

## TECNOLOGÍA: ENSAYO

### La gestión del conocimiento en los contextos organizacionales del siglo XXI

Knowledge management in the organizational contexts of the 21st century

Edición Nº 38 – Agosto de 2020

Artículo Recibido: Abril 29 de 2020

Aprobado: Mayo 24 de 2020

#### Autoras

María Cecilia Corda

Magister en Ciencia Política y Sociología, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO - Argentina. Licenciada y Profesora de Bibliotecología y Documentación, Profesora de Historia, Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Directora de la revista Palabra clave (UNLP). Directora de la Biblioteca de Ciencias Sociales "Enzo Faletto", FLACSO.

La Plata, Argentina.

<https://orcid.org/0000-0003-1885-7785>

Correo electrónico: [mccorda@flacso.org.ar](mailto:mccorda@flacso.org.ar)

Marcela Coria

Doctoranda de Ciencias Sociales, de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Licenciada y Profesora de Bibliotecología y Ciencia de la Información. Profesora en la asignatura "Gestión de la información" en la UNLP. Editora de la revista Palabra clave, UNLP.

La Plata, Argentina.

<https://orcid.org/0000-0001-6924-6760>

Correo electrónico: [mcoria@fahce.unlp.edu.ar](mailto:mcoria@fahce.unlp.edu.ar)

Yanet Fuster-Caubet

Magíster en Ciencias Humanas, opción Lenguaje, Cultura y Sociedad, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad de la República. Licenciada en Bibliotecología de la Udelar. Prof. Adjunta de Planeamiento en el área de la Información. Encargada del Departamento Gestión y Planeamiento. Secretaria de redacción de la revista

Informatio,

Montevideo, Uruguay.

<https://orcid.org/0000-0002-7447-8643>

Correo electrónico: [yanet.fuster@fic.edu.uy](mailto:yanet.fuster@fic.edu.uy)

## Resumen

El presente ensayo retoma los cuestionamientos efectuados en los últimos tiempos al concepto gestión del conocimiento (GC), cuyo origen incierto es ubicado por algunos autores en la década de 1990, mientras que otros lo fijan entre la década de 1960 y 1970. Desde su nacimiento, surgido del ámbito empresarial, la GC, en tanto noción regente de la gestión organizacional, ha atravesado numerosos y variados avatares. No obstante, ha llegado a constituirse y desarrollarse incluso en diversas organizaciones sin fines de lucro, tales como las bibliotecas, los centros de información y documentación, los archivos y otras unidades documentales. Su utilidad y actualidad son periódicamente revisadas desde la bibliografía de distintos campos, incluso desde la práctica misma. Luego de un repaso de los aportes efectuados por especialistas de las ciencias de la información, se concluye (sin que ello sea un cierre taxativo respecto al debate que el tema suscita), que la GC asociada al aprendizaje organizacional, se encuentra en plena vigencia e incluso en constante ampliación y adaptación a los cambiantes contextos en los que se insertan las organizaciones. Más aún, es posible pensarla como generadora de nuevas conceptualizaciones, herramientas y metodologías tendientes al mejoramiento y enriquecimiento de ambientes informacionales y de conocimiento.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento; Gestión del talento; Aprendizaje organizacional; Liderazgo; Cultura informacional

## Abstract

This essay takes the recent questions about the concept of knowledge management (KM), whose uncertain origin is located by some authors in the 1990s, while others situate it between the 1960s and 1970s. Since its inception, the KM, emerged from the business context as a ruling notion of organizational management, has gone through numerous and varied drawbacks. However, it becomes developed in various non-profit organizations, such as libraries, information and documentation centers, archives and other documentary units. Its usefulness and topicality are periodically reviewed from the bibliography of different contexts, including from practice itself. After a review of the contributions made by specialists in the information sciences, it is concluded that, KM

associated with organizational learning is in current constant expansion and adaptation to the changing contexts in which organizations are inserted. Furthermore, it is possible to think of it as a generator of new conceptualizations, tools and methodologies in order to improve and enrich information and knowledge environments.

