

Conocimiento organizacional, cultura y prácticas de intercambio: Conceptos, enfoques y perspectivas

Sixta Adrián¹ y Guillermo Yáber²

¹ Universidad Simón Bolívar.
Doctorado en Ciencias Sociales
y Humanidades
sixtadrian@gmail.com

² Universidad Simón Bolívar.
Universidad Católica Andrés Bello.
gyabero@gmail.com

RESUMEN

Las consideraciones establecidas desde las múltiples disciplinas y corrientes que confluyen en el estudio de la gestión del conocimiento permiten comprender que la creación e intercambio de conocimiento son procesos influenciados tanto por el contexto organizacional como por las prácticas individuales. En este artículo se presenta una revisión selectiva de la literatura relativa al concepto de conocimiento organizacional en el ámbito de la gestión del conocimiento, considerando diversos enfoques y perspectivas así como su marco de referencia epistémico. Se vinculan las nociones de conocimiento organizacional, cultura de conocimiento e intercambio de conocimiento como condiciones indispensables para la habilitación de la gestión del conocimiento en las organizaciones.

Palabras Clave: Gestión del conocimiento; Intercambio de Conocimiento; Instituciones de Educación Superior; Venezuela.

ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE, CULTURE AND EXCHANGE PRACTICES: CONCEPTS, APPROACHES AND PERSPECTIVES

ABSTRACT

The considerations set from multiple disciplines and streams that converge in the study of knowledge management allow understand that the creation and exchange of knowledge are influenced by the organizational context as well as by individual practices processes. This article presents a selective review of the literature on the concept of organizational knowledge in the field of knowledge management, considering various approaches and perspectives as well as their frame of reference epistemic. Notions of organizational knowledge, culture of knowledge and exchange of knowledge as prerequisites for enabling knowledge management in organizations are linked.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Sharing; University Education Institutions; Venezuela.

“El conocimiento tácito no puede ser capturado, traducido, o convertido, sólo aparece y se manifiesta, en lo que hacemos”

H. Tsoukas

INTRODUCCIÓN

El concepto de conocimiento se aborda desde diversas perspectivas: Tsoukas y Vladimirov (2001) establecen una diferencia entre conocimiento personal y conocimiento organizacional. Identifican al primero como la capacidad individual para establecer distinciones, dentro del dominio de la acción, sobre la base de una apreciación del contexto, de la teoría o ambos, en tanto que el segundo concepto sería la capacidad que los miembros de una organización han desarrollado para establecer distinciones en los procesos asociados a la ejecución de su trabajo, en contextos concretos, mediante la promulgación de sets de generalizaciones cuya aplicación depende de acuerdos colectivos desarrollados en el transcurso del tiempo.

Como proceso, el conocimiento también ha sido definido como un flujo en el que se mezclan la experiencia, valores, información del entorno y puntos de vista de expertos que facilitan un marco de análisis para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias. Se produce en la mente de los conocedores, y puede materializarse en informes y documentos, pero también en prácticas y acciones que forman parte de las rutinas, procesos y normas organizativas (Davenport y Prusak, 1998). También se le define como: “información combinada con experiencia, contexto, interpretación y reflexión, es decir, un nivel de valor agregado de la información que puede ser utilizada rápidamente para la toma de decisiones y la acción” (Davenport et al., (1998, p. 43)- Estos autores precisan al conocimiento como un nivel de agregación de valor en la progresión datos → información → conocimiento → inteligencia como propuso Taylor (1982) retomado por Bellinger (2004).

La concepción del conocimiento como recurso en posibilidad de gestión es un tema en discusión. A pesar de la argumentación desarrollada durante décadas a favor de la Gerencia del Conocimiento, existen críticas a la concepción del conocimiento

como “materia”, al tratamiento indiferenciado de los términos información y conocimiento, y a la posibilidad de convertir el conocimiento tácito en explícito.

En esta revisión nos planteamos abordar el concepto de conocimiento estrechamente vinculado al de acción, en una aproximación a la noción de conocimiento de trabajo o Knowing (saber) desarrollada por Mciver et al., (2010). Este enfoque resalta el valor funcional del conocimiento y además lo reconoce como proceso tácito. Autores como Bueno y Salmador ubican esta concepción dentro una epistemología autopoética en el enfoque constructivista, (Bueno, 2004; Salmador, 2004). También abordaremos el entorno organizacional y la cultura como ambiente de creación y los procesos de intercambio como mecanismos medulares para la habilitación de la gestión del conocimiento.

1. LA NOCIÓN DE CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU CONSTELACIÓN SEMÁNTICA EPISTÉMICA

Ubicar la noción de conocimiento organizacional dentro de un referente epistemológico específico no es tarea fácil. Como afirman Kane et al., (2006) uno de los principales temas por resolver en la investigación sobre gestión del conocimiento ha consistido en que los investigadores puedan delimitar el ámbito de sus propias investigaciones.

Siguiendo la ruta de análisis propuesta por Bueno (2004), la palabra conocimiento es un concepto polisémico, de referente plural que a la vez se diferencia de los conceptos de dato o información. Este autor propone la comprensión del conocimiento organizacional como elemento diferenciado del conocimiento individual y lo aborda, conjuntamente con otros autores de enfoque constructivista, desde distintas dimensiones: a) la epistemológica según la cual lo clasifica en explícito o tácito, b) la ontológica de acuerdo a la cual ubica al sujeto de conocimiento ya sea como individuo, como sociedad o colectivo, c) la sistémica, en la cual el conocimiento sería el resultado (output) de datos (input), e información (proceso) y d) la dimensión estratégica apoyada en la teoría de recursos y capacidades que explica el proceso de

formación de estrategia en las organizaciones, (Bueno y Salmador, 2000; Salmador, 2004).

Mciver et al., (2010) se ocupan de las contradicciones existentes en la literatura sobre el conocimiento. Establecen que Polanyi (1958) no propuso dos tipos de conocimiento (tácito y explícito), sino que presentó dos dimensiones interdependientes del conocimiento, que ocurren en varios momentos durante su generación. Proponen un reencuadre del concepto en el marco de la noción de conocimiento-en-la-práctica o Knowing (saber) a través de los conceptos de learnability (capacidad de ser enseñado o transferido) y tacitness (carácter tácito) del conocimiento. Establecen así una distinción entre Knowledge (conocimiento) como algo que puede ser poseído y knowing (saber) que implica una práctica o acción de los conocedores y que es inseparable de las personas que conocen. Esta concepción coincide con el planteamiento ya hecho por Von Krogh (1998) y Cook y Brown (1999).

Desde otra perspectiva, el concepto de conocimiento aportado por Davenport et al., (1998, p. 43) “información combinada con experiencia, contexto, interpretación y reflexión, un nivel de valor agregado de la información que puede ser utilizada rápidamente para la toma de decisiones y la acción” alude al continuo datos-información-conocimiento que ya planteaba Taylor (1982) con su modelo de la pirámide de la información. Donde información es entendida como relaciones de significados entre datos, y

conocimiento como el agregado de informaciones significativas para el aprendizaje o para la acción.

Tsoukas y Valdimirou (2001) desde una perspectiva ontológica, llevan a cabo una distinción individual y otra organizacional, se refieren al conocimiento individual como la capacidad para establecer distinciones, dentro del dominio de la acción, sobre la base de una apreciación del contexto, la teoría o ambos; y al organizacional asociado a generalizaciones compartidas en forma de reglas genéricas desarrolladas a lo largo del tiempo por toda la organización.

Los términos conocimiento organizacional, conocimiento en la práctica o conocimiento para la acción para denominar los conceptos información-conocimiento/saber (knowledge/knowing) –acción no son siempre diferenciables en la práctica. Así, la distinción entre conocimiento y saber aportada por Von Krogh (1998), Cook y Brown (1999) o Mciver et al., (2010) puede ser de utilidad para comprender que conocimiento y saber, asociados a la acción, en el contexto de las organizaciones, son estadios interdependientes dentro de los procesos dinámicos de creación de conocimiento.

