



2005

Número 1

12,5 €

ISSN: 1646 - 2408



**REVISTA
ENCONTROS CIENTÍFICOS**

**SCIENTIFIC MEETINGS
REVIEW**

TURISMO

GESTÃO

FISCALIDADE

**UNIVERSIDADE DO ALGARVE
ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, HOTELARIA E TURISMO**



ÍNDICE

I - TURISMO: ARTIGOS CIENTÍFICOS

- 07 **EVOLUÇÃO DA ZONA COSTEIRA PORTUGUESA:
FORÇAMENTOS ANTRÓPICOS E NATURAIS**
João Alveirinho Dias
- 28 **CENTROS HISTÓRICOS E TURISMO:
O PERFIL CULTURAL DOS "NOVOS" TURISTAS QUE VISITARAM O CENTRO HISTÓRICO DE FARO EM 2001**
Ana Maria Ferreira / Carlos Costa
- 47 **MÉTODO DE AVALIAÇÃO CONTINGENCIAL NA AVALIAÇÃO DE BENEFÍCIOS ECONÓMICOS E
SOCIAIS DAS ACTIVIDADES RECREATIVAS EM ÁREAS PROTEGIDAS:
APLICAÇÃO E DISCUSSÃO DO PAPEL DOS FREE RIDERS**
Fernando Perna
- 61 **MODELAÇÃO DIMÂMICA E CENÁRIOS DE DESENVOLVIMENTO PARA O ALGARVE**
Francisco Serra
- 77 **MODERNIDADE E TRADIÇÃO NA ACTUALIDADE DA CULTURA TURÍSTICA**
Figueiredo Santos
- 85 **CURSO DE GESTÃO HOTELEIRA:
QUE DESAFIOS NO CONTEXTO DA REFORMA DO ENSINO SUPERIOR?**
Claudia Henriques

II - GESTÃO: ARTIGOS CIENTÍFICOS

- 99 **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA:
SU ESENCIA Y ORIENTACIÓN EXTERNA**
Luis Camilo Ortigueira Sánchez / Manuel Ortigueira Bouzada
- 129 **OS CÓDIGOS DE ÉTICA EMPRESARIAIS · INSTRUMENTOS MOTIVADORES DE
COMPORTAMENTOS ÉTICOS**
Maria Margarida Nascimento Jesus
- 139 **LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES**
Alfonso Vargas Sanchez / Maria Jesús Moreno Domínguez
- 152 **PERCEPÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DO LÍDER INOVADOR PELOS SEUS SUBORDINADOS**
Ileana Monteiro

III - FISCALIDADE: ARTIGOS CIENTÍFICOS

- 162 **AVALIAÇÃO INDIRECTA E MANIFESTAÇÕES DE FORTUNA NA LUTA CONTRA A EVASÃO
FISCAL**
José Casalta Nabais
- 174 **TRIBUTAÇÃO URBANÍSTICA**
Manuel das Neves Pereira

IV - FISCALIDADE: COMUNICAÇÕES

- 184 **DÉFICE ORÇAMENTAL E DESENVOLVIMENTO**
Adriano Pimpão
- 186 **FISCALIDADE - DIAGNÓSTICOS, TENDÊNCIAS**
Rogério Fernandes Ferreira
- 201 **O DIREITO DO BALANÇO**
Saldanha Sanches

V - ENSINO SUPERIOR: REFLEXÃO

- 204 **COGNIÇÃO E COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DA PEDAGOGIA**
Luís António Santos



LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

ALFONSO VARGAS SANCHEZ

Doctor en Ciencias Empresariales
Profesor Catedrático en la Universidad de Huelva
vargas@uhu.es

MARIA JESÚS MORENO DOMÍNGUEZ

Doctora en Ciencias Empresariales
Profesora asociada en la Universidad de Huelva
domin@uhu.es

RESUMEN

En la Nueva Economía el conocimiento reemplaza al capital como recurso crítico, y, en consecuencia, las organizaciones se ven obligadas a generar conocimiento y a diseñar procesos que permitan su identificación, tratamiento, distribución, almacenamiento y mantenimiento (Gestión del Conocimiento).

Con este trabajo, abordamos en una primera parte teórica el concepto y las etapas a seguir en un proyecto de Gestión del Conocimiento. Mientras que en la parte práctica, a partir de investigaciones recientes (período 2002-2005) sobre programas de Gestión del Conocimiento aplicados en diferentes organizaciones, analizamos las principales conclusiones halladas en cada estudio con el fin de, por un lado, verificar si las recomendaciones sobre cómo gestionar el conocimiento de los diversos autores consultados están en consonancia con la realidad; y por otro, aprender de la experiencia de otros y proponer unas líneas de actuación que resulten de utilidad para cualquier organización que decida emprender una "aventura" de Gestión del Conocimiento.

PALABRAS CLAVE: Gestión del Conocimiento, Programas, Organizaciones.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad podemos afirmar que la Gestión del Conocimiento (en adelante GC) está en la agenda de los líderes de todo el mundo como un componente clave en los procesos de negocio¹, y es probable que, si se logra fundamentar sólidamente su importancia en la creación de valor y en la consecución de una ventaja sostenible para la empresa, se convierta en uno de los paradigmas de la Dirección Estratégica.

ABSTRACT

In the New Economy the knowledge replaces the capital as a critical recourse and, as a consequence, the organizations are forced to generate knowledge and to develop processes that allow its identification, processing, distribution, storage and maintenance (Knowledge Management).

With this work we will handle, in a theoretical first part, the concept and the steps to follow in a Knowledge Management project. While in the practical part we analyze, from recent investigations (period 2002-2005) about Knowledge Management programmes applied in different organizations, the main conclusions found in each study with the aim of, on the one hand, verifying if the advices about managing the knowledge in the different authors dealt are in consonance with reality; and, on the other hand, to learn from the experience of others and to propose some useful performance lines for every organization which decides to undertake the "adventure" of Knowledge Management

KEYWORDS: Knowledge Management, Programmes, Organizations.

Desde que se empezó a hablar de la GC hasta la fecha, puede decirse que se han atravesado diferentes etapas. En las iniciales el énfasis se puso en lo tecnológico; sin embargo, conforme se ha ido evolucionando se ha demandado una mayor atención al aspecto humano. Así, Blackler (2000) habla de una segunda generación en la GC donde las personas son el elemento central y no secundario o periférico, como hasta la fecha había sido tratado.



Dicho enfoque no demanda otra cosa que darle una orientación más práctica, en vez de centrarnos endiscusiones sobre conceptos teóricos y abstractos. En este sentido, aspectos tales como la cultura de la organización (Petrash, 1996), las actitudes necesarias para la compartición del conocimiento y la motivación del personal (Ruggles, 1998) son citados en los estudios realizados al respecto como elementos catalizadores o facilitadores de una implantación eficaz de un programa de GC.

