

# Relación entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional<sup>1</sup>

## Relationship between knowledge management and organizational learning

### Relação entre gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional

<https://doi.org/10.15332/24631140.10083>

Artículo de investigación

Diego Armando Jurado-Zambrano<sup>2</sup>

Adriana Mosquera Carrascal<sup>3</sup>

William Adrián Ruedas Mosquera<sup>4</sup>

Recibido: 23 de octubre del 2023

Revisado: 7 de mayo del 2024

Aceptado: 24 de mayo del 2024

Citar como:

Jurado-Zambrano, D. A., Mosquera Carrascal, A., & Ruedas Mosquera, W. A. (2024). Relación entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. *SIGNOS - Investigación En Sistemas De gestión*, 16(2), 182-203. <https://doi.org/10.15332/24631140.10084>



## Resumen

Los sistemas de gestión basados en la norma ISO 9001:2015 deben determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos. Estos conocimientos deben ser gestionados y apropiados por los empleados para apoyar el desarrollo de las actividades diarias. En este sentido, el presente artículo tiene como objetivo analizar la relación entre el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento. Para iniciar un proceso de aprendizaje en la organización, es necesario contar con conocimiento, el cual puede provenir de fuera de la organización o

<sup>1</sup> Artículo de investigación.

<sup>2</sup> Magíster en Ingeniería Administrativa, Universidad Nacional de Colombia. Docente Tiempo Completo. Integrante del Grupo de Investigación Gestión e Innovación Tecnológica en Administración Pública-LABGITAP- y del Laboratorio de Innovación Pública, Escuela Superior de Administración Pública, Medellín, Colombia. Correo electrónico: [diego.jurado@esap.edu.co](mailto:diego.jurado@esap.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6666-6444>

<sup>3</sup> Magíster en Administración de Organizaciones. Docente de Tiempo Completo, Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña - Colombia. Investigador Junior por MinCiencias. Perteneciente al grupo de investigación Gidse. Correo electrónico: [amosquerac@upso.edu.co](mailto:amosquerac@upso.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5993-1529>

<sup>4</sup> Estudiante de Maestría en Finanzas, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Economista Universidad Industrial de Santander, Profesional de Autoevaluación, Oficina de Autoevaluación Institucional Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña, Colombia. Correo electrónico: [waruedasm@upso.edu.co](mailto:waruedasm@upso.edu.co) ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4684-7728>

desarrollarse internamente. La disponibilidad del conocimiento facilita el proceso de absorción, permitiendo la apropiación de rutinas y la consolidación de capacidades organizacionales. El artículo emplea un enfoque cualitativo de alcance descriptivo. Los resultados del análisis de contenido señalan tres categorías emergentes que ayudan a comprender dicha relación: las personas como eje de ambos conceptos, el enfoque de procesos y la cultura organizacional. Se concluye que es necesario que las organizaciones desarrollen ambos conceptos desde una perspectiva sistémica que permita gestionar articuladamente su implementación.

**Palabras clave:** aprendizaje organizacional, cultura organizacional, gestión del conocimiento, procesos de conocimiento.

## Abstract

Management systems that base their implementation on the ISO 9001:2015 standard must determine the knowledge necessary for the operation of their processes. The required knowledge must be managed and appropriated by employees to support the development of daily activities. In this sense, this article aims to analyze the relationship between organizational learning and knowledge management processes. The above makes sense because to start a learning process in the organization it is necessary to have knowledge, which can come from outside the organization or can also be developed within it. The availability of knowledge allows the absorption process, therefore, routines can be appropriated more quickly and organizational capabilities can be consolidated. The article uses a qualitative approach of descriptive scope. The results of the content analysis point out three emerging categories that help understand this relationship, these are: people as the axis of both concepts, the process approach and organizational culture. It is concluded by mentioning that organizations must work on both concepts from a systemic perspective that allows them to articulately manage their implementation.

**Keywords:** organizational learning, organizational culture, knowledge management, knowledge processes.

## Resumo

Os sistemas de gestão baseados na norma ISO 9001:2015 devem determinar o conhecimento necessário para o funcionamento dos seus processos. Este conhecimento deve ser gerido e apropriado pelos colaboradores para apoiar o desenvolvimento das actividades diárias. Neste sentido, este artigo tem como objetivo analisar a relação entre a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento. Para iniciar um processo de aprendizagem na organização, é necessário dispor de conhecimentos, que podem vir do exterior da organização ou ser desenvolvidos internamente. A disponibilidade de conhecimentos facilita o processo de absorção, permitindo a apropriação de rotinas e a consolidação das capacidades organizacionais. O artigo utiliza uma abordagem qualitativa com um âmbito descriptivo. Os resultados da análise de conteúdo apontam para três categorias emergentes que ajudam a compreender esta relação: as pessoas no centro de ambos os conceitos, a abordagem por processos e a cultura organizacional. Conclui-se que é necessário que as organizações desenvolvam ambos os conceitos numa perspetiva sistémica, de modo a gerir a sua implementação de forma articulada.

**Palavras-chave:** aprendizagem organizacional, cultura organizacional, gestão do conhecimento, processos de conhecimento.

## Introducción

Los sistemas de gestión basados en la norma International Organization for Standardization [ISO] 9001:2015 (en adelante ISO 9001:2015) deben determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos. Esta versión de la norma, publicada en 2015, introduce por primera vez la obligación de que las organizaciones consideren el papel del conocimiento organizacional como un recurso (Wilson y Campbell, 2016). La mayoría de los autores coinciden en que la Gestión del Conocimiento (en adelante GC) es crucial para apoyar iniciativas de calidad (Stewart y Waddell, 2008), contribuyendo al cumplimiento de metas organizacionales.

Tanto la gestión de la calidad como la GC están estrechamente asociadas con un enfoque sistémico (Wilson y Campbell, 2016). Wiig (1990) acuñó por primera vez el término GC en un contexto sistémico. Por su parte, Bell (1984) define el aprendizaje organizacional como el conjunto de procesos a través de los cuales los individuos y, por extensión, las organizaciones, adquieren conocimientos y habilidades técnicas. La consideración de que las ventajas competitivas de las organizaciones se sustentan en sus recursos y capacidades ha situado a la GC en el centro de la atención, especialmente debido a que el conocimiento reside en las personas, lo que hace crucial desarrollar mecanismos para facilitar su flujo (Garzón y Fisher, 2008).

Así, el conocimiento organizacional emerge como un factor clave para facilitar los procesos de aprendizaje y, por consiguiente, el desarrollo de capacidades organizacionales. El aprendizaje organizacional no solo aumenta la efectividad y eficiencia de las organizaciones a través del conocimiento (Ratnapalan y Uleryk, 2014), sino que también implica la gestión activa de los procesos de aprendizaje y la operación del conocimiento dentro de las estructuras organizativas (Zia et ál., 2023). En este contexto, el conocimiento y el aprendizaje, gestionados de manera efectiva, fomentan la creación continua de nuevos conocimientos (Antunes y Pinheiro, 2020).

El aprendizaje organizacional abarca una serie de procesos de gestión del conocimiento que facilitan la adquisición, creación, almacenamiento, intercambio y aplicación de conocimientos entre individuos y grupos en todos los niveles de una organización (Kordab et ál., 2020). Sin embargo, a pesar de los avances, existen vacíos en la investigación que aborden de manera integral el ciclo completo de la gestión del conocimiento en relación con el aprendizaje organizacional (Raudeliuniene et ál., 2020). Es crucial explorar cómo el proceso de compartir conocimiento impacta la relación entre las prácticas de recursos humanos y la cultura de aprendizaje organizacional, dado que esto proporcionaría a los gerentes, académicos y profesionales de recursos humanos una comprensión más profunda

del valor de la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones (Naqshbandi et ál., 2023).

