica propios de la investigación cualitativa (Lincoln y Guba, 1985; Miles, Huberman y Saldaña, 2020).

La validez conceptual se fortaleció mediante triangulación teórica entre enfoques clásicos y contemporáneos, contrastando perspectivas provenientes de la teoría organizacional, la gestión estratégica, el aprendizaje organizacional y la economía del conocimiento. De igual manera, se aplicó el método de comparación constante para examinar la coherencia entre las categorías identificadas durante el análisis y los fundamentos conceptuales reportados por la literatura. Debido al carácter teórico de la investigación no se utilizaron procedimientos estadísticos; en su lugar, la confiabilidad del estudio descansó en la trazabilidad del proceso analítico, la consistencia de los criterios de selección documental y la coherencia interpretativa alcanzada durante la integración de los hallazgos.

El procedimiento metodológico se desarrolló en cuatro etapas sucesivas. En la primera se definió el problema de investigación, el objetivo del estudio y la estrategia de búsqueda bibliográfica. En la segunda se efectuó la recuperación, depuración y selección del corpus documental conforme a los criterios de inclusión establecidos. La tercera etapa comprendió un análisis de contenido de carácter deductivo-inductivo (Braun y Clarke, 2022), tomando como categorías iniciales los procesos clásicos de la gestión del conocimiento —identificación, creación, adquisición, almacenamiento, transferencia, aplicación, protección y evaluación—, a partir de los cuales emergieron nuevas categorías relacionadas con liderazgo, gobernanza, transformación digital, inteligencia artificial, inteligencia

organizacional, sostenibilidad, capacidades dinámicas e innovación colaborativa. Finalmente, la cuarta etapa consistió en la integración teórica de los hallazgos mediante un proceso de síntesis comparativa que permitió reconocer patrones evolutivos, establecer relaciones entre los modelos analizados y formular el Modelo IMPACTOS como una propuesta conceptual orientada a responder a las necesidades de las organizaciones contemporáneas. El modelo resultante fue concebido como un marco integrador, adaptable a organizaciones públicas, privadas y del tercer sector, independientemente de su tamaño o nivel de madurez organizacional.

3. RESULTADOS

El proceso de investigación permitió identificar que la evolución de la gestión del conocimiento ha transitado desde modelos centrados en la creación y conversión del conocimiento hasta enfoques integrales que incorporan la estrategia organizacional, la infraestructura tecnológica, el aprendizaje, la gestión de activos intangibles y la mejora continua. El análisis comparativo de los principales modelos evidenció la existencia de componentes recurrentes que constituyen la base para la construcción de una propuesta conceptual integradora aplicable a organizaciones de diferentes sectores.

Modelo de Creación del Conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999)

Uno de los aportes más recordados en el estudio de los modelos de gestión del conocimiento es la espiral de Conversión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi, por ser la base de autores, profesionales, pensadores e investigadores que han dedicado su estudio a la gestión del conocimiento en diversas empresas de distintos sectores de la economía.

El modelo es propuesto mediante el supuesto de que el conocimiento tácito y explícito, son entidades complementarias, por lo cual, se propone una interacción e intercambio entre estas dos categorías del conocimiento, por medio de las diversas actividades de los seres humanos, generando, que el conocimiento se cree y se expanda. A esa interacción, se le denomina "conversión del conocimiento" y se logra mediante la socialización, la externalización, la interiorización y la combinación, ver Figura 1 (Martínez y Garcés, 2021; Nonaka y Takeuchi, 1999).

Figura 1. Cuatro formas de conversión del conocimiento

	Conocimiento tácito a	Conocimiento explícito
Conocimiento tácito *desde*	Socialización	Exteriorización
Conocimiento explícito	Interiorización	Combinación.

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999).

La propuesta de Nonaka y Takeuchi (1999) está basada en cuatro procesos: la socialización, la exteriorización, la interiorización y la combinación, como principales técnicas para la conversión del conocimiento, este proceso se logra mediante las relaciones que ocurren entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. Describen los procesos de interacción entre el conocimiento tácito y el explícito así:

- **Socialización del Conocimiento (de tácito a tácito):** Proceso que implica que dos o más personas compartan sus experiencias, creando así, más conocimiento tácito. Supone que las personas adquieren conocimientos de otros individuos a través de la observación, la imitación y la práctica
- **Exteriorización del Conocimiento (de tácito a explícito):** Proceso de convertir el conocimiento tácito en conceptos, metáforas, analogías, hipótesis o modelos, que se expresen mediante un lenguaje formal, sistémico y una lógica coherente.
- **Combinación del Conocimiento (de explícito a explícito):** Supone procesos sociales para la combinación de distintas formas de conocimiento explícito, para darles un nuevo significado y así, de esta forma generar un nuevo conocimiento explícito.
- **Internalización del Conocimiento (de explícito a tácito):** Implica el concepto de "aprender haciendo" mediante la ayuda de la verbalización y diagramación del conocimiento en documentos, manuales o historias orales para de esta forma aplicar el conocimiento explícito y convertirlo en experiencias.

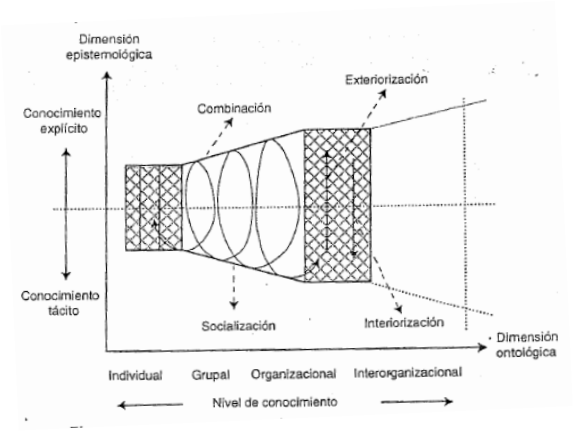
Complementan su propuesta mediante la "espiral del conocimiento", la cual es explicada por los autores con las siguientes afirmaciones:

El conocimiento tácito de los individuos es la base de creación de conocimiento organizacional. La organización debe movilizar el conocimiento tácito creado u acumulado en el plano individual. El conocimiento tácito movilizado se amplifica organizacionalmente a través de cuatro formas de conversión del conocimiento y cristalizado en niveles ontológicos más altos. A esto se le llama espiral del conocimiento, donde la escala de interacción del conocimiento tácito y explícito se incrementará conforme avanza por niveles ontológicos. (p. 82,83).

La creación del conocimiento organizacional es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores, y que cruza los limites o fronteras de las secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la organización. (p. 82).

La espiral del conocimiento propuesta por Nonaka y Takeuchi (1999) se exhibe en la Figura 2:

Figura 2. Espiral de creación de conocimiento organizacional

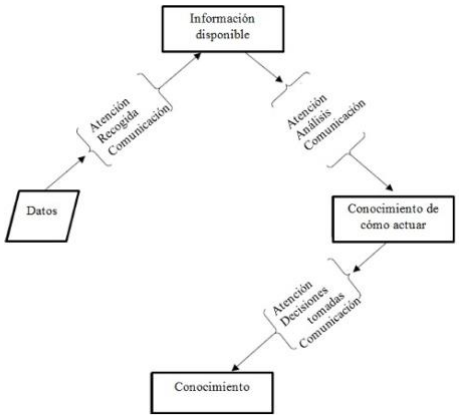


Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999).