**Keywords:** Knowledge management; Talent management; Organizational learning; Leadership; Informational culture.

## 1. ¿Qué implicancias supone la noción de gestión del conocimiento?

Al hablar desde las ciencias de la información de la noción de gestión del conocimiento (GC) se abre frecuentemente la polémica sobre si en realidad no se está refiriendo a una gestión de la información en el contexto de las organizaciones. Esta última ha sido largamente tratada en la bibliografía del campo disciplinar. En los últimos tiempos, y sin ánimo de exhaustividad, se alude a ciertos aportes que se vinculan con los modelos provenientes de diversas matrices conceptuales (Belluzzo, 2017;<sup>1</sup> Carvalho y Araújo, 2014;<sup>2</sup> García, 2015;<sup>3</sup> Martins y Cianconi, 2013;<sup>4</sup> Ponjúan Dante, 2011;<sup>5</sup> Sánchez, 2005)<sup>6</sup>; o bien con anclajes a temas vinculados a su implementación respecto a flujos informacionales y su abordaje (Martínez Musiño, 2009,<sup>7</sup> 2014;<sup>8</sup> Santos y Valentim, 2014)<sup>9</sup>, Cabe añadir, asimismo, aquellos estudios referidos a su implementación (como varias de las contribuciones que conformaron el *dossier* compilado por María Cecilia Corda y Marta Valentim, en 2017, que recogió diversas experiencias en América Latina), los cuales han continuado con la discusión y el desentrañamiento de estas cuestiones.

No obstante, los límites y usos de las categorías muchas veces se encuentran permeados entre sí, y en la gestión concretamente desarrollada en bibliotecas y otras unidades documentales, no logran siempre dilucidarse. De este modo, la **tríada dato – información – conocimiento** que se presenta tan reduccionista en apariencia en su constitución, termina trasluciendo una problemática que no culmina de dirimirse en el plano conceptual ni en el de aplicación en el ámbito profesional.

En el presente ensayo, a través de cuatro interrogantes, se discuten las siguientes cuestiones con relación a la GC: ¿Qué implicancias supone la noción de

GC?, a modo introductorio del tema y para aclarar su conceptualización. Luego se indaga su actualidad, preguntando ¿Es una noción útil para las organizaciones del siglo XXI? Le sigue ¿La gestión del conocimiento padece de un lánguido estancamiento?, tomando en consideración los argumentos aparecidos en publicaciones académicas los últimos tiempos que diagnostican dicha situación. Finalmente, y a modo de cierre, el interrogante gira en torno a ¿Qué se puede concluir sobre las cuestiones que se le endilgan?

A fin de evitar la reiteración de reflexiones ya efectuadas en la bibliografía, este ensayo recupera algunas de las cuestiones que plantea Mario Pérez-Montoro (2016)<sup>10</sup> en su trabajo titulado *Gestión del conocimiento: orígenes y evolución*, e intenta problematizar la noción de GC, entendida por el autor como un campo que actualmente experimenta un “lánguido estancamiento”. Se trata de un campo inscripto en las ciencias de la información que ha visto su posibilidad de desarrollo de la mano de muchas metodologías y acciones realizadas por bibliotecas, centros de información y documentación, archivos, entre otras unidades que funcionan en el ámbito de las organizaciones. Aunque no únicamente a través de ellas, sino que la GC ha incursionado en los entramados y se ha empapado de los componentes de otras ciencias, como las de la comunicación, la psicología o la informática, para acrecentar su desarrollo y fortalecimiento.

El autor puntea un itinerario que parte de los orígenes del uso del sintagma GC en los años finales de la década de los ´90, a través de los trabajos realizados, por una parte, por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takenuchi en 1995; y, por otra, por Thomas Davenport y Laurence Prusak en 1998, pasando luego a establecer los momentos claves de desarrollo de este campo del conocimiento, el cual se va afianzando a través del tiempo. No obstante, cabe aclarar que otra referente en la temática, Gloria Ponjuán Dante (2015),<sup>11</sup> cita antecedentes más antiguos, incluso situando las primeras aproximaciones al proceso entre la década del ´60 y ´70.

Pérez-Montoro (2016)<sup>12</sup> se basa en una serie de indicadores para fundamentar que esa expansión experimentada durante los años 1990 y los primeros del 2000, la cual se ameseta paulatinamente con el correr de la década y decae de forma sostenida hasta hoy en día. Dichos indicadores fueron construidos en relación al interés

despertado sobre el tema a lo largo del período, vale decir, la producción científica generada y la oferta formativa que se ha puesto a consideración de los profesionales.

El componente terminológico acompaña el cambio y devenir de las disciplinas, y en ese sentido es una demostración que mide el avance de la ciencia. En el uso de términos y expresiones se juega también el direccionamiento que van teniendo en relación con el tema en cuestión. Sería oportuno poner en tensión, entonces, el uso que actualmente se da al sintagma “gestión del conocimiento” y dilucidar si éste no ha sufrido modificaciones que impliquen un redireccionamiento del tema hacia algún aspecto concreto del desarrollo disciplinar. De pronto, eso podría explicar el descenso en el uso del término, planteado por Pérez-Montoro (2016)<sup>13</sup> el cual no necesariamente implica una caída en el interés por el tema en la comunidad de estudiosos de las ciencias de la información.