Por lo tanto, este documento se propone analizar la interrelación entre el aprendizaje organizacional y los procesos de gestión del conocimiento. Esta exploración cobra sentido porque el inicio y fomento del aprendizaje organizacional dependen fundamentalmente de la disponibilidad de conocimiento, ya sea adquirido externamente o desarrollado internamente en la organización. Esta disponibilidad facilita los procesos de transferencia y absorción de conocimientos, permitiendo así la rápida adopción de rutinas organizacionales que fortalezcan las capacidades organizativas (Eisenhardt y Martin, 2000).

Para analizar la relación entre el aprendizaje organizacional y los procesos de gestión del conocimiento, se llevó a cabo un análisis documental que identificó dos marcos conceptuales fundamentales para comprender cómo operan ambos conceptos en la práctica. Para el aprendizaje organizacional, se empleó el Modelo 4I propuesto por Crossan et ál. (1999). En cuanto a la gestión del conocimiento, se recurrió al concepto de procesos de conocimiento, también conocido como ciclo de la gestión del conocimiento, según Alavi y Leidner (2001) y Wilson y Campbell (2016).

Tras analizar las características de estos modelos y contrastarlos con el análisis de contenido, emergieron tres categorías clave que ayudan a abordar el objetivo del estudio: la centralidad de las personas en ambas temáticas, el enfoque en procesos que emplean, y el papel crucial de la cultura organizacional como facilitador común.

El artículo comienza presentando la metodología utilizada, destacando las características del análisis de contenido según Downe-Wamboldt (1992). Luego, se exponen los resultados en tres secciones principales. En primer lugar, se revisan conceptualmente términos clave como conocimiento, conocimiento organizacional, gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional. A continuación, se proporciona una introducción concisa a los modelos y conceptos del Modelo 4I (Crossan et ál., 1999) y los procesos de gestión del conocimiento. En tercer lugar, se realiza un análisis de los habilitadores claves que articulan el aprendizaje organizacional y los procesos de gestión del conocimiento, facilitando así el desarrollo de rutinas organizativas y fortaleciendo las capacidades dentro de los sistemas de gestión. Estos habilitadores incluyen la cultura organizacional, el rol de las personas y el enfoque en los procesos según Narayanan et ál. (2023). Finalmente, el artículo termina con las conclusiones derivadas del estudio realizado.

## **Metodología**

El artículo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo (Morrow y Smith, 2000) con un alcance descriptivo (Hernández et ál., 2014). Se empleó el análisis de contenido como metodología indirecta, basada en el análisis e interpretación de fuentes documentales secundarias (Oliver,

2008). Esta metodología permite un examen sistemático y objetivo del material documental para realizar inferencias válidas a partir de información verbal, visual o escrita (Downe-Wamboldt, 1992).

La aplicación del análisis siguió los pasos sugeridos por Downe-Wamboldt (1992), con una adaptación específica que se detalla a continuación:

- *Selección de la unidad de análisis:* se identificó inicialmente un conjunto de documentos relevantes relacionados con las categorías de análisis, los cuales fueron examinados en profundidad. Los artículos seleccionados procedían de revistas de alto impacto y eran principalmente de autores destacados en la literatura. La búsqueda se realizó en Google Scholar utilizando la ecuación de búsqueda en inglés y español "*organizational learning*" y "*knowledge management*". La selección de documentos se llevó a cabo utilizando los criterios de relevancia y cualquier momento proporcionados por Google Scholar, con el objetivo de identificar trabajos seminales y discusiones contemporáneas en las áreas de interés. Se incluyeron un total de 46 artículos, como se detalla en la Tabla 1, clasificados en dos grandes categorías preestablecidas: gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional, que son el foco central del estudio. Para la categoría de gestión del conocimiento, se especificaron subcategorías como conocimiento, conocimiento organizacional y procesos de conocimiento para orientar la inclusión de artículos pertinentes en el estudio.
- *Crear las categorías:* se identificaron las categorías que se desarrollan en la sección de resultados, específicamente en el apartado titulado "Relaciones entre GC y el aprendizaje organizacional". Estas categorías permitieron abordar la relación entre los procesos de gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, siendo estas: las personas como foco, el enfoque a procesos y la cultura organizacional. Además, en los resultados se incluyeron reflexiones sobre el conocimiento organizacional, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, dado que estas categorías estaban directamente relacionadas con la temática inicial del documento.
- *Probar previamente las definiciones y reglas de las categorías:* se trabajó con categorías identificadas en la literatura. Por esto, se tuvieron en cuenta definiciones y características propuestas por otros autores en el presente documento.
- *Codificar los datos extraídos de los documentos:* como se detalla en la sección de resultados, se procedió a codificar tres categorías que fueron comunes en los documentos revisados y que contribuyeron a responder a la relación planteada entre los procesos de gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. Estas categorías fueron: las personas como foco, el enfoque a procesos y la cultura organizacional. El proceso de codificación y categorización se realizó siguiendo las recomendaciones de varios estudios

(por ejemplo, Gibbert y Ruigrok, 2010; Locke et ál., 2022). Inicialmente se realizó una codificación abierta para identificar temas, conceptos, ideas o patrones en los documentos. Posteriormente, se identificaron códigos de segundo orden que, al agruparse, dieron lugar a las categorías emergentes presentadas como resultado del análisis.

**Tabla 1.** Documentos revisados

Categoría de análisis	Principales documentos consultados
GC: Conocimiento, conocimiento organizacional y procesos de conocimiento	Bocoya-Maline et ál. (2023), Alavi y Leidner (2001), Areed, Salloum y Shaalan (2021), Al-Ajmi y Al-Busaidi (2022), Jarrahi et ál. (2023), Anshari et ál. (2023), Teece (1981), Nelson y Winter (1982), Davenport y Prusak, (1998), Fakhar Manesh et ál. (2020), Iso (2015), Narayanan et ál. (2023), Gold et ál. (2001), Nonaka, (1994), Anshari y Hamdan (2022); Gürlek y Koseoglu (2023), Penrose (1961), Mezahem et ál. (2022), Von Krogh (1998), Long y Fahey (2000), Iandoli y Zollo (2007), Chong et ál. (2011), McAdam y Reid (2000), Manesh et ál. (2019), Grant (1996), Kordab et ál. (2020), Raudeliuniene et ál. (2020), Naqshbandi et ál. (2023), Shehzad et ál. (2024), Ratnapalan y Uleryk (2014), Demir et ál. (2023), Tsoukas y Vladimirov (2001) y Nonaka y Takeuchi (1995).
Aprendizaje organizacional	Crossan et ál. (1999), Bell (1984), Castaneda y Rios (2007), Garzón y Fisher (2008), Abdollahi et ál. (2023), AlSaied y Alkhoraif (2024), Nakanishi (2024), Douglas y Haley (2024). Huber (1991), Slater y Narver (1995), Acevedo y Diaz-Molina (2023), AlMaian y Bu Qammaz (2023) y Ouchi y Wilkins (1985).

Fuente: elaboración propia.

## Resultados y discusión

En esta sección se presentan las reflexiones que facilitan el análisis de la relación entre la GC y el aprendizaje organizacional. Se comienza por exponer los conceptos de las categorías iniciales: conocimiento organizacional, gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional. Posteriormente, se lleva a cabo un análisis detallado de la relación planteada entre estas dos áreas de interés.