Modelo de gestión de activos intangibles. Kumar, Jain y Tiwary (2013), proponen a través de este modelo llegar a producir conocimiento mediante el tratamiento adecuado de los datos y la información. Así, los autores sugieren que la información se genera mediante la atención adecuada de los datos, su recogida y su comunicación. Consecuentemente, un análisis exhaustivo de la información disponible produce un "conocimiento de cómo actuar". Finalmente, este conocimiento de cómo actuar puede convertirse en "conocimiento" a través de decisiones adecuadas.

El modelo también sugiere la importancia de la "atención" y la "comunicación" en la cadena de creación de conocimiento, estos son componentes comunes en cada nivel de transformación (ver Figura 3).

Figura 3. Creación de conocimiento a través de la gestión datos e información

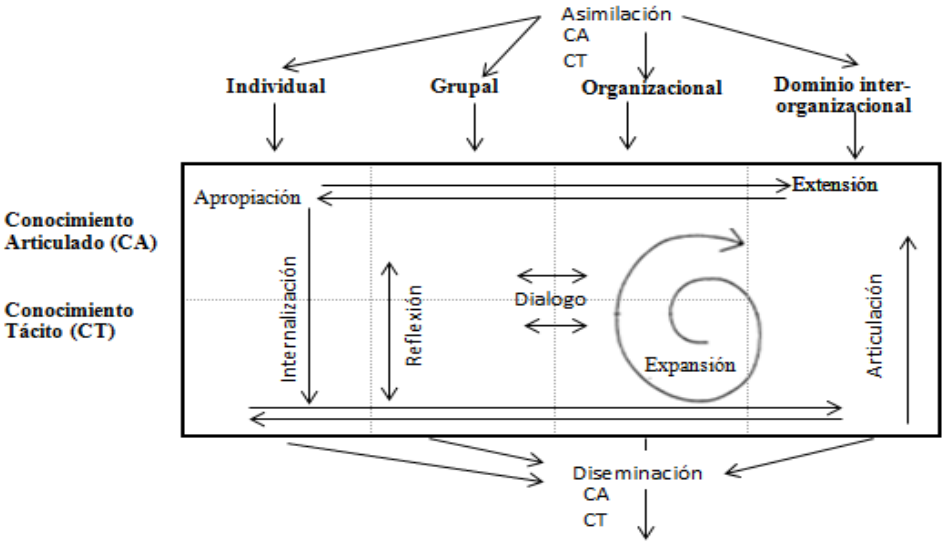


Fuente: Kumar, Jain y Tiwary (2013).

Modelo de transferencia y transformación del conocimiento

Propuesto por Hedlund (1994), se basa en la interacción entre el conocimiento tácito y el articulado, en cuatro niveles diferentes: el individuo, el grupo pequeño, la organización y el dominio inter-organizacional (clientes importantes, proveedores, competidores, etc.). También se distinguen tres formas o aspectos del conocimiento: el conocimiento cognitivo (en forma de construcciones mentales y preceptos), las habilidades y los conocimientos incorporados (en productos, servicios bien definidos o artefactos), ver Figura 4.

Figura 4. Modelo de categorías de conocimiento y procesos de transformación



Fuente: Hedlund (1994).

El modelo diferencia explícitamente las etapas de almacenamiento, transferencia y transformación del conocimiento. Para lo cual parte de tres conjuntos básicos de conceptos:

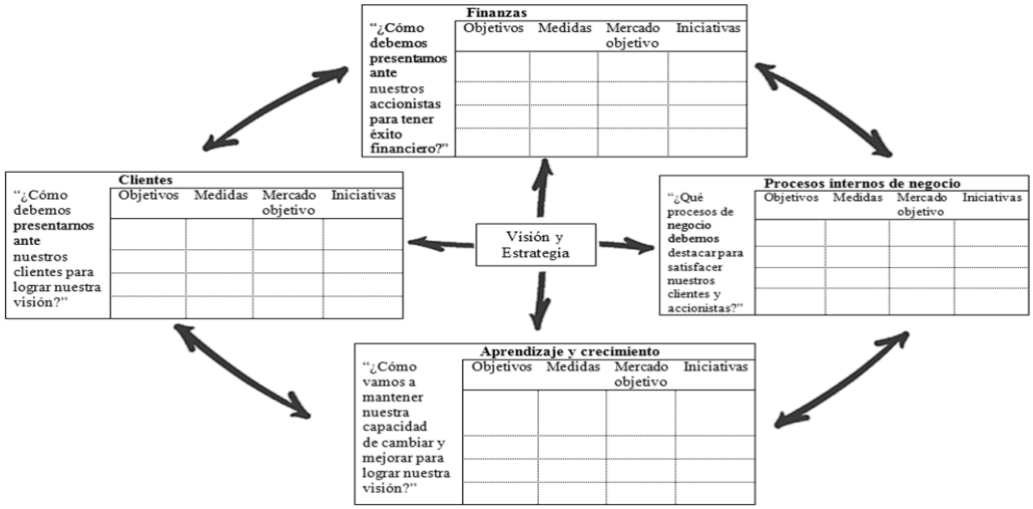
- **Articulación e internalización (cuya interacción se denomina reflexión):**

- **Articulación:** Hace referencia al conocimiento explícito convertido en conocimiento tácito. Este puede generarse en cualquier nivel del modelo. La articulación es esencial para facilitar la transferencia de información y para su expansión y mejoramiento.
- **Internalización:** Se presenta cuando el conocimiento articulado se transforma en conocimiento tácito.

- **Extensión y apropiación (que juntos constituyen el diálogo):**
  - **Extensión:** Es la transferencia de conocimiento (posiblemente dando lugar a su transformación) del nivel inferior del modelo al nivel superior, en forma tácita o articulada.
  - **Apropiación:** Es el proceso inverso, como cuando la organización enseña a nuevos empleados acerca de sus productos (principalmente la ruta articulada) o los adoctrina en la cultura corporativa (principalmente a través de la transferencia tácita).
- **Asimilación y diseminación (hacen referencia al conocimiento importado y exportado del ambiente):** La asimilación y difusión son conceptos que involucran la entrada y salida del conocimiento respectivamente (en forma cognitiva, de producto o habilidad). También en este caso se presentan los conocimientos articulados y tácitos.

Modelo Balanced Scorecard. Para Kaplan y Norton (2007), la capacidad de explotar los activos intangibles de las empresas se ha vuelto mucho más decisiva que su capacidad para invertir y administrar los activos físicos, por causa de la transformación que vivencian las compañías debido a la creciente competencia basada en la información. El modelo Balance Scorecard intenta complementar las medidas financieras tradicionales con criterios que miden el desempeño desde tres perspectivas adicionales: los clientes, los procesos de negocio internos y el aprendizaje y crecimiento; para permitir a las empresas realizar un seguimiento de los resultados financieros y al mismo tiempo supervisar los avances en la construcción de las capacidades y la adquisición de los activos intangibles que necesitarían para el crecimiento futuro (ver Figura 5).

