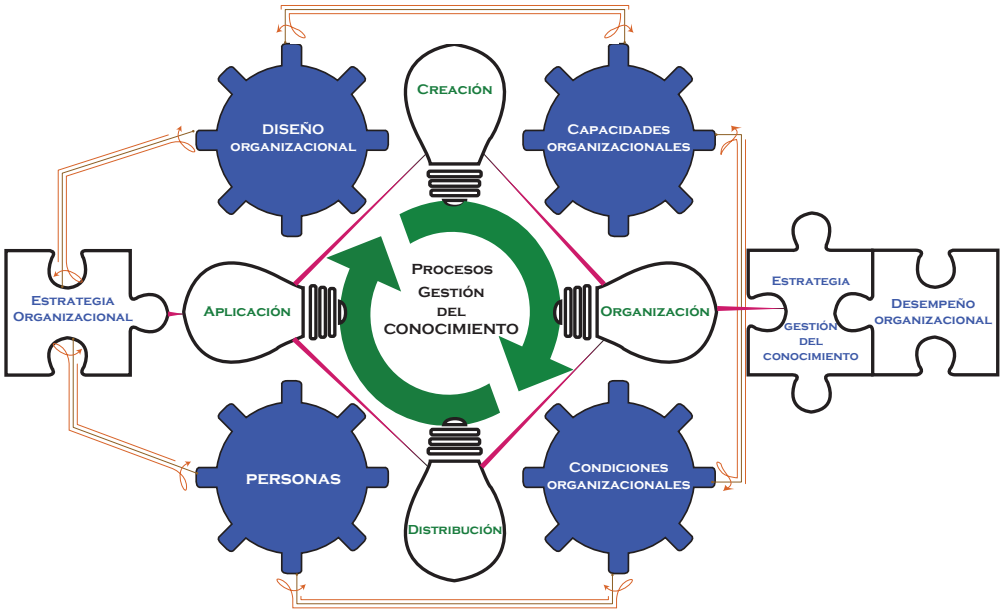


# MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO BASADO EN TALENTO HUMANO



**Delio Ignacio Castañeda PhD**



# Tabla de Contenido

---

<b>Acerca del autor</b>	9
<b>Prefacio</b>	13
<b>La ISO 30401 y el libro</b>	19
<b>Introducción</b>	21
<b>Capítulo 1 • ¿Qué es la Gestión del Conocimiento?</b>	27
1.1. Conocimiento	29
1.2. El conocimiento de valor	30
1.3. Conceptos de Gestión del Conocimiento	31
1.4. Los procesos de la Gestión del Conocimiento	36
<b>Capítulo 2 • La creación del conocimiento organizacional</b>	41
2.1. La adquisición de conocimiento organizacional	43
2.2. La generación de conocimiento organizacional	45
2.2.1. ¿Cómo aprenden las personas?	46
2.2.2. La creación de conocimiento organizacional según el Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995)	49
2.2.3. Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional	57
2.2.4. La creación de conocimiento según el Modelo 4I y mejoras posteriores	61

<b>Capítulo 3 • La organización del conocimiento</b>	73
3.1. La documentación del conocimiento	75
3.1.1. Lecciones Aprendidas	76
3.2 El almacenamiento del conocimiento	78
<b>Capítulo 4 • La distribución del conocimiento</b>	81
4.1. La distribución electrónica del conocimiento	83
4.2. La distribución cara a cara del conocimiento: la conducta de compartir conocimiento	84
4.2.1. <i>Storytelling</i> o contar historias	87
<b>Capítulo 5 • La aplicación del conocimiento organizacional</b>	93
5.1. La utilización y reutilización del conocimiento: relación entre Gestión del Conocimiento e Innovación	95
5.2. Comunidades de Práctica	96
<b>Capítulo 6 • El diseño organizacional</b>	103
6.1 Estructura organizacional	105
6.2 Liderazgo	107
6.3 Procesos	108
6.4. Tecnologías de Información y Comunicación (TICs)	109
<b>Capítulo 7 • Capacidades organizacionales</b>	113
7.1. Capacidad de Absorción	115
7.2 Capacidad de Gestión	116
7.3 Capacidades Dinámicas	118
<b>Capítulo 8 • Personas</b>	123
8.1 Creencias	125
8.2 Actitudes	128
8.3 Autoeficacia	132
8.4 Competencias	137
<b>Capítulo 9 • Condiciones organizacionales</b>	147
9.1. Cultura del aprendizaje organizacional	149
9.2. Formación	155