En el *Online Information Meeting 2001* celebrado en Londres, David Snowden² afirmó que estamos entrando en la tercera fase de la evolución de la GC. Durante la primera fase (1990-1995) el interés se centró en conseguir que la información adecuada llegase a la persona que la necesitaba en el momento oportuno. Primaba, por tanto, una visión basada principalmente en la gestión de la información, donde las tecnologías tenían como principal objetivo extraer dicha información. En la segunda fase (1995-2001) la preocupación se traslada hacia la conversión del conocimiento tácito en explícito, y comienza a hablarse de las Comunidades de Práctica. Durante esta fase se observa una cierta polarización entre los que sólo conciben la GC a través de las tecnologías y los que las desprecian porque consideran que todo se basa en las interacciones humanas. En la actualidad, a juicio de Snowden, nos encontramos en la tercera fase, en la cual los conceptos fundamentales son los contenidos, las narrativas y el contexto.

El conocimiento se transmite en las organizaciones tanto si tratamos de gestionarlo como si no. La transmisión de conocimiento forma parte de la vida natural de una organización. El conocimiento circula por toda ella, pero su existencia no garantiza su uso. Es más, existe una inmensa cantidad de saber disperso en la organización, desaprovechado, al que nadie tiene acceso. Esta situación produce, generalmente, lentitud operativa y, en algunos casos, duplicidad de esfuerzos. También ocurre que la información o el conocimiento sobre un determinado asunto es patrimonio de una sola persona.

Precisamente, la GC es el esfuerzo que se orienta a capturar y sacar provecho de la experiencia colectiva de la organización, haciéndola accesible a cualquier miembro de la misma. Ahora bien, resulta imprescindible llevar a cabo un cambio cultural que tenga como objetivo fundamental el aprendizaje. En el fondo, bien realizada, la GC proporciona la respuesta a una necesidad básica que se ha estado buscando desde hace mucho tiempo: la comunicación, o la falta de ella. Tal y como hemos señalado al repasar cómo ha llegado la sociedad del

conocimiento, la gente tiene sobrecarga de información, pero no de conocimiento. Por ello, un reto que afronta la GC es convertirse en una ayuda real para dar sentido a toda esa información que llega a un puesto de trabajo y poder, así, destacar cuál es conocimiento valioso para compartirlo. Esto es, crear los mecanismos necesarios para hacer el conocimiento útil y accesible dónde y cuándo se necesite.

2. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?

Son numerosas y variadas las definiciones halladas en la literatura consultada (Gopal y Gagnon, 1995; Tejedor y Aguirre, 1998; Hernangómez, 1998; Steib, 1999; Fernández, 1999; Andreu y Sieber, 1999; Aguilá, 1999; Bueno, 1999³; Lozano, Sevilla y Valtueña, 2000; O'Dell, Jackson y Essaides, 2001; Carrión, 2002; Rivero, 2002) para la elaboración de este trabajo.

Resulta interesante destacar el hecho de que algunos autores hacen referencia a la imposibilidad de gestionar el conocimiento. En concreto, Von Krogh, Ichijo y Nonaka (2000) señalan que el conocimiento no puede ser gestionado, como mucho puede ser aceptado y potenciado. En el mismo sentido, Alfonso Vázquez⁴ señala que el conocimiento no requiere ser gestionado, en todo caso se gestiona solo; utilizando sus propias palabras, el problema que deben hacer frente las organizaciones no es "gestionar el conocimiento, sino liberar la organización de manera que sus potenciales intelectuales y emocionales puedan desplegarse de forma continua".

Por tanto, si aceptamos, por un lado, que la gestión ha sido desde siempre la forma de conseguir (a través de diferentes procesos, técnicas, herramientas, etc.) que los recursos (humanos, tecnológicos, comerciales, productivos, etc.) de una organización actúen de forma coordinada y consistente, y por otro, que la propia naturaleza del conocimiento es compleja, que varía de unos individuos a otros y que es impredecible, ¿podemos, entonces, gestionar el conocimiento? Arbonés (2000) responde afirmando que éste no se puede gestionar como tal, lo que sí es posible gestionar es el proceso y el espacio de la creación de conocimiento. En torno a dicho debate, el profesor Bueno Campos (2000) ha propuesto como expresión más acertada la de Dirección del Conocimiento.

No obstante, a modo de síntesis del análisis realizado sobre el concepto de GC, nos atrevemos a definirlo como un conjunto de actividades orientadas hacia la creación, la puesta en común, el intercambio



y la aplicación de aquel conocimiento fundamental para la mejora de los resultados de la organización.

Recientemente algunos autores han comenzado a diferenciar gestión estratégica y gestión operativa del conocimiento (Tissen, Andriessen y Deprez, 1998). La gestión operativa se centra en el uso de las tecnologías de la información para organizar y distribuir la información hacia y procedente de los empleados. Mientras que la gestión estratégica relaciona el conocimiento de la empresa con el diseño de estructuras organizativas que fomentan el conocimiento, la estrategia empresarial y el

desarrollo de profesionales del conocimiento (Ordóñez, 2001, p.94).

3. PROCESO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La GC presenta un carácter dinámico, no limitándose a la gestión del stock de conocimiento existente, sino que promueve la generación de otros nuevos capaces de atender a las necesidades emergentes. Una muestra de ello es el siguiente cuadro, que recoge las diferentes propuestas hechas por diversos autores:

Mod.	Hedlund (1994)	Nonaka y Takeuchi (1995)	Revilla y Pérez (1998)	PDCA ⁵ (1999)	Bueno (1999)	KMAT ⁶ (1999)	Gohji (2000)	Rivero (2002)
				Planificar		Identificar	Detectar	Identificar
				Hacer	Adquirir	Capturar	Adquirir	
	Transformar	Crear	Crear		Internalizar	Crear		
E T A P A S		Justificar	Desarrollar			Adaptar	Integrar	
		Construir arquetipos				Organizar	Estructurar	
		Amplificar		Actuar		Aplicar	Añadir valor	Utilizar
	Transferir	Compartir	Difundir			Compartir	Socializar	Disponer
	Almacenar							
				Estudiar	Evaluar			

Fuente: elaboración propia

Tras la literatura revisada, sugerimos que todo proyecto de GC debe necesariamente abordar las siguientes etapas:

3.1. DEFINICIÓN DEL CONOCIMIENTO CLAVE

Al abordar un proyecto de GC, lo primero que debe hacer una organización es realizar una labor de análisis con el fin de detectar e identificar el conocimiento clave o estratégico. Esto es, el conocimiento necesario para la resolución de problemas, la asistencia en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevos productos o servicios, en definitiva, para propiciar la adaptación y el desarrollo de la organización acorde con las nuevas realidades y cambios (Medrano y Suárez, 2002). Por tanto, el primer paso debe orientarse a identificar los conocimientos que actualmente y en el futuro serán necesarios para la consecución de los objetivos corporativos. Esta es una de las cuestiones cruciales en la GC, ya que resulta primordial saber lo que hay que saber. Existen varias aproximaciones que facilitan la identificación del conocimiento clave (Rivero, 2002, pp. 182-183):

- Análisis de los procesos y actividades de la

empresa, las relaciones entre ellos y las tareas que los componen.

- Identificación de problemas. Si se analizan las causas, podrá identificarse una carencia de conocimiento que, una vez solventada, ayudará a la resolución del problema planteado.
- *Benchmarking* externo.
- Ideas sobre posibles mejoras que pueden poner de manifiesto aspectos que no se conocen y que deberían conocerse.
- Los sistemas de vigilancia de determinados conocimientos claves y la creación de observatorios.
- La consulta a expertos en materias concretas.

