

Conservación del conocimiento como dimensión líder en la gestión empresarial y sus sinergias con los ODS. Un estudio de caso

Knowledge preservation as a key dimension in business management and its synergies with the SDGs. A case study

CASTRO, Inelia.¹

BERNAL, Deyanira.²

Resumen

La investigación analizó la gestión del conocimiento en el sector comercial desde la perspectiva directiva mediante un estudio de caso cualitativo. Se evidenció un desarrollo “Muy Alto” en todas las dimensiones evaluadas y destacó el desempeño del Gerente Comercial 7 (97,8%). Se concluye que la gestión del conocimiento, liderada por directivos competentes, mejora el desempeño organizacional y apoya la sostenibilidad global. Se propone implementar un programa de mentoring interno bajo el liderazgo del gerente con mejores resultados.

Palabras claves: dimensiones del proceso gestión del conocimiento; mentoring interno; estrategias organizacionales

Abstract

The study analyzed knowledge management in the commercial sector from a managerial perspective through a qualitative case study. A “Very High” level was observed across all dimensions, with Commercial Manager 7 standing out at 97.8%. The findings conclude that knowledge management led by competent managers enhances organizational performance and contributes to global sustainability goals. As a result, the implementation of an internal mentoring program is proposed, led by the top-performing manager to strengthen knowledge transfer and leadership within the organization.

Key words: dimensions of the knowledge management process; internal mentoring; organizational strategies

1. Introducción

La Gestión del Conocimiento (GC) ha evolucionado desde una práctica intuitiva hasta un componente estratégico fundamental para la competitividad organizacional, especialmente en el sector comercial donde constituye un recurso diferenciador (Saba, 2022; Barney, 1991). Su efectividad depende de factores interrelacionados como el liderazgo directivo, sistemas organizacionales y cultura empresarial (Hussain & Li, 2022; Zia, 2020). Investigaciones recientes evidencian que mientras la creación y aplicación del conocimiento mejoran significativamente el desempeño organizacional, su

¹ Maestra en Administración Estratégica con énfasis en Gestión y Reingeniería Financiera; estudiante de sexto semestre del Doctorado en Administración Estratégica de la Universidad Autónoma de Sinaloa; Mexicana; correo electrónico ineliacastro@uas.edu.mx; ORCID: 0009-0002-6578-5980

² Doctor en Ciencias Sociales; Profesor e investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa; Mexicana; correo electrónico deyanirabernaldominguez@gmail.com; ORCID: 0000-0001-8990-1988

transferencia se ve limitada por la ausencia de políticas de incentivos adecuados y estructuras formales (Alharbi & Aloud, 2024; Gualdrón et al., 2022). Esta brecha subraya la necesidad de evaluaciones sistemáticas que permitan optimizar los procesos de GC y traducirlos en ventajas competitivas tangibles (Demir et al., 2023; Migdadi, 2020). El presente estudio responde a esta necesidad mediante el análisis del proceso de GC para determinar la dimensión líder, evaluar el desempeño directivo integral, así como identificar las prácticas consolidadas y brechas en el proceso de GC entre el líder mejor y peor evaluado de manera integral.

Adicionalmente, esta investigación explora las sinergias entre la dimensión de conservación del conocimiento y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), reconociendo que la GC constituye un marco fundamental para transformar recursos intangibles en acciones concretas de sostenibilidad (Sharma *et al.*, 2024; Upadhyay & Patel, 2023). Como destacan Broccardo *et al.*, (2024), "la eficiente gestión del conocimiento garantiza que los activos, el know-how, las habilidades y las percepciones sean recopilados y utilizados para apoyar las iniciativas de sostenibilidad" (p. 392), mientras Arduini *et al.*, (2023) señalan que las prácticas efectivas de GC "permiten traducir principios de sostenibilidad en rutinas organizacionales que producen impactos positivos a nivel social y ambiental" (p. 9). Esta perspectiva integradora potencia la innovación sostenible, fortalece instituciones y promueve el aprendizaje continuo, creando un ecosistema que impulsa simultáneamente el desarrollo económico, social y ambiental (Chopra *et al.*, 2021), llenando así un vacío en la literatura y ofreciendo implicaciones prácticas para la optimización de estos procesos en contextos empresariales.

1.1. Fundamentación teórica

La gestión del conocimiento (GC) ha evolucionado de práctica intuitiva a elemento estratégico para la supervivencia organizacional, funcionando como puente entre gestión operativa y estratégica (Villasana *et al.*, 2021; Davenport, 2005). Este proceso sistemático que integra identificación, conservación, generación, transferencia y utilización del conocimiento requiere implementación efectiva desde la dirección para crear ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991; Sasongko y Suriyansha, 2022). Los directivos resultan esenciales al establecer entornos propicios para el intercambio de conocimiento y aprendizaje continuo (Hussain & Li, 2022; Zia, 2020), conectando activos intelectuales con resultados empresariales positivos (Dalkir, 2005). Esta interrelación entre GC y liderazgo constituye un área fundamental para comprender cómo las organizaciones pueden optimizar sus recursos de conocimiento en mercados competitivos (Gualdrón *et al.*, 2022).

El modelo SECI de Nonaka (1994) constituye el fundamento teórico integrador de la GC, destacándose por su naturaleza cíclica que facilita la conversión continua del conocimiento mediante Socialización, Externalización, Combinación e Internalización. Esta espiral cataliza el desarrollo de cinco dimensiones esenciales: identificación, donde convergen elementos teórico-prácticos relacionados con la socialización y el mapeo del conocimiento organizacional (Nonaka y Konno, 1998); conservación, vinculada a externalización y combinación, transformando conocimiento tácito en documentos y bases de datos (Nonaka y Von Krogh, 2009; Saba, 2022); generación, proceso dinámico que impulsa la innovación mediante la integración de múltiples fuentes (Alharbi y Aloud, 2024; Migdadi, 2020); transferencia, donde interactúan factores tecnológicos, culturales y organizacionales (Wijaya y Suasih, 2020; Muhammed y Zaim, 2020); y utilización, fase final donde el conocimiento explícito se transforma en habilidades prácticas aplicadas al contexto organizacional (Nonaka *et al.*, 2000).