9.3. Claridad estratégica	158
9.4. Soporte organizacional	161

<b>Capítulo 10 • Estrategia Organizacional, Estrategia de Gestión del Conocimiento y Desempeño Organizacional</b>	173
---	-----



## Acerca del autor

---



Delio Ignacio Castañeda Zapata es Psicólogo Organizacional de la Universidad Católica de Colombia, Master en Educación con énfasis organizacional de la Universidad de Manchester en Inglaterra y PhD en Comportamiento Organizacional de la Universidad Autónoma de Madrid en España.

Trabajó durante años ocupando cargos directivos en empresas públicas y privadas. Algunos de ellos fueron Facilitador Regional de Operaciones de World Vision International, Director de Talento Humano de la Superintendencia Nacional de Salud y Subsecretario de Salud de Bogotá.

Ha sido profesor, investigador y consultor de varias organizaciones. Actualmente es profesor titular de la Pontificia Universidad Javeriana y profesor invitado de varios programas de postgrado en los temas de Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional. También es Investigador Senior certificado por Colciencias. Ha presentado ponencias y conferencias en más de 20 países.

A continuación se relacionan algunas de sus publicaciones más recientes, las cuales están disponibles en texto completo en **[www.gestiondelconocimiento.co](http://www.gestiondelconocimiento.co)**.

Castañeda, D. I. y Cuellar, S. (2020). Knowledge sharing and innovation: Systematic review. *Knowledge & Process Management*, 27(3).

- Castañeda, D. I., Manrique, L. y Cuellar, S. (2018). Is organizational learning being absorbed by knowledge management? A Systematic review. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 299-325.
- Castañeda, D. I. y Durán, W. (2018). Knowledge sharing in organizations: The role of beliefs, training and perceived organizational support. *Knowledge Management & E-Learning*, 10(2), 148-162.
- Castañeda, D. I. y Gutiérrez, S. (2017). ¿Qué se investiga en los trabajos de grado sobre gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional? *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(78), 297-310.
- Bayona, J. y Castañeda, D. I. (2017). Influence of personality and motivation on case method teaching. *The International Journal of Management Education*, 15, 409-428.
- Castaneda, D. I., Fernández, M. y Durán, W. (2016). Determinants of knowledge sharing intention and knowledge sharing behavior in a public organization. *Knowledge Management & E-Learning*, 8(2), 372-386.
- Castañeda, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31, 62-67.
- Ávila, K. y Castañeda, D. I. (2015). Relación entre sentido atribuido al trabajo y la conducta de compartir conocimiento. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 26(2), 238-251.
- Castañeda, D. I. (2015). Knowledge sharing: The role of psychological variables in leaders and collaborators. *Suma Psicológica*, 22(1), 63-69.
- Castañeda, D. I., Pardo, C. y Toulson, P. (2015). A Spanish knowledge sharing instrument validation. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 15(1), 3-12.
- Durán, G. y Castañeda, D. I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135-147.
- Conde, Y. y Castañeda, D. I. (2014). Indicadores de aprendizaje organizacional en grupos de investigación universitaria. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 10, 45-56.
- Villamizar, M. y Castañeda, D. I. (2014). Relation between organizational climate and its dimensions and knowledge sharing behavior among knowledge workers. *International Journal of Psychological Research*, 7(2), 64-75.



- Duarte, S. y Castañeda, D.I. (2013). A model of organizational learning in practice. *Estudios Gerenciales*, 29, 439-444.
- Castañeda, D.I. y Toulson, P. (2013). The Value of human resources measurement in intellectual capital and knowledge sharing. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 11 (3), 226-234.
- Sánchez, S., Manzi, M., Manrique, L. y Castañeda, D.I. (2013). *Escribiendo Casos de Enseñanza Empresariales*. Bogotá: Editorial U. Javeriana. ISBN: 978-958-716-675-0.
- Delgado, L. y Castañeda, D.I. (2012). *Psicología Positiva y Aprendizaje Organizacional*. Berlín: LAP Lambert Publishing y Editorial Académica Española. ISBN 13: 978-3847357742.
- Medina, A. y Castañeda, D.I. (2010). Competencias requeridas en los encargados de recursos humanos para el desempeño eficaz, en empresas industriales de Cali, Colombia. *Estudios Gerenciales*, 26, 117-140.