La GC puede ser abordada desde diferentes modelos como tipos ideales (una revisión reciente de modelos delineados a lo largo del tiempo fue efectuada por Ziviani, Correa y De Muylder, 2019).<sup>14</sup> Así, al verse a la GC desde distintos paradigmas o modelos de concepción de los fenómenos organizacionales, se torna necesario antes de emprender un abordaje, realizar una demarcación orientadora en torno a su definición, que sirva de punto de partida. A los efectos de este trabajo se plantea el proporcionado por Ponjúan Dante (2007, p. 34),<sup>15</sup> quien sostiene, al respecto, lo siguiente:

es el proceso sistemático e integrador de coordinación de las actividades de adquisición, creación, almacenaje y comunicación del conocimiento tácito y explícito por individuos y grupos, con propósito de ser más efectivos y productivos en su trabajo y cumplir los objetivos y metas de la organización.

En este planteo, la autora instala el tema de la GC como proceso en el contexto organizacional, donde el valor está dado no solo por el hecho de compartir lo individual, sino que también se pondera la gestión de lo colectivo para potenciar el aprendizaje organizacional y la innovación. Además, plantea la importancia de adaptar ese conocimiento a las necesidades de la organización para que efectivamente pueda cumplir con las metas trazadas. Otro aspecto clave a tener en cuenta son los canales de comunicación, pues en la medida en que éstos se desarrollen y fluyan, la mejora en

el desempeño del personal se hará tangible, y se construirá una cultura informacional fuerte.

La GC, siempre desde la perspectiva aportada por Ponjuán Dante (2015),<sup>16</sup> puede considerarse desde el ángulo de sus procesos, y también verse culturalmente como un enfoque que nutre las acciones de la organización, sin el cual no puede sobrevivir ni competir. Este último concepto, en el ámbito de las organizaciones sin fines de lucro, resulta al menos, cuestionable. Sin embargo, no se profundizará en él, ya que no se constituye como objeto de discusión en el presente trabajo. Ahora bien, los resultados de la GC se plasman en múltiples beneficios, esto es, a partir del crecimiento personal de los miembros de la organización, los resultados productivos, investigativos y docentes en términos de actualidad y/o calidad; el desarrollo de innovaciones y nuevos enfoques en servicios y productos. Se trata de una actividad sistemática que atraviesa a toda la organización dado que el conocimiento se encuentra en todos los niveles de la misma y todos sus miembros tributan a los beneficios organizacionales. Recientemente, autoras como Indy Bibiana Bedoya y Susana Crespo Jaramillo (2019)<sup>17</sup> han aportado una metodología para identificar los niveles de madurez de los procesos de GC en instituciones de enseñanza superior, con el fin de contribuir al aprendizaje organizacional.

Los cambios que se han experimentado en la cultura organizacional en los últimos años (principalmente los señalados por Alabart-Pino, 2015;<sup>18</sup> como también caben mencionar los trabajos de Pichs Fernández y Ponjuán Dante, 2014<sup>19</sup> y Ponjuán Dante, 2015),<sup>20</sup> o las diferentes formas en que se busca abordar la gestión del talento, ¿no son acaso variantes que toman a la GC como aspecto clave?

La mirada propuesta por Pérez-Montoro (2016)<sup>21</sup> trata el tema desde lo que proveen ciertos indicadores sobre los que el autor trabaja de forma asertiva, pero no abarcan a cabalidad el alcance acerca del sintagma. Esos indicadores el autor los construye a partir de la utilización de una serie de herramientas y conjuntos de datos que le permitirían trazar la evolución que ha tenido el interés y la atracción respecto a la GC, para ello toma, por una parte, la producción científica anual (monografías y artículos de revistas indizadas) y, por otra, la propuesta universitaria dirigida a formar profesionales en el campo.

Sin embargo, dichos indicadores no abarcan a cabalidad el alcance de la GC, ya que la misma es inherente a las organizaciones, máxime en el actual escenario donde la proliferación de la información y el conocimiento tornan vital llevar adelante estrategias para su tratamiento.

Son importantes también los aportes efectuados por Katia Franch León y Rosa Guerra Bretaña (2016)<sup>22</sup> en función de interpretar con mayor profundidad cuáles son los condicionantes que se imbrican en el dilema que aquí se aborda. Desde una perspectiva histórico-cultural se reconoce al conocimiento como el componente natural del desarrollo de la humanidad y la cultura, mientras que, desde una mirada tecnológica, estas características se maximizan eliminando las fronteras geográficas. Además, desde un enfoque de la teoría de los recursos y capacidades, se concibe justamente al conocimiento como recurso y capacidad para la generación de ventajas competitivas; mientras que la noción sustentada en la teoría del conocimiento reconoce al conocimiento en todas sus fases de conversión de tácito a explícito y de explícito a tácito (convergencia del conocimiento). Se torna necesario efectuar una breve disquisición sobre estos términos, conceptualizando al conocimiento explícito como aquel transmisible en la comunicación mediante los lenguajes convencionales externos y al conocimiento tácito como aquel inherente a la persona, difícil de formalizar y comunicar y que está profundamente enraizado en la acción, el compromiso y el desarrollo en un contexto específico.