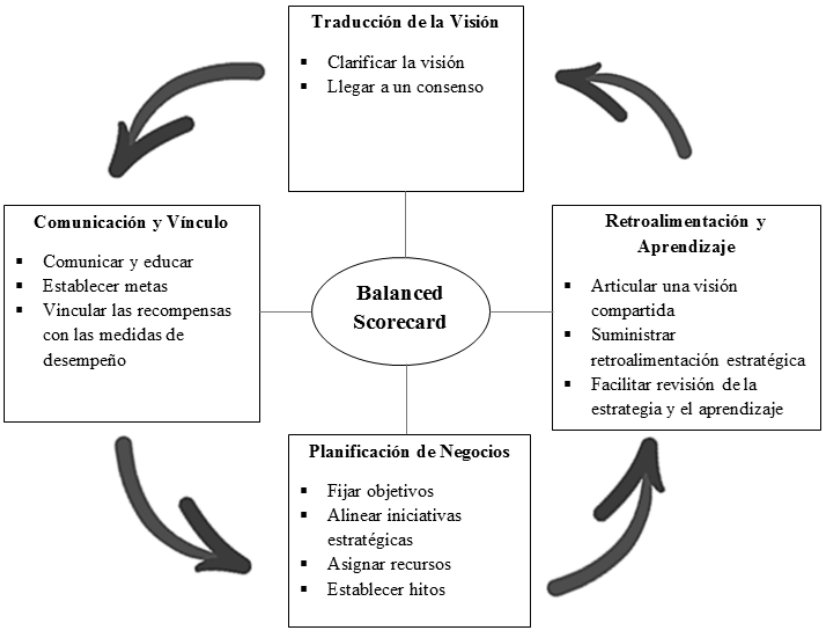
Figura 5. Balanced Scorecard



Fuente: Kaplan y Norton (2007).

Kaplan y Norton (2007), consideran que el Balanced Scorecard no depende de las medidas financieras a corto plazo como los únicos indicadores de desempeño de la empresa ya que permite introducir cuatro nuevos procesos de gestión que por separado y en combinación contribuyen a vincular los objetivos estratégicos a largo plazo con acciones de corto plazo. Estos procesos se muestran en la Figura 6.

Figura 6. Procesos de gestión Balanced Scorecard



Fuente: Kaplan y Norton (2007).

A manera de detalle:

- **Traducción de la visión:** Ayuda a los gerentes a llegar a un consenso en torno a la visión y estrategia de la organización. Las declaraciones de la visión y las estrategias deben expresarse como un conjunto integrado de objetivos y medidas acordadas por todos los ejecutivos de alto nivel, que describan los conductores de éxito a largo plazo.
- **Comunicación y vínculo:** Permite a los administradores comunicar su estrategia por toda la organización y vincularla con los objetivos departamentales e individuales.

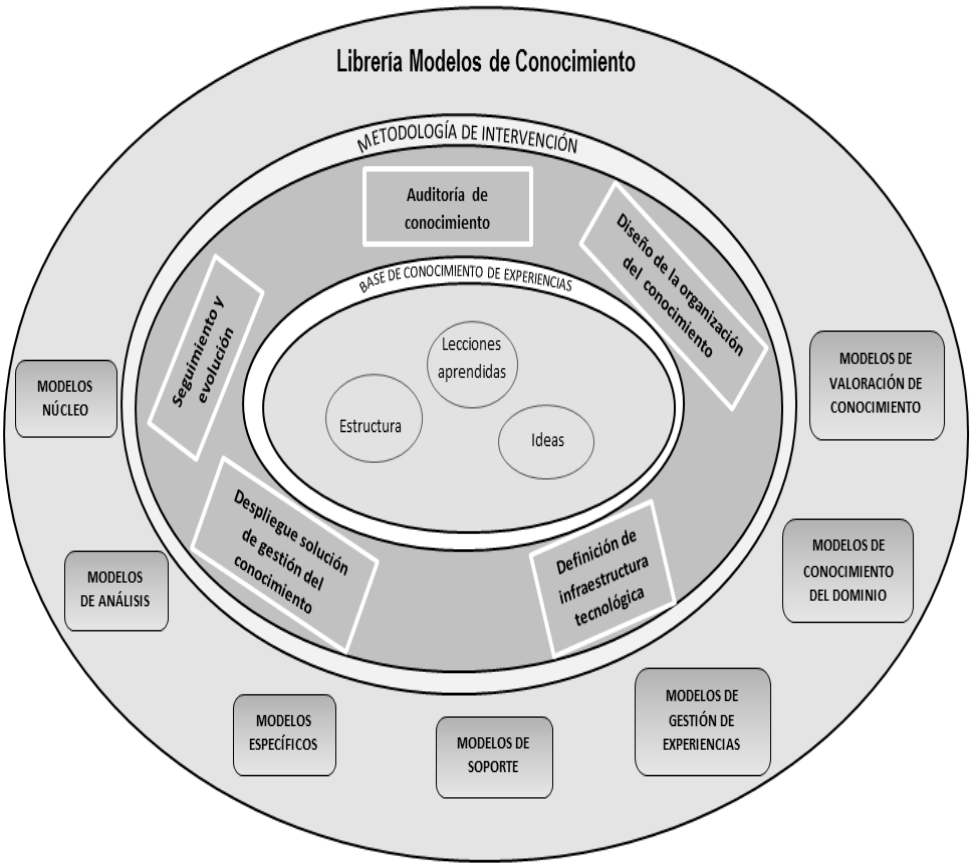
Tradicionalmente, los departamentos son evaluados por su desempeño financiero y los incentivos individuales están ligados a las metas financieras de corto plazo. Sin embargo, el Balance Scorecard ofrece a los administradores una forma de garantizar que todos los niveles de la organización comprendan la estrategia a largo plazo y que los objetivos tanto departamentales como individuales están alineados con esta estrategia.

- **Planificación de negocios:** Permite a las empresas integrar sus planes financieros y de negocios. Cuando los gerentes utilizan los ambiciosos objetivos fijados en el Balance Scorecard como la base para la asignación de recursos y el establecimiento de prioridades, ellos pueden llevar a cabo y coordinar sólo aquellas iniciativas que los mueven hacia sus objetivos estratégicos a largo plazo.
- **Retroalimentación y aprendizaje:** Ofrece a las empresas la capacidad del aprendizaje estratégico. Los procesos de retroalimentación y revisión existentes se centran en si la empresa, sus departamentos o sus empleados individuales han cumplido con sus metas financieras presupuestadas. Con el Balance Scorecard en el centro de los sistemas de gestión, una empresa puede controlar los resultados a corto plazo de las tres perspectivas: clientes adicionales, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento. Así, el Balance Scorecard permite a las empresas modificar las estrategias para reflejar el aprendizaje en tiempo real.

Modelo Karagabi KMModel. Según González, Joaquí y Collazos (2009) la inserción de las organizaciones en la economía del conocimiento demanda de ellas una reestructuración que les permita integrar y explotar el conocimiento en su operación convencional, y convertirlo en un verdadero activo estratégico. El desarrollo de nuevas competencias, estrategias, estructuras, procesos orientados a conocimiento y su gestión es fundamental para soportar las nuevas tendencias del mercado.