# Prefacio

---

La función de un modelo es la de representar y explicar de manera sencilla realidades generalmente complejas. De forma complementaria, sirven para guiar a otros sobre cómo hacer prácticas dichas realidades.

La Gestión del Conocimiento ha sido un concepto actual, útil y llamativo, sin embargo, difícil de abordar en la práctica. En particular, muy pocos pueden contestar con fluidez a la pregunta ¿cómo se implementa exitosamente la Gestión del Conocimiento en una organización?

A partir de mi experiencia como directivo en el sector privado y público y de mi quehacer como investigador y académico en Gestión del Conocimiento, he logrado crear un modelo en donde están, de acuerdo con mi juicio, las variables más relevantes que deben ser intervinidas para el logro de objetivos organizacionales a través de la Gestión del Conocimiento.

El foco del modelo es el talento humano; son las personas las que adquieren, crean, documentan, transfieren y aplican conocimiento. De allí el título del libro. A la vez, el talento humano actúa en un contexto que cuenta con un diseño, capacidades y condiciones organizacionales que pueden o no favorecer la Gestión del Conocimiento. A continuación, se describen de forma breve los componentes del modelo y posteriormente se amplían en los capítulos del libro.

Cualquier modelo de Gestión del Conocimiento debería considerar tanto variables del talento humano como del contexto organizacional.

### *Procesos de la Gestión del Conocimiento*

Una de las formas más funcionales de definir la Gestión del Conocimiento es a través de los procesos que la conforman. Una organización que gestiona conocimiento lo adquiere de fuentes externas, lo genera internamente, lo documenta, lo almacena, lo distribuye (de forma electrónica y cara a cara) y, finalmente, lo aplica convirtiéndolo en productos, servicios y procesos nuevos o mejorados.

### *Estrategia Organizacional*

El punto de partida de la Gestión del Conocimiento es la estrategia organizacional. Es decir, la Gestión del Conocimiento la apoya al facilitar su logro a través de conocimiento. Cabe resaltar que, en la era actual, el recurso más importante para lograr la estrategia es el conocimiento.

### *Diseño Organizacional*

El marco en el que opera la Gestión del Conocimiento es el diseño organizacional. La estructura organizacional debe ser revisada y adaptada para que el conocimiento fluya. De la misma manera, los procesos organizacionales deben identificar el conocimiento de valor que permita su operación eficiente. El liderazgo debe promover y modelar una cultura en donde el conocimiento se construya y circule de manera colectiva. Finalmente, la organización debe contar con las tecnologías de información y comunicación (TICs) más idóneas para que el conocimiento sea organizado y transferido.

### *Capacidades Organizacionales*

Así como a nivel individual las competencias explican, al menos parcialmente, el desempeño exitoso de un trabajador, a nivel organizacional son las capacidades las que lo hacen; las cuales se encuentran divididas en tres. La capacidad de absorción permite identificar información externa de valor, asimilarla y usarla. La capacidad de gestión

Las capacidades son las responsables de explicar el desempeño exitoso de una organización, así como lo hacen las competencias en el nivel individual.

consistente en la movilización de todos los recursos para el logro de resultados. Las capacidades dinámicas, tanto internas como externas, permiten responder efectivamente a los cambios del medio ambiente.

### *Personas*

Son muchas las variables del individuo que influyen en su comportamiento. A lo largo del libro se desarrollarán las cuatro más relevantes: creencias, actitudes, autoeficacia y competencias, junto con su relación a la Gestión del Conocimiento. De este modo se establece que, en primer lugar, las creencias de una persona sobre el valor del conocimiento y si debe o no compartirlo afecta lo que esta persona haga con él. En segundo lugar, las actitudes hacia el conocimiento, entendidas como la favorabilidad o desfavorabilidad para compartirlo, también predicen su conducta. En tercer lugar, la autoeficacia, o qué tanto la persona considera que tiene la capacidad para compartir conocimiento, también influye en si lo hace o no. En cuarto lugar, la persona debe contar con altos niveles de competencia de uno o más temas, para que comparta conocimiento y no ignorancia.