A partir de este panorama de las diferentes aristas sobre la GC, es posible distinguir la diversidad de modos de definición e interpretación que se pueden desarrollar. Esto condiciona, asimismo, diversas inferencias en las nociones de organización, factor humano, gestión, ciencia, tecnología y sociedad, y posibilita además la ampliación de nuevas líneas de investigación, campos de desarrollo y aplicación en torno a la GC.

## **2. ¿Es una noción útil para las organizaciones del siglo XXI?**

La GC se puede decir que es la capacidad de la organización de localizar y utilizar el conocimiento existente de manera eficiente y generar un diferencial competitivo. Este concepto es entendido, en el marco de las organizaciones sin fines de

lucro, como la disposición de aprender e innovar, lo cual permitirá emprender cambios de acuerdo a las interacciones con el medio para generar ideas y prácticas innovadoras que favorezcan la adaptación y la perpetuación a lo largo del tiempo (Teixeira y Valentim, 2015).<sup>23</sup> Esta visión, un tanto biologicista, resulta de todos modos útil para comprender la vida organizacional en su complejidad.

En el marco de los avances que ha venido desarrollando la concepción de la GC, debe mencionarse la novedosa noción de *business intelligence*, motorizada por el advenimiento de la “era big data” (datos a gran escala). Guillermina Mora (2018)<sup>24</sup> lo plantea como la continuación de la GC, con el especial propósito de acrecentar la competitividad de las organizaciones. Es decir, GC y *business intelligence*, comparten objetivos orientados a desarrollar ambientes que ayuden al factor humano en los procesos de toma de decisiones y en las actividades de compleja resolución en el contexto de las organizaciones. El abordaje de esta nueva concepción implica, asimismo, el desafío en la formación de nuevos profesionales e investigadores, ya que supone competencias en el manejo y análisis de datos, interpretación y utilización de aplicaciones propias de un ambiente de datos masivos y tecnologías de la información. A propósito, para Mora (2018)<sup>25</sup> también emerge la idea de gestión del talento humano como un concepto actualizado de lo que tradicionalmente se refirió como administración del personal, o bien, gestión de recursos humanos. Resulta conocido que a la hora de hablar de GC, tanto en la bibliografía específica, en los ambientes profesionales o bien en las aulas de formación superior, se hace referencia al individuo como agente indispensable y decisorio en el proceso de GC. No obstante, el concepto de recurso humano, ha sufrido justos cuestionamientos al acusársele de reducir a las personas constitutivas de las organizaciones a meros recursos intercambiables, e incluso desechables. En este sentido, se refuerza aquí la idea de factor humano, aludiendo de este modo a los individuos como componentes estructurales e indispensables de las organizaciones. En este contexto surgen y se consolidan los estudios vinculados a la gestión del talento. La particularidad de esta perspectiva radica en focalizar en las potencialidades de las personas y en los beneficios que pueden o podrán en un futuro brindar a la organización. Uno de los cuestionamientos es el que apunta a señalar hasta qué punto estas capacidades son innatas a cada individuo o bien existe un complejo



proceso a realizar por la organización en función de “detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar” estas aptitudes (Tejeda Zabaleta, 2003).<sup>26</sup> En este punto es donde se incluye la necesidad de incorporar un complejo procedimiento que incursione en la GC a través del apuntalamiento del aprendizaje y el progreso (como ideas modernas sobre la humanidad y sus posibilidades), como constitutivos del desarrollo de la organización.

La GC se basa en los postulados de las organizaciones que aprenden o inteligentes, noción introducida por Peter Senge (1999)<sup>27</sup> y que en el ámbito de las bibliotecas ha sido tomada por autoras como María del Rocío Sánchez Avillaneda (2004)<sup>28</sup> quien efectúa una adaptación a los contextos específicos. Estas organizaciones suponen la existencia dentro de su cultura organizacional de valores tales como: la colaboración, el diálogo, la capacidad de desaprender, escuchar ideas diferentes y compartir conocimientos (Alabart-Pino, 2015).<sup>29</sup>

Naturalmente, se pueden reconocer los múltiples modelos que implica una perspectiva de gestión del talento en el contexto de la GC: proyección organización, gestión del cambio, liderazgos, gestión de calidad, productividad y gestión del talento por competencias (Pardo Enciso y Porras Jiménez, 2011).<sup>30</sup> No obstante, el arribo a este concepto, en el contexto de este trabajo, conlleva a valorizar el carácter evolutivo de la idea de gestión del talento, esto es, cuestionar si puede pensarse entonces a la gestión del talento como un elemento estructurante de la GC, o bien, el primero rebasa a los alcances del segundo. Se trata de disyuntivas que pueden permitir resolver el modo en que se concibe la GC en el ya avanzado preámbulo del siglo XXI.