Como agregado a la complejidad ya expuesta, existe toda una clasificación de categorías de conocimiento presentes en las organizaciones. En la Tabla No. 1, se agrupan las más relevantes recopiladas por Segarra y Bou (2005) adaptada y ampliada, como se indica al pie de la tabla.

Tabla No. 1

Tipos de Conocimiento organizacional

Autores	Tipos de conocimiento
Blacker (1995)	Conocimiento cerebral (embrained) Conocimiento corporal (embodied) Conocimiento incorporado a la cultura (encultured) Conocimiento incrustado en las rutinas (embebed) Conocimiento codificado (encoged)
Nonaka y Takeuchi (1995)	Conocimiento armonizado (de tácito a tácito) Conocimiento conceptual (de tácito a explícito) Conocimiento operacional (de explícito a tácito) Conocimiento sistémico (de explícito a explícito)

Spender (1996)	Conocimiento consciente (explícito e individual) Conocimiento objetivo (explícito y social) Conocimiento automático (implícito e individual) Conocimiento colectivo (implícito y social)
Teece (1998)	Conocimiento tácito / codificado Conocimiento observable / no observable Conocimiento positivo / negativo Conocimiento sistémico / autónomo
Brown y Duguid (1998)	Conocimiento colectivo (Comunidades de Práctica)
Cook y Brown (1999)	Conocimiento Saber
Zack (1999)	Conocimiento declarativo Conocimiento de procedimiento Conocimiento causal
De Long y Fahey (2000)	Conocimiento humano Conocimiento social Conocimiento estructurado
Nonaka et al., (2000)	Activos de conocimiento basado en la experiencia Activos de conocimiento conceptual Activos de conocimiento sistémico Activos de conocimiento basados en las rutinas
Alavi y Leidner (2001)	Conocimiento tácito Conocimiento explícito Conocimiento individual Conocimiento social Conocimiento declarativo (Know.about) Conocimiento de procedimiento (Know-how) Conocimiento causal (Know-why) Conocimiento condicional (Know when) Conocimiento relacional (Know-with) Conocimiento pragmático
Siemens (2005)	Conocimiento conectivo
Mciver y Ramachandran, Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (2010)	Conocimiento de trabajo (Knowing) Conocimiento (Knowledge)

Fuente: Adaptación de Segarra y Bou, 2005 a partir de Cook y Brown (1999); Siemens, 2005 y Mciver et al., 2010.

Aun delimitado el concepto de conocimiento al ámbito organizacional, su análisis supone una variedad considerable de elementos.

2. ENFOQUES Y TEORÍAS QUE ABORDAN EL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Como se ha mencionado, el concepto de conocimiento organizacional ha sido tratado desde diversos enfoques semánticos y epistemológicos. Visto como recurso para la acción, el conocimiento organizativo se acerca al pragmatismo filosófico que situaba el

criterio de verdad en la eficacia de la interacción del hombre con su entorno, planteando una inseparable relación entre pensamiento y acción.

El pragmatismo, como plantea Escorial (2002), es de las tendencias filosóficas aparecidas en el siglo XX, una de las que mejor encaja con el modo de pensar e interpretar la realidad que tienen las personas que viven en la llamada cultura occidental. Bien podría considerarse que las teorías acerca del conocimiento organizacional implícitas en los postulados de la sociedad del conocimiento se corresponden con la

dimensión adaptativa que aporta el pragmatismo filosófico.

También otras corrientes filosóficas como el empirismo ofrecen argumentos a favor de la conceptualización del conocimiento como recurso, con la necesidad de hacer explícito y tangible aquello que se produce en el marco del aprendizaje individual.

El carácter instrumental que se confiere al conocimiento organizacional queda develado en categorías operacionales como “información para la toma de decisiones” o “aprendizaje para la acción”, y sobre todo, por la constante preocupación hacia la materialización de una utilidad o finalidad racional del conocimiento para las organizaciones. Todo lo anterior queda expresado en los aportes que el pensamiento organizativo moderno hace a la Gestión del conocimiento.

Desde las ciencias económicas por una parte y desde la administración estratégica, por otra, diferentes enfoques confluyen en el tema del conocimiento organizacional como recurso estratégico. Bueno (2004), destaca el aporte de los autores institucionalistas configuradores de la “nueva economía del mercado, organizaciones y sujetos de conocimiento” como Bell (1973), Drucker (1965, 1993 y 2001), Davenport y Prusak (1998) entre otros. También distingue la contribución de exponentes del Capital Intelectual quienes basan las ventajas competitivas de la empresa en sus recursos intangibles (Grant, 1991) Este planteamiento se origina a su vez en los postulados de la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991) que establece que determinados activos constituyen una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. Para ser considerados estratégicos los recursos deben ser valiosos, escasos, difíciles de imitar, imperfectamente móviles y no sustituibles, características todas que tiene el conocimiento generado en las organizaciones.

La psicología organizacional aborda el contexto en el que se desenvuelven los sujetos del conocimiento mediante el estudio de los procesos de intercambio de datos, información, conocimiento y saberes por parte de individuos y grupos, así como los sistemas formales

e informales y los procesos de cambio presentes en las organizaciones para su mejor utilización.

La psicología cognitiva, hace uso de otro marco epistémico en la medida en que se ocupa de los mecanismos mentales implicados en procesar información sensorial para transformarla a través de la síntesis, la elaboración, el almacenamiento, la recuperación y la aplicación. Autores como Seaone (1982) proponen como rama diferenciada de la psicología cognitiva a la psicología del conocimiento, que toma en cuenta las diferencias individuales, emociones, sentimientos, creencias y valores.

Como aporte de la Sociología, la teoría del conocimiento acoplada a la teoría de la construcción social de la realidad de Luckmann y Berger (1986) quienes plantean que la realidad y el conocimiento se construyen socialmente y también el concepto de cultura, brindan un marco de referencia determinado por las prácticas en contextos sociales y organizacionales específicos. Smircich (1983) establece una intersección de temas de interés a partir de la correlación del concepto de cultura, desde la antropología y organización y desde la teoría de la organización. Algunos de estos temas giran en torno a los aspectos de interés de este trabajo: la construcción social del conocimiento, el mundo de la cultura organizacional (también denominada cultura corporativa) y el de la teoría cognitiva de la organización, entre otros puntos de confluencia.

3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En la década de los 50's Polanyi (1958) dejó claramente fundadas cuatro características del conocimiento como recurso estratégico: 1) tiene una dimensión tácita, 2) se orienta hacia la acción, 3) se basa en una serie de reglas y 4) evoluciona constantemente. De acuerdo a esta aproximación sentó bases firmes para ideas como: que sabemos más de lo que podemos decir, que la generación de conocimiento es un proceso personal que se desarrolla a partir de modelos mentales que los individuos difícilmente pueden explicar, que es de carácter práctico - es decir - generado para la acción o resolución de problemas

específicos, y que implica el despliegue de determinadas capacidades para el uso o procesamiento de los recursos de información disponibles.

A lo largo de las últimas cuatro décadas la literatura sobre gestión del conocimiento, entre cuyos principales exponentes se puede mencionar a: Kogut y Zander, 1992; Hedlund, 1994, Pentland, 1995; Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Gupta y Govindarajan, 2000; Alavi, 2001; Kakabadse, N. ; Kakadse, A.; Klouzmin, A. 2003, Kane, H.; Ragsdell, G. y Oppenheim, Ch. ,2006, Zheng et al., (2010); Fazli y Alishahi, 2012; abunda en modelos y metodologías para abordar los distintos momentos asociados al gerenciamiento de este recurso. Así, los procesos de creación, almacenamiento, recuperación transferencia y aplicación del conocimiento cuentan con profusa teoría y métodos de abordaje.

Los años ochenta trajeron consigo la masificación de Internet y el desarrollo de tecnologías de información y telecomunicaciones, marcando una pauta fundamental para la gestión de información, actividad precursora y requisito necesario de la gestión del conocimiento. En ese momento, llegó a considerarse que la tecnología era, en sí misma, la solución a los problemas de información y comunicación de las organizaciones.