Estas dimensiones operan como procesos simultáneos y sinérgicos que se retroalimentan constantemente, permitiendo la evolución continua del conocimiento organizacional. La utilización del conocimiento traduce el capital intelectual en resultados tangibles como mejoras operativas, innovación y decisiones efectivas (Demir *et al.*, 2023; Wijaya y Suasih, 2020), cerrando el ciclo de gestión y transformándolo en activo medible. Su implementación impacta directamente en el retorno de inversión de procesos previos, justificando su aplicación sistemática en todos los niveles organizacionales. Estas dimensiones interconectadas potencian la creación de valor y ventajas competitivas sostenibles, consolidando la GC como pilar estratégico para la mejora continua y adaptación en entornos empresariales dinámicos.

El liderazgo directivo constituye un pilar fundamental en la gestión del conocimiento, estableciendo marcos que fortalecen el aprendizaje organizacional y el intercambio de saberes (Hussain y Li, 2022). Gualdrón *et al.*, (2022) enfatizan su función en la creación de infraestructuras que facilitan captura, análisis y distribución del conocimiento, mientras Zia (2020) subraya que un liderazgo orientado al conocimiento fomenta la compartición, desarrollo del personal y diversidad de perspectivas. Este enfoque requiere generar entornos abiertos, implementar sistemas de recompensa y fortalecer vínculos sociales, equilibrando conocimiento con necesidades de los empleados. Su papel resulta determinante para vincular compromiso y visión estratégica, implementar estrategias exitosas e integrar aspectos culturales, estructurales y tecnológicos que transforman el conocimiento en activo estratégico para la innovación organizacional.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), 17 metas impulsadas por la ONU hacia 2030 para enfrentar desafíos socioambientales (Upadhyay & Patel, 2023), encuentran en la gestión del conocimiento un marco transformador que

convierte recursos intangibles en acciones concretas de sostenibilidad (Sharma *et al.*, 2024). Broccardo *et al.*, (2024) sostienen que "la eficiente gestión del conocimiento garantiza que los activos, el *know-how*, las habilidades y las percepciones sean recopilados y utilizados para apoyar las iniciativas de sostenibilidad" (p. 392), complementado por Arduini *et al.*, (2023) quienes afirman que "las prácticas efectivas de gestión del conocimiento permiten traducir principios de sostenibilidad en rutinas organizacionales que producen impactos positivos" (p. 9). Este valor transformador facilita la innovación sostenible, fortalece instituciones y promueve aprendizaje continuo, generando sinergias con diversos ODS dentro de un ecosistema integrado que impulsa el desarrollo económico, social y ambiental (Chopra *et al.*, 2021).

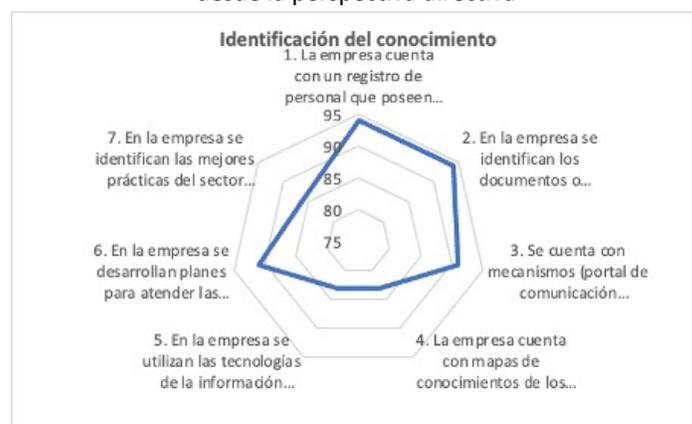
2. Metodología

Esta investigación utiliza un enfoque cualitativo mediante estudio de caso, metodología adecuada para analizar fenómenos complejos en gestión donde interactúan personas, sistemas y procesos (McCutcheon y Meredith, 1993; Yin, 2014). La unidad de análisis es una empresa de materiales para construcción en Sinaloa con 19 años de trayectoria, 200 empleados y cinco sucursales, seleccionada por su liderazgo sectorial y transparencia informativa. Para la recolección se adaptó el cuestionario "Diagnóstico-Proceso de Gestión del Conocimiento en las Instituciones de la Administración Pública Federal", Secretaría de la Función Pública (2016), fundamentado en los trabajos de Nonaka (1994) y Nonaka y Takeuchi (1995), aplicándolo virtualmente a seis gerentes de distintas sucursales. La metodología analítica transformó la escala Likert en valores porcentuales (multiplicando cada puntuación por 20), donde "Siempre" (5 puntos) equivale al 100% y "Nunca" (1) al 20%, estableciendo una escala evaluativa de cinco niveles para clasificar el desarrollo: "Muy Alto" (81%-100%), "Alto" (61%-80%), "Moderado" (41%-60%), "Bajo" (21%-40%) y "Muy Bajo" (0%-20%). Esta conversión facilita tanto la cuantificación objetiva como la identificación precisa de fortalezas y áreas de mejora en la gestión del conocimiento organizacional.

3. Resultados y discusión

Los resultados en el análisis de Identificación del Conocimiento revela un desempeño sobresaliente con promedio del 89% ("Muy Alto"), validando la efectiva implementación de principios teóricos de Nonaka y colaboradores. La figura 1 destaca la gestión documental y registro de capital humano (94%), junto con identificación de nuevos conocimientos y planificación futura (91%), alineándose con la Socialización propuesta por Nonaka y Konno (1998). Las mejores prácticas sectoriales (86%) y mapas de conocimiento y el uso de tecnologías de localización (83%) señalan áreas de optimización potencial. La consistencia en altas valoraciones confirma la efectividad del marco teórico, demostrando sólida correlación entre teoría y practica en la gestión estratégica del conocimiento organizacional.