### *Condiciones Organizacionales*

El comportamiento de un individuo es influido por dos grandes variables, las personales, las cuales se desarrollan en el apartado anterior, y las del entorno. El contexto más cercano del trabajador son las condiciones organizacionales. En el modelo se incluyen cuatro variables que se relacionan con la Gestión del Conocimiento. La primera, cultura del aprendizaje, se refiere a los valores y prácticas institucionales orientadas a la adquisición y creación de conocimiento. La segunda es claridad estratégica, es decir, el conocimiento que los trabajadores tienen del propósito, visión y objetivos organizacionales. La tercera, apoyo organizacional tiene que ver con la disponibilidad de recursos de todo tipo para gestionar conocimiento. La cuarta,

formación, se refiere a la estrategia institucional para fortalecer las competencias de los trabajadores y orientar sus actitudes hacia el logro de objetivos organizacionales.

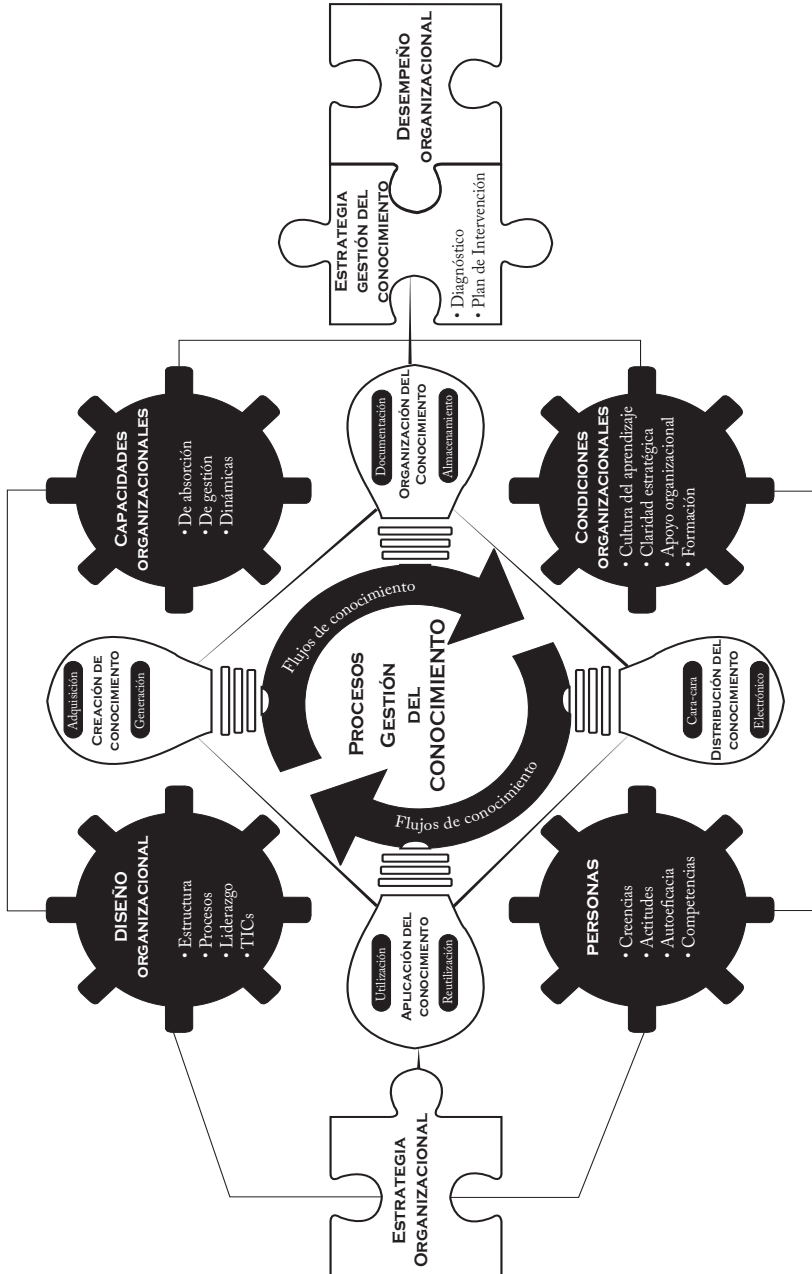
*Estrategia Organizacional, Estrategia de Gestión del Conocimiento y Desempeño Organizacional*

Así como hay una estrategia organizacional, también hay una estrategia sobre cómo el conocimiento contribuye al logro de la estrategia de la entidad. Este proceso debe iniciarse con un diagnóstico que permita conocer cuál es el estado actual de las variables del modelo y un plan de intervención tanto para potenciar las variables que lo requieran como para utilizar las herramientas que dinamicen el conocimiento necesario para el logro de los objetivos organizacionales. El resultado final es un desempeño organizacional con niveles altos de efectividad según los indicadores de resultado.