### **3. ¿La gestión del conocimiento padece de un lánguido estancamiento?**

En la introducción de este trabajo se planteaba el punto de vista de Pérez-Montoro (2016)<sup>31</sup> acerca de la GC, y también la divergencia de planteos que se suscitan sobre el punto. En tal sentido, Mora considera que:

Debido a que la gestión del conocimiento sigue siendo hoy en día un paradigma reciente en su carácter de “casi no explorado”, en la aplicación concreta de los procesos organizacionales no existe un modelo universal que represente este concepto, su aplicación e implementación (Mora, 2018, p. 164).<sup>32</sup>

Su observación abona la idea de la multiplicidad de miradas, que van desde tan dispares planteos como considerar que ha declinado, hasta creer que se trata de un paradigma reciente. A los efectos de este trabajo, se considera que en el actual contexto tecnológico el conocimiento se abre paso al presente paradigma del saber, de la inteligencia y del talento, pues se crea un nuevo modelo organizacional cuando el conocimiento y su gestión dialogan (Mora, 2018;<sup>33</sup> Rojas Mesa, 2006).<sup>34</sup>

Algunos trabajos publicados recientemente suman respaldo en la línea de revalorizar a la GC como camino para atender la incertidumbre en un entorno cambiante, donde resulta clave movilizar el conocimiento implícito para asegurar el mantenimiento de la innovación y el desarrollo (Franch León y Guerra Bretaña, 2016;<sup>35</sup> Mora, 2018).<sup>36</sup> En el área de la educación, sobre todo en la investigación educativa y en las organizaciones escolares y de educación superior, es clara la orientación hacia la GC tácito, en el marco de las ya mencionadas organizaciones que aprenden (García-Martín y Cantón, 2016)<sup>37</sup> y como estrategia para el desarrollo del sentido crítico (Gómez Alcívar Henríquez Carrera y Jordán Yépez, 2019),<sup>38</sup> dado que consideran que incide directamente en el rendimiento educativo, a fin de favorecer la finalización exitosa de todas las etapas educativas.

La GC se ha convertido en un punto crítico e indispensable para el desarrollo social y económico. Este ha adquirido un nuevo valor de producción a nivel industrial, ya que a partir de él se llevan a cabo acciones derivadas de la combinación de la información, experiencias, valores y normas internas (Gómez Alcívar, Henríquez Carrera y Jordán Yépez, 2019).<sup>39</sup>

Esto hace que el conocimiento adquiera sentido situado para la organización, que la gente se sienta hacedora de ese conocimiento y, por lo tanto, involucrada en los procesos descritos por los primeros teóricos respecto a la socialización, combinación, externalización e internalización. El carácter situado se lo da precisamente el hecho de que ese conocimiento ha nacido en el seno de esa organización y responde a señas de identidad propias, de ahí la importancia de su transferencia y distribución para que pueda seguir creciendo. Se trata de procesos que añaden valor a las organizaciones, pues la calidad como concepto ha estado siempre ligada a los procesos

informacionales y al conocimiento que deviene de dichos procesos:

De la capacidad que tenga la organización empresarial para gestionar el conocimiento, y por supuesto aplicarlo con la rapidez que los tiempos requieren y repetir el ciclo en espiral, dependerá su capacidad competitiva y por ende su éxito. De manera práctica, esto significará adoptar estrategias e implementar planes de acción encaminados a agregar valor en la organización y, a su vez, eliminar las insuficiencias que limitan la eficiencia organizacional y el logro de sus objetivos estratégicos (Franch León y Guerra Bretaña, 2016, p. 32).<sup>40</sup>

En el planteo de los autores se encuadra la idea del valor agregado asociado a la GC y de la generación de ventajas competitivas a partir de ello, ya sea como “capital intelectual”, producto de la sinergia entre las personas, así como también en relación con aspectos vinculados con dimensiones menos tangibles, como el *know-how*, o la motivación.