Figura 1
Evaluación de la identificación del conocimiento desde la perspectiva directiva

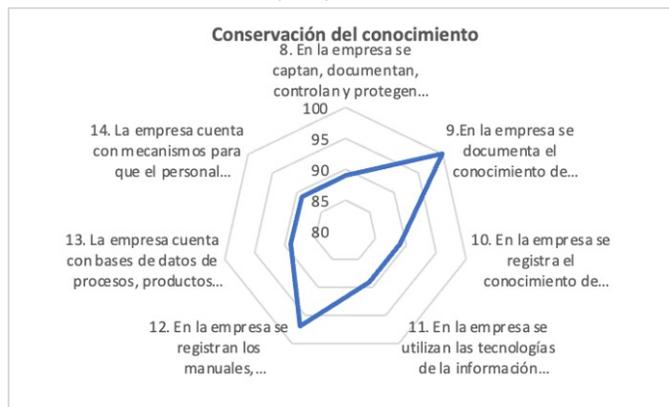


Nota. Elaboración propia con base en los resultados del instrumento aplicado en la organización.

La dimensión Conservación del Conocimiento muestra desempeño sobresaliente con promedio del 92% (nivel "Muy Alto"), destacando la documentación electrónica con valoración sobresaliente (100%), lo que evidencia la centralidad de sistemas tecnológicos en gestión documental según Saba (2022). El registro de manuales, documentos y mejores prácticas alcanza 97%, demostrando un sistema estructurado alineado con Nonaka y Von Krogh (2009), mientras aspectos como captación, protección y actualización del conocimiento obtienen aproximadamente 89%. Estos resultados reflejan la aplicación del

enfoque holístico de Migdadi (2020) y la perspectiva de almacenamiento de Demir *et al.*, (2023) evidenciando prácticas efectivas que integran métodos digitales y tradicionales para preservar el conocimiento y garantizar su disponibilidad en la toma de decisiones estratégicas.

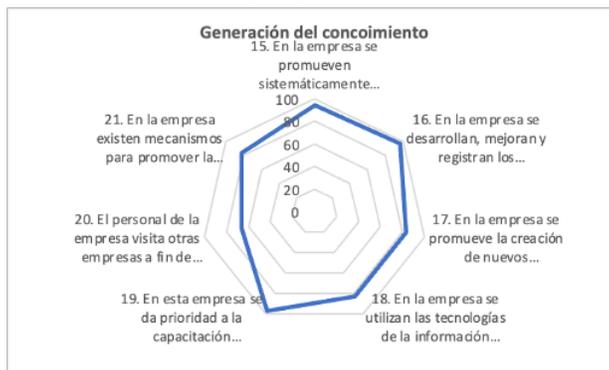
Figura 2
Evaluación de la conservación del conocimiento desde la perspectiva directiva



Nota. Elaboración propia con base en los resultados del instrumento aplicado en la organización.

El análisis de Generación del Conocimiento revela un desempeño promedio del 86% (nivel "Muy Alto"), destacando el desarrollo de procesos de trabajo y capacitación especializada (97%), validando la importancia del desarrollo interno según Migdadi (2020). La promoción de innovación y creación de ideas (94%) se alinea con Alharbi y Aloud (2024), mientras la rotación de puestos y tecnologías para formación (83%) presentan oportunidades de mejora. Un hallazgo significativo es la baja valoración de visitas a otras empresas (66%), señalando la necesidad de fortalecer el benchmarking interorganizacional. Aunque la mayoría de elementos mantienen nivel "Muy Alto", estos resultados sugieren una percepción generalmente positiva sobre las prácticas de generación del conocimiento, identificando áreas estratégicas específicas para optimización.

Figura 3
Evaluación de la generación del conocimiento desde la perspectiva directiva

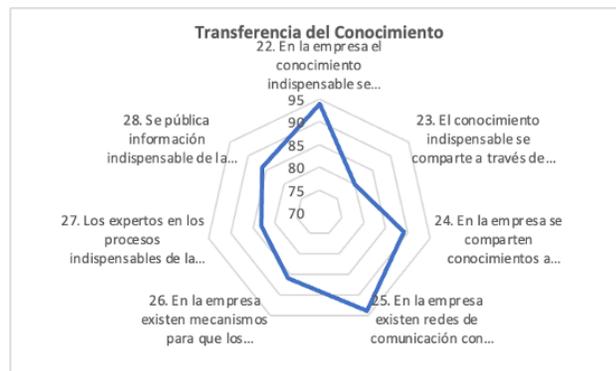


Nota. Elaboración propia con base en los resultados del instrumento aplicado en la organización.

El análisis de Transferencia del Conocimiento refleja desempeño sobresaliente con promedio del 87% (nivel "Muy Alto"), destacando la compartición mediante grupos expertos y redes de comunicación con stakeholders (94%), validando los mecanismos propuestos por Wijaya y Suasih (2020). La transferencia por documentos formales alcanza 89%, alineándose con los sistemas de gestión documental de Nonaka y Toyama (2003), mientras la publicación de información esencial y capacitación por expertos (83-86%) sugieren oportunidades de mejora. La compartición digital recibe la valoración más baja (80%), señalando la necesidad de fortalecer canales electrónicos, y aunque la mayoría de aspectos mantienen altos niveles,

estas variaciones identifican áreas específicas para optimizar la infraestructura de transferencia del conocimiento organizacional.

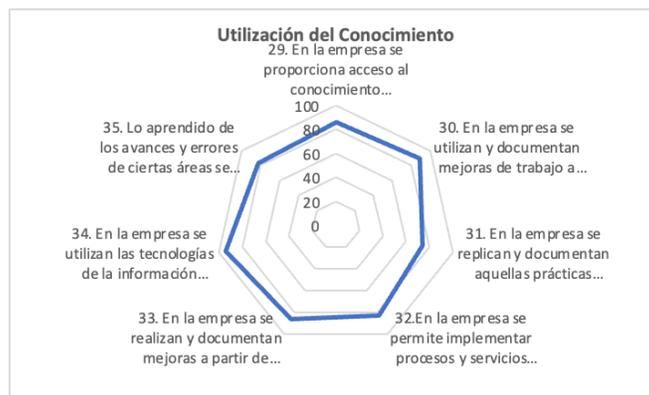
Figura 4
Evaluación de la transferencia del conocimiento desde la perspectiva directiva



Nota. Elaboración propia con base en los resultados del instrumento aplicado en la organización.

