

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA Y
PROPUESTA PARA SU OBSERVACIÓN***

**KNOWLEDGE MANAGEMENT: A THEORETICAL APPROACH AND
PROPOSAL FOR ITS OBSERVATION.**

Mónica Isabel Mejía Rocha**
Mónica Colín Salgado***
Universidad de Guanajuato, México

RECIBIDO: Mayo 15 de 2013

ACEPTADO: Junio 2 de 2013

Resumen

El presente artículo es una revisión bibliográfica, cuyo objetivo consistió en analizar supuestos teóricos sobre la Gestión del Conocimiento y los modelos más representativos. Se realizó en tres fases: búsqueda de información, análisis, y redacción del artículo. Se consultaron aproximadamente 60 fuentes secundarias, artículos, libros físicos y electrónicos, bases de datos, entre otros. Se halló que aún existe poca literatura sobre el tema y, por lo tanto, la mayoría de los estudios encontrados utilizan la metodología de estudio de caso. Se concluye que la Gestión del Conocimiento es un proceso alternativo en la gerencia actual de las organizaciones y que considera la identificación, adquisición, desarrollo,

*El presente artículo forma parte de un proyecto de investigación para obtención de grado de Doctor en Administración por la Universidad Autónoma de Querétaro de la primera de las autoras, denominado *La Gestión del Conocimiento en las organizaciones públicas* (2009-2012).

**Mg. Administración de Personal, vinculación institucional, Universidad de Guanajuato, México..
monicamejia@ugto.mx

***Dra. Administración de Empresas. Vinculación Institucional Universidad de Guanajuato.
monicacolin@ugto.mx

resguardo, distribución y aplicación del conocimiento. También se concluye que la Gestión del Conocimiento contribuye al acrecentamiento y a la innovación organizacional.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, modelos, perspectivas.

Abstract

This article is a bibliographical review, whose objective is to analyze theoretical assumptions about knowledge management and its most representative models.

The study was conducted in three phases: search of information, analysis, and the drafting of the article. The study consulted approximately sixty secondary sources, articles, physical and electronic books and databases, among others. It was found that there is still limited literature on the subject and, therefore, most of the studies found use of the case study methodology. It is concluded that knowledge management is an alternative process in the current management of organizations and that it considers the identification, acquisition, development, receipt, distribution and application of knowledge. It is also concluded that knowledge management contributes to the growth and organizational innovation.

Key words: Knowledge Management, models, perspectives

INTRODUCCIÓN

Actualmente, factores sin control ni reserva, tales como la globalización, la información y la intangibilización (Stewart, 1997), hacen vulnerables los entornos de las organizaciones y las obligan a enfrentar retos cada vez más complejos e inestables, pero, también, elementos inmateriales y estratégicos como el conocimiento, les permiten a estas realizar adecuaciones oportunas (Vargas, 2008). Por eso, en este tiempo, el conocimiento se valora como un elemento indispensable en las organizaciones (Numprasertchai e Igel, 2005), de modo que el saber actuar de sus colaboradores debe tener un carácter más preciso y menos incierto.

La importancia del conocimiento como tal no es un tema emergente, pues ya los antiguos, como Platón y Aristóteles (Nonaka y Takeuchi, 1995), hablaron de ello. En este sentido, Davenport y Prusak (1998) advierten sobre lo complejo que resulta delimitar los datos de la información y del conocimiento.

Ahora bien, el conocimiento que posee el recurso humano es un reflejo de su experiencia, que, bien identificado y transferido, coadyuva en la respuesta y adaptabilidad efectiva de las entidades en su entorno. No basta entonces con poseer un inventario de conocimientos en las organizaciones (Enríquez, 2006). Más aun, estas deben cerciorarse de que sus colaboradores sean capaces de adquirir, transformar y utilizar el conocimiento en sus procesos,

rutinas y prácticas (Davenport y Prusak, 1998).

Antecedentes

La diferencia entre los resultados esperados y los reales en una organización radica mucho en la capacidad de identificar la información necesaria para su operación (March y Simón, 1958).

Uno de los efectos de la Sociedad de la Información ha sido la necesidad imperiosa de seleccionar, procesar y transformar los datos en conocimiento. En 1993, Peter Drucker aseguró que, mediante los procesos de aprendizaje dirigidos, las organizaciones pueden transformar la información en conocimiento y, luego, utilizar este último.