#### **4. ¿Qué se puede concluir sobre las cuestiones que se le endilgan?**

Alejado de este anuncio que presagia Pérez-Montoro (2016)<sup>41</sup> sobre un lánguido estancamiento, el campo de la GC, asociado al aprendizaje organizacional, parece recrearse continuamente en los distintos ambientes donde se implementa, cambiando a veces de denominación, generando otras metodologías y acompañando a los cambios en los ambientes, los cuales se van suscitando en vistas de las transformaciones en las morfologías, las dinámicas y las tecnologías que las organizaciones van adaptando y adoptando.

Asociada al liderazgo, la GC se presenta como un conveniente proceso proveedor de múltiples estrategias tendientes al acrecentamiento del rendimiento de la organización. No obstante, asimismo, incorpora la necesidad de ampliar los canales de comunicación y conducción que implica un eficiente proceso de liderazgo: este tipo de propuestas rompen con la tradicional estructuración de las organizaciones con jerarquías verticales e introduce, de este modo, modelos que se constituyen de forma transversal. Naturalmente, se establece como un desafío, tanto para las personas encargadas de la gestión, como para todo el factor humano que compone la institución. Sin embargo, si esta contrariedad es asimilada y resignificada por la organización en el

marco de la GC, se coopta como un verdadero progreso en materia de liderazgo. A propósito, Ron Sánchez (2005, p. 28)<sup>42</sup> expone:

Este cambio, y el papel central de la gestión del conocimiento dentro de él, implican un profundo cambio en la forma en que los directivos lideran las organizaciones. La gestión del conocimiento supone que los gerentes no sean las únicas personas que pueden tener ideas útiles en una organización. Por lo que, ellos deben crear procesos de aprendizaje e intercambio basados en conocimientos que estimulen y aprovechen el aprendizaje de todas las personas y grupos, para generar así nuevas ideas para sus organizaciones (Traducción propia).<sup>43</sup>

En esta línea hay coincidencia con lo apuntado por Eustoquio R. García (2015) sobre la importancia de rescatar las capacidades y los conocimientos escondidos en la trama organizacional. Considera que esto le brindará la oportunidad al personal de utilizar su talento y conocimiento en las tareas que desarrolla. Y que debe ser incentivado como parte de la cultura organizacional desde el enfoque de gestión que se aplique a cada contexto. Sin embargo, advierte que esta visión no está lo suficientemente difundida y a las instituciones y empresas aún les falta mucho recorrido para alcanzarla.

Por lo visto hasta aquí, se puede entonces plantear que es indiscutible que la GC como factor que dinamiza la creatividad y producción ha sido y sigue siendo clave en las organizaciones que conforman a nuestra sociedad. Esto ha llevado a que muchas organizaciones incluyan dentro de sus metas la necesidad de innovar de forma sostenida y creciente, para asegurar no solo el éxito, sino la supervivencia. La innovación implica *per se* la generación de conocimiento, asirlo y hacerlo explícito es un desafío que solo se logra mediante procesos de gestión que dan sentido a la experiencia humana.

Estos movimientos en torno a las formas de abordar el conocimiento y gestionarlo son variantes que lo mantienen en primera línea al hablar del desarrollo organizacional, independientemente de cuáles sean los términos de referencia para designarlo. Estas expresiones irán acompañando los cambios paradigmáticos desde donde se los observe y también los momentos históricos en los que devengan. Se considera entonces que la GC no padece de un lánguido estancamiento, sino, por el

contrario, se encuentra en fase de evolución hacia nuevas formas de abordaje, situadas en función del contexto y las circunstancias.

La complejidad de los actuales tiempos, así como los nuevos modelos organizativos y de liderazgo han ampliado el campo semántico que nutren de conceptos a las organizaciones. El ser humano permanece como pieza clave en este proceso, su desarrollo cognitivo y saber cada vez más son su principal capital. Desde el punto de vista ontológico, el conocimiento nace en el individuo, el conocimiento organizacional no tiene esencia sin esta premisa y sin que se habilite la participación de las personas para dar a conocer el activo que las identifica y diferencia de las demás organizaciones. La gestión es clave, en tanto facilita y promueve que ese conocimiento se explicita y fructifique, permitiendo que las organizaciones aprendan a través de la socialización.

Debido a estas constataciones es que no se puede sostener que el interés por la GC “tras un fuerte ascenso en popularidad, ha ido perdiendo la atención general y va diluyéndose poco a poco”, como considera Pérez-Montoro (2016, p. 533).<sup>44</sup> Si bien es cierto que hay palabras y expresiones que adquieren el rango de *buzz word* (palabra de moda) y luego decaen en su uso, la GC es bastante más que ello, y lo que las organizaciones desarrollan en ese sentido sigue en desarrollo, como así el interés de investigadores y lectores de los distintos campos del saber que le aportan, entre los que están, por supuesto, los de las ciencias de la información.