De esta forma el Modelo Karagabi KMModel es una guía de referencia para la construcción de organizaciones orientadas al conocimiento. Provee un marco de trabajo integral, para el diseño, despliegue, evaluación y mejora de modelos organizacionales orientados a la gestión del conocimiento. Una de las principales contribuciones corresponde a su base de conocimiento de experiencias, que permite la construcción colaborativa de conocimiento basado en casos y la gestión del cambio de su propia metodología de intervención. La experiencia almacenada permite hacer cada vez más robusto el modelo y por lo tanto reducir tiempos y costos en la introducción de iniciativas de gestión del conocimiento. (González, Joaquí y Collazos, 2009), ver Figura 7.

Figura 7. Karagabi KMModel



Fuente: Adaptación de González, Joaquí y Collazos (2009).

González, Joaquí y Collazos (2009, p. 225-229), consideran que la base del modelo la forman tres componentes fundamentales:

- **La metodología de intervención:** Define un conjunto de procesos y actividades de referencia para orientar el diagnóstico, diseño, despliegue, seguimiento, evaluación y mejora de organizaciones orientadas al conocimiento.

- **La librería de modelos de conocimiento:** Integrada por modelos ontológicos que facilitan la identificación, estructuración y almacenamiento de conocimiento sobre diferentes aspectos relevantes de la organización en las distintas fases de la metodología de intervención. La librería de modelos de conocimiento está dividida en siete grupos o paquetes:
    - **Los modelos núcleo:** incluyen el modelo de estructura, el modelo motivacional, el modelo de procesos del negocio, orientados al conocimiento y el modelo del talento humano orientado a competencias.
    - **Los modelos de experiencias:** permiten la gestión de experiencias en la forma de casos particulares de la ejecución de procesos del negocio, ejecución de estrategias, cambios organizacionales, problemas y soluciones, los métodos de resolución de problemas y las lecciones aprendidas.
    - **Los modelos de diagnóstico y análisis:** Permiten definir conocimiento esencial para orientar procesos de diagnóstico y definición del estado actual de la organización.
    - **Los modelos de valoración:** Permiten la definición de medidas de valor para los activos de conocimiento de la organización y definen un marco conceptual para su inclusión en los reportes financieros.
    - **Los modelos de soporte:** Definen estructuras de conocimiento comúnmente empleadas en sistemas de gestión del conocimiento y que soportan estrategias de gestión del conocimiento.
    - **Los modelos de conocimiento de unidades organizacionales específicas:** Corresponden a modelos que permiten estructurar conocimiento sobre aspectos específicos para soportar la operación de determinadas unidades organizacionales.
    - **Los modelos de conocimiento de dominios específicos:** Se centran en los objetos/ítems del conocimiento que la organización consume/produce en la ejecución de sus procesos del negocio. Estos modelos del dominio son potencialmente distintos de una organización a otra dependiendo de su negocio.
- **Base de conocimiento de experiencias:** Permite gestionar el conocimiento sobre Karagabi KMModel de forma integral, estructurando y almacenando experiencia en la forma de casos de aplicación, conocimiento de expertos y conocimiento relativo al cambio del propio modelo.

González, Joaquí y Collazos (2009) afirman que el Karagabi KMModel orienta un proceso estructurado para el diseño de modelos de gestión de conocimiento específicos para las organizaciones, adaptados a sus necesidades, a sus problemas y oportunidades y a sus restricciones a través de su metodología de intervención, la cual define un conjunto de fases y actividades base que incluyen:

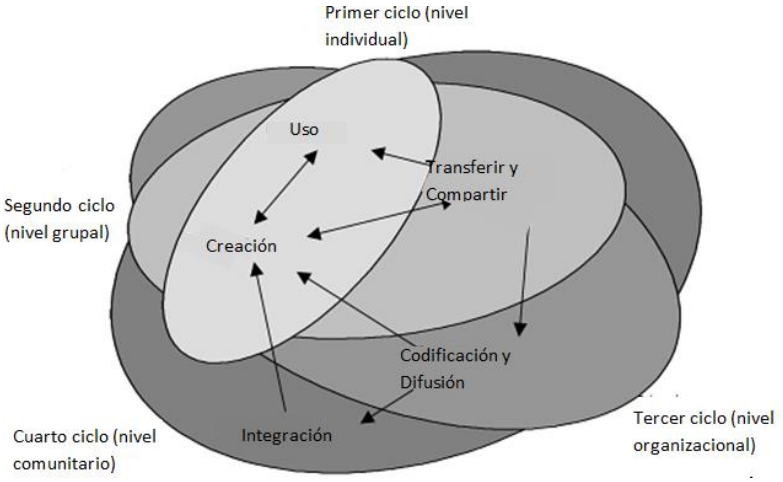
- **Auditoría de conocimiento:** Consiste en el análisis sistemático de los procesos, información y los activos de conocimiento de una organización y sus atributos claves, como los propietarios, su uso y los flujos, los cuales son mapeados en función de las necesidades de conocimiento de la organización. El proceso de auditoría permite la identificación de problemas y oportunidades de conocimiento y se convierte en la base para la definición de planes, metas, objetivos, estrategias, tácticas orientadas a conocimiento, y para la definición de estructuras, procesos, roles y competencias para soportar el cumplimiento de tales planes.
- **Diseño de la organización del conocimiento:** El proceso de diseño de la organización del conocimiento permite definir las estrategias, estructuras y procesos de gestión del conocimiento, así como el mapa de competencias y los modelos de conocimiento específicos del negocio de la organización. La principal entrada a este proceso corresponde al conocimiento generado al aplicar los modelos de análisis durante el proceso de auditoría de conocimiento.

- **Definición de la infraestructura tecnológica de soporte a la gestión del conocimiento:** En esta fase se especifican las tecnologías que permiten soportar los procesos de gestión del conocimiento de la organización, para almacenamiento, acceso y gestión. Entre las actividades que deben ser ejecutadas durante este proceso se incluyen el análisis sobre cómo la tecnología puede ser empleada para el logro de las metas y el cumplimiento de los objetivos.
- **Despliegue del sistema de gestión del conocimiento:** El sistema de gestión del conocimiento debe ser desplegado a partir de la realización de pruebas piloto que permitan tener un espacio de validación, seguimiento y evaluación controlado sin incurrir en grandes inversiones que pueden no ser convenientes. Como resultado de este ejercicio se generan recomendaciones sobre posibles mejoras en las estrategias, procesos y estructuras para su posterior despliegue al resto de la organización.
- **Seguimiento y evaluación:** Los procesos de seguimiento y evaluación soportan el mejoramiento continuo de la gestión del conocimiento organizacional. El resultado de este proceso es un insumo fundamental para la toma de decisiones sobre el despliegue de nuevas iniciativas de gestión del conocimiento o el mejoramiento de las existentes.