Otro aspecto a tener en cuenta en esta primera fase hace referencia a que el conocimiento estratégico puede definirse desde el nivel de dirección, a partir de la estrategia y de los factores críticos de éxito (FCE) de la empresa, o bien puede definirse en el nivel operativo, a partir de los FCE de los procesos implicados en la GC. En este segundo caso, obviamente, el nivel de detalle y precisión será mayor que en el primero (Barceló, 2001, p.56).



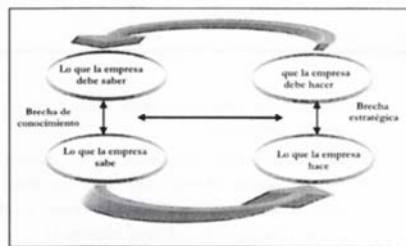
3.2. IDENTIFICAR BRECHAS DE CONOCIMIENTO

Una organización debe saber de qué conocimientos dispone, si quiere sacar el máximo provecho de su utilización. En este sentido, el gráfico de Tobin (1996) muestra la reflexión sobre su propia situación, a la cual deberían enfrentarse las organizaciones:

	Ignorancia	Competencia
Inconsciente	Inconscientemente Incompetentes? No sé lo que no sé	Inconscientemente Competentes No sé lo que sé
Consciente	Conscientemente Incompetentes Sé lo que no sé ^a	Conscientemente Competentes Sé lo que sé

Fuente: Elaboración propia a partir de Tobin (1996) y Fernández (2001a y 2001b).

Obtener esta información puede dar una idea de cuál es la situación de la empresa en base a su conocimiento. A partir de la comparación entre lo que se sabe y lo que se debería saber, se establecen las brechas de conocimiento tal y como se detalla en el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración propia.

3.3. LOCALIZAR LAS FUENTES DE CONOCIMIENTO

Una vez identificado el conocimiento que se necesita, el siguiente paso hace referencia a saber dónde se encuentra. Las fuentes de conocimiento pueden ser internas o externas, o lo que es lo mismo, el conocimiento que necesitamos puede estar en la propia empresa (interna) o fuera de ella (externa). Un aspecto a tener en cuenta al respecto es si el conocimiento que buscamos es tácito (existe sólo en la mente de quienes lo poseen, bien sean personas o grupos) o explícito (permite una representación del mismo).

Hope y Hope (1998, p.88) distinguen, en base a su naturaleza, las siguientes fuentes de conocimiento: aprendizaje por medio de la experimentación, expe-

riencias pasadas (especialmente errores pasados), experiencias de otros, y adquisición de individuos de alta valía o incluso negocios enteros.

En una organización resulta muy difícil saber "quién sabe qué". A este respecto Davenport (2002)⁹ propone el diseño de "Mapas de Conocimiento", los cuales señalarían dónde está el conocimiento. No obstante, habrá que tener claro que son una guía, no un almacén, y que su objetivo fundamental es mostrar a las personas a dónde deben acudir cuando necesite conocimiento, así como facilitar que se ponga en contacto quien tiene un problema con quien puede tener una solución. Portela (2000) los define como "mapas de carreteras virtuales que permiten encontrar rápida y eficientemente información relevante para la toma de decisiones y la resolución de problemas".

Además, para desarrollar un mapa de conocimiento claro y coherente, es necesario tener una comprensión clara de: los procesos de negocio que se llevan a cabo, los plazos y acontecimientos que ponen en marcha y generan dichos procesos, los datos y sistemas que apuntalan esos procesos, los objetivos y razones para llevar a cabo los procesos y las personas involucradas. En este sentido, Rivero (2002, p.230) sugiere la representación del mapa de conocimientos a tres niveles:

- En el nivel superior se incluiría el conjunto de procesos que constituyen la actividad de la empresa y las relaciones entre ellos.
- En el nivel intermedio se detallarían cada uno de los procesos (o subprocesos).
- En el nivel de detalle se representaría cada tarea que forma parte de los procesos, indicando los conocimientos requeridos para llevarla a cabo y toda aquella información que sea de interés para una buena ejecución de la misma.

3.4. OBTENCIÓN DE CONOCIMIENTO: CREARLO (SI NO EXISTE) O CAPTURARLO (SI YA EXISTE)

Cuando el conocimiento no existe es necesario una etapa de creación o generación. La espiral ontológica de la generación de conocimiento diferencia cuatro agentes creadores del mismo; los individuos, los grupos, las organizaciones y el nivel interorganizacional. No obstante, en un sentido estricto, una organización no puede crear conocimiento sin personas, ya que el conocimiento sólo lo crean los individuos (Nonaka y Takeuchi, 1995) y, como mucho, los grupos.



No obstante, la generación de conocimiento implica actividades orientadas a promover la innovación dentro de la empresa y también su obtención de fuentes externas. La capacidad de una empresa para convertirse en un sistema abierto que crea conocimiento es lo que Cohen y Levinthal (1990) definieron como "capacidad de absorción". De esta forma, se genera un proceso de aprendizaje continuo basado en la experimentación y la repetición, que favorece la aparición de ideas nuevas y oportunidades que se transforman en nuevos conocimientos.

3.5. ESTRUCTURAR (O CLASIFICAR) Y ALMACENAR EL CONOCIMIENTO

Significa traducir el conocimiento de forma que pueda ser transmitido de distintas formas: informes, bases de datos, sesiones de entrenamiento, presentaciones de video, etc. La clave está en representar el conocimiento de forma que quede accesible y entendible para todos sus miembros. Por ejemplo, las redes de trabajo (ordenadores conectados en red) resultan una herramienta adecuada para conocer las necesidades de cada uno, así como para poner a su disposición bases de datos y herramientas de búsqueda que puedan proporcionar acceso al conocimiento. La complejidad del mismo determinará el sistema de almacenamiento más adecuado.

3.6. HACER QUE EL CONOCIMIENTO FLUYA (TRANSFERENCIA INTERNA Y EXTERNA)

Hace referencia a emprender actividades encaminadas a favorecer una dispersión inteligente del conocimiento en la organización, es decir, divulgar eficientemente el conocimiento generado o capturado. No basta, por tanto, con saber (tener algo que contar), hay que querer contarlo (motivación), saber transmitirlo, poder (disponer de medios y tecnologías) y ser oportuno (comunicarlo en el momento adecuado).

La comunicación normal entre los miembros de la organización, reuniones, contactos personales y sesiones de entrenamiento son formas distintas de transmitir el conocimiento. El conocimiento explícito puede transmitirse por medio de libros, archivos, bases de datos, groupware, etc. Sin embargo, la mejor forma de transmitir el conocimiento tácito es a través de los movimientos de las personas y la colaboración entre ellas. Por tanto, para una eficiente transmisión de conocimientos habrá que tener claro qué conocimiento se desea transmitir (explícito o implícito) y la naturaleza de la transferencia (interna o externa).