Evidentemente, la telemática y las redes constituyen recursos y formas de trabajo de los que hoy en día no es posible prescindir. Sin embargo, solucionados los aspectos prácticos vinculados al desarrollo de repositorios de almacenamiento y recuperación de información cada vez más sofisticados (sistemas de almacenamiento con capacidad infinita, ubicuidad, sistemas de recuperación basados en lenguaje natural, ontologías, redes neuronales, etc.), y a pesar de la creciente evolución de la tecnología, el elemento humano y sus procesos de creación y transferencia de conocimiento siguen siendo un elemento clave de éxito para la gerencia del conocimiento.

Cada vez es mayor la preocupación por operacionalizar la dimensión humana de la creación del conocimiento, para ello se han empleado técnicas cualitativas para el mapeo, levantamiento de procesos

y desarrollo de metáforas. Por otra parte, desde la dimensión organizacional, el reto es conseguir que estos procesos individuales de generación de conocimiento puedan ser convertidos en prácticas organizacionales “de rutina”.

Para muchos autores, como recurso organizacional, la información, devenida en conocimiento (tangible), y el saber (aplicable) son susceptibles de ser gestionados. Davenport, T.H. (1999) hablaba de gestión de información y la entendía como el comportamiento de los miembros de una organización en lo que se refiere a reconocerla y valorarla como un recurso más, que fluye a través de los procesos, permitiendo conocer acerca de la existencia de otros recursos, mientras que Quintas (1997) precisaba que gestión del conocimiento es el conjunto de acciones destinadas a descubrir, desarrollar, utilizar, entregar y absorber el conocimiento dentro y fuera de la organización a través de un proceso de gestión adecuado para satisfacer las necesidades actuales y futuras. Davenport et al., (1998) proponen una distinción, entre gestión de información y gestión del conocimiento: mientras la información se define como el flujo de mensajes, el conocimiento es la combinación de la información procesada en contexto.

Puede decirse que la mayoría de los proyectos de GC que se conocen, son una mezcla de gestión del conocimiento y de la información, pero los proyectos de gestión del conocimiento tienen características que los distinguen de los de gestión de información, y también de aquellos vinculados a la gestión más específica de sistemas de información.

Se presentan distintos conceptos de Gestión del Conocimiento encontrados en las fuentes revisadas para este trabajo:

- Área dedicada a la dirección de las tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos humanos intangibles en una organización (Brooking, 1996).
- Tiene perspectivas tácticas y operativas, es más detallado que la gestión del capital intelectual y se centra en la forma de dar a conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento

como su creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la administración efectiva del capital intelectual. (Wiig, 1997)

- GC es descubrir, desarrollar, utilizar, transferir y absorber conocimiento dentro y fuera de la organización a través de un apropiado proceso de gestión para satisfacer las necesidades actuales y futuras. (Quintas et al., 1997)

- Función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales. (Bueno, 1999)

- Actividad fundamental de la empresa creadora de conocimiento es poner el conocimiento personal a disposición de los demás. Es una actividad realizada continuamente y en todos los niveles de la empresa. (Nonaka y Takeuchi, 2000)

- Proceso que ayuda a las organizaciones a encontrar, seleccionar, organizar, difundir y transferir la información importante y la experiencia necesarios para las actividades. (Gupta et al., 2000)

- Proceso sistémico y organizativo específico para la adquisición, sostenimiento, organización, aplicación, intercambio y renovación tanto el conocimiento tácito como el explícito de los empleados para mejorar el desempeño organizacional y crear valor. (Alavi y Leidner, 2001)

- Posibilidad de recibir la información correcta a las personas adecuadas en el momento adecuado, ayudando a la gente a crear y compartir conocimientos y actuar sobre la información. (Holm, 2001)

- Proceso de creación, extracción, transformación y almacenamiento del conocimiento correcto y la información para diseñar mejores políticas, modificar la acción y entregar resultados. (Horwitch y Armacost, 2002)

- Arte de crear valor a partir de los activos intangibles de una organización. Identificación y gestión dinámica de los activos intelectuales en forma de conocimiento explícito o tácito poseído por personas o comunidades. (Daedalus, 2002)

- Sistema directivo que captura aspectos de modelos establecidos de organización y los amplía para proporcionar una metodología práctica. (...) El dominio del constructo se define entonces a partir de dos dimensiones: principios y prácticas. (...) Tan importante como esto es analizar si esos principios se materializan en un conjunto de prácticas y técnicas en su comportamiento habitual. (Palacios y Garrigós, 2006)

- Habilidad individual y/o colectiva para generar, difundir, compartir y utilizar tanto el conocimiento tácito como explícito a partir de la asimilación de la información que se transfiere en forma de conocimiento y se transforma en experiencia de organizaciones o individuos, convirtiéndose así en una herramienta de aprendizaje útil que permite la aplicación del conocimiento para aportar valor dentro de una organización economía o sociedad. (Barragán, 2008)

- Disciplina que se encarga de estudiar el diseño y la implementación de sistemas cuyo principal objetivo es que todo el conocimiento tácito, explícito, individual, interno y externo involucrado en la organización pueda transformarse y convertirse, sistemáticamente en conocimiento organizacional o corporativo. (Pérez-Montoro, 2008)

En entrevista concedida a Keursten y Van der Klink (2003), Von Krogh cuestiona la idea de que el conocimiento tácito pueda ser convertido en conocimiento explícito y desarrolla el concepto de "Habilitación de la Creación de Conocimiento" como una idea basada en promover un contexto que permita a los trabajadores desarrollar, compartir y aplicar nuevo conocimiento. El experto distingue tres etapas para esta habilitación:

Etapas I Tecnológica: Con énfasis en la adopción de tecnologías de almacenamiento y localización y captura de conocimiento. Los resultados esperados de esta etapa serían Bases de datos y repositorios institucionales.

Etapas II Estructural: Con énfasis en la generación de soluciones organizacionales para promover el intercambio de conocimiento. El resultado esperado de esta etapa sería la conformación de comunidades de práctica.

Etapa III Cultural: Con énfasis en la creación de nuevo conocimiento. El resultado esperado de esta etapa sería la innovación.

Von Krogh establece que más que gerenciar el “contenido” del conocimiento los gerentes deben enfocarse en gerenciar los recursos y crear un contexto favorable a la creación de conocimiento. Se trata entonces de desviar el énfasis de la gerencia de contenidos de conocimiento hacia la gerencia del entorno en que éste se produce.

Sin abandonar los conceptos asociados al management (liderazgo, empoderamiento de los empleados, etc.) GC debe favorecer la coexistencia entre el trabajo flexible y la división del trabajo; o las rutinas “clásicas” y aquellas más innovadoras. Debe apuntar a la formación de líderes y técnicos alineados con la idea de compartir conocimiento. Se puede concebir la gestión del conocimiento menos como un proyecto o una acción y más como un modo de hacer las cosas, una estrategia que impacta la cultura organizacional.

En el terreno de los “modos de hacer” y los comportamientos habituales, el tema de las prácticas de intercambio de información/conocimiento/saber vinculadas a la cultura, cobra particular relevancia en la literatura revisada.