Modelo de Gestión del Conocimiento en organizaciones sin fines de lucro. Propuesto por Quagli 2001, citado por Borga, Lettieri y Savoldell (2003), está basado en la afirmación que un sistema eficaz de gestión de los conocimientos para organizaciones sin fines de lucro debe aprovechar las especificidades de estas organizaciones, involucrando la creación y desarrollo de los conocimientos de todos los diferentes sujetos pertenecientes a la comunidad (Ver Figura 8).

Para ello, el modelo considera cuatro ciclos de gestión del conocimiento. El primer ciclo considera el nivel individual, donde el conocimiento es creado y usado por una única persona. El segundo ciclo, envuelve las actividades de transferir y compartir, permitiendo pasar a la dimensión colectiva donde el conocimiento ya no es propiedad de un individuo, sino que es un recurso del grupo. El tercer ciclo, gracias a la codificación y difusión, hace disponible el conocimiento para toda la organización; mientras el cuarto ciclo, caracterizado por la actividad de integración, va más allá de la organización por si misma alcanzando a toda la comunidad (Borga, Lettieri y Savoldell, 2003).

Figura 8. Modelo de Gestión del Conocimiento en organizaciones sin fines de lucro



Fuente: Adaptado de Borga, Lettieri y Savoldell (2003).

Por medio de las temáticas abordadas anteriormente se puede definir que la gestión del conocimiento es una disciplina que involucra principalmente procesos de captura, creación, almacenamiento, distribución y uso del conocimiento y es posible su representación por medio de modelos que brindan pasos a seguir en el desarrollo de esta disciplina.

Propuesta del Modelo IMPACTOS: un ciclo vivo para transformar conocimiento en valor.

La revisión de la literatura evidencia que los modelos de gestión del conocimiento han contribuido significativamente a comprender procesos específicos, como la creación del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999), su transferencia (Hedlund, 1994), su alineación con la estrategia (Kaplan y Norton, 2007) o el diseño de organizaciones orientadas al conocimiento (González, Joaquí y Collazos, 2009). Sin embargo, los desafíos actuales exigen una visión más amplia. Las organizaciones ya no solo necesitan crear conocimiento; requieren convertirlo de manera continua en innovación, capacidad de adaptación y generación de valor para responder a entornos dinámicos, digitalizados e inciertos.

Como resultado del análisis crítico e integrador de los principales modelos de gestión del conocimiento desarrollados durante las últimas décadas, se propone el *Modelo IMPACTOS (Modelo Integrado para la Gestión del Conocimiento Organizacional),* concebido como un marco sistémico para orientar la gestión del conocimiento en organizaciones de cualquier naturaleza, sector o tamaño. El modelo parte de una premisa fundamental: el conocimiento solo genera valor cuando es identificado, movilizado, procesado, aplicado, transformado y sostenido como una capacidad organizacional permanente. Desde esta perspectiva, la gestión del conocimiento deja de entenderse como un conjunto de prácticas aisladas para convertirse en un sistema dinámico que articula personas, procesos, tecnología y estrategia con el propósito de fortalecer la inteligencia organizacional y promover la creación de valor sostenible.

La propuesta se estructura sobre tres componentes estrechamente relacionados. En el centro se ubica la *Inteligencia Organizacional*, entendida como la capacidad colectiva de interpretar el entorno, integrar conocimiento proveniente de múltiples fuentes y transformarlo en decisiones, innovación y aprendizaje continuo. Esta inteligencia no reside exclusivamente en las personas ni en los sistemas de información, sino que emerge de la interacción permanente entre las personas, la cultura, el liderazgo, la tecnología, los datos, la innovación y las capacidades asociadas a la inteligencia artificial, configurando el núcleo desde el cual se dinamiza todo el sistema. Alrededor de este núcleo se desarrolla el ciclo *IMPACTOS*, conformado por ocho procesos interdependientes que representan la evolución del conocimiento dentro de la organización.

El ciclo inicia con *Identificar*, fase en la que la organización reconoce el conocimiento estratégico necesario para el cumplimiento de su propósito institucional. En este momento se identifican competencias críticas, necesidades de conocimiento, riesgos asociados a su pérdida y fuentes internas y externas que contribuyen a fortalecer las capacidades organizacionales. Más que elaborar un inventario de información, esta etapa permite determinar qué conocimiento resulta verdaderamente relevante para generar ventajas sostenibles.

Posteriormente, *Movilizar* representa el proceso mediante el cual el conocimiento comienza a circular entre personas, equipos y unidades organizacionales. A través de la colaboración, las comunidades de práctica, el intercambio de experiencias y la construcción colectiva, el conocimiento deja de permanecer aislado para convertirse en un activo compartido que enriquece el aprendizaje organizacional.

La tercera etapa corresponde a *Procesar*, donde los datos y la información son organizados, analizados, contextualizados y transformados en conocimiento útil para la organización. Este proceso implica clasificar, validar, estructurar e interpretar la información con el propósito de convertirla en un recurso confiable que apoye la toma de decisiones estratégicas.

Una vez estructurado, el conocimiento debe *Aplicarse*. Esta fase representa la incorporación efectiva del conocimiento en la solución de problemas, el mejoramiento de procesos, la innovación, el diseño de nuevos productos o servicios y la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, el conocimiento adquiere significado únicamente cuando logra transformar la acción organizacional.

Como resultado de dicha aplicación emerge *Crear Valor*, considerado el principal elemento diferenciador del Modelo IMPACTOS. Mientras numerosos enfoques finalizan con la utilización del conocimiento, esta propuesta sostiene que el propósito último de la gestión del conocimiento consiste en generar valor sostenible para la organización

y sus grupos de interés. Este valor puede expresarse mediante mejoras en el desempeño organizacional, innovación, fortalecimiento institucional, sostenibilidad, bienestar de las personas, impacto social o ventajas competitivas, dependiendo del contexto en el que se implemente el modelo.

La generación de valor impulsa la etapa de *Transformar*, entendida como el proceso mediante el cual el conocimiento incorporado modifica las capacidades organizacionales. La transformación no se limita a la adopción de nuevas tecnologías, sino que comprende cambios en la cultura, las competencias, los procesos, las estructuras y las formas de liderazgo, incrementando la capacidad de adaptación frente a escenarios caracterizados por la incertidumbre y el cambio permanente.

Posteriormente, *Optimizar* incorpora mecanismos sistemáticos de evaluación y mejora continua. En esta fase la organización monitorea resultados, analiza indicadores, identifica oportunidades de perfeccionamiento y ajusta sus procesos de gestión del conocimiento para incrementar progresivamente su efectividad. La optimización fortalece la capacidad de aprendizaje organizacional y garantiza la retroalimentación permanente del sistema.

Finalmente, el modelo incorpora *Sostener*, etapa que otorga sentido al cierre del ciclo y constituye uno de sus principales aportes conceptuales. Sostener implica institucionalizar el conocimiento generado, consolidar las capacidades desarrolladas y asegurar que el aprendizaje permanezca en la organización más allá de las personas, proyectos o circunstancias específicas. En esta fase el conocimiento se integra a la cultura organizacional, los procesos, la toma de decisiones y la estrategia institucional, garantizando su continuidad, actualización y adaptación permanente. De esta manera, el conocimiento deja de ser un recurso transitorio para convertirse en una capacidad estratégica que fortalece la resiliencia organizacional y alimenta nuevos ciclos de aprendizaje, innovación y creación de valor.