Un gran inconveniente de esta etapa es la falta de interés, o incluso negativa de los individuos a compartir su conocimiento. Las razones principales de

dicho comportamiento se encuentran en la falta de trabajo en equipo y la existencia de sistemas de recompensas que, por lo general, premian el individualismo y no los logros alcanzados en conjunto. Modificar esta creencia requiere de un gran cambio cultural. Ahora bien, cambiar los modelos mentales no es fácil, hay gente que no le gusta compartir sus mejores ideas, a otras no les gusta usar las ideas de otras personas porque las consideran de poca valía o porque, a menudo, se ven a sí mismos como expertos, prefiriendo no colaborar. Por tanto, mucha labor de la administración del conocimiento se centrará en hacer que la gente lo comparta, además de procurar su conversión de tácito a explícito.

Boland et al. (2001) afirma que el conocimiento se puede transmitir de forma abstracta-conceptual o concreta (hechos y datos), de forma literal (mediante palabras precisas de forma que el receptor tiene poca libertad interpretativa) y de forma figurativa (a través de metáforas, narraciones, etc. donde el receptor tiene libertad de interpretación). A juicio del autor, en el aprendizaje empresarial resulta más eficaz la transmisión interpretativa, es decir, aquella que utiliza lo abstracto y lo concreto al mismo tiempo, y las formas de exposición figurativas.

Algunos ejemplos de estrategias que algunas compañías utilizan para fomentar que sus individuos compartan conocimientos son (Canals, 2001):

- ✓ Seleccionar empleados proclives a compartir. Ya en la selección se escogen a personas que demuestren una propensión a trabajar en equipo y a compartir experiencias.
- ✓ Desarrollar un clima de confianza. Se parte de la creencia de que se va a compartir conocimiento cuando impere una atmósfera de confianza. Por tanto, se trata de fomentar una cultura de reconocimiento en la cual se premie la contribución de los individuos al bien común.
- ✓ Fomentar la "disposición a compartir" como valor central. En las actuaciones, sistemas y valoraciones de la compañía en cualquier ámbito hay que subrayar la importancia de compartir conocimiento. Cada empleado debe sentirse animado a compartir.
- ✓ Establecer programas de reconocimiento del conocimiento compartido. Resulta esencial para motivar las acciones en dicho sentido, así como para demostrar el interés y compromiso de la dirección.
- ✓ Reorganizar adecuadamente. Parece demostrado que la gente comparte en mayor medida con los integrantes de su equipo. Por tanto,



resulta aconsejable que cada empleado pertenezca a varios equipos dentro de la organización.

- ✓ Crear Comunidades de Práctica en torno a intereses comunes. Es fundamental para la transmisión del conocimiento. En este sentido, la utilización de Intranets permite crearlas sin limitaciones de espacio y tiempo.
- ✓ Fomentar la aparición de líderes. A veces, un pequeño grupo de entusiastas de la gestión del conocimiento puede actuar como catalizador arrastrando al resto.

Por todo ello, puede afirmarse que el éxito de esta parte del proceso va a depender de valores que tienen que estar integrados en la cultura de la organización, como el establecimiento de un lenguaje común y del trabajo en equipo, entre otros.

3.7. APLICAR EL CONOCIMIENTO (INTEGRACIÓN)

Se refiere a hacer un uso eficiente del conocimiento creado, almacenado y de fácil acceso. Esto es, enfocarlo hacia la solución de los problemas de cada puesto de trabajo y a la creación de valor a través del establecimiento de mejoras en los productos y procesos, integrando conocimientos de muchas personas (Grant, 1998, p.11).

De nada sirve tener conocimiento si éste no se utiliza para alcanzar los fines que se pretenden. Es importante que se realicen adecuadamente una serie de funciones,

como son: la socialización del conocimiento, por medio de documentos o diálogos; su exteriorización, que lo convierte en tangible; su combinación, para crear otros nuevos; y su interiorización y asimilación, que supone integrarlo en las bases cognitivas de los trabajadores y llevarlo a la práctica (Nonaka y Takeuchi, 1995). La aplicación del conocimiento implica la reutilización del mismo tantas veces como sea necesario.

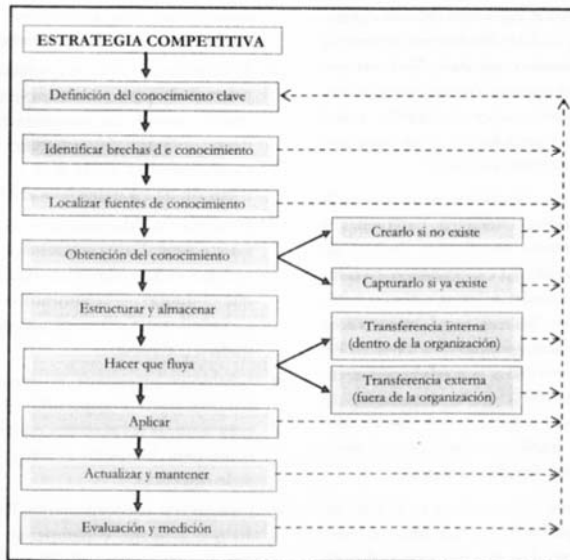
3.8. ACTUALIZAR Y MANTENER EL CONOCIMIENTO

El conocimiento sufre un proceso natural de obsolescencia, más o menos acelerado dependiendo del área al que pertenezca. Los conocimientos de ayer pueden no resultar útiles hoy, especialmente aquellos referidos a ámbitos de estudio inmersos actualmente en procesos de innovación y desarrollo. De ahí la necesidad de actualizar de forma continuada los conocimientos que se poseen.

3.9. EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DEL CONOCIMIENTO

Es necesario contar con indicadores que permitan visualizar los resultados logrados por la GC, ya que no basta con percepciones subjetivas. La idea es generar medidas objetivas que permitan evaluar de una forma más concreta los resultados obtenidos.

De forma gráfica, recogemos en la siguiente figura las fases que, a nuestro juicio, debe abordar todo proyecto de GC:



Fuente: Elaboración propia.



4. INVESTIGACIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Descrito el marco teórico en el cual encuadramos nuestro trabajo, abordamos la parte práctica del mismo, orientada hacia la búsqueda y el estudio de investigaciones acerca de cómo algunas organizaciones están llevando a la práctica un proyecto de GC completo, o bien alguna de las fases identificadas. Con dicho análisis perseguimos dos objetivos: por un lado, verificar si las recomendaciones sobre cómo gestionar el conocimiento de los diversos autores consultados están en consonancia con la realidad; y por otro, aprender de la experiencia de otros y poder así proponer unas líneas de actuación en la materia que resulten de utilidad para cualquier organización que decida emprender una "aventura" de GC.