### Conocimiento organizacional

La perspectiva de una organización basada en el conocimiento considera este último como un recurso estratégico que puede contribuir significativamente a la obtención de ventajas competitivas sostenibles (Bocoya-Maline et ál., 2023). La importancia del conocimiento es ampliamente reconocida tanto en la sociedad como en el ámbito empresarial (Areed, Salloum y Shaalan, 2021), llegando a ser considerado uno de los activos competitivos y estratégicos más importantes, pues facilita mejoras económicas y el desarrollo social (Al-Ajmi y Al-Busaidi, 2022).

El conocimiento organizacional se define como la capacidad que desarrollan los miembros de una organización para establecer distinciones en la ejecución de su trabajo en contextos

específicos, mediante la aplicación de generalizaciones que dependen de entendimientos colectivos evolucionados históricamente (Tsoukas y Vladimirou, 2001). Es crucial considerar las particularidades del conocimiento organizacional, ya que este se forma y se adapta en contextos organizacionales específicos. Incluso dentro del mismo sector productivo, las organizaciones pueden desarrollar conocimientos distintos debido a variables contextuales que influyen en su configuración (Tsoukas y Vladimirou, 2001).

Los enfoques de GC que promueven el desarrollo de nuevos conocimientos y el aprendizaje organizacional son fundamentales para obtener ventajas competitivas (Shehzad et ál., 2024). Como sostienen Teece (1981) y Nelson y Winter (1982), el conocimiento es un recurso intangible valioso, escaso y no se agota con su uso. Sin embargo, su naturaleza no agotable no implica que sea estático; al contrario, está sujeto a múltiples transformaciones debido a las actualizaciones necesarias para adaptarse a cambios contextuales como nuevas tecnologías, competencias de los empleados y modificaciones en los modelos de negocio.

Según Davenport y Prusak (1998), el conocimiento es una mezcla dinámica de experiencia, valores, información contextual, habilidades prácticas y modelos mentales que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias. Esta definición enfatiza la importancia de las personas, cuyo talento y competencias son fundamentales en una organización orientada hacia objetivos. Por otro lado, el aprendizaje puede entenderse como el conjunto de procesos mediante los cuales tanto individuos como organizaciones adquieren conocimientos y habilidades técnicas (Bell, 1984). La definición de Davenport y Prusak (1998) aborda elementos como valores, experiencia y modelos mentales, que son inherentes a las personas, mientras que la definición de aprendizaje destaca que son las personas quienes aprenden en el contexto organizacional. Por lo tanto, el talento humano juega un papel crucial en el desarrollo de actividades basadas en el conocimiento (Zia et ál., 2023). En resumen, tanto la creación como el aprendizaje del conocimiento tienen a la persona como elemento central.

La perspectiva desarrollada en este documento sitúa a las personas en el centro de los procesos de GC y aprendizaje organizacional. Esta visión es relevante en el contexto actual, donde las tecnologías emergentes de la cuarta revolución industrial también pueden impulsar los procesos de GC, como señalan Fakhar Manesh et ál. (2020). Jarrahi et ál. (2023) sostienen que las herramientas de inteligencia artificial utilizan diversos enfoques para simular la inteligencia humana, incluyendo el aprendizaje automático supervisado, lo cual subraya el potencial de la inteligencia artificial en la creación, almacenamiento, recuperación, intercambio y aplicación del conocimiento (Jarrahi et ál., 2023; Anshari et ál., 2023). Sin embargo, el enfoque discutido en este documento enfatiza el papel central de las personas como colaboradores o empleados dentro de una organización.

Desde la perspectiva de la norma ISO, el conocimiento organizacional se considera un recurso estratégico, comparable en importancia a activos físicos como edificios y equipos, como argumentó inicialmente Barney (1991). Posteriormente, autores como Grant (1996) y Nonaka y Takeuchi (1995) proporcionaron perspectivas adicionales, centradas más en las personas. La norma ISO 9001:2015 (ISO, 2015) establece que:

La organización debe determinar el conocimiento necesario para la operación de sus procesos y para asegurar la conformidad de productos y servicios. Este conocimiento debe ser mantenido y estar disponible según sea necesario. Al abordar las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe evaluar su conocimiento actual y determinar cómo adquirir o acceder a cualquier conocimiento adicional necesario y actualizaciones requeridas (p. 9).

Como puede verse, el conocimiento organizacional se ha convertido en un punto clave para respaldar las operaciones y alcanzar las estrategias organizacionales. Por lo tanto, es crucial que las organizaciones comprendan esta importancia y asignen recursos para diseñar procesos donde el conocimiento fluya libremente y los colaboradores sean valorados por poseerlo.

### **Gestión del conocimiento**

El mundo moderno está experimentando una rápida transformación hacia una sociedad del conocimiento, donde la GC se percibe como un mecanismo crucial para convertir los recursos en capacidades o competencias básicas (Narayanan et ál., 2023). Es fundamental dirigir eficientemente la GC en las empresas para alcanzar el éxito organizacional a largo plazo (Demir et ál., 2023). Desde una perspectiva económica, la organización se considera un depósito de conocimiento (Penrose, 1961; Nelson y Winter, 1982), por lo tanto, es imperativo gestionarlo adecuadamente para obtener el máximo provecho y convertirlo en una fuente de ventaja competitiva. La GC busca aumentar la eficiencia eliminando procesos y esfuerzos redundantes por redescubrir lo que ya se sabe (Abdollahi et ál., 2023). Sin embargo, esta gestión no puede reducirse a simples transacciones determinísticas, sino que debe considerar a la persona como un elemento que complica su gestión en contextos organizativos.

La GC se define como la capacidad de las organizaciones para crear nuevos conocimientos mediante la conversión del conocimiento tácito y explícito, transfiriéndolo e incorporándolo en todos los procesos organizativos (Nonaka, 1994). Juega un papel crucial en la provisión de una ventaja competitiva sostenible (Anshari y Hamdan, 2022; Gürlek y Koseoglu, 2023), convirtiéndose en un factor esencial para las organizaciones (Gürlek y Koseoglu, 2023), y proporcionando beneficios para mejorar la eficiencia y la productividad empresarial en la consecución de los objetivos organizacionales (Mezahem et ál., 2022).

La GC describe las estrategias y procesos de adquisición, conversión, aplicación y protección del conocimiento (Lin y Lee, 2006). Esta puede entenderse a través de un ciclo, según lo planteado por Wilson y Campbell (2016), para mejorar la competitividad de una empresa

(Lin y Lee, 2006; Von Krogh, 1998). Su propósito es mejorar el desempeño organizacional mediante el diseño e implementación explícita de herramientas, procesos, sistemas, estructuras y culturas que faciliten la creación, el intercambio y el uso de conocimientos (individuales, colectivos y estructurales) esenciales para la toma de decisiones (Long y Fahey, 2000), y para alcanzar los objetivos organizacionales (Iandoli y Zollo, 2007; Chong et ál., 2011; McAdam y Reid, 2000).

### **Procesos de conocimiento**

Los procesos de conocimiento se definen como una coordinación estructurada para gestionar efectivamente el conocimiento, y según algunos autores, representan las operaciones fundamentales del mismo (Gold et ál., 2001). Estos procesos de GC son iterativos y ayudan a transformar la necesidad de conocimiento en capacidades organizacionales instaladas, mediante la interacción de elementos de capital tangible e intangible que fomentan la innovación en productos y servicios (Zia et ál., 2023). La literatura identifica diversos estudios que dividen la GC en procesos interrelacionados, tales como creación (Shehzad et ál., 2024; Alavi y Leidner, 2001; Manesh et ál., 2019), transferencia (Alavi y Leidner, 2001; Manesh et ál., 2019), adquisición (Gold et ál., 2001; Lin y Lee, 2006; Manesh et ál., 2019), almacenamiento (Shehzad et ál., 2024; Alavi y Leidner, 2001; Manesh et ál., 2019), recuperación (Alavi y Leidner, 2001; Manesh et ál., 2019), y aplicación (Shehzad et ál., 2024; Alavi y Leidner, 2001; Gold et ál., 2001; Lin y Lee, 2006; Manesh et ál., 2019) del conocimiento dentro de un sistema organizacional. Heisig (2009) realizó un estudio exhaustivo de 160 marcos para la GC, combinando diversas investigaciones (Holsapple y Joshi, 1999; Liebowitz y Megbolugbe, 2003), concluyendo que un modelo efectivo de GC debe incluir al menos cinco componentes básicos: identificación, creación, almacenamiento, compartición y aplicación del conocimiento. Estos aportes permiten diseñar un esquema que facilita la comprensión de los procesos de GC, como se ilustra en la Figura 1, con una descripción detallada de cada proceso.