Rodeando todo el sistema se encuentran cuatro capacidades habilitadoras que actúan de manera transversal durante cada una de las etapas del modelo: *Cultura, Liderazgo, Gobernanza y Tecnología.* La cultura favorece la confianza, la colaboración, el aprendizaje continuo y la apertura al cambio; el liderazgo orienta la visión estratégica, moviliza a las personas y promueve la transformación; la gobernanza establece las políticas, normas, principios éticos y mecanismos de gestión del riesgo que garantizan el uso responsable del conocimiento; mientras que la tecnología proporciona la infraestructura digital necesaria para capturar, almacenar, proteger, compartir y aprovechar el conocimiento organizacional, incorporando herramientas de analítica de datos, automatización e inteligencia artificial como soporte para la toma de decisiones.

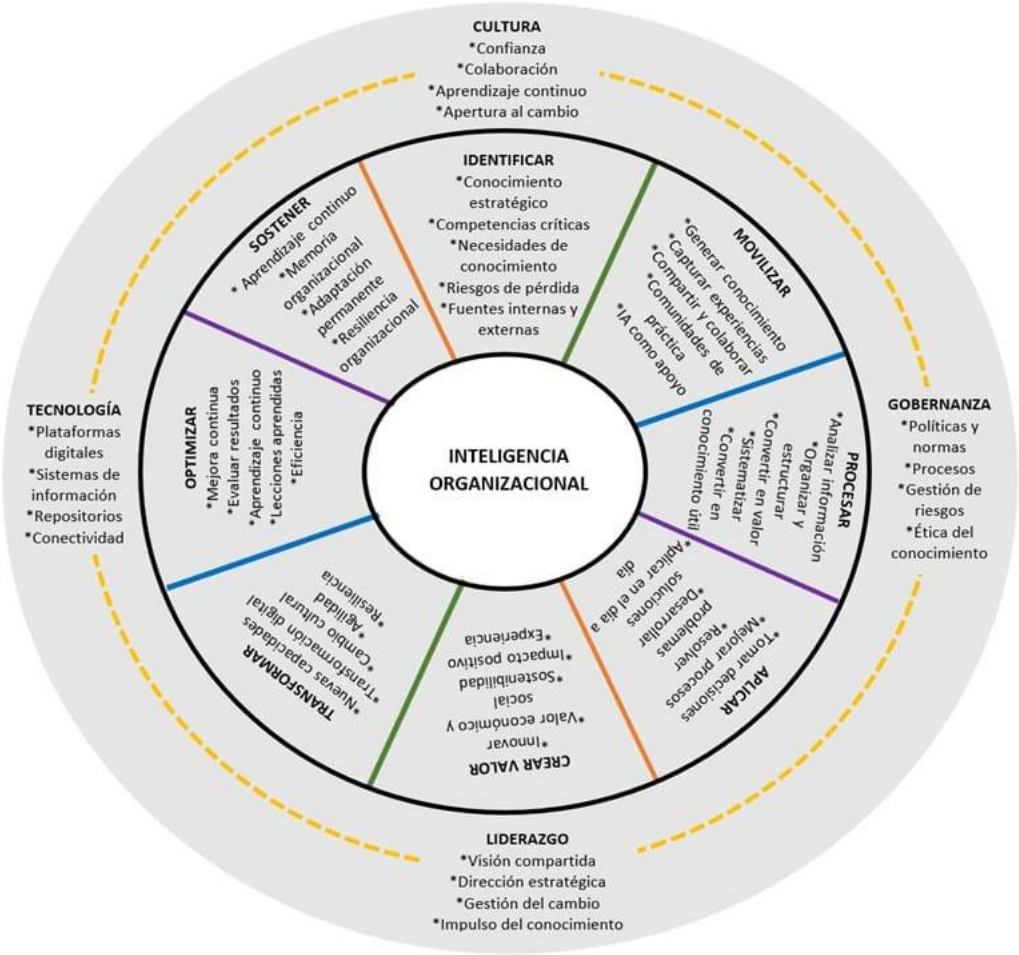
En conjunto, el *Modelo IMPACTOS* propone una visión integradora de la gestión del conocimiento que trasciende los enfoques centrados exclusivamente en la creación o transferencia del conocimiento. Su principal aporte consiste en articular, dentro de una única arquitectura conceptual, los procesos clásicos de gestión del conocimiento con capacidades organizacionales contemporáneas y con una orientación explícita hacia la generación de valor, la transformación organizacional y la sostenibilidad. Esta integración permite comprender la gestión del conocimiento como un sistema dinámico de inteligencia organizacional, capaz de adaptarse a organizaciones públicas, privadas, sociales y solidarias, ofreciendo un marco de referencia útil tanto para el desarrollo teórico como para la implementación práctica en los contextos organizacionales actuales.

De manera transversal, cinco capacidades habilitadoras sostienen el funcionamiento del modelo: *liderazgo, cultura organizacional, tecnología y gobernanza.* Estas capacidades crean las condiciones necesarias para que el conocimiento fluya con confianza, sea protegido, compartido y utilizado éticamente, potenciando la capacidad adaptativa de la organización.

El principal aporte del *Modelo IMPACTOS* consiste en trascender la visión tradicional de la gestión del conocimiento como un proceso de almacenamiento y transferencia para comprenderla como un mecanismo de transformación organizacional. Su estructura integra los fundamentos clásicos de la disciplina con los desafíos contemporáneos de la economía del conocimiento, ofreciendo un marco conceptual robusto, intuitivo y flexible que puede implementarse en organizaciones públicas, privadas, sociales, académicas o de cooperación internacional. Más

que gestionar conocimiento, el modelo propone movilizar la inteligencia organizacional para convertir el aprendizaje en impacto, la información en decisiones y el conocimiento en valor sostenible (Ver Figura 9).

Figura 9. Modelo IMPACTOS



Fuente: Elaboración propia.

4. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos evidencian que la evolución de la gestión del conocimiento ha transitado desde enfoques orientados a la creación, almacenamiento y transferencia del conocimiento hacia perspectivas que reconocen su papel como capacidad estratégica para generar innovación, aprendizaje organizacional y ventajas competitivas sostenibles. El análisis comparativo de los principales modelos permitió identificar que, aunque cada uno aporta elementos fundamentales para comprender el fenómeno, ninguno integra de manera simultánea los procesos de gestión del conocimiento con las capacidades organizacionales requeridas para responder a los desafíos actuales derivados de la transformación digital, la inteligencia artificial, la analítica de datos y la creciente incertidumbre del entorno. Este hallazgo constituye el principal fundamento para la construcción del Modelo IMPACTOS.

En este sentido, diversos estudios recientes sostienen que la gestión del conocimiento está evolucionando hacia modelos soportados en ecosistemas digitales, inteligencia organizacional y capacidades dinámicas, donde el valor depende cada vez más de la habilidad de las organizaciones para integrar conocimiento distribuido, aprender continuamente y responder con agilidad a escenarios de cambio permanente (Santoro et al., 2021; Anand et al., 2023).