4.1. INVESTIGACIONES SOBRE LA OBTENCIÓN DEL CONOCIMIENTO

Tal y como señalamos en el epígrafe anterior al describir las etapas que, a nuestro juicio, debe

abordar todo proyecto de GC, una vez definido el conocimiento clave, identificadas las brechas de conocimiento y localizadas las fuentes del mismo, se hace necesaria su obtención (crearlo si no existe o capturarlo si ya existe). Ahora bien, dada la dispersión del mismo (puede localizarse tanto dentro como fuera de la empresa) y la incertidumbre del entorno que rodea a las organizaciones, las acciones orientadas a la obtención de dicho recurso resultan claves para que se produzca el aprendizaje de la organización. En este sentido, el trabajo de Eisendhardt y Santos (2001), en su apartado dedicado a la revisión de las investigaciones relacionadas con la obtención de conocimiento, resulta muy útil para entender la conexión entre la obtención interna (crearlo si no existe) y externa (capturarlo si ya existe fuera de la empresa) de conocimiento y su relación con la actividad innovadora de la empresa¹⁰. No obstante, presentamos de forma esquemática las investigaciones más recientes acerca de la obtención del conocimiento:

Estudio	Tipología de empresas	Objetivo	Principales hallazgos
Büchel y Raub (2002)	Daimler Chrysler, Deutsche Bank, ERC Group, Hewlett-Packard, Hoffmann-La Roche, Holcim, Kuoni, Merck, Motorola, Novartis, Siemens, Swisscom, Swiss Re, UBS, Wintherthur Versicherung, Xerox	La obtención de conocimiento a través de la formación de redes de trabajo (Comunidades de Prácticas) ¹¹ .	Los principales beneficios de la formación de Comunidades de Práctica son: - la mejora de la eficiencia, - el incremento de la innovación, y - la satisfacción del empleado.
Tsang (2002)	73 empresas de Singapur y 89 de Hong Kong de la industria manufacturera que desarrollaron asociaciones empresariales en China.	Proponer y validar un modelo para la adquisición de conocimiento a través de la asociación empresarial e internacional.	Se identifican dos canales para la adquisición del conocimiento: la vigilancia y la gestión de la participación ¹² . Se pone de manifiesto la existencia de miopía en el aprendizaje desarrollado a través de las asociaciones, ya que las organizaciones aprenden fundamentalmente de sus asociaciones claves, que son a las que prestan toda su atención ¹³ .
Gibbert, Leibold y Probst (2002)	Quicken, IKEA, Amazon.com, Xerox, Holcim, Mettler, Toledo, Silicon Graphics, Ryder, Microsoft, Sony, eBaby, Skandia.	La gestión del conocimiento que reside en los clientes y su capacidad para generar valor en aquellas organizaciones que lo apliquen.	La gestión del conocimiento de sus clientes permite a las organizaciones detectar las oportunidades del mercado antes que sus competidores, emprender cambios en base al conocimiento de lo que ocurre a su alrededor y generar valor económico más rápido para la organización, sus accionistas y, por ende, para sus clientes.
Almeida y Phene (2004)	Empresas que operan en la industria americana del semiconductor.	Estudiar la influencia del conocimiento externo en la innovación de las empresas filiales de una multinacional.	El estudio demuestra que: a) la riqueza tecnológica de la multinacional; b) el conocimiento de las filiales relacionado con el país donde éstas radican; y c) la diversidad tecnológica del país anfitrión, tienen un impacto positivo en la innovación.
Kodama (2005)	Fujitsu y otras cinco empresas (que prefieren mantener el anonimato) que operan en el campo de las Tecnologías de la Información y Multimedia.	Ofrecer un nuevo punto de vista acerca de la gestión del conocimiento relacionado con el desarrollo de nuevos productos en un campo como el de la tecnología punta que precisa de la fusión e integración de diferentes tecnologías.	Una de las claves para la innovación en la sociedad del conocimiento reside en cómo las organizaciones pueden crear conocimiento nuevo y diferente al ya existente a partir de la formación de diversas Comunidades Estratégicas dentro y fuera de la compañía, y adquirir la capacidad de síntesis necesaria para generar nuevo conocimiento.

Fuente: Elaboración propia.



4.2. INVESTIGACIONES SOBRE LA TRANSFERENCIA (INTERNA Y EXTERNA) DE CONOCIMIENTO

Dice el lama Rimpoché: "Cuando se comparte una cosa, normalmente su valor se divide, sin embargo, cuando se comparte conocimiento su valor siempre se multiplica". Dicho pensamiento lo utilizamos para introducir el análisis realizado a las investigaciones relacionadas con la transferencia de conocimiento, que hace referencia a emprender actividades encaminadas a favorecer una dispersión inteligente del mismo, esto es, la transferencia interna (dentro de la propia organización) y externa (fuera de la organización) del mismo. En este sentido, el trabajo de Eisendhardt y Santos (2001), en su apartado dedicado a la revisión de las investigaciones relacionadas con la transferencia del conocimiento, aporta reflexiones interesantes¹⁴.

Sin embargo, en el análisis de las investigaciones realizadas más recientemente (2002 -2005) no hallamos ninguna relacionada con dicha etapa.

4.3 INVESTIGACIONES SOBRE LA APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO

No basta con que la empresa sea rica en conocimiento, ni siquiera que tenga una alta capacidad para generarlo. Se hace preciso que, además de contar con el conocimiento adecuado, cuente con sabiduría y habilidad para aplicarlo de la forma más conveniente de cara a alcanzar los objetivos organizacionales. De forma esquemática, ofrecemos los trabajos hallados en relación al uso que las organizaciones hacen de su conocimiento y a cómo deben configurarse ciertos factores organizacionales para que un proyecto de GC resulte efectivo o exitoso:

Estudio	Tipología de empresas	Objetivo	Principales hallazgos
Boiral (2002)	3 compañías canadienses del sector industrial (una refinería de petróleo, una planta de fundición de aluminio y una refinería de cobre)	Mostrar, con ejemplos, la relevancia del conocimiento tácito en la gestión medioambiental e investigar cómo las organizaciones pueden gestionar dicho conocimiento.	El trabajo identifica los objetivos y los aspectos de la gestión ambiental para los cuales resulta importante y relevante el conocimiento tácito: la identificación de fuentes de contaminación, la gestión de situaciones de emergencia y el desarrollo de soluciones preventivas. En cuanto a cómo gestionar el conocimiento tácito, el artículo propone un proceso de cuatro etapas: creación, consulta, codificación e implementación.
Choi y Lee (2003)	54 empresas seleccionadas del Annual Corporation Reports by Maclell Business Newspaper Co.	Validar los cuatro estilos propuestos ¹⁵ para la GC y encontrar alguna diferencia en los resultados obtenidos según el estilo adoptado.	Para que un proyecto de GC resulte efectivo debe integrar ambos tipos de conocimiento: tácito y explícito (estilo dinámico). Dicha simbiosis resalta el papel desempeñado por las tecnologías de la información y los procesos de la gestión de recursos humanos.
Dröge, Claycomb y Germain (2003)	208 empresas manufactureras	Examinar la relación existente entre factores organizacionales (tamaño, rutina en la producción, turbulencia tecnológica e incertidumbre de la demanda), el conocimiento (creación y aplicación) y los resultados financieros de la empresa.	No existe relación directa entre la creación de conocimiento nuevo y el resultado financiero de la organización, pero sí entre la aplicación del conocimiento y el resultado. El tamaño de la organización no influye positivamente en la creación ni en la aplicación del conocimiento. La rutina en la producción y la incertidumbre acerca de la demanda no influyen de forma directa en la creación de conocimiento, pero sí en la aplicación. La turbulencia tecnológica influye positivamente en la creación y aplicación del conocimiento.
Raub y Von Wittich (2004)	ABB, Audi, Bayer, Bosch, BTI Central Europe, DaimlerChrysler, Deutsche Bank, EADS, E-on Energy, Hewlett-Packard, Holcim, Inelspital, Motorola, Phonak, Roche, Siemens, Swisscom, Swiss Life, Swiss Re, Wintherthur, Xerox y Zürich.	Validar el modelo propuesto para que los gestores del conocimiento lleven a cabo una efectiva implementación de sus proyectos para gestionar el conocimiento.	El estudio revela que la implementación exitosa de un proyecto gestión del conocimiento exige tres condiciones: 1)alinear las contribuciones al proyecto de los diferentes participantes; 2)promover el desarrollo de redes de conocimiento; y 3)proporcionar el apoyo necesario para alcanzar lo pretendido.