#### **Identificar**

Este proceso consiste en determinar el conocimiento necesario para impulsar el desarrollo de los procesos de la organización. En otras palabras, se trata de identificar el conocimiento que debe convertirse en rutina y, por ende, trascender para configurarse, junto con otros recursos, en una capacidad organizacional (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995). La identificación del conocimiento comienza con la determinación de su ausencia actual o su presencia en niveles de apropiación que pueden requerir gestión para su desarrollo hasta los niveles deseados. Este proceso debe ser capaz de indicar los niveles de desarrollo y dominio presentes y deseados sobre un conocimiento específico. Además, permite identificar qué conocimientos son críticos para la operación de los procesos. Entre las herramientas típicas para la identificación de conocimiento se encuentran los mapas de conocimiento, matrices de

cargos críticos, cafés de conocimiento, grupos focales, benchmarking, entrevistas y vigilancia tecnológica.

### ***Adquirir***

También conocida como creación o incorporación de conocimiento, la adquisición está asociada a la localización, creación o descubrimiento de conocimiento proveniente de diversas fuentes, como el entorno o las relaciones con clientes, competidores o proveedores (Acevedo y Diaz-Molina, 2023). Una vez identificado el conocimiento necesario para la operación de los procesos de la organización, se debe analizar si es necesario adoptarlo desde una fuente externa (Alavi y Leidner, 2001; Zia et ál., 2023; Lee, 2018). Por ejemplo, la adquisición puede realizarse mediante la contratación de personal o empresas especializadas, como aquellas dedicadas a la consultoría o asesoría. En casos donde el conocimiento es tan específico que no está disponible en el mercado, se deben desarrollar actividades para crear conocimiento internamente en la organización. Algunas herramientas útiles en esta etapa incluyen universidades corporativas, planes de formación, pasantías, mentorías, tutorías, formación externa (virtual/presencial), consultorías, investigación científica y participación en redes de conocimiento.

### ***Almacenar/proTEGER***

Una vez se dispone del conocimiento y este se encuentra en la organización, es crucial planificar los medios para su conservación, accesibilidad, consulta y protección (Alavi y Leidner, 2001; Zia et ál., 2023; Lee, 2018). Para ello, la organización debe determinar qué medios tecnológicos pueden ayudar a soportar estos criterios. Si el medio de almacenamiento es físico (documental), deben definirse las condiciones de protección adecuadas. En organizaciones caracterizadas por sus capacidades para innovar, se deben diseñar mecanismos de protección que permitan la explotación privilegiada del conocimiento, como las patentes. Algunas herramientas habituales en este proceso incluyen repositorios de conocimiento, bases de datos, archivos documentales y plataformas institucionales de almacenamiento, como tableros de información.

### ***Transferir***

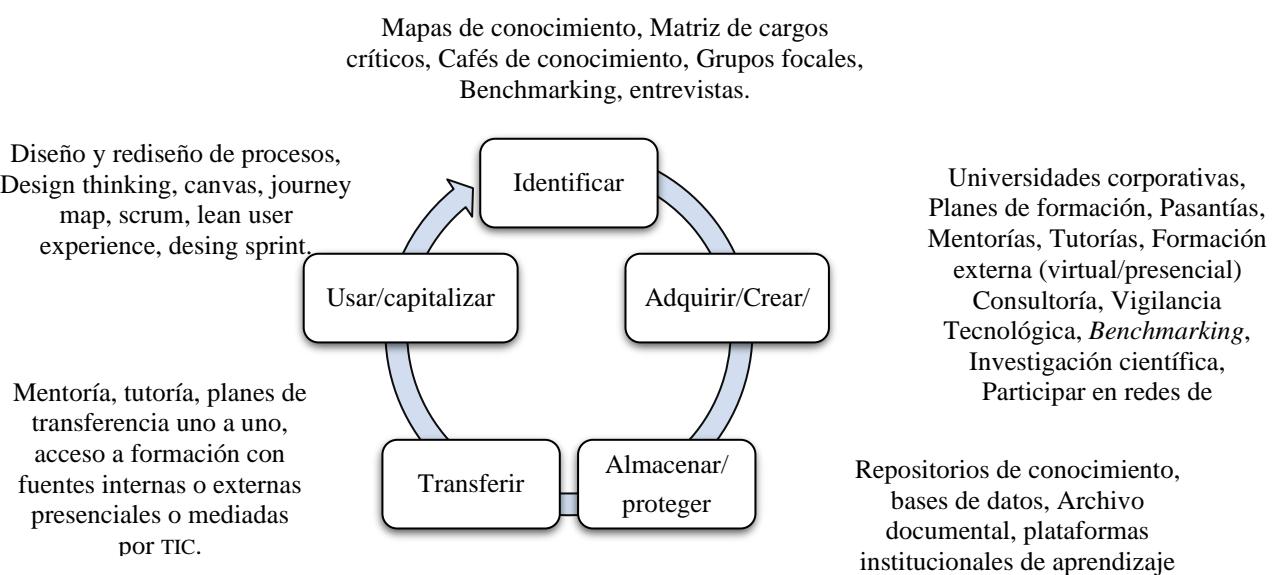
Paralelamente a la adquisición y almacenamiento, se pueden desarrollar actividades de transferencia de conocimiento. Estas actividades buscan que las personas dentro de la organización se familiaricen con el "nuevo conocimiento", lo incorporen en sus rutinas de trabajo y lo formalicen en la estructura organizacional (Alavi y Leidner, 2001). La transferencia es un proceso clave porque es donde comienza a desarrollarse la capacidad organizacional al integrar el nuevo conocimiento en los procedimientos operativos (Asrar-ul-Haq y Anwar, 2016). La transferencia implica externalizar, es decir, distribuir el conocimiento tácito personal a otros (Abdollahi et ál., 2023), y también interiorizar, es decir,

apropiarse del conocimiento para su uso posterior. Herramientas que pueden utilizarse para apoyar este proceso incluyen mentoría, tutoría (Ononye y Igwe, 2019), planes de transferencia uno a uno, acceso a formación interna o externa (presencial o mediada por Tecnologías de la Información y la Comunicación [TIC]), entre otras. Un proceso relacionado con la transferencia es el intercambio de experiencias entre miembros de la organización, lo que puede generar nuevos conocimientos y estimular el aprendizaje organizacional (Naqshbandi et ál., 2023). La falta de transferencia de conocimientos puede obstaculizar capacidades organizativas como el aprendizaje y la creatividad (Shehzad et ál., 2024).

### ***Usar/capitalizar***

A partir de la transferencia de conocimiento, los colaboradores, y con ellos la organización, pueden haber comenzado a desarrollar actividades incorporando los nuevos conocimientos (Alavi y Leidner, 2001). Sin embargo, es en el proceso de uso donde se puede determinar si la organización ha configurado una capacidad real, ya que la repetición generará rutinas que se convertirán en capacidades organizacionales.