Desde una perspectiva teórica, la propuesta coincide con Nonaka y Takeuchi (1999) al reconocer que el conocimiento se construye mediante procesos dinámicos de interacción entre conocimiento tácito y explícito. Sin embargo, el Modelo IMPACTOS amplía esta visión al considerar que la creación del conocimiento constituye únicamente una de las etapas de un sistema organizacional más amplio, cuyo propósito no es producir conocimiento por sí mismo, sino convertirlo en inteligencia organizacional y en valor sostenible. Esta interpretación resulta consistente con la propuesta de Schiuma (2011), quien plantea que el conocimiento adquiere verdadero significado cuando fortalece la capacidad de las organizaciones para crear valor, innovar y desarrollar ventajas sostenibles.

De igual manera, el modelo converge con Hedlund (1994) al reconocer la importancia de la circulación del conocimiento entre distintos niveles organizacionales, aunque introduce una diferencia conceptual significativa al incorporar la gobernanza, el liderazgo, la cultura y la tecnología como capacidades habilitadoras permanentes del sistema. En consecuencia, la transferencia deja de entenderse como un proceso aislado para convertirse en una dinámica transversal que permea todas las etapas del ciclo de gestión del conocimiento.

Los resultados también dialogan con las propuestas de Kaplan y Norton (2007), quienes destacan la importancia de los activos intangibles para el desempeño organizacional. No obstante, mientras el Balanced Scorecard privilegia la medición estratégica del desempeño, el Modelo IMPACTOS se concentra en explicar cómo el conocimiento se transforma progresivamente en capacidades organizacionales que posteriormente generan resultados medibles. En este sentido, ambos enfoques pueden considerarse complementarios: el primero facilita la evaluación del desempeño y el segundo proporciona el proceso mediante el cual dicho desempeño puede fortalecerse.

Igualmente, el modelo retoma elementos de Kumar, Jain y Tiwary (2013) relacionados con la transformación de datos en conocimiento, incorporando esta lógica dentro de la etapa Procesar. Sin embargo, la propuesta presentada trasciende la secuencia datos-información-conocimiento al integrar explícitamente tecnologías digitales, inteligencia artificial y herramientas de apoyo para la toma de decisiones, aspectos que hoy constituyen componentes esenciales de la gestión del conocimiento en organizaciones intensivas en información.

En relación con Karagabi KMModel (González, Joaquí y Collazos, 2009), ambos modelos comparten una visión sistémica de la gestión del conocimiento y reconocen la necesidad de diseñar procesos organizacionales orientados al aprendizaje. No obstante, el Modelo IMPACTOS simplifica dicha arquitectura mediante un ciclo operativo que facilita su implementación en organizaciones de diferentes tamaños y sectores, reduciendo la complejidad metodológica sin sacrificar profundidad conceptual.

El análisis también permitió identificar que buena parte de los modelos tradicionales fueron concebidos antes de la consolidación de fenómenos como la inteligencia artificial generativa, la transformación digital, la automatización inteligente, el trabajo híbrido y los ecosistemas colaborativos. En consecuencia, aunque mantienen plena vigencia conceptual, requieren ser reinterpretados bajo las nuevas dinámicas organizacionales. En este escenario, el Modelo IMPACTOS incorpora estos elementos no como procesos independientes, sino como capacidades transversales que fortalecen la generación, circulación y aprovechamiento del conocimiento. Diversos autores coinciden en que la inteligencia artificial debe entenderse como una tecnología habilitadora de la gestión del conocimiento, capaz de ampliar las posibilidades de aprendizaje organizacional, análisis predictivo y apoyo a la toma de decisiones, siempre que exista una adecuada gobernanza de los datos y una interacción equilibrada entre capacidades humanas y tecnológicas (Dwivedi et al., 2023; Raisch y Krakowski, 2021).

Uno de los principales aportes teóricos de esta investigación consiste en incorporar la etapa **Sostener**, dimensión escasamente desarrollada en los modelos revisados. La literatura ha privilegiado tradicionalmente la creación, transferencia o aplicación del conocimiento, mientras que la permanencia del aprendizaje organizacional suele abordarse de manera implícita. En contraste, esta propuesta plantea que la sostenibilidad del conocimiento constituye una condición indispensable para preservar la memoria organizacional, fortalecer la resiliencia institucional y garantizar procesos continuos de adaptación frente a entornos dinámicos. En este sentido, Argote (2013) sostiene que la

capacidad de conservar y reutilizar el conocimiento organizacional representa uno de los principales factores que explican el aprendizaje y el desempeño sostenido de las organizaciones a largo plazo.

Igualmente, la investigación propone una reconceptualización de la inteligencia organizacional, al ubicarla como el núcleo articulador de la gestión del conocimiento y no únicamente como un resultado de ésta. Bajo esta perspectiva, la inteligencia organizacional emerge de la interacción permanente entre personas, liderazgo, cultura, tecnología, innovación y datos, convirtiéndose en la capacidad que permite interpretar el entorno y responder estratégicamente a escenarios complejos. Esta visión coincide con la propuesta de Choo (2006), quien plantea que las organizaciones inteligentes desarrollan capacidades para interpretar el entorno, construir significado y transformar información en conocimiento útil para la acción.

Desde el punto de vista práctico, el Modelo IMPACTOS ofrece una herramienta flexible para orientar procesos de gestión del conocimiento en organizaciones públicas, privadas, sociales, académicas y de economía solidaria. Su estructura facilita la identificación de brechas de conocimiento, fortalece la toma de decisiones basada en evidencia, favorece la innovación organizacional y contribuye a consolidar procesos de aprendizaje continuo. Asimismo, permite integrar iniciativas relacionadas con transformación digital, inteligencia artificial, analítica de datos y desarrollo organizacional dentro de una misma arquitectura conceptual.

5. CONCLUSIONES

En el ámbito práctico, el Modelo IMPACTOS ofrece una herramienta flexible para orientar el diseño, implementación, evaluación y mejora de iniciativas de gestión del conocimiento en organizaciones públicas, privadas, sociales, académicas y de cualquier sector económico. Su estructura cíclica facilita la adaptación a distintos niveles de madurez organizacional y favorece la alineación entre el conocimiento, la estrategia institucional y la generación de resultados sostenibles.

Los hallazgos ponen de manifiesto que la ventaja competitiva de las organizaciones dependerá cada vez menos de la posesión de recursos físicos y más de su capacidad para identificar el conocimiento estratégico, movilizarlo entre las personas, transformarlo mediante tecnologías y procesos analíticos, convertirlo en decisiones inteligentes y sostener su evolución mediante procesos continuos de aprendizaje e innovación. En consecuencia, la gestión del conocimiento deja de constituir una función de apoyo para consolidarse como un componente esencial de la dirección estratégica. Esta perspectiva coincide con Teece (2018), quien señala que las capacidades dinámicas constituyen el principal mecanismo mediante el cual las organizaciones logran adaptarse, innovar y mantener ventajas competitivas en entornos caracterizados por cambios tecnológicos permanentes.