El análisis de Utilización del Conocimiento muestra desempeño significativo con promedio del 85% (nivel "Muy Alto"), destacando el uso de tecnologías para acceso y aplicación del conocimiento (94%), validando su rol en la internalización según Nonaka *et al.*, (2000). La documentación de mejoras basadas en conocimiento aprendido (89%) evidencia una cultura orientada a la mejora continua (Alharbi y Aloud, 2024), mientras el acceso a conocimiento crítico y documentación de mejoras derivadas del feedback de clientes (86%) reflejan implementación efectiva de principios de generación de valor (Wijaya y Suasih, 2020). La replicación de prácticas exitosas de otras empresas recibe la valoración más baja (74%), señalando oportunidades para fortalecer la adaptación de conocimientos externos (Demir *et al.*, 2023), aunque la mayoría de elementos mantienen niveles "Muy Altos".

Figura 5
Evaluación de la utilización del conocimiento desde la perspectiva directiva



Nota. Elaboración propia con base en los resultados del instrumento aplicado en la organización.

De acuerdo al análisis integral de las cinco dimensiones de la gestión del conocimiento, basado en la percepción directiva, revela un desarrollo "Muy Alto" (81-100%) en todas las dimensiones evaluadas, con los siguientes resultados: Conservación del Conocimiento: 92% - El nivel más alto de desarrollo, con una brecha mínima del 8%; Identificación del Conocimiento: 89% - Segundo mejor desempeño, con una brecha del 11%; Distribución del Conocimiento: 87% - Tercer lugar en desarrollo, con una brecha del 13%; Creación del Conocimiento: 86% - Cuarto lugar, presentando una brecha del 14%; Aplicación del Conocimiento: 85% - El nivel más bajo, aunque aún "Muy Alto", con una brecha del 15%. Por lo tanto, se determina que la dimensión líder en la gestión empresarial es la conservación del conocimiento.

En la Figura 6 se puede observar el desempeño del directivo integral en la GC posiciona al GC7 como líder excepcional con 97.8%. La evaluación general sitúa al GC3 con 93.2%, seguido por CO4 y SV6 (88.6%), GC2 y GC5 (85.14% y 84.57%), mientras GC1 (75.43%) evidencia considerables oportunidades de mejora. Los resultados sugieren implementar un programa organizacional basado en prácticas exitosas del GC7, enfocado en fortalecer cultura que respalde integralmente los procesos de GC.

Con la finalidad de identificar las características que posee el GC7 como líder con mejor evaluación integral vs GC1 con la valoración integral más baja, se identificaron prácticas consolidadas y las brechas críticas, obteniendo como resultados los siguientes: En la Tabla 1. Prácticas de identificación del conocimiento, se observan contrastes significativos. Por un lado, ambos líderes (GC7 y GC1) demuestran excelencia en prácticas fundamentales como el registro del capital humano (5 puntos cada uno), gestión documental (GC7: 5, GC1: 4) e identificación de mejores prácticas sectoriales (GC7: 5, GC1: 4), reflejando una base sólida compartida. Sin embargo, las brechas críticas evidencian disparidades, donde GC7 mantiene excelencia (5 puntos) mientras GC1 muestra deficiencias notables (2 puntos) tanto en el uso de tecnologías para localizar conocimiento como en el desarrollo de planes para necesidades futuras, señalando limitaciones significativas en la capacidad de anticipar y analizar el futuro y en tecnologías avanzadas.

Figura 6
Desempeño directivo integral en la gestión del conocimiento



Nota. Elaboración propia con base en los resultados del instrumento aplicado en la organización.

Tabla 1
Comparativo de practicas de identificación del conocimiento: GC7 y GC1

Prácticas de Identificación del conocimiento: GC7 y GC1		
Prácticas consolidadas (Alto desempeño en ambas organizaciones)	Oportunidades de mejora moderadas (Brecha media)	Brechas críticas (Mayor disparidad)
1.- Registro del capital humano que posee el conocimiento. GC7:5, GC1:5	1.- Identificación del nuevo conocimiento. GC7:5, GC1:3	1.- Uso de tecnologías para localizar conocimiento. GC7:5, GC1:2
2.- Gestión documental del conocimiento indispensable. GC7:5, GC1:4	2.- Utilización de mapas de conocimiento. GC7:5, GC1:3	2.- Desarrollo de planes para necesidades futuras. GC7:5, GC1:2
3.- Identificación de mejores prácticas del sector. GC7:5, GC1:4		

Nota. Elaboración propia con base en los resultados del instrumento aplicado en la organización.

En la Tabla 2, prácticas de conservación del conocimiento, se observa que ambas organizaciones han establecido sólidas bases tecnológicas compartidas, evidenciadas en la excelente implementación de documentación electrónica y tecnologías de almacenamiento (5 puntos cada una), así como niveles satisfactorios en gestión de bases de datos (GC7: 4, GC1: 4) y registro documental (GC7: 5, GC1: 4). Sin embargo, las brechas más significativas se concentran en procesos que trascienden la infraestructura: captación y protección del conocimiento, registro documental sistemático y documentación de casos de éxito, donde GC7 mantiene excelencia (5 puntos) mientras GC1 presenta desempeño moderado (3 puntos), revelando que la diferencia competitiva radica no en poseer tecnología sino en la capacidad para sistematizar efectivamente el conocimiento organizacional.

Tabla 2
Comparativo de practicas de conservación
del conocimiento: GC7 y GC1

Practicas de conservación del conocimiento: GC7 y GC1		
Practicas consolidadas (Alto desempeño en ambas organizaciones)	Oportunidades de mejora moderadas (Brecha media)	Brechas críticas (Mayor disparidad)
1.- Documentación electrónica. GC7:5, GC1:5	1.- Captación, documentación y protección del conocimiento. GC7:5, GC1:3	
2.- Uso de tecnologías para almacenamiento. GC7:5, GC1:5	2.- Registro del conocimiento de forma documental. GC7:5, GC1:3	
3.- Gestión de bases de datos de procesos, productos y servicios. GC7:4, GC1:4	3.- Documentación de casos de éxito y lecciones aprendidas. GC7:5, GC1:3	
4.- Registro de manuales, documentos y mejores prácticas. GC7:5, GC1:4		

Nota. Elaboración propia con base en los resultados del instrumento aplicado en la organización.