Dado que el conocimiento es dinámico, es crucial estar atentos a nuevas necesidades de conocimiento para reiniciar el ciclo, comenzando nuevamente con la etapa de identificación. Además, el conocimiento es iterativo, por lo que, aunque se esté desarrollando un proceso de conocimiento específico, puede ser necesario regresar a etapas anteriores para ajustar e incorporar cambios requeridos. Algunas herramientas para capitalizar el conocimiento incluyen el diseño y rediseño de procesos, el prototipado basado en *design thinking*, y el diseño de productos y servicios utilizando esquemas como *journey map*, *scrum*, *lean user experience* y *design sprint*.



### **Figura 1.** Proceso de conocimiento.

Fuente: elaboración propia a partir de revisión de literatura.

## **Aprendizaje organizacional**

El aprendizaje es fundamental para la capacidad de adaptación de una organización (Douglas y Haley, 2024). La investigación sobre el aprendizaje organizacional se ha desarrollado desde la década de 1960 (Antunes y Pinheiro, 2020). El aprendizaje organizacional es un proceso basado en el aprendizaje individual, a través del cual una entidad, ya sea pública o privada, grande o pequeña, adquiere o crea conocimiento con el propósito de adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo, según sea su nivel de desarrollo (Castaneda y Rios, 2007). Este proceso consiste en adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación, el crecimiento y el progreso de la organización.

Huber (1991) y Slater y Narver (1995) postulan cuatro componentes esenciales del aprendizaje organizacional: adquisición del conocimiento, difusión del conocimiento, interpretación del conocimiento y memoria organizacional. La **adquisición** permite a la organización producir nueva información y conocimiento, ya sea local o externamente, a través de las relaciones y el diálogo de sus miembros. La **difusión** hace que el conocimiento tácito pase a explícito, facilitando su transferencia y aplicación. La **interpretación** compartida de la información a nivel individual y organizacional crea conocimiento común que se incorpora a las rutinas y prácticas de la organización. Finalmente, la **memoria organizacional** se refiere al proceso mediante el cual la información se ingiere en la teoría de uso de una organización (Abdollahi et ál., 2023).

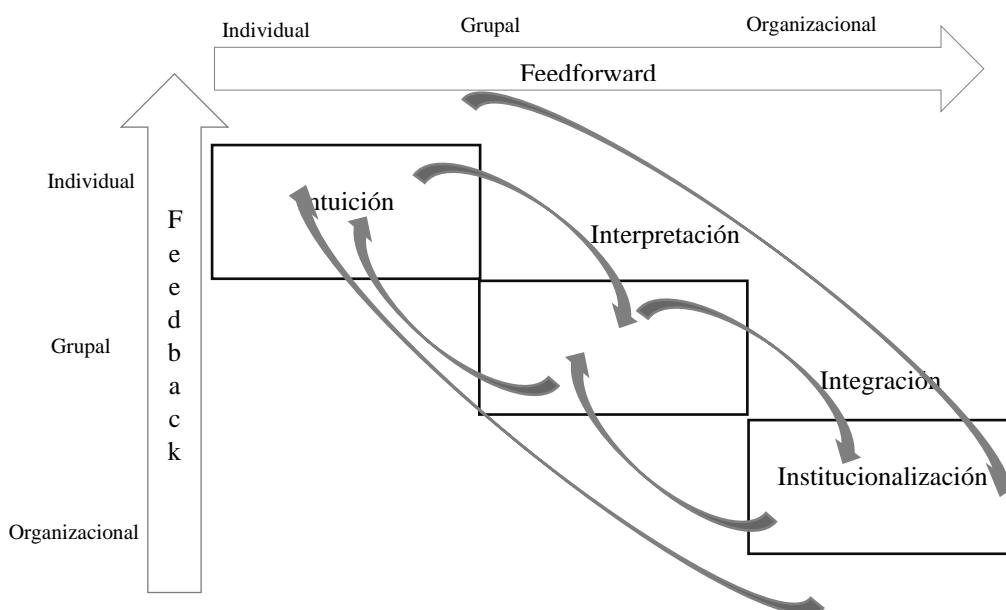
## **Proceso para el aprendizaje organizacional: Modelo 4I**

El aprendizaje organizacional se puede entender mejor como un proceso mediante el cual las organizaciones obtienen y desarrollan un acervo de conocimientos, que luego implementan para crear productos, servicios y valores de mejor calidad para los clientes (AlSaied y Alkhoraif, 2024). El modelo 4I, propuesto por Crossan et ál. (1999), describe una dinámica de procesos (ver figura 2), y se compone de etapas que deben completarse para lograr la apropiación y absorción del conocimiento. Dado que funciona bajo una dinámica de procesos, es importante considerar la interdependencia entre las actividades, es decir, que una actividad depende de otra. El modelo involucra los procesos de intuición, interpretación, integración e institucionalización, los cuales pueden ocurrir a nivel individual, grupal u organizacional.

El primer proceso, la intuición, tiene lugar a nivel individual y se define como el reconocimiento preconsciente de patrones y/o posibilidades inherentes de un flujo personal de experiencia (Crossan et ál., 1999). El segundo proceso, la interpretación, ocurre a nivel

individual y grupal, y se define como la explicación, a través de palabras y/o acciones, de una intuición o idea tanto para uno mismo como para los demás (Crossan et ál., 1999).

La integración, por su parte, se define como un proceso en el que se desarrolla un entendimiento compartido entre los individuos y se toman acciones coordinadas a través de un ajuste mutuo (Crossan et ál., 1999).



**Figura 2.** Modelo de las 4I

Fuente: Crossan et ál. (1999).

El cuarto concepto, la institucionalización, es el proceso de asegurar que las acciones rutinarias se lleven a cabo. Este proceso implica incorporar el aprendizaje que han adquirido los individuos y los grupos dentro de la organización, e incluye sistemas, estructuras, procedimientos y estrategias (Crossan et ál., 1999). Al lograr la institucionalización del conocimiento, se podría generar una ventaja competitiva, ya que se explotaría el conocimiento incorporado a través del proceso de aprendizaje organizacional.

### Relaciones entre GC y el aprendizaje organizacional

Una vez presentados los conceptos sobre las temáticas de interés, se procede a realizar un breve análisis de las categorías que tienen en común los procesos de la GC y el aprendizaje organizacional. La literatura identifica cómo el aprendizaje organizacional y los procesos de la GC coinciden en considerar algunos habilitadores. Esto tiene sentido, dado que ambos tienen como eje a la persona, tanto de forma individual como colectiva, y además experimentan las mismas variables del entorno organizacional. A continuación, se revisan algunos habilitadores comunes a ambos conceptos.

## **1. Las personas como foco**

La GC y el aprendizaje organizacional tienen como eje a las personas y el conocimiento que estas son capaces de desarrollar. En las ideas iniciales presentadas en la introducción del artículo se destacó una definición de Bell (1984), que sostiene: "el aprendizaje puede entenderse como esa variedad de procesos a través de los cuales los individuos y, a través de ellos, las organizaciones adquieren conocimientos y habilidades técnicas". En dicha definición se resalta que la "persona" (empleado) es el medio a través del cual las organizaciones aprenden y crean capacidades que posteriormente pueden ser explotadas en función de las actividades que las mismas tienen a cargo. Es decir, la organización, por sí misma, no aprende; quienes aprenden son las personas que operan los procesos en la misma. No hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual, ya que las organizaciones solo aprenden gracias a las experiencias y acciones de los individuos (Argyris y Schön, 1997). El aprendizaje individual y en equipo complementa el aprendizaje organizacional, pero no lo produce porque estos aprendizajes a menudo ocurren en silos profesionales o de equipo sin compartir conocimientos con otros grupos dentro de una organización (Ratnapalan y Uleryk, 2014).