Según Blacker (1995), el conocimiento en la organización refiere a la creación o construcción

humana a través de la cual se pretenden comprender los problemas que en ella suceden, definiéndolos e intentando la generación de opciones para su resolución.

Comprendiendo, pues, al conocimiento como un reflejo de sentidos y experiencias de los individuos (Berger y Luckmann, 2001; Tsoukas, 1996) y, por lo tanto, como una verdad limitada y temporal en muchos casos, dependiendo de la interpretación humana que se le dé al mismo (Von Krogh, 1998), se pueden lograr sinergias constructivas (Brown y Duguid, 1998).

Es difícil definir la información por sí sola, y el delimitar los datos de la información y del conocimiento es más complejo de lo que parece (Davenport y Prusak, 2001), pues los datos se conciben como observaciones puras hechas por las personas, pero la importancia y

pertinencia de estos datos para la generación de información lo dan las personas, es decir, son ellas quienes transforman los datos en conocimiento como resultado de un proceso de reflexión y síntesis. Lo anterior indica a su vez lo complejo que puede resultar la delimitación entre los datos y la información, debido a la implicación indispensable de las personas en dicho proceso. Al respecto, Wiig (2000) advirtió que la secuencia de datos, información, conocimiento y sabiduría, no siempre se da de manera lineal, y que los discontinuos entre estos son los que permiten delimitar a cada uno del otro.

Intentando abordar esta transformación, algunos autores hablan de *know-how* (Leibowitz y Beckman, 1998; Sena y Shani, 1999), entendido como el conocimiento

específico que le da habilidad y pericia a una persona para desarrollar con facilidad y eficiencia una labor determinada, y lo convierte en un “experto” en tal acción. Por su parte, esto último permite la generación de nuevas experiencias e información, es decir, un re continuo de este continuo.

Al afirmar lo anterior, esto es, que los datos son los registros aislados de los hechos observados y que por sí solos son incapaces de producir alguna aseveración o descripción de estos, mientras que la información se integra con los anteriores, atendiendo a las necesidades del sujeto u organización que la conforma, y, más aún, que el conocimiento refiere a la información analizada y organizada que da sentido y califica un hecho, además de que permite la toma de

decisiones, queda claro que el conocimiento no es fácil, como tampoco su transferencia.

Estudios recientes

Aun cuando se encuentra disponible literatura científica sobre la Gestión del Conocimiento (G.C.), no existe un modelo delineado de este paradigma que permita diagnosticar su situación o implementación. Sin embargo, algunos estudios recientes suponen que la mejora en los niveles de competitividad de las organizaciones actuales está directamente relacionada con el uso adecuado, en sus acciones estratégicas, del proceso en mención.

Para Ortiz (2002), es aun mínimo el desarrollo en cuanto a estudios empíricos organizacionales en materia de Gestión del Conocimiento (G.C.), razón por la cual la mayoría de estos refieren a estudios de caso.

He aquí, en concreto, una relación básica de algunos de los estudios recientes sobre G.C.:

- En el año 2011, Gómez realizó un estudio cuantitativo en instituciones de un municipio del Estado de México, donde pretendió determinar la implicación de la G.C. en el desarrollo de dichos municipios, encontrando que la adecuación de la G.C. al interior de la administración municipal incide directamente en condiciones que favorecen el desarrollo económico, político, social y cultural, así como al incremento en los niveles de competitividad de las organizaciones.
- En España, Martínez y Campuzano (2011) realizaron un estudio de caso en una

empresa pública, intentando observar el modo en que está incluía la G.C. en las fases del ciclo de su producto o servicio. Los resultados mostraron que la implementación de la G.C. debe prever los recursos tecnológicos y humanos; por lo que sugirieron la implementación paulatina de un proceso de G.C. en las organizaciones, como una forma de afrontar la resistencia que puede mostrar el recurso humano de las mismas. Esto corroboró que la G.C. impacta favorablemente en el producto o servicio ofrecido, tanto en la calidad del mismo como en sus niveles de competencia.

- En Cuba, los investigadores González, Carbonell y Pérez, durante el año 2012, realizaron un estudio de corte cualitativo

en un grupo editorial de una institución de educación superior con la intención de conocer el impacto en la implementación de la G.C. Encontraron que las TIC's y lo generado en el grupo, es decir, informes, documentos, artículos y publicaciones en general, permiten la codificación, accesibilidad y transferencia del conocimiento entre los miembros de la organización internos e interlocutores externos.