En las prácticas de generación del conocimiento (Tabla 3), ambas organizaciones exhiben excelentes prácticas consolidadas en áreas fundamentales: promoción de la innovación (GC7: 5, GC1: 5), capacitación especializada (GC7: 5, GC1: 5) y promoción del conocimiento mediante rotación de personal (GC7: 4, GC1: 4), demostrando culturas organizacionales que priorizan el desarrollo intelectual. Sin embargo, se identifica una brecha crítica reveladora en el uso de tecnologías para portales de formación, donde GC7 mantiene su excelencia (5 puntos) mientras GC1 muestra una deficiencia notable (2 puntos), evidenciando que la principal disparidad radica en la capacidad de digitalización de los procesos formativos, lo que podría limitar significativamente el alcance y escalabilidad de las iniciativas de aprendizaje en GC1.

Tabla 3
Comparativo de practicas de generación
del conocimiento: GC7 y GC1

Practicas de generación del conocimiento: GC7 y GC1		
Practicas consolidadas (Alto desempeño en ambas organizaciones)	Oportunidades de mejora moderadas (Brecha media)	Brechas críticas (Mayor disparidad)
1.- Promoción de la innovación para creación de nuevas ideas. GC7:5, GC1:5	1.- Desarrollo y mejora de procesos de trabajo. GC7:5, GC1:4	1.- Uso de tecnologías para portales de formación. GC7:5, GC1:2
2.- Capacitación especializada del personal. GC7:5, GC1:5	2.- Visitas a otras empresas para conocer procesos in situ. GC7:3, GC1:4* El GC1 supera al GC7	
3.- Promoción del conocimiento (prácticas, rotación del personal, otros) GC7:4, GC1:4	3.- Mecanismos para promover la innovación en procesos de trabajo. GC7:5, GC1:3	

Nota. Elaboración propia con base en los resultados del instrumento aplicado en la organización.

En las prácticas de transferencia del conocimiento (Tabla 4), ambas organizaciones exhiben fortalezas excepcionales en prácticas consolidadas, alcanzando puntuación perfecta (5 puntos cada una) en cinco áreas clave: grupos de expertos, documentación de lecciones aprendidas, redes con *stakeholders*, transmisión intergeneracional de conocimiento y formación por expertos, sin presentar brechas críticas que evidencien disparidades severas. No obstante, se identifican oportunidades de mejora moderadas para GC1 en dos aspectos específicos donde solo alcanza 3 puntos: compartición digital del conocimiento y publicación de información esencial, áreas donde GC7 mantiene su excelencia (5 puntos), revelando que mientras GC1 domina métodos tradicionales de transferencia, enfrenta desafíos en la digitalización y democratización del conocimiento que podrían limitar el alcance y eficiencia de sus procesos organizacionales, lo que subraya la necesidad de modernizar los métodos de transferencia.

Respecto a las prácticas de utilización del conocimiento, se puede observar en la Tabla 5, que ambas organizaciones exhiben fortalezas notables en documentación de mejoras de trabajo (GC7: 5, GC1: 5) y desempeño satisfactorio en documentación del conocimiento aprendido (GC7: 5, GC1: 4) y uso de tecnologías informativas (GC7: 5, GC1: 4), demostrando solidez en gestión documental y tecnológica. Sin embargo, emerge una preocupante brecha crítica, catalogada como la "más amplia" del estudio, en la capacidad de replicar prácticas exitosas observadas externamente, donde GC7 mantiene excelencia (5 puntos) mientras GC1 muestra una deficiencia severa (2 puntos), revelando limitaciones fundamentales en GC1 para la adopción e implementación de mejores prácticas externas, lo que compromete su capacidad de innovación basada en referentes del mercado.

Tabla 4
Comparativo de practicas de transferencia
del conocimiento: GC7 y GC1

Practicas de transferencia del conocimiento: GC7 y GC1		
Practicas consolidadas (Alto desempeño en ambas organizaciones)	Oportunidades de mejora moderadas (Brecha media)	Brechas críticas (Mayor disparidad)
1.- Compartir conocimiento a través de grupos expertos y reuniones. GC7:5, GC1:5	1.- Compartición digital del conocimiento. GC7:5, GC1:3	
2.- Documentación de lecciones aprendidas y manuales. (GC7:5, GC1:5)	2.- Publicación de la información esencial. GC7:5, GC1:3	
3.- Redes de comunicación con stakeholders. GC7:5, GC1:5		
4.- Transmisión de conocimiento de empleados antiguos a nuevos. GC7:5, GC1:5		
5.- Impartición de cursos por expertos. GC7:5, GC1:5		

Nota. Elaboración propia con base en los resultados del instrumento aplicado en la organización.

Tabla 5
Comparativo de practicas de utilización
del conocimiento: GC7 y GC1

Practicas de utilización del conocimiento: GC7 y GC1		
Practicas consolidadas (Alto desempeño en ambas organizaciones)	Oportunidades de mejora moderadas (Brecha media)	Brechas críticas (Mayor disparidad)
1.- Documentación de mejoras de trabajo basadas en el conocimiento aprendido. GC7:5, GC1:5	1.- Acceso al conocimiento para toma de decisiones. GC7:5, GC1:3	1.- Replicación de prácticas exitosas observadas en otras empresas. GC7:5, GC1:2 Brecha más amplia.
2.- Documentación del conocimiento aprendido. GC7:5, GC1:4	2.- Implementación de mejoras basadas en retroalimentación. GC7:5, GC1:3	
3.- Uso de tecnologías de la información para acceder y aplicar conocimiento. GC7:5, GC1:4	3.- Aplicación efectiva de procesos y servicios basados en conocimiento. GC7:5, GC1:3	

Nota. Elaboración propia con base en los resultados del instrumento aplicado en la organización.