Para observar el modelo completo ver figura 1.



Figura 1 Modelo de Gestión del Conocimiento basado en Talento Humano







# La ISO 30401 y el libro

---

A finales del 2018 la *International Organization for Standardization* (ISO) publicó la norma 30401 sobre los requisitos de los sistemas de Gestión del Conocimiento para las organizaciones. La cual es aplicable a empresas, entidades públicas y a organizaciones sin ánimo de lucro. Se estructura en los siguientes capítulos: objeto y campo de aplicación, referencias normativas, términos y definiciones, contexto de la organización, liderazgo, planeación, apoyo, operación, evaluación del desempeño y mejora.

El propósito de la ISO 30401 es apoyar a las entidades en el desarrollo de un sistema de gestión que promueva la creación de valor basada en conocimiento, entendido como un intangible creado y aplicado por las personas al servicio de los objetivos y estrategia organizacionales. Además, esta norma define el conocimiento como un activo humano, por lo que se hace indispensable identificar cuáles variables personales influyen en su dinámica. A lo largo del libro, se documentan las creencias, las actitudes, la autoeficacia y las competencias como dimensiones humanas fundamentales para la Gestión del Conocimiento.

En el mismo sentido, de acuerdo con la norma, el talento humano es el motor de la Gestión del Conocimiento. Lo cual es entendido de igual forma en el libro, de ahí su título. Adicionalmente, dentro de los principios guía de la ISO

30401 están la flexibilidad y la cultura. El primer concepto se entiende como la capacidad institucional para desarrollar conocimiento que responda de manera efectiva a las necesidades del entorno. El segundo, como los valores y prácticas que promueven la creación, intercambio y aplicación de conocimiento; su rol es ampliamente trabajado en el libro.

Igualmente, en la ISO 30401, el capital humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura, la gobernanza y la cultura se presentan como facilitadores de la Gestión del Conocimiento, y se menciona que una de las principales variables para el éxito del sistema es el liderazgo. De manera similar, en este libro, además de la cultura, se propone la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional como las condiciones necesarias para la implementación exitosa de una estrategia de Gestión del Conocimiento. En adición, se plantea que la estructura, el liderazgo, los procesos y las TICs son variables del diseño organizacional relacionados con la Gestión del Conocimiento.

Para aplicar la ISO 30401 es indispensable tener claro cuáles son los procesos de la Gestión del Conocimiento y cómo facilitarlos. En este libro se describen y se dan ejemplos de la adquisición, generación, documentación, almacenamiento, intercambio electrónico, transferencia cara a cara, la utilización y reutilización del conocimiento. Por lo cual, aunque la obra no está pensada como una guía para la ISO 30401, contribuye a clarificar conceptos, a dinamizar los procesos y aplicar las herramientas para aquellas organizaciones que están interesadas en el qué y en el cómo de la Gestión del Conocimiento.

Gestión del Conocimiento ha sido un concepto actual, útil y llamativo, sin embargo difícil de abordar en la práctica. En particular, pocos pueden contestar con fluidez a la pregunta ¿cómo implementar de manera exitosa la Gestión del Conocimiento en una organización?



A partir de mi experiencia como directivo en el sector privado y público y de mi quehacer como investigador y académico en Gestión del Conocimiento, he logrado crear un modelo en donde están, de acuerdo con mi juicio, las variables más relevantes que deben ser intervenidas para el logro de objetivos organizacionales a través de la Gestión del Conocimiento.

El foco del modelo es el talento humano. Son las personas las que adquieren, crean, documentan, transfieren y aplican conocimiento. De allí el título del libro. A la vez, el talento humano actúa en un contexto que cuenta con un diseño, capacidades y condiciones organizacionales que pueden o no favorecer la gestión del conocimiento. En los capítulos del libro se desarrollan los componentes del modelo, los cuales son: los procesos de Gestión del Conocimiento, la estrategia organizacional, el diseño organizacional, las capacidades organizacionales, las personas, la estrategia de Gestión del Conocimiento y el desempeño organizacional.

ISBN: 978-958-49-0100-2