De lo anterior, se puede resaltar la importancia de la G.C. en el funcionamiento de las organizaciones y, por ende, en el impacto favorable de su competencia. Asimismo, aun cuando no se requiere de estrategias complejas para su implementación, en las

organizaciones lo complejo redonda en la conversión del conocimiento tácito en explícito, siendo las TIC's sin lugar a dudas una herramienta importante en la transferencia del conocimiento, y la G.C., un continuo susceptible de aplicarse en cualquier entidad, sea de índole lucrativo o no.

DEL CONOCIMIENTO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Desde mediados del siglo pasado, varios autores (Hayek 1945, Penrose 1959, Polanyi 1966 y Winter 1987) abordaron la importancia de distinguir los diferentes tipos de conocimiento. Nonaka (1991) sugirió la clasificación del conocimiento en dos, atendiendo al tipo de

organización. Así, las que basan su desarrollo en la eficacia, eficiencia y reducción de costos, utilizaban un conocimiento estructurado; mientras que las organizaciones que se enfocaban en atender los requerimientos de sus clientes apelaban a un conocimiento subjetivo, el cual surge con la experiencia de sus empleados. A partir de la aseveración anterior, varios autores (Badaracco, 1991; Blacker, 1993; Cook y Yanow, 1993; Hedlund ,1994 y Spencer, 1996) admiten y comentan sobre la clasificación del conocimiento en tácito y explícito, así como las características principales de cada uno de estos (Tabla 1)

Tabla 1: Conocimiento tácito y explícito

CONOCIMIENTO TÁCITO	CONOCIMIENTO EXPLÍCITO
<p>Conocimiento personal y subjetivo resultado de la experiencia adquirida, por lo tanto se encuentra incrustado en las personas.</p> <p>Se utiliza para el actuar diario e implica ideas, valores y emociones de cada persona.</p> <p>Sienta, en algún momento, las bases para el conocimiento explícito.</p> <p>La forma más fácil de explicarlo es a través del ejemplo o la demostración.</p>	<p>Conocimiento censurado, objetivo, codificado, sistematizado, resultado del procedimiento y la racionalidad.</p> <p>Puede adaptar la forma de programas informáticos, patentes, diagramas o similares.</p> <p>Transferible entre las personas, por lo tanto es trascendental en la generación de conocimiento.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de varios autores (Nonaka, 1991; Badaracco, 1991; Blacker, 1993; Cook y Yanow, 1993; Hedlund, 1994 y Spencer, 1996).

Jiménez (2003, citado por Nava, 2011, p. 9.) afirma que el conocimiento se genera al transformar el conocimiento tácito a explícito, y que el primero se encuentra en la mente de las personas, mientras que el segundo refiere al respaldo tangible en papel o medio electrónico, rigurosamente capturado, clasificado, almacenado y disponible a través de elementos como: manuales de procedimientos, libros, bases de datos, por mencionar algunos.

Desarrollo del concepto

Kogut y Zander (1992) sostuvieron que el éxito de una organización se determina mucho por el conocimiento que se produce y distribuye a su interior. Por eso, los gestores de las organizaciones deben esmerarse en la obtención de información y de su transformación en conocimiento para una adecuada operación (Bierley y Chakrabarty, 1996).

Por su parte, Savage (1991) considera que hay cuatro elementos

que han generado la riqueza de las organizaciones en el transcurso de la historia y que han contribuido con diferente fuerza en cada una de las etapas históricas de la economía: el capital, el trabajo, la tierra y el conocimiento.

Se puede considerar que este nuevo paradigma de G.C. (*Knowledge Management*) surge como consecuencia de varios factores (Drucker, 1993; Davenport y Prusak, 1998): La redirección a productos y servicios basados en el conocimiento que resultan en el mundo durante la Posguerra. El desarrollo apremiante de las TIC's, que coadyuvan en el resguardo y transferencia de los datos e información, sin olvidar su papel importante en la comunicación actual. La cada vez mayor importancia que se le da al conocimiento para el logro

de la efectividad en la organización. El contexto cambiante y competitivo en el que se desenvuelve el mundo organizacional actual. El creciente auge de indicadores de calidad que miden el conocimiento y su aplicación por parte de las organizaciones.