Con lo anterior, se podría concluir que el eje del aprendizaje son las personas, a quienes se les orientan sus rutinas a través de modelos como el 4I de Crossan et ál. (1999), lo cual permite que las mismas apropien un conocimiento. Esto implica que el aprendizaje organizacional debe percibirse como una serie de comunicaciones y modificaciones a nivel individual o de grupo/equipo y a nivel organizacional/institucional (AlMaian y Bu Qammaz, 2023). Es importante recalcar que estas ideas tienen sentido en el entendido de que el presente artículo adoptó una perspectiva de la GC y el aprendizaje centrado en las personas, donde la tecnología puede ser un habilitante para ambos procesos, y no una mirada tecnocéntrica, donde los que aprenden son los sistemas inteligentes. La teoría de la creación de conocimiento describe el conocimiento como el significado de la sensibilidad y experiencia personal de los individuos, la capacidad de definir una situación y actuar en consecuencia (Antunes y Pinheiro, 2020).

Continuando con el análisis de las relaciones, si el fenómeno de apropiación de conocimiento es exitoso, este puede institucionalizarse y convertirse en rutina. Para lograrlo, la organización primero debe identificar y desarrollar todas las acciones necesarias para que el trabajador a nivel individual lo apropie y posteriormente lo transfiera dentro de su entorno organizacional. Nonaka y Takeuchi (1995) sostienen que la GC tiene como objetivo convertir el conocimiento subjetivo de los trabajadores en conocimiento organizacional codificado explícito para compartirlo, y también convertir el conocimiento organizacional en conocimiento personal y significativo para individuos y grupos. Para que esto suceda, es crucial considerar las dos dimensiones del conocimiento.

En primer lugar, está la dimensión explícita del conocimiento, o conocimiento explícito, el cual se articula, codifica y comunica en forma simbólica y/o lenguaje natural (Alavi y Leidner, 2001). Por otro lado, está la dimensión tácita del conocimiento, o conocimiento tácito, compuesto por elementos cognitivos y técnicos (Nonaka, 1994). El elemento cognitivo se refiere a los modelos mentales de un individuo, que incluyen mapas mentales, creencias, paradigmas y puntos de vista. El componente técnico comprende conocimientos concretos, destrezas y habilidades que se aplican en un contexto específico (Alavi y Leidner, 2001). Las actividades de aprendizaje de los individuos son posteriormente preservadas por un sistema de características denominado sistema de aprendizaje organizacional (AlMaian y Bu Qammaz, 2023).

En ambos casos, tanto para el conocimiento tácito como explícito, la organización debería desarrollar estrategias de GC. Esto implica inicialmente asegurar que las personas adquieran y asimilen conocimientos relevantes para la organización, y posteriormente transfieran estos conocimientos para resolver necesidades específicas de los procesos empresariales. Además, la apropiación de conocimientos puede tener un impacto positivo en el desempeño organizacional al mejorar las competencias del personal en la resolución eficiente de problemas y la toma de decisiones (Kordab et ál., 2020). El aprendizaje organizacional proporciona a las personas competencias personales, profesionales y sociales relevantes (Raudeliuniene et ál., 2020). Esto facilita que el conocimiento se convierta en rutinas que promuevan la innovación (Acevedo y Diaz-Molina, 2023). Es en este contexto donde las organizaciones desarrollan los procesos de conocimiento descritos en la figura 1.

Con lo anterior, se puede concluir que tanto el aprendizaje como la GC requieren procesos y estrategias centrados en la persona para su implementación efectiva.

## **2. Enfoque de procesos para la creación de rutinas**

El enfoque de procesos es un principio fundamental en los sistemas de gestión basados en ISO 9001 (Sturtevant et ál., 2022). Este principio establece que lograr un rendimiento y una calidad consistentes requiere que todos los controles, interacciones, procesos y recursos se comprendan y gestionen como un sistema integrado de gestión de calidad (Wilson y Campbell, 2016). Tanto la GC como el aprendizaje organizacional tienen como objetivo establecer rutinas, y para lograrlo siguen pasos o etapas como se detallan en las figuras 1 y 2 respectivamente. En el caso del aprendizaje organizacional, las prácticas organizacionales han promovido el desarrollo de modelos basados en el enfoque de procesos, como se presenta en la figura 2.

El aprendizaje, concebido como un proceso continuo, debe adaptarse a las fluctuaciones del mercado y contribuir al éxito sostenible de la organización (Demir et ál., 2023). El Modelo 4I (Crossan et ál., 1999) describe cuatro etapas que interactúan dinámicamente entre sí, culminando en la institucionalización, mediante la cual se establecen acciones rutinarias

dentro de la empresa (Crossan et ál., 1999). Esta institucionalización implica que se establezca una forma de trabajo adoptada tanto a nivel individual como colectivo dentro de la organización. El aprendizaje organizacional se entiende como un proceso dinámico basado en el conocimiento (Antunes y Pinheiro, 2020).

El desarrollo de la GC se entiende mediante la activación de procesos de conocimiento (Alavi y Leidner, 2001), tal y como se ilustra en la figura 1. Estos procesos son interdependientes y pueden ocurrir de manera simultánea e iterativa. Así, en el desarrollo de la GC existe un momento crucial: cuando la organización, a través de sus empleados, internaliza el conocimiento y comienza a implementar acciones dentro de los flujos de trabajo. Esto conduce a la capitalización o aplicación del conocimiento.

Desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, el concepto de aprendizaje organizacional se puede entender como la forma de incorporar estas capacidades en los procesos internos de la empresa (Antunes y Pinheiro, 2020). En este contexto, se podría afirmar que, para el aprendizaje organizacional, la generación de rutinas comienza con la institucionalización del conocimiento adquirido, es decir, cuando se convierte en norma. En cambio, para la GC, la rutina se encuentra en la intersección entre la transferencia y la aplicación o explotación del conocimiento. Tanto en la institucionalización como en la explotación, el objetivo es asegurar que el conocimiento no permanezca exclusivamente bajo el dominio de un empleado específico, sino que sea adoptado de manera colectiva para optimizar la operación de los procesos.

### ***3. La cultura organizacional***

La cultura organizacional generalmente se define como un conjunto de valores, normas, estándares y patrones de comportamiento compartidos por los miembros de una organización (Ouchi y Wilkins, 1985). Es un concepto ampliamente estudiado en la literatura y está estrechamente ligado al aprendizaje (Castañeda, 2015). O'Dell y McDermott (2001) sostienen que la cultura del aprendizaje organizacional se caracteriza por la conexión entre compartir conocimiento y resolver problemas prácticos dentro de la entidad. De manera similar, la GC resalta la importancia de la cultura organizacional como un habilitador, como lo afirman Chase (1997) y Gold et ál. (2001), quienes la consideran el factor más crucial para la gestión exitosa del conocimiento.

Desde el enfoque de la GC centrado en las personas, estas son indispensables para llevar a cabo sus procesos. En las personas reside el conocimiento implícito, el cual suele ser difícil de identificar y transferir, por lo que es necesario introducir cambios en la cultura organizacional que faciliten la transformación del conocimiento tácito en explícito (Rojas y Vera, 2016). Una cultura organizacional orientada a la GC debería alinear los objetivos estratégicos de la organización con las motivaciones del talento humano, buscando agregar valor tanto a los colaboradores como a la organización.