## Referencias Bibliográficas

- <sup>1</sup> Belluzzo, R. C. B. (2017). Bases teóricas de gestão da informação: das origens aos desafios na sociedade contemporânea. *Palavra chave* (La Plata), 7(1), e027. Disponible en: <https://www.palavraclave.fahce.unlp.edu.ar/article/view/PCe027/8817> [Consultado 22-04-20]
- <sup>2</sup> Carvalho, L. F. de y Araújo Jr., R. H. de (2014). Gestão da informação: estudo comparativo entre quatro modelos. *Biblos: revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação*, 28(1), 71-84. Disponible en: <https://www.brapci.inf.br/index.php/res/download/56683> [Consultado 22-04-20]
- <sup>3</sup> García, E. R. (2015). Del conocimiento tácito al conocimiento explícito: retos para la gestión del conocimiento organizacional. *Informatio*, 20(1), 37-48. Disponible en: <https://informatio.fic.edu.uy/index.php/informatio/article/view/167/160> [Consultado 22-04-20]
- <sup>4</sup> Martins, S. C. de y Cianconi, R. B. (2013). Gestão da informação: estudo comparativo de modelos sob a perspectiva integrativa dos recursos de informação. XIV *Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação*. Disponible en: <https://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/40531> [Consultado 22-04-20]

5. <sup>5</sup> Ponjuán Dante, G. (2011). La gestión de información y sus modelos representativos. Valoraciones. *Ciencias de la información*, 42(2), 11–17. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422294003> [Consultado 22-04-20]
6. <sup>6</sup> Sánchez, R. (2005). *Knowledge management and organizational learning: fundamental concepts for theory and practice*. Lund: Lund Institute of Economic Research.
7. <sup>7</sup> Martínez Musiño, C. (2009). Los flujos de información en la administración del conocimiento: diagnóstico en una organización de servicios de consultoría en tecnologías de información. Tesis de Maestría en Bibliotecología. El Colegio de México, Ciudad de México. Disponible en: <http://eprints.rclis.org/29146/1/Tesis.pdf> [Consultado 22-04-20]
8. <sup>8</sup> Martínez Musiño, C. (2014). Modelo para la identificación de la transformación de la información en conocimiento en contextos de las organizaciones manufactureras. *Revista mexicana de ciencias de la información*, 1(10). Disponible en: <http://eprints.rclis.org/30792/1/Modelo%20para%20la%20identificaci%C3%B3n%20de%20la%20transformaci%C3%B3n%20de%20la%20informaci%C3%B3n%20en%20conocimiento%20en%20contextos%20de%20las%20organizaciones%20manufactureras.pdf> [Consultado 22-04-20]
9. <sup>9</sup> Santos, C. D. y Valentim, M. L. P. (2014). As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, 4, 19-33. Disponible en: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/17897/12245> [Consultado 22-04-20]
10. <sup>10</sup> Pérez-Montoro, M. (2016). Gestión del conocimiento: orígenes y evolución. *El profesional de la información*, 25(4), 526-534. Disponible en: <https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2016.jul.02/31586> [Consultado 22-04-20]
11. <sup>11</sup> Ponjuán Dante, G. (2015). Inteligencia organizacional, gestión de información, gestión del conocimiento: vínculos y complementariedad. En M. L. P. Valentim y A. Maás Basnuevo (orgs.). *Inteligência organizacional* (pp. 53-70). Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica.
12. <sup>12</sup> Op cit.
13. <sup>13</sup> Op cit.
14. <sup>14</sup> Ziviani, F.; Correa, F. y De Muylder, C. F. (2019). A gestão do conhecimento rumo a uma abordagem holística: indicação de aspectos a serem contemplados em modelos de gerenciamento do conhecimento. *Revista digital biblioteconomia e ciência da informação*, 17, 1-28. Disponible en: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8652801> [Consultado 22-04-20]
15. <sup>15</sup> Ponjuán Dante, G. (2007). *Gestión de la información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. Madrid: Trea.
16. <sup>16</sup> Ponjuán Dante, G. (2015). Inteligencia organizacional, gestión de información, gestión del conocimiento: vínculos y complementariedad. En M. L. P. Valentim y A. Maás Basnuevo (orgs.). *Inteligência organizacional* (pp. 53-70). Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica.
17. <sup>17</sup> Bedoya, I. B. y Crespo Jaramillo, S. (2019). Propuesta de instrumento para la identificación del nivel de madurez de los procesos de gestión del conocimiento. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 34. Disponible en: [https://www.revistagpt.usach.cl/sites/revistagpt/files/propuesta\\_de\\_instrumento\\_para\\_la\\_identificacion\\_del\\_nivel\\_de\\_madurez\\_de\\_los\\_procesos\\_de\\_gestion\\_del\\_conocimiento.pdf](https://www.revistagpt.usach.cl/sites/revistagpt/files/propuesta_de_instrumento_para_la_identificacion_del_nivel_de_madurez_de_los_procesos_de_gestion_del_conocimiento.pdf) [Consultado 22-04-20]
18. <sup>18</sup> Alabart-Pino, Y. (2015). La cultura y la inteligencia organizacional, pilares para la