En la estrategia organizacional, el proceso de la gestión del conocimiento puede apoyar el logro de los objetivos de la entidad (Jones y Hendry, 1994). Para Garvin (1993), la G.C. adquiere y provee de bienes inmateriales, con la finalidad de obtener resultados óptimos en niveles de productividad y competencia, y consiste en un conjunto de pasos con los que se crea, adquiere, disemina y aprovecha el conocimiento, a favor de la organización.

La concepción sobre la sociedad de la información y conocimiento atiende en su significado a las transformaciones relevantes en las últimas décadas (Drucker, 2005) cuando los intangibles surgen en el conocimiento con la intención de generar elementos competitivos a las organizaciones. En este contexto, las TIC's jugaron un papel importante, como también la creación de valor en los productos o servicios de las organizaciones.

Stewart (1997) afirma que el conocimiento, la información y la experiencia conforman el capital intelectual de la organización, y que la riqueza de esta es producto del conocimiento.

Por otro lado, fue Peter Drucker (2005) quien utilizó por primera vez el término "Sociedad del

Conocimiento", refiriéndose a la sociedad integrada por los individuos que buscan y utilizan el conocimiento para beneficio de ella, coadyuvándola en sus procesos decisorios.

Intentando comprender mejor el conocimiento, Nonaka y Takeuchi (1995) analizaron los postulados sobre el mismo desde Platón y Aristóteles hasta el mundo contemporáneo. Determinaron así la evolución del concepto según los contextos y ópticas en los que se ha utilizado, razón por la cual lo determinaron como una creencia verdadera y justificada, y definieron a la G.C. como un proceso en movimiento que respalda la creencia humana en asociación con la verdad. De modo que el conocimiento se relaciona con la acción y los fines de la organización y se adecua según el contexto donde se dé, previendo en

lo posible el efecto de sus actuares (Daft y Lenge, 1986).

Para Dutta y De Meyer (1997), la G.C. refiere a la habilidad que poseen las personas en la organización para comprar y utilizar la información y conocimiento, apoyados en las TIC's. Muñoz y Riverola (2003), intentando concebir el concepto en un sentido más pragmático que filosófico, consideran que el conocimiento es la capacidad que muestran los individuos para resolver problemas determinados y que este se puede incrementar a través del aprendizaje.

Firestone y Mc Elroy (2000) identifican dos etapas en la G.C., la primera, a inicios de la década de los noventa del siglo pasado, que enmarca "la recuperación y el uso de información individual, sin llegar al aprendizaje y generación del

conocimiento". La segunda etapa, se ubica a partir de la mitad de la misma década, y en ésta se considera a la G.C. como "factor importante para el funcionamiento organizacional, y que las organizaciones como sistemas sociales, producen conocimiento".

Simón (1982) y Anderson (1993) sugieren que la G.C. puede ser vista desde lo técnico y estructural en una organización, aludiendo a la necesidad organizacional de dar respuesta a la información demandada a la organización tanto en lo interior como en lo exterior.

Tissen, Adndriessen y Lekanne (2000) consideran que la G.C. puede ser considerada desde dos ópticas diferentes:

- *Gestión funcional del conocimiento:* Cuando las

compañías toman conciencia sobre la necesidad de la transferencia de la información a su interior, y utilizan una serie de herramientas con la finalidad de asociar al personal con los procesos de distribución y transmisión del conocimiento.

- *Gestión estratégica del conocimiento:* Considera el equilibrio que se da al conectar directamente la generación del conocimiento de una compañía con su estrategia empresarial, dando importancia a la informática y a la necesidad de dibujar estructuras organizacionales en acuerdo para todos.

Así, una organización gestiona su conocimiento cuando busca, crea y difunde su capital intelectual entre

sus colaboradores, para desarrollarse de manera integral (Sainz, 2001). De manera que si las organizaciones tienen la intención de promover los conocimientos colectivos en una visión más estratégica y orgánica, los líderes no pueden contener en sí solos todo el conocimiento, al contrario, deben facilitar las transformaciones y flujos de conocimiento entre sus colaboradores (Snowden, 2002).

Bueno (2002) sugiere una Triada Conceptual del Conocimiento, donde engloba los conceptos de capital intelectual, G.C. y aprendizaje organizativo, mismos que surgen de: información, conocimiento y aprendizaje.