Dado que la cultura organizacional establece las reglas y principios que guían el funcionamiento de una organización, es posible vincularla con el esquema de procesos. Estos procesos configuran el capital estructural, estandarizando las rutinas que las personas siguen en sus actividades diarias. Estas rutinas pueden adaptarse según el contexto de la organización, y los procesos de conocimiento y aprendizaje organizacional actúan como facilitadores de este ajuste.

Las organizaciones, sin importar su tamaño o sector, necesitan transformar información en conocimiento que agregue valor a sus operaciones. Este conocimiento puede estar almacenado y disponible para la transferencia entre empleados dentro de la organización o desde fuentes externas hacia la misma. Sin embargo, es en el proceso de transferencia de conocimiento donde se activan de manera simultánea las actividades del aprendizaje organizacional. En otras palabras, la transferencia representa el resultado deseado desde las dimensiones ontológica y epistemológica del conocimiento (Nonaka, 1994), mientras que el aprendizaje organizacional se refiere al proceso y las herramientas específicas que facilitan que los flujos de conocimiento transiten de un estado a otro.

Para que los procesos de GC y aprendizaje organizacional se desarrollem de manera efectiva, es crucial la motivación y participación de los empleados. Aquí es donde la cultura organizacional puede ser un facilitador clave de esta relación. Desde la cultura organizacional se pueden definir los lineamientos, procedimientos, reglas de comportamiento, principios, entre otros aspectos, que guían el comportamiento de los empleados hacia un entorno donde compartir el conocimiento sea valorado. Esta cultura organizacional debe eliminar obstáculos como la desconfianza que algunos empleados podrían tener para compartir su conocimiento, y debería alinearse con estrategias como la propuesta de valor hacia los empleados. La propuesta de valor se entiende como la promesa de ayudar a los empleados a satisfacer sus necesidades a cambio de su esfuerzo diario (Ulrich y Smallwood, 2011).

## **Conclusiones**

Para concluir la discusión, se retoma el objetivo principal de la investigación, que consistió en analizar la relación entre el aprendizaje organizacional y los procesos de GC. Se identifica una estrecha relación entre ambos, siendo cada uno un habilitador para el otro. Tanto el aprendizaje como la GC tienen como meta generar rutinas que faciliten el desarrollo de los procesos organizacionales. A partir del análisis de contenido, emergen tres categorías que ayudan a comprender esta relación: la centralidad de la persona en ambos conceptos, el enfoque de procesos que emplean y la cultura organizacional como un habilitador común.

El proceso de GC, particularmente en lo que respecta a la transferencia de conocimiento, emerge como el foco principal de la relación con el aprendizaje organizacional. En este proceso, las personas deben dedicar toda su atención para desarrollar estrategias que faciliten

la transición del conocimiento desde el ámbito tácito al explícito, tanto a nivel individual como grupal. Propiciar esta transferencia implica llevar a cabo una serie de acciones y etapas de manera sistemática, dando origen a los procesos de gestión del aprendizaje. Al finalizar este ejercicio, la organización debería ser capaz de institucionalizar el conocimiento, haciéndolo parte natural de las operaciones diarias.

Durante este proceso de aprendizaje, es crucial ajustar, establecer o eliminar reglas y comportamientos que podrían obstaculizar la transferencia de conocimiento. En este contexto, la cultura organizacional juega un papel fundamental. Esta debe intervenir para eliminar dichos obstáculos y asegurar que el conocimiento sea compartido de manera efectiva entre los miembros de la organización.

## Referencias

- Abdollahi, A., Ghaderi, Z., Béal, L., y Cooper, C. (2023). The intersection between knowledge management and organizational learning in tourism and hospitality: A bibliometric analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 55(February), 11–28. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.02.014>
- Acevedo, J., y Diaz-Molina, I. (2023). Learning organizations in emerging economies: the effect of knowledge management on innovative culture in Chilean companies. *Learning Organization*, 30(1), 37–54. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2021-0009>
- Al-Ajmi, Z., y Al-Busaidi, K. A. (2024). Mitigating knowledge-sharing risks among ICT knowledge workers in the government sector. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(3), 616–637. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2021-0102>
- Alavi, M., y Leidner. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *Management Information Systems Research Center, University of Minnesota*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/3250961>
- AlMaian, R. y Bu Qammaz, A. (2023). The Organizational Learning Role in Construction Organizations Resilience during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability (Switzerland)*, 15(2). <https://doi.org/10.3390/su15021082>
- AlSaeid, M. K. y Alkhoraif, A. A. (2024). The role of organizational learning and innovative organizational culture for ambidextrous innovation. *Learning Organization*, 31(2), 205–226. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2023-0101>
- Anshari, M. y Hamdan, M. (2022). Understanding knowledge management and upskilling in Fourth Industrial Revolution: transformational shift and SECI model. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(3), 373–393. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-09-2021-0203>
- Anshari, M., Syafrudin, M., Tan, A., Fitriyani, N. L. y Alas, Y. (2023). Optimisation of Knowledge Management (KM) with Machine Learning (ML) Enabled. *Information (Switzerland)*, 14(1), 1–15. <https://doi.org/10.3390/info14010035>
- Antunes, H. de J. G., y Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(2), 140–149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
- Areed, S., Salloum, S. A., y Shaalan, K. (2021). The Role of Knowledge Management Processes for Enhancing and Supporting Innovative Organizations: A Systematic Review. *Studies in Systems, Decision and Control*, 295, 143–161. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-47411-9\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-47411-9_8)

- Argyris, C., y Schön, D. A. (1997). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. *Reis*, 77(78), 345–348. <https://doi.org/Organizational> Learning: A Theory of Action Perspective
- Asrar-ul-Haq, M., y Anwar, S. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business and Management*, 3(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1127744>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bell, M. (1984). ‘Learning’ and the Accumulation of Industrial Technological Capacity in Developing Countries. En Palgrave Macmillan (Ed.), *Technological Capability in the Third World* (pp. 187–209). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-1-349-17487-4\\_10](https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-1-349-17487-4_10)
- Bocoya-Maline, J., Rey-Moreno, M., y Calvo-Mora, A. (2023). The EFQM excellence model, the knowledge management process and the corresponding results: an explanatory and predictive study. En *Review of Managerial Science* (Issue 0123456789). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00653-w>
- Castañeda, D. I. (2015). Organizational learning conditions. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 62–67. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.003>
- Castaneda, D. I. y Rios, M. F. (2007). From Individual Learning to Organizational Learning. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(4), 363–372.
- Chase, R. L. (1997). The Knowledge-Based Organization: An International Survey. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 38–49.
- Chong, S. C., Salleh, K., Ahmad, S. N. S. y Sharifuddin, S. I. S. O. (2011). KM implementation in a public sector accounting organization: An empirical investigation. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 497–512. <https://doi.org/10.1108/13673271111137457>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E. y White, E. (1999). Learning From Intuition To Framework. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. <http://www.jstor.org/stable/10.2307/259140>
- Davenport, T. y Prusak, L. (1998). Working knowledge: Managing what your organization knows. In *Harvard Business School Press*. <https://doi.org/10.1145/348772.348775>
- Demir, A., Budur, T., Omer, H. M. y Heshmati, A. (2023). Links between knowledge management and organisational sustainability: does the ISO 9001 certification have an effect? *Knowledge Management Research and Practice*, 21(1), 183–196. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1860663>
- Douglas, S. y Haley, G. (2024). Connecting organizational learning strategies to organizational resilience. *Development and Learning in Organizations*, 38(1), 12–15. <https://doi.org/10.1108/DLO-01-2023-0018>
- Downe-Wamboldt, B. (1992). Content analysis: Method, applications, and issues. *Health Care for Women International*, 13(3), 313–321. <https://doi.org/10.1080/07399339209516006>
- Eisenhardt, K. M., y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Fakhar Manesh, M., Pellegrini, M. M., Marzi, G., y Dabic, M. (2020). Knowledge Management in the Fourth Industrial Revolution: Mapping the Literature and Scoping Future Avenues. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 289–300. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2963489>
- Garzón, M., y Fisher, A. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y Gestión*, 24, 195–224.