- innovación en el siglo XXI. En M. L. P. Valentim y A. Maás Basnuevo (orgs.). *Inteligência organizacional* (pp. 293-312). Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica.
- 19.<sup>19</sup> Pichs Fernández, A. y Ponjuán Dante, G. (2014). La cultura informacional: sus principales relaciones conceptuales. *Ciencias de la información*, 45(2), 33–37. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181432443006.pdf> [Consultado 22-04-20]
- 20.<sup>20</sup> Op cit.
- 21.<sup>21</sup> Op cit.
- 22.<sup>22</sup> Franch León, K. y Guerra Bretaña, R. M. (2016). Las normas ISO 9000: una mirada desde la gestión del conocimiento, la información, innovación y el aprendizaje organizacional. *Cofín Habana*, 11(2), 29-54. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v10n2/cofin02216.pdf> [Consultado 22-04-20]
- 23.<sup>23</sup> Teixeira, M. C. y Valentim, M. L. P. (2015). Informação como insumo para a inteligência organizacional. En M. L. P. Valentim y A. Maás Basnuevo (orgs.). *Inteligência organizacional* (pp. 195-214). Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica.
- 24.<sup>24</sup> Mora, G. (2018). Siglo XXI economía de la información: gestión del conocimiento y business intelligence, el camino a seguir hacia la competitividad. *Signos*, 10(2), 151-174. DOI: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.09> [Consultado 22-04-20]
- 25.<sup>25</sup> Op cit.
- 26.<sup>26</sup> Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 12, 115-133. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1725/9404> [Consultado 22-04-20]
- 27.<sup>27</sup> Senge, P. (1999). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- 28.<sup>28</sup> Sánchez Avillaneda, M. R. (2004). La biblioteca como una organización que aprende. *Biblioteca universitaria. Nueva época*, 7(2), 100-109. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/11879805.pdf> [Consultado 22-04-20]
- 29.<sup>29</sup> Op. cit.
- 30.<sup>30</sup> Pardo Enciso, C. E. y Porras Jiménez, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Administração pública e gestão social*, 4(2), 167-183. Disponible en: [https://www.academia.edu/8571783/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_talento\\_humano\\_ante\\_el\\_desaf%C3%ADo\\_de\\_organizaciones\\_competitivas](https://www.academia.edu/8571783/La_gesti%C3%B3n_del_talento_humano_ante_el_desaf%C3%ADo_de_organizaciones_competitivas) [Consultado 22-04-20]
- 31.<sup>31</sup> Op cit.
- 32.<sup>32</sup> Op cit.
- 33.<sup>33</sup> Op cit.
- 34.<sup>34</sup> Rojas Mesa, Y. (2006). De la gestión de información a la gestión del conocimiento. *Acimed*, 14(1). Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_1\\_06/aci02106.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci02106.htm)
- 35.<sup>35</sup> Op cit.
- 36.<sup>36</sup> Op cit.
- 37.<sup>37</sup> García-Martín, S. y Cantón, I. (2016). Revisión de experiencias sobre gestión del conocimiento en organizaciones educativas. *Revista científica electrónica de educación y comunicación en la sociedad del conocimiento*, 16(1), 178-191. Disponible en: <http://eticanet.org/revista/index.php/eticanet/article/view/99/91> [Consultado 22-04-20]
- 38.<sup>38</sup> Gómez Alcívar, V.; Henríquez Carrera, E. y Jordán Yépez, A. (2019). Los proyectos

integradores de saberes y su incidencia en la producción, gestión del conocimiento y desarrollo de habilidades investigativas de los docentes en formación. *Opuntia brava*, 11(3), 109-116. Disponible en:

<http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/794> [Consultado 22-04-20]

39.<sup>39</sup> Op cit.

40.<sup>40</sup> Op cit.

41.<sup>41</sup> Op cit.

42.<sup>42</sup> Op cit.

43.<sup>43</sup> En el original en inglés: This shift, and knowledge management's central role within it, implies a profound change in the way managers lead organizations. Knowledge management presumes that managers are not the only people who can have useful ideas in an organization. Managers must therefore create broadly based knowledge sharing and learning processes that stimulate and draw on the learning of all individuals and groups in generating the best possible flow of new ideas for their organizations (Ron Sánchez, 2005, p. 28).

44.<sup>44</sup> Op cit.