Nonaka y Takeuchi (1995), para muchos considerados como los precursores de la G.C., afirmaron que

las firmas capaces de innovar son las que centran sus acciones en la creación del conocimiento organizacional. Para tal efecto, habría una secuencia para la creación de conocimiento en una organización, que ellos conciben como su espiral del conocimiento. Los últimos autores citados advierten, además, que el conocimiento ha de distinguirse en dos dimensiones: la epistemológica, en la que se considera la naturaleza como tal de este elemento; y la ontológica, que considera el contexto en donde se genera el conocimiento,

pudiendo este darse en lo individual y grupal, es decir, desde las personas hasta los grupos y organizaciones.

Son varios los autores que desde finales del siglo pasado e inicios del presente han enunciado las fases que consideran en la G.C. (Holsapple y Joshi, 1997; Beckman, 1997; Probst, Raub, y Romhardt, 2001; Sallis y Jones, 2002; Duran, 2002; Tiwana, 2002; García, 2004; Durán, 2002; Riesco, 2006 y Ponjuan, 2006). De estos se propone una secuencia para un proceso de G.C., que reside y se da entre las personas (Tabla 1).

Tabla 1: Modelos de gestión del conocimiento

AUTOR	FASES DEL MODELO
Holsapple y Joshi (1997)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquisición del conocimiento a través de personas o productos 2. Selección del conocimiento relevante para la organización 3. Adecuación del conocimiento nuevo a la organización 4. Incorporación del conocimiento en los procesos organizacionales 5. Obtención de nuevo conocimiento 6. Externalización del conocimiento
Beckman (1997)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inventario y ubicación de competencias 2. Selección y evaluación de conocimiento importante 3. Tropicalización del conocimiento en la organización 4. Diseminación del conocimiento entre involucrados 5. Utilización del conocimiento para la toma de decisiones 6. Generación de nuevos conocimientos a través de de los ya

	<p>existentes</p> <p>7. Venta, del nuevo conocimiento en sus productos o servicios.</p>
Sallis y Jones (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clasificación del Conocimiento 2. Marco de referencia para la Gestión del Conocimiento 3. Auditoria del Conocimiento 4. Medición del Conocimiento 5. Tecnología y explotación del conocimiento
Duran (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de un Plan de Acción para generar una Cultura que adecue fácilmente la GC 2. Diagnóstico del Capital Intelectual 3. Análisis de las TIC's disponibles 4. Creación de un sistema de compartición del conocimiento 5. Puesta en marcha de actividades
Tiwana (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de la infraestructura para la administración del conocimiento 2. Análisis de los sistemas de la GC, su diseño y desarrollo 3. Dispersión del sistema de GC 4. Medición de los resultados
García (2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Captura y creación de conocimiento 2. Codificación y organización 3. Difusión y transferencia 4. Aplicación 5. Medición y evaluación
Riesco (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación estratégica 2. Auditoria del Capital Intelectual 3. Arquitectura del Conocimiento 4. Gestión del Proceso del Conocimiento 5. Resultados y Procesos
Ponjuan y Torres, Más et. al. (2006),	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación del proceso 2. Análisis del Capital Intelectual 3. Evaluación del proceso

Fuente: Elaboración propia a partir de varios autores.

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (TIC'S)

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) propulsan la información en los tiempos actuales mediante el avance de las plataformas

digitales y redes de comunicación, que eliminan en gran medida las barreras que inhiben la transferencia de la misma. Esta herramientas facilitan en definitiva las fuentes de saber y la mejora continua del conocimiento.

Para 1970, las TIC's revolucionaron al mundo, incluyendo al gerencial y provocando en este el interés por el conocimiento, sobre todo el nuevo, al reconocerlo como uno de los elementos estratégicos para toda organización. Una década más tarde, la Sociedad de la Información reemplazó a la Revolución Industrial, sentando las bases para la G.C. Este fenómeno llamó la atención de los autores y los llevó a concebir al conocimiento como elemento imprescindible para el desarrollo estratégico de las organizaciones.

En este contexto, Peter Drucker (1993) advirtió que se generaba una nueva época, en que la biología y la información resultan imperantes, y en que también se consideran fundamentales las tecnologías bajas, medias y todo el mundo tecnológico.

Así fue como las TIC's tomaron fuerza en el contexto organizacional, y

las redes sociales empezaron a funcionar como herramientas que facilitan los flujos del conocimiento, permitiendo a los colaboradores la vinculación no solo en el medio interno, sino hacia el contexto exterior de la organización. Pensando y actuando estratégicamente a través del conocimiento, las personas conocieron nuevas formas de hacer las cosas, y los clientes y usuarios se involucraron activamente en los procesos de la organización.