- Gold, A. H., Malhotra, A., y Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Grant, R. M. (1996). *Knowledge and the firm: overview*, 17, 5–9.
- Gürlek, M., y Koseoglu, M. A. (2023). Mapping knowledge management research in hospitality: a bibliometric analysis. *Service Industries Journal*, 1–51. <https://doi.org/10.1080/02642069.2023.2169279>
- Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4–31. <https://doi.org/10.1108/13673270910971798>
- Hernández, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill/Interamerica Editores.
- Holsapple, C. W., y Joshi, K. D. (1999). Description and analysis of existing knowledge management frameworks. *Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences*, 45. <https://doi.org/10.1109/hicss.1999.772796>
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Iandoli, L. y Zollo, G. (2007). Organizational cognition and learning: Building systems for the learning organization. En *Organizational Cognition and Learning: Building Systems for the Learning Organization*. <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-313-5>
- ISO. (2015). *ISO 9001. Quality management systems — Requirements*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Jarrahi, M. H., Askay, D., Eshraghi, A. y Smith, P. (2023). Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI. *Business Horizons*, 66(1), 87–99. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.002>
- Kordab, M., Raudeliūnienė, J. y Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2020). Mediating role of knowledge management in the relationship between organizational learning and sustainable organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(23), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su122310061>
- Lee, H., y Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems ISSN: 20(1)*, 179–228. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>
- Lee, J. (2018). Grounded theory of knowledge process on public ecosystem managers in Seoul. *International Journal of Public Sector Management*, 32(2), 175–190. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2018-0036>
- Liebowitz, J., y Megbolugbe, I. (2003). A set of frameworks to aid the project manager in conceptualizing and implementing knowledge management initiatives. *International Journal of Project Management*, 21(3), 189–198. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00093-5)
- Lin, H., y Lee, G. (2006). Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. *Management Decision*, 44(1). <https://doi.org/10.1108/00251740610641472>
- Long, D. W. De, y Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, 14(4), 113–127.
- Manesh, M. F., Pellegrini, M. M., Marzi, G., y Dabic, M. (2020). Knowledge Management in the Fourth Industrial Revolution : Mapping the Literature and Scoping Future Avenues. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 1–12. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2963489>

- McAdam, R., y Reid, R. (2000). A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management. *Journal of European Industrial Training*, 24(6), 317–329. <https://doi.org/10.1108/03090590010346424>
- Mezahem, F. H., Salloum, D., y Shaalan, K. (2022). Applying Knowledge Map System for Sharing Knowledge in an Organization. En L. N. and Systems (Ed.) *Proceedings of International Conference on Emerging Technologies and Intelligent Systems. ICETIS 2021* (págs. 1007–1017). Lecture Notes in Networks and Systems, vol 322. Springer,. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-85990-9\\_80](https://doi.org/10.1007/978-3-030-85990-9_80)
- Morrow, S. L. y Smith, M. L. (2000). Qualitative Research for Counseling Psychology. En In S. D. Brown y R. W Lent (Eds.), *Hanbook of Counseling Psychology* (3rd ed., pp. 199–230). John Wiley & Sons, Inc.
- Nakanishi, Y. (2024). Develop and support leaders who promote organizational learning. *The Learning Organization*, 31(2), 284–290. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2024-304>
- Naqshbandi, M. M., Meeran, S., Kim, M. y Mughal, F. (2023). The role of AMO HR practices and knowledge sharing in developing a learning organizational culture: evidence from the United Kingdom. *Journal of Knowledge Management*, 28(4), 920–946. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2023-0032>
- Narayanan, S., Nadarajah, D., Sambasivan, M. y Ho, J. A. (2023). Antecedents and outcomes of the knowledge management process (KMP) in Malaysian SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 35(5), 697–723. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1818540>
- Nelson, R. R., y Winter, S. G. (1982). An evolutionary theory of economic change. En *Cambridge MA Belknap* (Vol. 93, Issue 2). <https://doi.org/10.2307/2232409>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *ORGANIZATION SCIENC*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. O. university Press.
- O'Dell, R. y McDermott, C. (2001). Overcoming cultural barriers to knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76–85.
- Ononye, U. y Igwe, A. (2019). Knowledge sharing process and innovation success: evidence from public organisations in Southern Nigeria. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 14, 183–198. <https://doi.org/https://doi.org/10.28945/4358>
- Ouchi, W. G., y Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11(September), 457–483. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.11.080185.002325>
- Penrose, E. T. (1961). The Theory of the Growth of the Firm. En *Oxford University Press*. <https://doi.org/10.2307/2228229>
- Ratnapalan, S. y Uleryk, E. (2014). Organizational learning in health care organizations. *Systems*, 2(1), 24–33. <https://doi.org/10.3390/systems2010024>
- Raudeliuniene, J., Tvaronavičiene, M., y Blažyte, M. (2020). Knowledge management practice in general education schools as a tool for sustainable development. *Sustainability (Switzerland)*, 12(10). <https://doi.org/10.3390/SU12104034>
- Rojas, E., y Vera, M. (2016). Cultura organizacional en la gestión del conocimiento. *Revista Apuntes de Administració*n, 1(1), 50–59.
- Shehzad, M. U., Zhang, J., Dost, M., Ahmad, M. S., y Alam, S. (2024). Knowledge management enablers and knowledge management processes: a direct and configurational approach to stimulate green innovation. *European Journal of Innovation Management*, 27(1), 123–152. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2022-0076>

- Slater, S., y Narver, J. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74. <https://doi.org/10.4324/9780203465653-19>
- Stewart, D., y Waddell, D. (2008). Knowledge Management: The fundamental component for delivery of quality. *Total Quality Management and Business Excellence*, 19(9), 987–996. <https://doi.org/10.1080/14783360802227803>
- Sturtevant, C., DeRego, E., Metzger, S., Ayres, E., Allen, D., Burlingame, T., Catolico, N., Cawley, K., Csavina, J., Durden, D., Florian, C., Frost, S., Gaddie, R., Knapp, E., Laney, C., Lee, R., Lenz, D., Litt, G., Luo, H. y SanClements, M. (2022). A process approach to quality management doubles NEON sensor data quality. *Methods in Ecology and Evolution*, 13(9), 1849–1865. <https://doi.org/10.1111/2041-210X.13943>
- Teece, D. J. (1981). The Market for Know-How and the Efficient International Transfer of Technology. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 458(1), 81–96. <https://doi.org/10.1177/000271628145800107>
- Tsoukas, H. y Vladimirou, E. (2001). What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7), 972–993. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00268>
- Ulrich, D. y Smallwood, N. (2011). *What is Talent? The RBL White Paper Series*. <https://rblip.s3.amazonaws.com/Articles/WhatisTalent.pdf>
- Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 3, 133–153. <https://doi.org/10.2307/41165947>
- Wiig, K. (1990). *Expert systems. A manager's guide (Management, Vol. 1, Issue 28)*. International Labour Organisation. <https://dl.acm.org/doi/10.5555/84635>
- Wilson, J. P. y Campbell, L. (2016). Developing a knowledge management policy for ISO 9001: 2015. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 829–844. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2015-0472>
- Zia, U., Zhang, J. y Alam, S. (2023). Role of tacit knowledge management process and innovation capability for stimulating organizational performance: empirical analysis, PLS-SEM approach. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-03-2023-0444>