3.1 Enfoques y modelos de Gestión del Conocimiento

Es tan abundante la cantidad de modelos existentes en materia de gestión del conocimiento que se han podido identificar al menos tres taxonomías que se proponen clasificarlos. Dado que el desarrollo de cada una de ellas excede el propósito de este trabajo, se mencionan a continuación a modo ilustrativo las taxonomías y las categorías de modelos que incluyen:

- **Taxonomía de McAdam y McCreedy (1999)**
 - Modelos de Categorías del Conocimiento
 - Modelos de Capital Intelectual
 - Modelos de Construcción Social del Conocimiento
- **Taxonomía de Kakabadse y Kouzmin (2003)**
 - Modelos filosóficos de Gestión del Conocimiento

- Modelos Cognoscitivos de Gestión del Conocimiento

- Modelos de Red de Gestión del conocimiento
- Modelos de Comunidad de Práctica
- Modelos cuánticos de Gestión del Conocimiento
- Modelos Conceptuales, Teóricos y Filosóficos de Gestión del Conocimiento

- Modelos Cognoscitivos y de Capital Intelectual
- Modelos de Redes Sociales
- Modelos Científicos y Tecnológicos
- Modelos Holísticos

- **Taxonomía de Rodríguez (2006)**

- Modelos basados en almacenamiento, acceso y transferencia de información

- Modelos basados en el desarrollo de una cultura organizacional para la Gestión del Conocimiento
- Modelos Tecnológicos

A cualquiera de estas clasificaciones podrían corresponder los modelos de gestión del conocimiento que se identifican en la literatura, en este sentido es muy útil la lista aportada por De Freitas y Yáber (2014):

- **Modelo de Creación del conocimiento.** Nonaka y Takeuchi (1995)
- **Modelo de Pilares de GC.** Dutta y De Meyer (1997)
- **Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KPMG).** Tejedor y Aguirre (1998)
- **Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) (APQC) General.** Andersen (1999)
- **Modelo de Integración tecnológica.** Kerschberg (2000)
- **Modelo de Bustelo y Amarilla (2001)**
- **Modelo de Gestión del conocimiento organizativo.** Bueno (2002)
- **Modelo Dinámico: “Rotación del conocimiento”** Goñi (2003)
- **Modelo SGC para Institución de Altos Estudios.** Abdullah et al., (2005)
- **Modelo Estratégico de GC.** Sarawanawong et al., (2009)
- **Modelo GC en Institución Académica.** Ahmad, Madhoushiand y Yusof (2011)

- **Modelo GC a través de cinco parámetros.** Anvari et al., (2011)

- **Modelo De éxito de GC.** Jennex, et al., (2012)

- **Modelo PTCC Proceso Tecnología Capital intelectual-Cultura.** Arellano (2013)

Habría que agregar al listado, el modelo propuesto por los propios De Freitas y Yáber (2014).

- **Modelo holístico de sistema de gestión del conocimiento para las instituciones de educación superior**

4. EL CONOCIMIENTO EN EL MARCO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

4.1. Cultura Organizacional

Tan profusas como el concepto de Conocimiento son las definiciones de Cultura Organizacional.

La noción de Cultura Organizacional, se asocia a la obra seminal de Pettigrew (1979), popularizada en los 80's por Deal y Kennedy (1982) en su obra *Culturas Corporativas: Los Ritos y Rituales de la Vida Organizacional*.

En el ámbito individual, cultura se plantea relacionada con: claridad de rol, calidad de comunicación, ajuste a la organización, conformidad conductual, y satisfacción con el trabajo; y a nivel organizacional con calidad de productos y servicios, compromiso de servicio al cliente, adaptabilidad, rotación y calidad de sitio de trabajo.

Una muestra de la variedad de interpretaciones dadas al término queda plasmada en el abanico de aproximaciones que existe sobre el tema, algunas más amplias como las de Smircich (1983), Pettigrew (1997) o Robbins (2009), que enfatizan el rol de la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos cuya finalidad es la de dar sentido y control en lo que respecta al direccionamiento del comportamiento esperado de los miembros de una organización. Otras, más desarrolladas como la de Schein (1988) destacan el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas, distinguiendo varios niveles: supuestos básicos, valores o ideologías, artefactos (jergas, historias, rituales y decoración). En tanto que

otros como Horowitz (1993) o Trompenaars (1997), enfatizan las conductas y actitudes de los miembros de la organización.

Otros autores como Martin (2002), han diferenciado algunos tipos básicos que pudieran existir en el tema: cultura organizacional de integración, que se centra en aquellas manifestaciones de cultura que cuentan con interpretaciones consistentes buscando el consenso en la organización; de diferenciación que se centra en las manifestaciones culturales con interpretaciones inconsistentes (subculturas), y de fragmentación que centra su atención en aquellas manifestaciones culturales que no son interpretadas de manera consistente ni inconsistente, sino en forma ambigua.

En términos generales, en este trabajo se entiende la cultura organizacional como una metáfora para la comprensión de las organizaciones, y la adaptación de sus miembros que actúan sobre la base de significados compartidos y conductas basadas en: la claridad de sus roles, códigos de comunicación y prácticas comunes y ajuste general, dirigidos a objetivos comunes de calidad, productos y servicios, compromiso con clientes, clima y adaptabilidad al entorno.

4.2. Cultura de Conocimiento como expresión de la cultura organizacional

El término cultura de conocimiento asociado a la GC es cada vez más mencionado en la literatura académica. Tanto, que pueden identificarse de entrada dos niveles de tratamiento del tema: a) cultura de conocimiento como una dimensión o clave de éxito para la gestión del conocimiento y b) cultura de conocimiento como la resultante deseable o cambio operado en la cultura organizacional a partir de una adecuada gestión del conocimiento

Desde la década de los 90's se encuentran menciones del término cultura de conocimiento, que se reseñan a continuación:

Blau y Wolff (1997) comentan la creación en la empresa Siemens de una estructura basada en el conocimiento llamada a instaurar una cultura de conocimiento en la organización.

De Long y Beers (1997) parten de la premisa de que el conocimiento y la cultura organizacional están íntimamente ligados, y que las mejoras en la producción empresarial, rara vez son posibles sin la alteración de su cultura para apoyar las nuevas iniciativas. Reconocen que la cultura, si bien afecta a la tecnología sistemas y estructuras de trabajo, impacta grandemente en las conductas relacionadas con el conocimiento. Proponen cuatro formas de vinculación entre cultura y conocimiento: a) la cultura genera supuestos acerca del “que”, b) la cultura regula las relaciones entre el conocimiento individual y el organizacional, c) la cultura genera un contexto para la interacción que determina el valor derivado del conocimiento y d) la cultura genera formas de reacción hacia el conocimiento nuevo.

Hauschild et al., (2001) abordan la creación de cultura de conocimiento, mediante la revisión de la gestión del conocimiento y la opinión que los ejecutivos de las empresas tienen sobre el tema. Presentan una evaluación de negocios de las empresas que gestionan con éxito el conocimiento y los que no lo hacen. Mencionan aspectos vinculados con los elementos humanos de la gerencia del conocimiento, como creación de un “deseo de conocimiento” o “conocimiento de tracción”.

Holowetzki (2002) en la Universidad de Oregon, establece la relación entre gestión del conocimiento y cultura organizacional, examinando los factores que dan soporte al flujo y gerenciamiento del conocimiento al interior de las organizaciones. Aplicando metodologías de análisis de contenido y estudio de casos, la autora sistematizó sus observaciones a partir de una serie de elementos: los sistemas de información, la estructura organizacional, los sistemas de recompensa, los procesos, la gente y sus líderes. Entre los hallazgos más importantes de la investigación: la necesidad de contemplar los aspectos multifactoriales de la cultura organizacional para el éxito de las iniciativas de gestión del conocimiento y que las costosas iniciativas tecnológicas no constituyen en sí mismas una solución para la Gestión del conocimiento.

Janz y Prasarnphanich (2003). Revisan la relación entre clima organizacional, características del trabajo, y aprendizaje organizacional (a partir de la teoría del aprendizaje cooperativo) y lo vinculan con las investigaciones relacionadas con la gestión del conocimiento para desarrollar un modelo teórico que explica las relaciones entre el clima organizacional, el nivel de aprendizaje cooperativo que tiene lugar entre los trabajadores del conocimiento, y el consiguiente nivel de los conocimientos generados y difundidos según el nivel de satisfacción individual y de equipos.

Cárdenas (2004, p. 2) se hace una serie de interrogantes acerca de lo que encierra la cultura de conocimiento, y la define como “el conjunto de actitudes, creencias, estructuras de comportamiento y producción, así como aquellos procesos desde donde el hombre y la mujer elaboran, transforman y reproducen los campos de significación y al que se articulan tanto la lengua como la expresión creativa, como memoria, modos de vida, ideas, técnicas, concepciones y en últimas, valores éticos y estéticos”

Leyner et al., (2006) comparan las culturas de dos organizaciones y sugieren formas en que la cultura organizacional influye en las iniciativas de gestión del conocimiento y en su evolución.