Los resultados reflejan cómo GC7 posee patrones específicos de liderazgo efectivo con desempeño sobresaliente, posicionándolo como referente interno ideal para programas de mentoría, donde su experiencia y enfoque puede transferirse sistemáticamente para elevar el desempeño general de la organización en gestión del conocimiento, especialmente en aquellos gerentes que muestran brechas significativas como el GC1.

La Tabla 6 revela que el Gerente Comercial 7 (GC7) ha implementado un sistema integral de gestión del conocimiento, con fortalezas particulares en digitalización, visión estratégica, *benchmarking* y sistematización del conocimiento. En contraste, el GC1 presenta deficiencias notables en estas áreas, especialmente en la capacidad de adaptar prácticas externas y utilizar tecnologías avanzadas para la localización y distribución del conocimiento.

Por otro lado, la exploración de sinergias en la conservación del conocimiento como dimensión líder en la gestión empresarial dentro del presente estudio de caso, revela no solo excelentes niveles de implementación organizacional (93.28%) sino también fuertes conexiones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), como se evidencia en la Tabla 7. La documentación electrónica alcanza una implementación perfecta (100%), posicionándose como la práctica líder que impulsa la transformación digital mediante procesos tecnológicos avanzados. Complementariamente, las tecnologías de almacenamiento, las bases de datos actualizadas y registro documental (con 89% de implementación) contribuyen significativamente a la innovación en infraestructura, estableciendo sólidos vínculos con el ODS 9.

El impacto en la innovación e infraestructura (ODS 9) se potencia mediante la implementación de sistemas digitales robustos que democratizan el acceso al conocimiento y aceleran la transición hacia prácticas más sostenibles. Como señalan Broccardo *et al.*, (2024): "La modernización de infraestructuras existentes, orientada por principios de sostenibilidad, no solo optimiza recursos físicos sino que también reduce la huella ambiental mientras mejora la eficiencia operativa de las organizaciones". Esta transformación se cataliza a través de redes de colaboración multisectoriales que facilitan el intercambio de mejores prácticas y conocimientos especializados, creando ecosistemas de innovación responsable donde diversos actores contribuyen a objetivos comunes (Chopra *et al.*, 2021).

El registro documental, también con un 89% de implementación, fortalece la sistematización de procesos innovadores, garantizando una infraestructura informativa eficiente. El acceso a información actualizada y confiable constituye un pilar fundamental para la toma de decisiones informadas, permitiendo a las organizaciones anticiparse a riesgos emergentes y capitalizar oportunidades alineadas con los ODS (Arduini *et al.*, 2023). La sistematización de procesos mediante tecnologías digitales integra la sostenibilidad en las operaciones cotidianas, transformando aspiraciones abstractas en prácticas concretas que generan valor compartido para la sociedad y el medio ambiente.

Tabla 6
Patrones específicos de liderazgo
efectivo del Gerente Comercial 7

Patrón de Liderazgo	Prácticas de Gestión del Conocimiento: GC7 vs GC1	Características
1. Excelencia en gestión documental digital.	GC7: Implementación perfecta (100%) en documentación electrónica y registro excepcional (97%) de mejores prácticas. GC1: Presentó buen desempeño (4/5) pero inferior en registro documental sistemático.	Saba (2022): Evidencia la centralidad de sistemas tecnológicos en la gestión documental como base para una administración efectiva del conocimiento organizacional.
2. Sistematización del conocimiento organizacional.	GC7: Excelencia (5/5) en captación, protección y documentación de casos de éxito. GC1: Desempeño apenas moderado (3/5) revelando deficiencias significativas en la sistematización.	Nonaka y Von Krogh (2009): Destacan la importancia de sistemas estructurados para la preservación del conocimiento que permiten transformar conocimiento tácito en explícito mediante documentación sistemática.
3. Implementación de tecnologías avanzadas de localización.	GC7: Sobresaliente (5/5) en uso de tecnologías para localizar conocimiento. GC1: Deficiencia notable (2/5) señalando "limitaciones significativas en tecnologías avanzadas".	Nonaka et al. (2000): Enfatizan el rol crucial de las tecnologías de acceso en la fase de internalización del conocimiento, facilitando la conversión del saber organizacional en aplicaciones prácticas.
4. Desarrollo de portales digitales de formación.	GC7: Implementación completa (5/5) de portales de formación digitales. GC1: Implementación básica y deficiente (2/5) evidenciando "la principal disparidad en la capacidad de digitalización de los procesos formativos".	Demir et al. (2023): Señalan la conexión entre los sistemas de gestión del conocimiento y la sostenibilidad organizacional, donde las plataformas digitales actúan como catalizadores de transformación.
5. Visión estratégica proactiva.	GC7: Desarrollo excelente (5/5) de planes para necesidades futuras de conocimiento. GC1: Implementación deficiente (2/5) revelando "limitaciones significativas en la capacidad de anticipar y analizar el futuro".	Brocard et al. (2025): Subrayan que "la eficiente gestión del conocimiento garantiza que los activos, el know-how, las habilidades y las percepciones sean recopilados y utilizados para apoyar las iniciativas de sostenibilidad" (p. 392).
6. Capacidad superior para benchmarking.	GC7: Excelencia (5/5) en replicar prácticas exitosas externas. GC1: Deficiencia severa (2/5) catalogada como "la más amplia brecha crítica del estudio", que "compromete su capacidad de innovación basada en referentes del mercado".	Migdadi (2020): Valida la importancia del desarrollo interno y la adaptación de conocimientos externos como factor diferencial para la innovación organizacional y la competitividad sostenible.
7. Digitalización avanzada de compartición del conocimiento.	GC7: Implementación completa (5/5) de sistemas digitales de compartición. GC1: Nivel básico (3/5) demostrando "desafíos en la digitalización del conocimiento que podrían limitar el alcance y eficiencia de sus procesos".	Wijaya y Suasih (2020): Evidencian el efecto de la gestión del conocimiento digital en la ventaja competitiva y el desempeño empresarial, donde la innovación tecnológica actúa como mediador clave.
8. Democratización de la información organizacional.	GC7: Excelencia (5/5) en publicación de información esencial. GC1: Implementación moderada (3/5) mostrando deficiencias en "democratización del conocimiento".	Alharbi y Aloud (2024): Destacan que el acceso a información actualizada y confiable constituye un pilar fundamental para la toma de decisiones informadas, permitiendo anticiparse a riesgos emergentes.
9. Documentación sistemática de mejoras.	GC7: Excelente registro (5/5) de mejoras basadas en conocimiento aprendido. GC1: Buen desempeño (4/5) pero inferior en la capacidad para documentar sistemáticamente el conocimiento aprendido.	Arduini et al. (2023): Afirman que "las prácticas efectivas de gestión del conocimiento permiten traducir principios de sostenibilidad en rutinas organizacionales que producen impactos positivos" (p. 9).
10. Enfoque integral de la gestión del conocimiento.	GC7: Implementación armónica y equilibrada en todas las dimensiones (97.8% global). GC1: Desempeño significativamente menor (75.43% global) con "considerables oportunidades de mejora" y brechas importantes en dimensiones clave.	Sharma et al. (2024): Destacan que "las instituciones fortalecidas poseen mayor capacidad para establecer plataformas de intercambio de conocimiento que promueven la transparencia y facilitan la divulgación de mejores prácticas".