Desde un sentido estratégico, la Gestión del Conocimiento puede ser utilizada en un sentido funcional o de distribución del conocimiento al interior de la organización, es decir, para la conformación de una estructura en la organización, o bien desde el comportamiento organizacional.

Atendiendo al análisis de varios modelos (Holsapple y Joshi, 1997; Beckman, 1997; Sallis y Jones, 2002;

Durán, 2002; Tiwana, 2002; García, 2004 y Riesco, 2006), se puede decir en definitiva que un proceso integral de Gestión del Conocimiento debe incluir en un continuo cíclico, por lo menos, las siguientes fases:

- *Identificación del conocimiento:* Determinación de los conocimientos necesarios para la realización de las actividades propias de la organización, así como su ubicación.
- *Adquisición del conocimiento:* La obtención del conocimiento, interno o externo, para la actualización del propio en la organización. *Creación del conocimiento:* Transformación del conocimiento, sea por nueva adquisición, conversión de tácito a explícito, o por combinación de los anteriores.
- *Clasificación y almacenamiento del conocimiento:* Forma en la que el conocimiento es codificado en la organización, atendiendo a su naturaleza, uso o fuente, como también la forma en que se resguarda.
- *Distribución del conocimiento:* La manera en la que la organización transmite y comparte el conocimiento entre los interesados.
- *Aplicación del conocimiento:* La manera en que la organización utiliza este recurso como un insumo para el logro de sus objetivos.

Una vez analizados los modelos más representativos sobre G.C., se pudo deducir que la Espiral del Conocimiento no es un modelo integral que represente este proceso, pero en definitiva sienta las bases para la

complementación del mismo, dejando a esta, la Espiral del Conocimiento, como parte esencial de este ciclo al representar la transformación o creación del mismo.

CONCLUSIONES

De todo lo anterior, se puede decir que la Gestión del Conocimiento surge debido a la importancia de este en las organizaciones y más aún por la necesidad imperiosa de saber crearlo, adecuarlo, transmitirlo y aplicarlo a los procesos propios de cada entidad, sea lucrativa o no.

El proceso de Gestión del Conocimiento engloba algo más que el uso adecuado de tecnologías de información. Implica la confianza y cooperación de las personas que intervienen en la organización, mismas que comparten una visión organizacional y que se desenvuelven en un ambiente organizativo que promueve el aprendizaje organizacional

con la conversión del conocimiento tácito a explícito.

Pero en todo caso, las TIC's constituyen un soporte importante en el desarrollo de todos los modelos de Gestión del Conocimiento.

La G.C. respalda a las organizaciones en los procesos de innovación y respuesta efectiva a los clientes o usuarios. Aumenta, además, las ganancias o impactos en las organizaciones públicas al optimizar los procesos y, por lo tanto, reducir los costos en lo que corresponde a la diseminación de la información innecesaria y obsoleta.

La capacitación constituye una herramienta en la transferencia del conocimiento y la transformación del mismo; así mismo, el modelo de la Espiral del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), para mucho considerados como un modelo de G.C.,

comprende las fases de adquisición, transmisión y transformación del conocimiento, pero no incluye las fases del proceso integral de la G.C.

Por último, se puede decir que la implementación de la G.C. en las organizaciones permite la transformación del conocimiento tácito en explícito, garantizando de esta manera que, aun cuando el personal no se encuentre en la organización, su conocimiento perdure dentro de la misma.

REFERENCIAS

Anderson, R. (1993). *Rules of the Mind*. Hillsdale, N.J.: Erlbaum.

Badaracco, J. (1991). *The Knowledge Lick: Competitive Advantage through Strategic Alliances*. Boston: Harvard Business School Press.

Beckman, T. (1997). *A methodology for Knowledge Management*.

International Association of Science

Desarrollo Gerencial, Vol. 5 No. 1-Enero-Junio 2013- pp.145-170, Universidad Simón Bolívar-Colombia – ISSN 2145-5147
<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/desarrollogerencial>

and Technology for Development (IEATED) and Soft Computing Conference. Canadá: Banff.

Berger, L. y Luckmann, T. (2001). *La construcción social de la realidad*. Argentina: Amorrortu Editores.

Bierley, P. y Chakrabarti, A. (1996). Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry. *Strategic Management Journal*, pp. 123 – 135.