Fuente: Elaboración propia



4.4. INVESTIGACIONES SOBRE LA EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DEL CONOCIMIENTO

A pesar de que son numerosos los modelos propuestos para la medición del Capital Intelectual, uno de los problemas de la GC, como de cualquier otro activo intangible, con-

tinúa siendo la forma de medir su éxito para demostrar cómo añade valor a la empresa. En este sentido, destacamos tres investigaciones recientes:

Estudio	Tipología de empresas	Objetivo	Principales hallazgos
Sabherwal y Becerra (2003)	John F. Kennedy Space Center of NASA	Validación del modelo propuesto para analizar cómo influye el proceso (interiorización, exteriorización, socialización y combinación) de la gestión del conocimiento en la percepción (individual, grupal y organizacional) de su eficacia.	La interiorización y exteriorización influyen en el reconocimiento a nivel individual de la eficacia de la GC. La socialización influye directamente en la percepción a nivel grupal. Mientras que la combinación, lo hace a nivel organizacional. El estudio no pudo demostrar relación entre la exteriorización y la percepción de la eficacia de la GC a nivel grupal, ni tampoco con la combinación y este mismo nivel de percepción.
Janz y Prasamphanich (2003)	203 profesionales de los Sistemas de Información pertenecientes a 13 empresas diferentes de EE UU y Canadá.	Desarrollar y validar un modelo teórico que explique las relaciones existentes entre factores organizacionales (clima de trabajo y nivel de autonomía) y el aprendizaje grupal, y entre éste y los resultados individuales (satisfacción) y grupales (rendimiento del trabajo) generados.	El nivel de autonomía (libertad para dejar hacer a los trabajadores o a un grupo de ellos en asuntos de planificación, de personal o de procesos de trabajo) influye positivamente en el aprendizaje grupal. Un clima organizacional tolerante con el riesgo, cordial, preocupado por el bienestar de los empleados y que ofrece recompensas a éstos reconociendo el valor que aportan a la organización influye positivamente en el aprendizaje grupal. El nivel de aprendizaje grupal influye positivamente en el rendimiento del trabajo y en la satisfacción con el trabajo de los trabajadores del conocimiento de los Sistemas de Información.
Lee, Lee y Kang (2005)	101 empresas coreanas que operan en el mercado KOSDAQ	Validar el indicador propuesto por los autores (KMPI) para evaluar los resultados de la gestión del conocimiento en las organizaciones.	Partiendo de la propuesta de los autores acerca de cómo circula el conocimiento en las organizaciones (KCP), éstos afirman que el indicador definido (KMPI) permite medir la calidad del conocimiento organizacional. Asociando dicho indicador con tres ratios financieros (precio de las existencias, ganancias e inversión en I+D), los resultados de la investigación demuestran que existe una correlación estadística significativa entre los mismos.

Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

El repaso realizado a las investigaciones empíricas relacionadas con la obtención de conocimiento aún deja sin respuesta cuestiones tales como, por ejemplo: ¿existe relación entre la obtención de conocimiento y el resultado de la empresa?; en caso de generar ventaja competitiva, ¿es ésta duradera o transitoria?; ¿la ventaja deriva del proceso, del conocimiento obtenido, o de otros factores?. Sin embargo, lo que sí resulta evidente es que la obtención de conocimiento tiene que ver con la creativi-

dad y la capacidad de innovación de los individuos que integran la organización y de sus interacciones. También es importante destacar la necesidad de una asimilación del conocimiento creado o adquirido, o lo que es lo mismo, que se cuente con la capacidad de absorción necesaria para poder hacer un uso eficaz del conocimiento obtenido.

En lo que respecta a la transferencia, la comunicación constituye un aspecto fundamental no sola-



mente para la transferencia de conocimiento, sino también para su generación. Es la herramienta que permite la interconexión de las aportaciones de cada individuo y la generación de sinergias entre todas ellas. Obviamente, estará condicionada por factores organizativos tales como: liderazgo, cultura, clima, tecnología y estructura.

Finalmente, puesto que con la GC se persigue optimizar la utilización de sus activos de conocimiento en la creación de valor, se hace necesaria una medición de los resultados arrojados. En este sentido, las prácticas analizadas nos llevan a recomendar que cada empresa defina sus propios indicadores¹⁹ teniendo en cuenta que, no se pretende valorar o medir el conocimiento en sí, sino la capacidad de la organización de crearlo y explotarlo, esto es, de aprender.

6. NOTAS

¹ En el 42º Congreso Europeo de la Calidad, organizado conjuntamente por la EFQM y la EOQ, en París, en una de las sesiones plenarias se llevó a cabo un ejercicio en el que, mediante dispositivos electrónicos de participación, se pudieron recoger las respuestas de los más de 2000 asistentes sobre determinadas preguntas de interés general. La primera de las preguntas era: ¿Qué actuaciones tendrían un mayor impacto en el incremento de la competitividad en Europa? Las respuestas obtenidas se decantaron mayoritariamente por la GC, que obtuvo un 54% de los votos.

² Director del *Institute for Knowledge Management* de IBM en el Reino Unido.

³ Hay que señalar que el profesor Bueno Campos da esta definición partiendo de la idea de que por gestión se entiende la acción de administrar.

⁴ Colaborador del libro *Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*, de Ángel ARBONIES (2001).

⁵ *Plan, Do, Check, Act*. (Pearson, 1999).

⁶ *Knowledge Management Assessment Tool* (Dandois y Ponte, 1999).

⁷ Propuesta hecha por el *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, que incluye entre sus miembros a algunas de las personas más autorizadas en el campo de las competencias, como Richard Boyatzis, Lyle Spencer y Daniel Goleman.

⁸ Se debe admitir no sólo que "no se saben" muchas cosas, sino también que "se conocen mal" otras muchas.

⁹ En: VILLANUEVA ROMERO, C. Thomas Davenport y Carla O'Dell conversan sobre el conocimiento. *Lecturas del Portal del Conocimiento*, julio 2001. Documento consultado en la URL: <<http://www.portaldelconocimiento.net>>. Fecha de consulta: 03.04.02.

¹⁰ Puede consultarse tabla que resume las principales aportaciones de las investigaciones analizadas en dicho trabajo en MORENO (2002).

¹¹ Büchel y Raub (2002) identifican cuatro tipos de grupos de trabajo basados en el conocimiento (Comunidades de Práctica) en base a dos variables: su orientación hacia la consecución de objetivos individuales u organizacionales, y la forma de gestionarse, autónoma o con el apoyo de la dirección.

¹² Particularmente, la vigilancia resultó ser más importante para aquellas empresas con experiencia en el sector, mientras que la gestión de la participación resultó crucial para las no experimentadas. Por otro lado, la gestión de la participación resultó ser un canal de adquisición de conocimiento más importante para los socios de recientes asociaciones que para los de asociaciones más veteranas.