Finalmente, esta investigación abre nuevas oportunidades para el desarrollo del campo. Se recomienda avanzar hacia procesos de validación empírica del Modelo IMPACTOS en diferentes contextos organizacionales, sectores productivos y países, así como desarrollar instrumentos de medición que permitan evaluar el nivel de madurez de cada una de sus dimensiones y analizar su incidencia sobre variables como innovación, desempeño organizacional, transformación digital, resiliencia, sostenibilidad y generación de valor. Asimismo, futuras investigaciones podrían incorporar indicadores asociados con inteligencia organizacional, madurez digital y gobernanza del conocimiento, favoreciendo estudios comparativos entre distintos sectores y contextos institucionales, en consonancia con las recomendaciones formuladas por la OECD (2019) para fortalecer la innovación basada en conocimiento y la transformación organizacional. Estas líneas de investigación contribuirán a consolidar la evidencia científica del Modelo IMPACTOS y a ampliar las posibilidades de aplicación de la gestión del conocimiento en las organizaciones del siglo XXI.

Referencias

Alavi, M. y Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly, 25*(1), 107–136.

Anand, A., Muskat, B., Creed, A., Zutshi, A. y Csepregi, A. (2023). Knowledge management and artificial intelligence: A systematic review and future research agenda. *Journal of Knowledge Management, 27*(6), 1465–1492.

Argote, L. (2013). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer.

Asprilla Castillo, V. y Montenegro Perafán, E. D. (2025). El tercer sector del conocimiento: Un desafío en la gestión de activos intangibles con fines sociales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*.

Bell, D. (1975). *El advenimiento de la sociedad postindustrial*. Alianza Editorial.

Borga, F., Lettieri, E. y Savoldelli, A. (2003). Knowledge management in non-profit organizations. *Journal of Knowledge Management Practice, 4*(1), 77–86.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal, 9*(2), 27–40.

Braun, V. y Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.

Bukowitz, W. R. y Williams, R. L. (2002). *The knowledge management fieldbook*. Financial Times Prentice Hall.

Choo, C. W. (2006). *The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions* (2nd ed.). Oxford University Press.

Cillo, V., Petruzzelli, A. M., Ardito, L. y Del Giudice, M. (2021). Understanding sustainable innovation: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 28*(5), 1211–1225.

Cronin, M. A. y George, E. (2023). The why and how of the integrative review. *Organizational Research Methods, 26*(1), 168–192.

Dalkir, K. (2017). *Knowledge management in theory and practice* (3rd ed.). MIT Press.

Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.

Drucker, P. F. (2003). *La sociedad postcapitalista*. Editorial Sudamericana.

Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Baabdullah, A. M., Ribeiro-Navarrete, S., Giannakis, M., Al-Debei, M. M., Dennehy, D., Metri, B., Buhalis, D., Cheung, C. M. K., Conboy, K., Doyle, R., Dubey, R., Dutot, V., Felix, R., Goyal, D. P., Gustafsson, A., Hinsch, C., Jebabli, I., ... Wright, R. (2023). So what if ChatGPT wrote it? Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI. *International Journal of Information Management, 71*, 102642.

Edvardsson, I. R. (2008). HRM and knowledge management. *Employee Relations, 30*(5), 553–561.

Ferreira, J. J., Mueller, J. y Papa, A. (2020). Strategic knowledge management: Theory, practice and future challenges. *Journal of Knowledge Management, 24*(2), 121–126.

González, H., Joaquí, C. y Collazos, C. A. (2009). Karagabi KMModel: Un modelo para organizaciones orientadas al conocimiento. *Ingeniería e Investigación, 29*(1), 223–230.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal, 17*(Special Issue), 109–122.

Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal, 15*(Special Issue), 73–90.

Hislop, D., Bosua, R. y Helms, R. (2024). *Knowledge management in organizations* (5th ed.). Oxford University Press.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2007). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kumar, V., Jain, P. K. y Tiwary, M. K. (2013). Knowledge management for organizational competitiveness. *International Journal of Knowledge Management Studies, 6*(1), 14–28.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE.

Lundvall, B.-Å. y Borrás, S. (1997). *The globalising learning economy: Implications for innovation policy*. European Commission.

Martínez, J. (2018). Revisión del estado del arte sobre el conocimiento: modelos para su gestión. REDHECS: Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social, 13(25), 10-33.

Martínez, J., y Garcés, J. (2021). Gestión del conocimiento en instituciones de educación superior: actores y objetivos. Dictamen Libre, (29), 51-57. https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.29.7856

Massaro, M., Dumay, J. y Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: A structured literature review. *Journal of Knowledge Management, 19*(3), 530–558.

Meyer, M. H. y Zack, M. H. (1996). The design and implementation of information products. *Sloan Management Review, 37*(3), 43–59.

Miles, M. B., Huberman, A. M. y Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press.

North, K. y Kumta, G. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning* (2nd ed.). Springer.

North, K. y Rivas, R. (2008). *Gestión del conocimiento: Crear valor con el conocimiento*. LibrosEnRed.

OECD. (2019). *OECD skills outlook 2019: Thriving in a digital world*. OECD Publishing.

Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento*. Pearson Educación.

Raisch, S. y Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review, 46*(1), 192–210.

Sakaiya, T. (1995). *Historia del futuro: La sociedad del conocimiento*. Editorial Andrés Bello.

Santoro, G., Bresciani, S., Papa, A. y Messeni Petruzzelli, A. (2021). Knowledge management in the digital era: Challenges and opportunities. *Management Decision, 59*(13), 191–210.

Schiuma, G. (2011). *The value of arts for business*. Cambridge University Press.

Secundo, G., Dumay, J., Schiuma, G. y Passiante, G. (2020). Managing intellectual capital through a collective intelligence approach. *Journal of Intellectual Capital, 21*(4), 577–590.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 104*, 333–339.

Spender, J.-C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal, 17*(Special Issue), 45–62.

Stankosky, M. y Baldanza, T. (2001). A systems approach to engineering a knowledge management system. En *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning, 51*(1), 40–49.

Toffler, A. (1989). *La tercera ola*. Plaza & Janés.

Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review, 4*(3), 356–367.

Tsui, E. (2000). Knowledge management and intellectual capital. *Journal of Knowledge Management, 4*(2), 150–160.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N. y Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research, 122*, 889–901.

Whittemore, R. y Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing, 52*(5), 546–553.

Wiig, K. M. (1993). *Knowledge management foundations: Thinking about thinking*. Schema Press.

Wirtz, B. W., Weyerer, J. C. y Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector: Applications and challenges. *International Journal of Public Administration, 42*(7), 596–615.

Zapata Domínguez, Á., Mena de la Cruz, A., Hurtado Ayala, A., González C., C. H., Salas-Arbeláez, L., Murillo Vargas, G., García Solarte, M., Gaviria Martínez, E., Duque C., J. L., Vásquez R., O., Sánchez de Roldán, K., Ávila Dávalos, H., López Arellano, H., Bedoya Dorado, C., Castro R., C. A., Ramiro Azuero R., A., Peláez-León, J. D., Aguilera Castro, A., & Asprilla Castillo, V. (2024). *Humanismo y gestión: Perspectivas y experiencias*. Universidad del Valle.