Blacker, F. (1993). Knowledge and the theory of organizations: Organizations as activity systems and the reframing of management. *Journal of Management Studies*, Vol. 30, pp. 863 – 884.

Blacker, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*. Vol. 16, pp. 1021 – 1046.

- Brown, S. y Duguid, P. (1998). *Organizing Knowledge. California Management Review*, Vol. 40, pp. 90 – 111.
- Bueno, E. (2002). *Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (Knowledge Management)*. Cásares: Ed. La Coria
- Cook, N. y Yanow, D. (1993). Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquir* (2) 4.
- Daft, R.L. y Huber, G.P. (1987). *How Organizations Learn: A Communication Framework*. Research in the Sociology of Organizations, Vol. 15 pp. 1 – 36.
- Daft, R.L. y Lenge, R.H. (1986). *Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Desing*. Management Science, Vol. 32 (554 – 571).
- Davenport, T. y Prusak, L. (1998). *Ecología de la información. Porque la tecnología no es suficiente para lograr el éxito en la era de la información*. México: Oxford UnviersityPress.
- Davenport, T. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: como las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Drucker, P. (1993). *Post Capitalist Society*. Estados Unidos: Harper Business.
- Drucker, P. (2005). *La administración en una época de grandes cambios*. (2ª ed.) Buenos Aires: Sudamericana.
- Durán, M. (2002). *Auditoría general de una empresa de alta tecnología con procedimiento inicial en la implementación de una estrategia de formación continuada: la gestión del conocimiento*. Tesis doctoral en línea. Recuperada desde:

- <http://www.tdcat.cbuc.es/TDX-0203103-184602/index.html>
- Dutta, S. y De Meyer, A. (1997). *Knowledge management at Arthur Andersen. Building assets en Relatime ans in Virtual Space*. INSEAD: Fontainebleau. Recuperado desde: <http://www.redalyc.uaemex.mx/src/Inicio/ForazarDescargaArchivo.jsp>
- Easterby – Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning: Contributions and critiques. *Human Relations*, Vol. 50, pp. 1085 – 1113.
- Enríquez, M. A. (2006). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. Universidad del Valle. Recuperado en <http://objetos.univalle.edu.co/?q=node/439>
- Firestone, J.M. y McElroy, M.W. (2002). *Generations of knowledge management*. Recuperado en <http://www.mailxmail.com/curso-manual-gestion-comercio-segunda-parte/piramide> 20/12/2010.
- García, L. (2004). Estrategias de gestión para la capitalización del conocimiento en el contexto de la relación Universidad – Sector Productivo. *Educare*, Vol. 8. Pp. 507 – 516. Venezuela: Universidad de Los Andes.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*. Recuperado desde: <http://hbr.org/product/building-a-learning-organization/an/93402-PDF>
- Gómez, A. y Suárez, C. (2004). *Sistemas de Información. Herramientas prácticas para la Gestión Empresarial*. México: Alfaomega.
- Gómez, M. (2011). La gestión del conocimiento en el desarrollo municipal. Caso Texcalyac, Estado de México. *Gestión y Estrategia*, Vol.39, pp. 59 – 73. Recuperado

- desde:
<http://administracion.azc.uam.mx/de-scargas/revistagye/rv39/rev39articulo4.pdf>
- González, H., Carbonell, S. y Pérez, Y. (2012). La gestión del conocimiento. Perspectiva pragmática en la editorial. Ediciones Futuro. Cuba: *Ciencias de la Información.*, Vol. 43 (1), pp. 73 – 79. Recuperado desde: <http://www.http://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/view/386>
- Hayek, A. (1945). The use of knowledge in society. *The American Economic Review*, Vol. 35 – 4, pp. 519 – 530.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form Corporation. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 73 – 90.
- Holsapple, C. y Joshi, K. (1997). *Knowledge managment; A three-fold framework*. Kentucky: Initiative for Knowledge Management.
- Jones, M. y Hendry, C. (1994). The learning organization: Adult learning and organizational transformation. *British Journal of Management*. Vol. 5, pp. 153 – 162.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, pp. 387 – 397.
- Liebowitz, J. y Beckman, T. (1998). *Knowledge organizations: What every manager should know*. Boca Raton: CRC Press. Colección de Negocios, Empresa y Economía.
- March, G. y Simon, A. (1958). *Organizations science*. New York: Wiley
- Martínez, E., Campuzano, F. y Villaescusa, J. (2011). Mejora del desarrollo de productos desde una perspectiva de gestión del conocimiento. El caso de Navantia. *Buena Práctica*, Vol. 86 (6) pp. 699 –