¹³ Para evitar dicha miopía, los autores sugieren que las organizaciones gestionen activamente sus procesos de aprendizaje, de forma que siempre que se desarrolle una nueva asociación, se evalúe cuidadosamente todo su potencial de aprendizaje. Tras la evaluación, debe procederse a la localización de los recursos necesarios para el aprendizaje pretendido.

¹⁴ Puede consultarse tabla que resume las principales aportaciones de las investigaciones analizadas en dicho trabajo en MORENO (2002).

¹⁵ Según la GC se oriente hacia el conocimiento tácito (prioriza adquisición y distribución del conocimiento organizacional a través de la interacción personal) o explícito (persigue la codificación y almacenamiento del conocimiento organizacional necesario para que los individuos puedan acceder al mismo y usarlo fácilmente) distingue cuatro estilos:

- Compañías que adoptan un estilo pasivo: muestran poco interés por la GC, realmente no explotan el conocimiento.
- Compañías que adoptan un estilo centrado en el sistema: ponen más énfasis en la codificación y reutilización del conocimiento.
- Compañías que adoptan un estilo centrado en el individuo: persiguen la adquisición y distribución del conocimiento tácito y de las experiencias interpersonales.
- Compañías que adoptan un estilo dinámico: tienen interés en el conocimiento tácito y explícito.

¹⁶ Los autores, de acuerdo con la teoría del aprendizaje en grupo, exigen tres características para que éste se de:

- Interdependencia positiva: que la relación entre los miembros del grupo sea tal que cada uno/a sienta que no puede tener éxito sin que el resto tenga éxito también.
- Interacción promovida: que los miembros del grupo identifiquen las fortalezas y debilidades individuales existentes en el grupo y ayuden a otros miembros al desarrollo de las habilidades necesarias para que el grupo pueda alcanzar sus objetivos a través de la explicación o la enseñanza. En otras palabras, que los miembros del grupo interactúen para enseñar y animar a otros miembros a llevar a cabo tareas y para favorecer el éxito de otros.
- Proceso en grupo: evaluaciones periódicas del grupo acerca de: a) las cosas bien hechas; b) las cosas mal hechas; y c) las medidas que el grupo podría adoptar para tratar sus debilidades identificadas.

¹⁷ Medido en términos de satisfacción general del trabajo (cómo de satisfecho está el trabajador con el trabajo realizado) y de satisfacción con el crecimiento (oportunidad de aprendizaje y crecimiento personal ofrecido por el trabajo realizado).



¹⁸ Medido en términos de eficiencia, eficacia y oportunidad (habilidad del equipo para lograr lo pretendido dentro del plazo establecido).

¹⁹ Los indicadores pueden ser generales, específicos para cada sector o específicos para cada empresa. En todo caso, es importante que, en la medida de lo posible, los indicadores permitan obtener una idea clara de la vinculación entre los recursos y actividades intangibles y la generación de riqueza que de ellos se deriva (Cañibano et al, 2002, p.30).

7. BIBLIOGRAFÍA

AGUILÁ, J. *La Gestión del Conocimiento*. Expansión & Empleo. 11 noviembre 1999.

ALMEIDA, P. "Knowledge Sourcing by Foreign Multinationals: Patent Citation Analysis in the U.S. Semiconductor Industry". *Strategic Management Journal*. Vol.17, Winter Special Issue, 1996, pp.155-165.

ALMEIDA, P.; PHENE, A. "Subsidiaries and knowledge creation: The influence of the MNC and host country on innovation". *Strategic Management Journal*. Vol. 25, 2004, pp. 847-864.

ANDREU, R.; SIEBER, S. "La gestión integral del conocimiento y el aprendizaje". *Economía Industrial*. Núm. 326, 1999, pp. 63-72.

ARBONIES ORTIZ, A.L. "El Cluster del Conocimiento: Instrumento de desarrollo regional basado en el conocimiento". En: BUENO, E.; SALMADOR, M.P. (Eds). *Perspectivas sobre la Dirección del Conocimiento y Capital Intelectual*. Madrid: Instituto Universitario Euroforum, 2000, pp. 85-86.

ATHANASSIOU, N.; NIGH, D. "The Impact of U.S. Company Internationalization on Top Management Team Advice Networks: A Tacit Knowledge Perspective". *Strategic Management Journal*. Vol. 20, núm. 1, 1999, pp. 83-92.

BARCELÓ LLAUGER, M. (Coord.) *Hacia una economía del conocimiento*. Madrid: ESIC Editorial - Pricewaterhouse Coopers, 2001.

BIERLY, P.; CHAKRABARTI, A. "Generic Knowledge Strategies in U.S. Pharmaceutical Industry". *Strategic Management Journal*. Vol.17, Winter Special Issue, 1996, pp.123-135.

BLACKLER, F. "Knowledge, knowledge work and organisations: an overview and interpretation". *Organization Studies*. Vol. 16, núm. 6, 2000, pp. 1021-1046.

BOIRAL, O. "Tacit knowledge and Environmental Management". *Long Range Planning*. Vol. 35, 2002, pp.291-317.

BOLAND, R.J.; SING, J.; SALIPANTE, P.; ARAM, J.; FAY, S.Y.; KANAWATTANACHAI, P. "Knowledge transfer between academics and practitioners: Knowledge representations and knowledge transfer". *Academy of Management Journal*. Vol.44, núm. 2, 2001, pp. 393-417.

BROWN, S.L.; EISENHARDT, K.M. "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 42, 1997, pp.1-34.

BROWN, S.L.; EISENHARDT, K.M. *Competing on the Edge: Strategy at Structured Chaos*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

BÜCHEL, B.; RAUB, S. "Building Knowledge-creating Value Networks". *European Management Journal*. Vol. 20, núm. 6, 2002, pp. 587-596.

BUENO CAMPOS, E. "Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual. Boletín de Información del Club Intelect. Núm.1, diciembre 1998 - enero 1999". Documento consultado en la URL <<http://www.gestiondelconocimiento.com>>. Fecha de consulta: 25.09.00.

BUENO CAMPOS, E. "La sociedad del conocimiento reclama capital intangible". En: BUENO, E.; SALMADOR, M.P. (Eds). *Perspectivas sobre la Dirección del Conocimiento y Capital Intelectual*. Madrid: Instituto Universitario Euroforum, 2000, pp. 15-16.

CANALS, A. "Prisioneros del dilema. Las Revistas de Infonomía.com. Marzo 2001". Documento consultado en la URL <<http://www.infonomia.com>>. Fecha de consulta: 22.03.01.

CAÑIBANO, I.; SÁNCHEZ, P.; GARCÍA-AYUSO, M.; CHAMINADE, C. *Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles*. Fundación Airtel Móvil, 2002.

CARRIÓN MAROTO, J. "Introducción conceptual a la gestión del conocimiento". Documento consultado en la URL <<http://www.gestiondelconocimiento.com>>. Fecha de consulta: 15.02.02.

CHOI, B.; LEE, H. "An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance". *Information & Management*. Vol. 40, 2003, pp.403-417.

COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 35, núm. 1, 1990, pp. 128-152.

DANDOIS, P.A.; PONTE, J. "La administración del conocimiento organizacional". En: Ponte, J. *El management en el siglo XXI*. Barcelona: Ed. Granica, 1999, pp.245-278.