King (2006) ofrece algunas consideraciones acerca de cómo motivar a los individuos a contribuir y compartir su conocimiento en el marco de un sistema de gestión del conocimiento. Discute dos enfoques para motivar el intercambio de conocimientos: el implementado a través de un grupo de desarrollo de software con estrictas medidas de control de sus empleados, y uno flexible con cultura de fuerte interacción interpersonal en el que la organización es vista como una comunidad.

Minsal y Pérez (2007) distinguen entre cultura formal e informal y exponen los elementos y factores que influyen en ella para finalmente establecer una lista de los elementos que es necesario incentivar y contrarrestar en la búsqueda de una cultura orientada al conocimiento y caracterizar las empresas con cultura basada en el mismo.

Choo, et al., (2008) exploran la relación entre la cultura de la información y el uso de la información en tres organizaciones. Se preguntan si hay una manera de identificar sistemáticamente los comportamientos asociados al uso de la información y los valores que pueden caracterizar la cultura de información de una organización, y si esta cultura tiene un efecto sobre los resultados del uso de la información. A través de la aplicación de un cuestionario a más de 650 personas en tres organizaciones determinaron que es posible identificar los comportamientos y valores que describen la cultura de una organización de información, y que los comportamientos identificados y valores tienen una correlación significativa en el uso de la información.

Pérez (2010) presenta los valores de la cultura del conocimiento como herramienta directiva asociada a la gestión de capital humano y propone los pasos para el proceso de gestión del cambio cultural, basado en elementos como: orientación al cliente, pensamiento estratégico, identificación con la empresa, información/comunicación, mejora continua, jerarquía, flexibilidad, procesos, prevención, innovación y resultados.

Cervantes y Rosales (2010) enfatizan en el tema del aprendizaje organizacional, destacando la necesidad de prestar atención a estos procesos en virtud de que el conocimiento es el objeto y resultado de los mismos. Revisan factores como la cultura, la estrategia, la estructura, el liderazgo y las políticas de RRHH. Abordan la necesidad de colectivizar el aprendizaje y el conocimiento individual en las organizaciones “a la cultura organizacional la gestión del conocimiento le hace grandes requerimientos, no basta poseer toda la tecnología disponible si las personas no están dispuestas a compartir...”

Leistner (2010) establece una panorámica de temas de necesaria atención para quienes intentan desarrollar iniciativas de gestión del conocimiento, desarrolla consideraciones acerca del elemento humano, los roles, los factores de éxito, la trampa tecnológica, los mecanismos de medición y evaluación, las barreras y por supuesto los factores clave de éxito

entre los que se encuentra la cultura. El autor establece la multiplicidad de culturas que estimulan o inhiben el flujo de conocimiento: la cultura local, la cultura organizacional, el modelo de negocio, para finalmente sentenciar que en general “la cultura puede ser contagiosa”.

Un tema de especial interés en la literatura sobre cultura de conocimiento es el de las prácticas que permiten hablar de su existencia.

Una práctica puede ser definida como una acción de rutina y asociada a un fin específico dentro de una organización. En el marco de referencia que concierne a esta revisión, interesa mencionar las prácticas asociadas al intercambio de conocimiento.

4.3 Compartir conocimiento como expresión de la cultura de conocimiento

Compartir conocimiento en las organizaciones es una acción asociada a intencionalidad, y direccionalidad. El acto deliberado mediante el cual el conocimiento es reutilizable a través de su transformación de unos a otros (Stewart, 1997) El conjunto de interacciones voluntarias entre actores humanos cuya materia prima es el conocimiento (Helmstader, 2003) La conducta mediante la cual un individuo provee a otros miembros de la organización, del acceso a su conocimiento y experiencias (Cyr y Wei, 2010).

En resumen, puede decirse que en el contexto de las organizaciones, las prácticas de intercambio de conocimiento son una de las expresiones más tangibles de la existencia de una cultura de conocimiento, y pueden ser definidas como la acción repetida y racional asociada a la finalidad de intercambiar información o conocimiento en función de un fin organizacional.

Stevens (2000) reporta varias ideas, derivadas de las prácticas de siete compañías, para incentivar el intercambio de conocimiento en sus organizaciones: a) instruir sistemas de reconocimiento y recompensa, b) medir el éxito del intercambio, c) evaluar las conductas de intercambio como parte del desempeño de los empleados, d) desarrollar líderes internos que promuevan el intercambio, e) constituir equipos

o comunidades de práctica alrededor de temas de interés de los empleados, f) involucrar a los empleados actuales en el proceso de selección de nuevo personal con características similares.

Park et al., (2004) lograron establecer una correlación positiva entre ciertos atributos culturales y la exitosa implantación de procesos de intercambio de conocimiento y tecnologías de gestión del conocimiento. Encontrando que atributos como: libre intercambio de información, trabajo cercano con otros, orientación al trabajo en equipo, confianza, justicia y entusiasmo; están relacionados positivamente con la exitosa implementación de tecnologías de gestión del conocimiento, en cambio aquellas organizaciones no tan exitosas en la implantación de sistemas de gestión del conocimiento, incluían entre sus atributos culturales más resaltantes: atención al detalle, estabilidad, conformidad y calma.

En la misma línea de ideas, Marchand et al., (2001) han puesto de relieve la importancia del intercambio de información al estudiar seis conductas y valores asociados a la orientación a la información: a) Integridad: entendida como el uso ético y confiable de la información; b) formalidad: definida como la orientación al uso de fuentes institucionales y confiables; c) control: o uso extendido de información para el seguimiento de la gestión y toma de decisiones; d) intercambio: voluntad de proveer a otros con información en forma apropiada y colaborativa; e) transparencia: apertura para mostrar errores y fallas como forma de aprendizaje; y f) proactividad: disposición a buscar permanentemente maneras de obtener nueva información para responder rápidamente a los cambios y necesidades del negocio.

En la línea del aprendizaje organizacional Castañeda y Fernández (2007) establecen la relación entre éste y compartir conocimiento; para ello desarrollan una Escala de Niveles y Condiciones de Aprendizaje Organizacional en la que proponen cuatro condiciones necesarias para que éste se produzca: a) cultura de aprendizaje, b) formación, c) claridad estratégica y d) soporte organizacional. Al mismo tiempo, establecen que debe haber una fuerte interacción

entre el aprendizaje y la orientación a compartir conocimiento, actitud que depende de la cohesión entre compartir conocimiento y resolver problemas vinculados al negocio, aprendizaje en red, y dinámicas activas de intercambio de conocimiento entre jefes y colaboradores. Finalmente plantean que la acción de compartir conocimiento se sustenta en cuatro elementos: actitudes, normas subyacentes, autoeficacia y valor percibido del conocimiento.

Lilleoere y Holme (2011) en un estudio de caso sobre prácticas de intercambio de conocimiento en la industria farmacéutica, sistematizan tres vías para el análisis de las acciones de compartir conocimiento: a) las prácticas reactivas, entendidas como aquellas que se manifiestan en respuesta a eventos críticos y que no forman parte del desempeño cotidiano incorporado a las rutinas de trabajo; b) las prácticas rutinarias: aquellas que forman parte de los establecidos y que son esenciales para la continuidad de los proyectos y c) las prácticas de transferencia, que abarcan intercambio de conocimiento tácito y conocimiento explícito e incluyen interacciones cara a cara de individuo a individuo o de individuos en grupo.

Maynez et al., (2012) establecen que la cultura organizacional y las habilidades de las organizaciones para asimilar nuevo conocimiento (capacidad de absorción) son determinantes para la transferencia de conocimiento tácito intra organizacional.