Nota. Elaboración propia con base en los resultados del instrumento aplicado en la organización y los autores.

En el ámbito educativo (ODS 4), el registro de manuales y mejores prácticas sobresale con un 97% de implementación, potenciando el aprendizaje organizacional mediante transferencia efectiva del conocimiento y entornos formativos internos. Complementariamente, la documentación de casos (89%) facilita el aprendizaje mediante sistematización de experiencias, elementos que Arduini *et al.*, (2023) denominan "cruciales para el desarrollo de capacidades organizacionales". Este aprendizaje catalizado por prácticas de conservación constituye un pilar del impacto sostenible educativo, donde Chopra *et al.*, (2021) sostienen que "los procesos de aprendizaje mediante experiencias permiten a las organizaciones adaptar continuamente sus estrategias a los desafíos emergentes de sostenibilidad", transformando éxitos y fracasos en activos intangibles que fortalecen la capacidad adaptativa institucional.

Las organizaciones que sistematizan el aprendizaje mediante experiencias documentadas transforman principios abstractos de sostenibilidad en rutinas operativas medibles (Sharma *et al.*, 2024), contribuyendo al ODS 4 a través de ambientes formativos inclusivos. Esta transformación del conocimiento en capacidades organizacionales impulsa la productividad trascendiendo métricas económicas tradicionales. Las prácticas de conservación del conocimiento constituyen herramientas

fundamentales para materializar el desarrollo sostenible en entornos empresariales, generando valor compartido y fortaleciendo simultáneamente capacidades organizacionales y contribuciones a la Agenda 2030.

En cuanto al fortalecimiento de instituciones sólidas (ODS 16), la captación y protección del conocimiento logra un nivel de implementación del 89%, consolidando las estructuras institucionales mediante procesos transparentes y sistemáticos. Com señalan Broccardo *et al.*, (2024), "las organizaciones deben crear un entorno que fomente el intercambio de información, elimine obstáculos y utilice plataformas tecnológicas para apoyar la cooperación y el intercambio de conocimientos entre empleados" (p.392), impactando directamente en el fortalecimiento institucional.

Según Sharma *et al.*, (2024) las instituciones fortalecidas poseen mayor capacidad para establecer plataformas de intercambio de conocimiento que promuevan la transparencia y facilitan la divulgación de mejores prácticas, optimizando el potencial de cooperación intersectorial para abordar desafíos complejos de sostenibilidad. Este enfoque sistemático de conservación del conocimiento cataliza transformaciones organizacionales que trascienden intervenciones aisladas, creando instituciones más resilientes y adaptativas.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la conservación del conocimiento no solo fortalece la gestión empresarial interna sino que establece fuertes sinergias con tres objetivos clave de desarrollo sostenible: ODS 9 (mediante infraestructuras digitales innovadoras), ODS 4 (a través de sistemas de aprendizaje organizacional) y ODS 16 (por medio del fortalecimiento de estructuras institucionales transparentes). Su destacado nivel de implementación en este estudio de caso (93.28%) demuestra su relevancia como pilar estratégico que transforma el conocimiento en un activo generador de valor sostenible tanto para la organización como para su entorno social y ambiental.

Tabla 7
Niveles de implementación de las prácticas de conservación del conocimiento y vinculación con los ODS

Prácticas de conservación.	ODS principal	Calificación promedio de implementación.
1.- Documentación electrónica.	ODS 9 (Innovación e infraestructura)	100.00
2.- Uso de tecnologías de almacenamiento.	ODS 9 (Innovación e infraestructura)	89
3.- Registro de manuales y mejores practicas.	ODS 4 (Educación de calidad)	97
4.- Bases de datos actualizadas.	ODS 9 (Innovación e infraestructura)	89
5.- Documentación de casos.	ODS 4 (Educación de calidad)	89
6.- Captación y protección del conocimiento.	ODS 16 (Instituciones sólidas)	89
7.- Registro documental.	ODS 9 (Innovación e infraestructura)	89

Nota. Elaboración propia con base en los resultados del instrumento aplicado en la organización.

4. Conclusiones

La evaluación directiva de la gestión del conocimiento muestra un desarrollo "Muy Alto" (85-92%), destacando la Conservación del Conocimiento (92%) por su robusta infraestructura de almacenamiento y preservación. Le siguen la Identificación (89%), Transferencia (87%), Creación (86%) y Utilización del Conocimiento (85%), reflejando una implementación efectiva respaldada por sólido liderazgo organizacional (Hussain y Li, 2022). Este desempeño evidencia fortalezas en gestión documental y registro del capital humano, aunque presenta oportunidades de mejora en canales digitales, *benchmarking* y áreas específicas de desarrollo para cada dimensión.

La identificación detallada de patrones específicos de liderazgo en gestión del conocimiento revela la destacada efectividad del Gerente Comercial 7, quien logró un sobresaliente 97.8% de implementación frente al 75.43% del Gerente Comercial 1. Esta brecha de desempeño permitió identificar cinco competencias diferenciales críticas: excelencia en gestión documental digital (5/5), implementación avanzada de tecnologías de localización (5/5), desarrollo integral de portales digitales de formación (5/5), visión estratégica proactiva (5/5) y capacidad superior para *benchmarking* (5/5); siendo esta última "la más amplia brecha crítica del estudio" y factor determinante para la innovación organizacional basada en referentes externos.