706. Recuperado desde: <http://www.http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3799253> Humano/documentos/La_empresa_creadora_de_conocimiento_ok.pdf
- Muñoz, B. y Riverola, J. (2003). *Del buen pensar y mejor hacer: mejora permanente y gestión del conocimiento*. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana,
- Nava, A., et al. (2011). *Inteligencia Organizacional y cultura en los niveles gerenciales de las pequeñas y medianas empresas PyMES*. México: VI Congreso Internacional de Sistemas de Innovación para la Competitividad. Agentes de la Innovación: hacia una economía sostenible en I+D+I.
- Nonaka, I. (1991). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review*, Recuperado en [http://biblioteca.ucn.edu.co/repositorio/Especializaciones/Esp.Psicologia-Organizacional/Desarrollo-Potencial-](http://biblioteca.ucn.edu.co/repositorio/Especializaciones/Esp.Psicologia-Organizacional/Desarrollo-Potencial-Desarrollo_Gerencial, Vol. 5 No. 1-Enero-Junio 2013- pp.145-170, Universidad Simón Bolívar-Colombia – ISSN 2145-5147 http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/desarrollogerencial)
- Nonaka, I. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. *Organization Science*, Vol. 5, pp. 14 - 37.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1997). *La organización creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford.
- Numprasertchai, S. e Igel, S. (2005). Managing knowledge through collaboration: multiple case studies of managing research in university laboratories in Thailand. *Technovation*, Vol. 25, pp. 1173 – 1182. Recuperado en: www.waset.org/journals/waset/v42/v42-58.pdf
- Ortiz, M. (2002). *Modelos de capital intelectual y gestión del conocimiento: aplicaciones prácticas*. Seminario de Gestión del

- Conocimiento: Aplicación
Empresarial. Trujillo
- Penrose, T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley & Sons.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Londres: Routledge&Kegan Paul.
- Ponjuan, G. (2006). *Introducción a la gestión del conocimiento*. La Habana: Félix Varela.
- Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento*. México: Pearson Educación.
- Riesco, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. España: Díaz de Santos.
- Sainz, M. (2001). *Construyendo el capital intelectual de la Organización: Gestión del Conocimiento*. Recuperado el 13/09/2012 desde: www.gestiondelconocimiento.com
- Sallis, E. y Jones, G. (2002). *Knowledge Management in Education: enhancing learning and education*. Londres: Kogan Page Limited.
- Savage, CH. (1991). *The international trade show for digital equipment corporation*. Boston: Digital Equipment Corporation.
- Sena, J. y Shani, A. (1999). *Intellectual capital and knowledge creation: Towards and alternative framework*.
Obtenido el 14/09/2012 desde: http://scholar.google.com.mx/scholar?q=Intellectual+Capital+and+Knowledge+Creation+%2B+shani&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar
- Simon, H. (1982). *Models of bounded rationality*. MIT Press.
- Snowden, D. (2002). *Preparing for conversations with David Snowden draft chapt on KM Generation*. Recuperado e <http://kwork.org/stars/snowdem.html>

- Spencer, J. (1996). Making Knowledge, collective Practice and penrose rents. *International Business Review*, Vol. 3, pp. 4.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. New York: Doubleday.
- Tissen, R. Andriessen, D. y Lekanne, F. (2000). *El valor del conocimiento para aumentar el rendimiento en las empresas*. Madrid: Prentice Hall.
- Tiwana, A. (2002). *The knowledge management toolkit: orchestrating IT, strategy, and knowledges platforms*. New Jersey: Prentice Hall.
- Tsoukas, H. (1998). Forms of knowledge and forms of life in organized contexts. *The Realm of Organization*. London: Routledge.
- Vargas, E. (2008). Arquitectura del cambio organizacional: liderazgo, gestión del conocimiento e innovación tecnológica. *Revista de Ingeniería*. Bogotá: Universidad de los Andes. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1210/121015051002.pdf>
- Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, Vol. 40, pp. 133 – 153.
- Wiig, K.M. (2000). *Knowledge managment: An emerging discipline rooted in a long history*. Boston: Butterworth – Heinemann.