Lavanya (2012) aporta una visión asociada al sujeto de conocimiento como criterio de análisis cuando plantea a) determinantes individuales como la actitud, la confianza y la percepción de presión del tiempo, y b) determinantes organizacionales como la propiedad del conocimiento organizacional, la cultura organizacional, y la capacidad de absorción, como facilitadoras o inhibidoras del intercambio de conocimiento. Concluye que éste es un proceso holístico y en evolución, influenciado en forma similar por cada uno de los determinantes individuales como organizacionales antes señalados.

Van Baalen et al., (2013). Investigan el intercambio de conocimiento en el marco de relaciones conflic-

tivas a través de la Teoría de Modelos Relacionales, comprobada mediante investigación experimental. Plantean que en el marco de relaciones conflictivas de acuerdo a determinantes específicos establecidas en el modelo, es menor la intención de los participantes a compartir conocimiento.

Ghasemi et al., (2014) estudian la relación entre la cultura organizacional, las tecnologías de la información, la confianza, el sistema de recompensas, las comunicaciones entre empleados y la estructura organizacional en el intercambio de conocimiento. Concluyen que existe una relación significativa entre cultura organizacional y sistema de recompensas en la intención de intercambiar conocimiento, en tanto que no encontraron relación significativa entre los otros factores.

Tanto como han sido estudiados los factores que favorecen el acto de compartir, la acción opuesta, el acaparamiento de conocimiento, también es objeto de interés en la literatura.

Se han determinado barreras para el intercambio de información o conocimiento que favorecen el acaparamiento, tales como las relacionadas con la naturaleza misma del conocimiento, los impedimentos económicos y las obstrucciones que se originan entre individuos. En este sentido Michailova y Hussted (2003) señalan: el miedo a disminuir las ventajas competitivas personales frente a terceros, el costo personal involucrado en las tareas de sistematizar el conocimiento tácito o transmitirlo, el costo en inversión de tiempo que ello implica y la escasez de incentivos organizacionales como para que los individuos se animen a sortear los costos que implica compartir su conocimiento.

Es notoria la diversidad de factores encontrados en la literatura en relación con las conductas o prácticas que influyen en la disposición de compartir conocimiento en las organizaciones. Los factores identificados aportan elementos para muchas interrogantes asociadas a la intención de compartir conocimiento.

CONCLUSIONES

La vasta y variada producción académica reseñada en este trabajo permite comprender, en primer lugar, que no existe consenso acerca de la noción de gestión del conocimiento. Distintas perspectivas y enfoques dan lugar a las epistemologías cognitiva, conectiva y constructiva que Von Krogh y Roos (1998), Bueno (2004) y Salmador (2004) proponen para la comprensión del tema.

De igual manera, la existencia de denominaciones alternativas como dirección del conocimiento organizacional (Bueno, 2014), o habilitación de la creación de conocimiento (Von Krogh, en Keursten y Van der Klink, 2003) ponen en evidencia, a través de distintas formas de abordar un mismo tema, que el área se encuentra en desarrollo, y no hay verdades últimas ni postulados generales sobre la materia. Adicionalmente, se impone la revisión de los conceptos de conocimiento y aprendizaje que tienen distintos significados en el entorno educativo y en el empresarial.

Las consideraciones hechas desde la multiplicidad de corrientes que confluyen en el estudio de la gestión del conocimiento, y en particular desde el enfoque de la empresa basada en conocimiento, permiten comprender que la creación e intercambio de conocimiento forman parte de un proceso creativo grandemente influido por el contexto y la cultura de las organizaciones y la actitud de los individuos involucrados en su generación. Lo anterior determina la forma en que el desempeño individual se ajusta organizacionalmente para hacer del conocimiento generado un activo compartido.

A pesar de la extensa y variada literatura sobre GC, aún es difícil comprender los mecanismos inmersos en esa “caja negra” que debe activarse para que el conocimiento pase del momentum de su proceso individual de creación al capital organizacional. No es fácil medir el conocimiento ni los flujos de su transmisión, como afirma Segarra (2005, p. 195), los “sistemas de contabilidad existentes son inadecuados para capturar el valor de los activos de conocimiento” a esto puede agregarse la dificultad para medir

la “usabilidad” y la valoración que se hace de este recurso en las instituciones.

Para comprender los factores que intervienen en la intención de compartir conocimiento entre investigadores, será útil establecer de qué manera ejercen influencia valores de la cultura organizacional como los estilos de gerencia y liderazgo, vincular la disponibilidad de mecanismos de comunicación interna, conocer de qué manera influye la capacidad de absorción de las organizaciones, indagar cómo afecta la proximidad entre colegas o cómo influye la relación de subordinación o de supervisión en este sentido, así como también conocer cuál es la influencia que tiene la percepción de costos como pérdida de poder o de tiempo, o los beneficios como nuevas oportunidades de trabajo en la intención de los individuos a compartir conocimiento.

Atendiendo al carácter dinámico e individual que define al proceso de creación e intercambio de conocimiento, es fundamental desarrollar métodos de investigación que permitan comprender los mecanismos que se activan en la dinámica tácito- explícito y en el paso de lo personal a lo organizacional y que dé cuenta de cuáles son las condiciones necesarias para habilitar un adecuado ambiente para la gestión del conocimiento en las organizaciones. Todo lo anterior es abono necesario para poner en marcha propuestas o modelos específicos de gestión del conocimiento basados en las prácticas culturales existentes en las organizaciones asegurando así el éxito de estas iniciativas.

REFERENCIAS

- ABDULLAH R, SELAMAT M, SAHIBUDIN S y ALIAS R. (2005). “A framework for knowledge management system implementation in collaborative environment for higher learning institution”. *Journal of knowledge Management Practice*, 6(1). Recuperado el 10 de mayo de 2015 de <http://www.tlinc.com/artic183.htm>
- AHMAD K, MADHOUSHI Z y YUSOF M. (2011). “Dominant success factors for knowledge management in academic institution”. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 32(2): 152-159. Recuperado el 20 de abril de 2015 de <http://www.jatit.org/volumes/>

- Vol32No2/7Vol32No2.pdf.
- ALAVI M y LEIDNER D E. (2001). “Review knowledge management and knowledge systems: conceptual foundations and research issues”. *MIS Quarterly*, 25(1) 107-136.
- ANDERSEN A. (1999). “El management en el siglo xxi. Herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década”. Buenos Aires: Granica.
- ANDREU R y SIEBER S. (1999). “La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje”. *Economía Industrial*, (326): 63-72.
- ANVARI A, ALIPOURIAN G, MOGHIMI R y BAKTASH L. (2011). “Analysis of knowledge management within five key areas”. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*. 1.-
- ARELLANO F. (2013). “Desarrollo de modelo estratégico para la asimilación, utilización y transferencia del conocimiento en las organizaciones petrolera”. XIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Octubre 2-4. Ciudad Universitaria. México, DF
- BARNEY J B. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management*, 17(1) 99-120.
- BARRAGÁN A. (2009). “Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento”. *Intangible Capital*, 5(1): 65-101. Recuperado el 20 de agosto de 2011 de: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2009>.
- BELL D. (1973). “The coming of post-industrial society. a venture in social forecasting”. Nueva York: Basic Books.-
- BELLINGER G. (2004). “Knowledge management-emerging perspective”. Recuperado el 13 de marzo de 2015 de <http://www.systemsthinking.org/kmgmt/kmgmt.htm>
- BHATT G. (2001). “Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people”. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1): 68-75.
- BLACKLER F. (1995). “Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation”. *Organizations Studies*, 16 (6), 1021-1046.-
- BLAU J. y WOLFF M F. (1997). “Siemens Nixdorf moves to knowledge culture”. *Research Technology Management*, 40 (3)
- BROOKING A. (1996). “Intellectual capital core asset for third millennium enterprise”, ed. esp. (1997), Paidós Empresa, Madrid
- BROWN J S y DUGUID P. (1998): “Organizing knowledge”. *California Management Review*, 40 (3), 90-111-
- BUENO E. (1999). “Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual”. *Boletín del Club Intelect*, 1 (enero), 2-3.-
- BUENO E. (2002): “Dirección estratégica basada en conocimiento: Teoría y práctica de la nueva perspectiva”. En Morcillo, P. y Fernández-Aguado, J. (Coord.): *Nuevas claves para la dirección estratégica*, Barcelona: Ariel.
- BUENO E. (2002). “Enfoques y Tendencias en Dirección del Conocimiento (Knowledge Management)” *Gestión del Conocimiento: Desarrollos Teóricos y Aplicaciones*. Cáceres: Ediciones la Coria