Esta investigación establece una conexión empírica entre prácticas de conservación del conocimiento organizacional y tres ODS específicos: ODS 9 (infraestructuras digitales innovadoras), ODS 4 (sistemas de aprendizaje organizacional) y ODS 16 (estructuras institucionales transparentes). El estudio evidencia que la excelencia en gestión del conocimiento (97.8% del Gerente Comercial 7) optimiza tanto el desempeño interno como la contribución a objetivos de sostenibilidad globales. Esto valida la proposición de Arduini *et al.*, (2023) sobre cómo "las prácticas efectivas de gestión del conocimiento permiten traducir principios de sostenibilidad en rutinas organizacionales que producen impactos positivos" (p. 9)

Se propone el establecimiento de un programa de *mentoring* interno liderado por el Gerente Comercial 7, aprovechando su experiencia excepcional y enfoque integral para transferir sistemáticamente sus prácticas exitosas a otros directivos, especialmente aquellos con brechas significativas como el Gerente Comercial 1. Como fundamentan Broccardo *et al.*, (2024): "las organizaciones deben crear un entorno que fomente el intercambio de información, elimine obstáculos y utilice plataformas tecnológicas para apoyar la cooperación y el intercambio de conocimientos entre empleados" (p. 392). Este programa de *mentoring* estructurado capitalizaría las disparidades de desempeño identificadas, como base objetiva para facilitar la transferencia efectiva del conocimiento entre directivos, transformando así el conocimiento individual excepcional en un activo organizacional sostenible.

Referencias bibliográficas

- Alharbi, G.L., & Aloud, M.E. (2024). The effects of knowledge management processes on service Sector performance: evidence from Saudi Arabia. *Humanities and Social Sciences Communicatios*, 11(378), 1-19. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02876-y>
- Arduini, S., Manzo, M., & Beck, T. (2023). Corporate reputation and culture: The link between knowledge Management and sustainability. *Journal of Knowledge Management*, 28(4), 1021-1041. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2023-0139>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120
- Broccardo, L., Giordino, D., Yaqub, M.Z., & Alshibani, S. M. (2024). Implementing sustainability: What role do knowledge management and management accounting play? Agenda for environmentally friendly businesses. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(1), 383-403 <https://doi.org/10.1002/csr.2936>
- Chopra, M., Saini, N., Kumar, S., Varma, A., Mangla, S.K., & Lim, W. M. (2021). Past, present, and future of knowledge management for business sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 328, Article 129592. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129592>
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living: How to get better performance and results from knowledge workers*. Harvard Business School Press.
- Demir, A., Budur, T., Omer, H. M., & Heshmati, A. (2023). Links between knowledge management and organisational sustainability: Does the ISO 9001 certification have an effect? *Knowledge Management Research & Practice*, 21(1), 183-196. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1860663>
- Gualdrón, C., González, A., & Galera, K. (2022). Comparative Management Analysis Knowledge in Colombian and Chilean SMEs: Theoretical Approach. 20th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology: "Education, Research and Leadership in Post-pandemic Engineering: Resilient, Inclusive and Sustainable Actions", Hybrid Event, Boca Raton, Florida, USA, July 18 - 22, 2022. <https://doi.org/10.18687/LACCEI2022.1.1.617>
- Hussain, N., & Li, B. (2022). Entrepreneurial leadership and entrepreneurial success: The role of knowledge management processes and knowledge entrepreneurship. *Frontiers in Psychology*, 13, 829959. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.829959>
- McCutcheon, D. M., & Meredith, J. R. (1993). Conducting case study research in operations management. *Journal of Operations Management*, 11(3), 239-256. [https://doi.org/10.1016/0272-6963\(93\)90002-7](https://doi.org/10.1016/0272-6963(93)90002-7)
- Migdadi, M. M. (2020). Knowledge management processes, innovation capability and organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0154>
- Muhammed, S., & Zaim, H. (2020). Peer knowledge sharing and organizational performance: The role of leadership support and knowledge management success. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0227>

- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
<https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: Knowledge creation as a Synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 2-10.
- Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Perspective—Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635-652.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
- Nonaka, I., von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179-1208.
- Saba, F. M. (2022). Knowledge management application in the service industry. *Library Philosophy and Practice* (e-journal), (7382). University of Nebraska - Lincoln. Recuperado de <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/7382>
- Sasongko, H., & Suriانشa, R. (2022). Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence. *Journal of Economics and Business UBS*, 11(1), 37-42. Universitas Pakuan Bogor.
- Sharma, J., Bresciani, S., Alam, G. M., Sharma, R., & Joshi, M. (2024). Knowledge sharing behavior of service sector's employees to attain sustainable development goals. *Journal of Knowledge Management*.
<https://doi.org/10.1108/JKM-12-2023-1293>
- Secretaría de la Función Pública. (2016). *Diagnóstico-Proceso de Gestión del Conocimiento en las Instituciones de la Administración Pública Federal* (APF).
- Upadhyay, A., & Patel, R. (2023). Knowledge Management and Sustainable Development Goals (SDGs): study on the role of Knowledge Management in achieving the SDGs. *Revista Review Index Journal of Multidisciplinary*, 3(2), 11-20.
<https://doi.org/10.31305/rrijm2023.v03.n02.002>
- Villasana Arreguín, L. M., Hernández García, P., & Ramírez Flores, E. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 6(18), 53-78.
<https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128>
- Wijaya, I. B. N. P., & Suasih, N. N. R. (2020). The effect of knowledge management on competitive advantage and business performance: A study of silver craft SMEs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(4), 2970-2982. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4\(27\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4(27))
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage
- Zia, N. U. (2020). Knowledge-oriented leadership, knowledge management behaviour and innovation performance in project-based SMEs. The moderating role of goal orientations. *Journal of Knowledge Management*. Emerald Group Publishing. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0127>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
 Atribución-NoComercial 4.0 Internacional