- BUENO E. (2004). "Fundamentos epistemológicos de dirección del conocimiento organizativo: desarrollo, medición y gestión de intangibles". *Economía Industrial*, 357: 13-26-
- BUENO E. y SALMADOR M P. (2000). "La dirección del conocimiento en el proceso estratégico de la empresa: complejidad e imaginación en la espiral del conocimiento". En Bueno, E. y Salmador, M.P. (Eds.) *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*. I.U. Madrid: Euroforum Escorial.-
- BUSTELO C y AMARILLA R. (2001). "Gestión del conocimiento y gestión de la información". *Inforarea S.L. Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, 8 (34): 226-230. Recuperado el 13 de marzo del 2015 de http://www.intercontact.com.ar/comunidad/archivos/Gestion_del_Conocimiento-BusteloRuesta-AmarillaGlesias.pdf
- CÁRDENAS R. (2004). "Cultura de conocimiento". Recuperado el 15 de marzo 15 de 2011 de <http://aprendeonline.udea.edu.co>
- CASTAÑEDA D, FERNÁNDEZ M. (2007). "Validación de una Escala de Niveles y Condiciones de aprendizaje organizacional". *Universitas Psychologica*, 6 (2): 245-254.
- CERVANTES I. y ROSALES R. (2010) "Cultura de conocimiento y gestión adecuada de los recursos humanos: pilares para la gestión del conocimiento sustentable". *Psicología On Line*. Recuperado el 14 de agosto 14 de 2013 de <http://www.psicologia-online.com/articuloos/2010/05/cultura-conocimiento>
- CHOO C, BERGERON P, DETLOR B y HEATON L. (2008). "Information culture and information use: An exploratory study of three organizations". *Journal of the American Society for Information Science & Technology*, 59(5): 792-804.
- COOK S, BROWN J S. (1999). "Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing", *Organization Science* 10(4): 381-400-
- CYR S, WEI CH. (2010). "The individual and social dynamics of knowledge sharing: an exploratory study". *Journal of Documentation*, 66, 6: 824-846
- DAEDALUS (2002). "Gestión del conocimiento: documento básico DAEDALUS". Madrid: Daedalus.
- DAVENPORT T H, DE LONG D, BEERS M. (1998). "Successful Management Knowledge Projects" *Sloan Management Review*. Winter: 43-57-
- DAVENPORT T H. y PRUSAK L. (1998). "Working knowledge. How organization manage what they know". Harvard Business School Press.-
- DAVENPORT T.H. (1999). "Ecología de la Información: por qué la tecnología no es suficiente para lograr éxito en la era de la información". Mexico: Oxford University Press-
- DEAL T E, y KENNEDY A A. (1983). "Culture: A new look through old lenses". *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 19, 498-506
- DE FREITAS V. y YÁBER G. (2014). "Modelo holístico de sistema de gestión de conocimiento para las instituciones de educación superior". *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11 (3): 123-145.
- DE LONG, D. (1997). "Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives" knowledge behaviors. Center for Business Innovation-Working Paper. May.-
- DE LONG D. y FAHEY L. (2000). "Diagnosing cultural barriers to knowledge management". *Academy of Management Executive*, 14 (4): 113-128.
- DRUCKER P. (1965). "The future of industrial man". London: New American Library.-
- DRUCKER P. (1993). "Management tasks, responsibilities and practices". Harper Business Press. New York.
- DRUCKER P. (1993) "Post-capitalist society", Oxford: Butterworth-Hainemann,
- DRUCKER P. (2001). "The next society". *The Economist*, 3: 3-22-
- DUTTA S. y DE MEYER, A. (1997). "Knowledge Management at Arthur Andersen (Denmark): Building Assets in Real Time and Virtual space". Fontainebleau: INSEAD.
- ESCORIAL J.M. (2002). "La teoría de la verdad de William James". Memoria para optar al grado de doctor. No publicada. Universidad Complutense de Madrid. España.-
- FAZLI S. y ALISHAHI A. (2012). "Investigating the relationship between organizational factors (culture, structure, strategy) and performance through knowledge management". *American Journal of Scientific Research*, 44: 116-130. Recuperado el 13 de diciembre de 2013 de: <http://www.eurojournals.com/ajsr.htm>.
- GHASEMI V, GHASEMI H. y FARAHANI F. (2014). "A study on relationship organizational culture and information technology on knowledge sharing". *Management Science Letters*, 4; Recuperado el 01 de marzo de 2015 de www.GrowingScience.com/msl
- GOÑI J. (2003). "Modelo Dinámico de Gestión del conocimiento: La Rotación del Conocimiento". Recuperado el 12 de mayo de 2015 de www.gestiondelconocimiento.com
- GRANT R.M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, 33(3): 114-135.
- GRANT R.M. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 13 :135-144
- GUPTA B, IYER L.S. y ARONSON J.E. (2000). "Knowledge management: practices and 34. Challenges". *Industrial Management & Data Systems*, 100 (1):17-21.
- GUPTA A. y GOVIDARAJAN (2001). "Knowledge flows within multinational corporations". *Strategic Management Journal*, 21: 473-496
- HAUSCHILD S, LICHT T, y STEIN W. (2001). "Creating a knowledge culture". *Mckinsey Quarterly*, (1), 74-81.
- HEDLUND G. (1994). "A model of knowledge management and N-form corporation". *Strategic Management Journal*, 15: 73-90
- HELMSTADTER (2003). *The institutional economics of knowledge sharing: basic issues*. En Helmstädter, Ernst (Ed.): *The economics of knowledge sharing: a new institutional approach*. Cheltenham: Elgar: 11-38
- HOLLOWETZKI A. (2002). "The relationship between knowledge management and organizational culture: an examination of cultural factors that support the flow and man-

- agement of knowledge within an organization". Oregon: University of Oregon.
- HOLM J. (2001). "Capturing the spirit of knowledge management". *AMCIS 2001 Proceedings* (438) Recuperado el 14 de Agosto de 2013 de <http://aisel.aisnet.org/amcis2001/438>
- HOROVITZ J. y PANAK M. (1993). "La satisfacción total del cliente". Madrid: McGraw-Hill.
- HORWITCH M. y ARMACOST R. (2002). "Helping knowledge management be all it can be", *Journal of Business Strategy*, 23(3): 26-32.
- JANZ B. D., y PRASARNPHANICH P. (2003). "Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture". *Decision Sciences*, 34(2): 351-384.
- JENNEX M.E., SMOLNIK S. y CROASDELL D.T. (2009). "Towards a consensus knowledge management success definition". *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 39(2): 174-188.
- KAKABADSE N, KAKADSE A, KOUZMIN, A. (2003). "Reviewing the knowledge management literature: Towards a taxonomy", *Journal of Knowledge Management*, 7(4): 75-91
- KANE H, RAGSDALL G. y OPPENHEIM, CH. (2006). "Knowledge Management Methodologies". *The Electronic Journal of Knowledge Management* 2(4):141-152. Recuperado el 21.06.2012 de www.ejkm.com
- KERSCHBERG, L. (2000). "Knowledge Management: Managing Knowledge Resources for the Intelligent Enterprise" XXIII Taller de Ingeniería de Sistemas. Chile.
- KEURSTEN, P., y VAN DER KLINK, M. R. (2003). "Enabling knowledge creation: an emerging concept of knowledge management". *Human Resource Development International*, 6(1): 117
- KING, W. R. (2006). "Maybe a "knowledge culture" isn't always so important after all. *Information Systems Management*, 23(1): 88-89.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992). "Knowledge in the firm, combinative capacities, and replication of technology". *Organization Science*. 3(13): 383-397
- KPMG (2000). "Knowledge management research report. Recuperado el 20 de Agosto de 2012 de: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/kpmg_km_research_report_2000.pdf
- LAVANYA, B. L. (2012). "Antecedents of Knowledge Sharing. *International Journal Of Business Insights & Transformation*", 5(2): 30-35. Recuperado el 12 de enero de, 2013 de www.ebscohost.com
- LEITSNER, F. (2010). "Mastering Organizational Knowledge Flow: How to Make Knowledge Sharing Work". John Wiley and Sons
- LEYNER D., ALAVI M. y KAYWORTH T. (2006). "The role of culture in knowledge management: a case study of two global firms". *International Journal of e-collaboration* 2(1): 17-40. Recuperado el 12 de septiembre de 2013 de www.ebscohost.com
- LILLEOERE, A. y HOLME, E. (2011). "Knowledge Sharing Practices in Pharmaceutical Research and Development. A Case Study". *Knowledge and Process Management*. 18 (3): 121-132
- LUCKMANN, T. y BERGER, P. (1986) "La construcción social de la realidad". Buenos Aires. Amorrortu.
- MCADAM, R; McCreeedy, S. (1999). "A critical Review of Knowledge management models". *The Learning Organization*, 6(3):91-100
- MCIVER, D., RAMACHANDRAN, I., LENGNICK-HALL, C. A. y LENGNICK-HALL, M. L. (2010). "Rethinking the nature of knowledge management research: implications for strategic human resource management". *Academy Of Management Annual Meeting Proceedings*, 1:1-6.-
- MARCHAND, D.; KETTINGER, W. y ROLLINS, J. (2001). "Information Orientation: The link to business performance". New York. Oxford University Press.
- MARTIN, J. (2002). "Organizational culture. Mapping the terrain". Thousand Oaks, Sage.
- MAYNEZ, A, CAVAZOS, J, NUÑO, J.P. (2012). "La influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional". *Estudios Gerenciales, (Edición Especial)*, 28: 191-211.
- MICHAILOVA, S. y HUSTED, K. (2003) "Knowledge sharing y Russian companies whit western participation". *Management International*, 6 (2): 19-28.
- MINSAL, D., y PÉREZ, Y. (2007). "Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento" *Acimed* 16(3). Recuperado el 15 de agosto de 2014 de http://bus.sdl.cu/revistas/aci/vol16_3_07/aci08907.htm
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995). "La organización creadora de conocimiento". Oxford University Press. Mexico.
- NONAKA, I. y VON KROGH, G. (2009). "Perspective—tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory". *Organizations Science*, 20 (3): 635-652. Recuperado el 19 de noviembre de 2013 de <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>
- NONAKA, I., TOYAMA, R. y KONNO, N. (2000). "SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation". *Long Range Planning*, 33: 5-34
- PALACIOS, D, y GARRIGÓS, F. (2006). "Propuesta de una escala de medida de la gestión del conocimiento en las industrias de biotecnología y telecomunicaciones" *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12 (1): 207-224.
- PARK, H., RIBIÈRE, V., y SCHULTE Jr, W. D. (2004). "Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success". *Journal of Knowledge Management*, 8 (3): 106-117.-
- PENTLAND, B. T. (1995). "Information systems and organizational learning: the social epistemology of organizational knowledge systems". *Accounting, Management and Information Technologies*, 5(1): 1-21.
- PÉREZ, J.A. (2010) *Cultura del conocimiento. Calidad* (oct.-dic.)
- PÉREZ-MONTORO, M. (2008) "Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis".

- Madrid: Trea.
- PETTIGREW, ANDREW M. (1979). "On studying organizational cultures". *Administrative Science Quarterly*, 24.
- POLANYI, M. (1958). "The Tacit Dimension". Chicago: The University of Chicago Press.-
- QUINTAS, P., LEFRERE, P. y JONES, G. (1997). "Knowledge management: a strategic agenda". *Long Range Planning*, 30 (3): 385-391.
- ROBBINS, STEPHEN P. (1987, 1983, 1990) "Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones". México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- RODRÍGUEZ, D. (2006). "Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica". *Educación* 37: 25-39.
- SALMADOR, M.P. (2004). "Raíces epistemológicas del conocimiento organizativo: estudio de sus dimensiones". *Economía Industrial*, 357: 27-39.-
- SARAWANAWONG, J., TUAMSUK, K., VONGPRASERT, C. y KHIEWYOO, J. (2009). "Development of a strategic knowledge management model for thai universities". *Asia-Pacific Conference on Library & Information Education & Practice*. Recuperado el 20 de abril de 2015 de <http://www.slis.tsukuba.ac.jp/a-liep2009/proceedings/Papers/a33.pdf>
- SCHEIN, E. H. (1984). "Coming to a new awareness of organizational culture". *Sloan Management Review*, 25(2): 3-16.
- SCHEIN, E.H. (1992). "Organizational Culture and Leadership: A dynamic view". (2nd Ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHEIN, E. H. (2006). "Organizational culture and leadership" 3 ed. San Francisco, Jossey-Bass.
- SEGARRA, M. BOU, J. (2005). "Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico". *Revista de Economía y Empresa* 52/53: 175-195-
- SEOANE, J. (1982). "Psicología cognitiva y psicología del conocimiento". *Boletín de Psicología*. Universidad de Valencia. España. 1: 27-41.
- SIEMMENS, G. (2005) "Conectivismo: A learning theory for the digital Age". *International Journal of instructional technology and distance learning*. 2(1). Recuperado el 18 de marzo de 2011 de: http://www.itdl.org/journal/jan_05/article01.htm -
- SMIRCICH, L. (1983). "Concepts of culture and organizational analysis". *Administrative Science Quarterly*, 1: 339-358.
- SPENDER, J.C.(1996). "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm". *Strategic Management Journal*. 17(Winter. special issue) :45-62-
- STEVENS, L. (2000) "Incentives for Sharing". *Knowledge Management*. (October) 54-60 Recuperado el 20 de diciembre de 2014 de search.ebscohost.com
- TAYLOR, R. (1982). "Value-Added Processes in the Information Life Cycle*". *Journal of the American Society for Information Science*, 33(5), 341-346. Recuperado el 18 de octubre de, 2010 de www.ebscohost.com-
- TEECE, D.J. (1998). "Research directions for knowledge management". *California Management Review*. 40 (3): 289-292.-
- TEJEDOR, B. y AGUIRRE, A. (1998). "Modelo de gestión del Conocimiento de KPGM Consulting". Recuperado el 12 de marzo de 2015 de http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg
- TROMPENAARS, F., & HAMPDEN-TURNER C. (1998). "Riding the waves of culture" New York: McGraw-Hill.
- TSOUKAS, H. y VLADIMIROU, E. (2001). "What is organizational knowledge?" *Journal of Management Studies*, 38, (7): 973-993-
- VAN BAALEN, P.J, VAN DALEN, J, y VAN MALSEN, J. (2013). "Relational Model Conflicts in Knowledge Sharing Behavior". Recuperado el 15 de febrero de 2015 de <http://hdl.handle.net/1765/40100>
- VON KROGH, G. (1998). "Care in knowledge creation". *California Management Review, Special issue on Knowledge and the Firm*, Spring, 40 (3):133-
- VON KROGH, G., SPAETH, S. & LAKHANI, K. R. (2003). "Community, joining, and specialization in open source software innovation: a case study". *Research Policy*, 32(7): 1217-1241.
- WIIG, K. (1997). "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management", *Long Range Planning*, 30 (3): 399-405.
- ZACK, M.H. (1999). "Managing codified knowledge". *Sloan Management Review*. 40 (4): 45-58.-
- ZHENG, W., YANG, B. y MCLEAN, G.N. (2010). "Linking organizational culture, structure strategy an organizational effectiveness: mediating role of knowledge management." *Journal of Business Research*. 63 (7): 763-771.