DRÓGE, C.; CLAYCOMB, C.; GERMAIN, R. "Does knowledge mediate the effect of context on performance? Some initial evidence". *Decision Sciences*. Vol. 34, núm. 3, 2003, pp. 541-568.

EISENHARDT, K.M.; SANTOS, F.M. "Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy?". En: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds). *Handbook of Strategy and Management*. Stanford (USA): Sage Publications, 2001, pp. 139-164.

FERNÁNDEZ, Z. "El estudio de las organizaciones (la jungla dominada)". *Papeles de Economía Española*. Núm. 78-79, 1999, pp. 56-77.

FERNÁNDEZ, G. "El desarrollo del talento (I)". *Capital Humano*. Núm.145, junio 2001a, pp. 16-18.

FERNÁNDEZ, G. "El desarrollo del talento (II)". *Capital Humano*. Núm.146, julio-agosto 2001b, pp.12-13.

GIBBERT, M.; LEIBOLD, M.; PROBST, G. "Five styles of customer Knowledge Management, and how smart companies use them to create value". *European Management Journal*. Vol. 20, núm. 5, 2002, pp.459-469.

GOÑI ZABALA, J.J. "Modelo dinámico de gestión del conocimiento: La rotación del conocimiento". Documento consultado en la URL <<http://www.gestiondelconocimiento.com>>. Fecha de consulta: 22.09.00.

GOPAL, C.; GAGNON, J. "Knowledge, information, learning and the IS manager". *Computerworld*. Vol. 1, núm. 5, 1995, pp. 1-7.

GRANT, R.M. "Resources, Capabilities and the knowledge-Based View: Assessment and Prospect". Ponencia presentada en el VIII Congreso Nacional de ACEDE sobre Empresas y Economía Institucional. Las Palmas de Gran Canaria, Vol. 1,



1998, pp. 1-14.

GUPTA, A.K.; GOVINDARAJAN, V. "Knowledge Flow within Multinational Corporations". *Strategic Management Journal*. Vol. 21, núm. 4, 2000, pp. 473-496.

HANSEN, M.T. "Combining Network Centrality and Related Knowledge: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multinational Firms. Working Paper". Harvard Business School, 1998.

HANSEN, M.T. "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organizational Subunits". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 44, núm. 1, 1999, pp. 82-111.

HEDLUND, G. "A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation". *Strategic Management Journal*. Vol. 15, 1994, pp. 73-90.

HENDERSON, R.; COCKBURN, I. "Measuring Competence? Exploiting Firms Effects in Pharmaceutical Research". *Strategic Management Journal*. Vol.15, Special Winter Issue, 1994, pp. 63-84.

HENDERSON, R.; COCKBURN, I. "Scale, Scope and Spillovers: The Determinants of Research Productivity in Drug Discovery". *RAND Journal of Economics*. Vol.27, núm. 1, 1996, pp. 32-59.

HERNANGÓMEZ, J. "Saber y ganar: El reto de la empresa". Ponencia presentada en el VIII Congreso Nacional de ACEDE sobre Empresas y Economía Institucional. Las Palmas de Gran Canaria, Vol. 1, 1998, pp. 201-215.

HOPE, J.; HOPE, T. *Competir en la Tercera Ola*. Barcelona: Gestión 2000, 1998.

INKPEN, A.C.; DINUR, A. "Knowledge Management Processes and International Joint-Ventures". *Organization Science*. Vol. 9, núm. 4, 1998, pp. 454-468.

JANZ, B.D.; PRASARNPHANICH, P. "Understanding the antecedents of effective Knowledge Management: The importance of a knowledge-centered culture". *Decision Sciences*. Vol. 34, núm. 2, 2003, pp. 351-384.

JETT, Q.R. "All the Rights Moves: Linking Organizational Capabilities with Competitive Product Moves in Dynamic Markets". Working Paper, 1999.

KODAMA, M. "Knowledge creation through networked strategic communities". *Long Range Planning*. Vol.38, 2005, pp.27-49.

LANE, P.J.; LUBATKIN, M. "Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning". *Strategic Management Journal*. Vol. 19, núm. 5, 1998, pp. 461-477.

LEE, K.C.; LEE, S.; KANG, I.W. KMPI: "Measuring Knowledge Management performance". *Information & Management*. Vol. 42, 2005, pp.469-482.

LIEBESKIND, J.P.; OLIVER, A.L.; ZUCKER, L.; BREWER, M. "Social networks, Learning and Flexibility: Sourcing Scientific Knowledge in New Biotechnology Firms". *Organization Science*. Vol. 7, núm. 4, 1996, pp. 428-443.

LORD, M.D.; RANFT, A.L. *Transfer and sharing of local knowledge within the firm & Entry into new international markets*. Academy of Management Best Paper Proceedings, 1998.

LORENZONI, G.; LIPPARINI, A. "The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study". *Strategic Management Journal*. Vol. 20, núm. 4, 1999, pp. 317-338.

LOZANO, M.M.; SEVILLA, A.; VALTUEÑA, R. "Aproximación a la gestión del conocimiento: una visión prác-

tica". Documento consultado en la URL:

<<http://www.gestiondelconocimiento.com>>. Fecha de consulta: 29.11.00.

MEDRANO CORRALES, I.; SUÁREZ SAMANIEGO, L. "Ensayo sobre estrategias para documentar el conocimiento en una organización". Documento consultado en la URL <<http://www.gestiondelconocimiento.com>>. Fecha de consulta: 15.02.02.

MORENO DOMÍNGUEZ, M.J. *La visión de la empresa basada en el conocimiento: Análisis de un caso*. Tesis Doctoral, Universidad de Huelva, 2002. Disponible en la URL: <<http://www.lib.umi.com/cr/uhu/fullcit?p3125078>>.

MORENO, M.J.; VARGAS, A. "La visión de la organización basada en el conocimiento: análisis de un caso en la Administración Pública española". Ponencia presentada en el XVIII Congreso Anual y XIV Congreso Hispano-Francés de AEDM. Ourense, 2-4 Junio 2004. Best Papers Proceedings 2004, pp. 835-847.

MOWERY, D.C.; OXLEY, J.; SILVERMAN, B. "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer". *Strategic Management Journal*. Vol. 17, Winter Special Issue, 1996, pp. 77-91.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press, 1995.

O'DELL, C.; GRAYSON, J.C.; ESSAIDES, N. *Si tan sólo supiéramos lo que sabemos*. Madrid: Griker & Asociados, 2001.

ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. "La gestión del conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible: la organización occidental versus japonesa". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 7, núm. 3, 2001, pp. 91-108.

PEARSON, T.A. "Measurements and the Knowledge Revolution". *Quality Progress*. Núm. Septiembre 1999, pp. 31-37.

PETRASH, G. "Dow's journey to a knowledge value management culture". *European Management Journal*. Vol. 14, núm. 4, 1996, pp. 365-374.

PORTELA, P. "Gestión del conocimiento y recursos organizacionales". Primer Simposio Internacional de Gestión del Conocimiento, Bogotá, 2000. Documento consultado en la URL <<http://www.gestiondelconocimiento.com>>. Fecha de consulta: 21.12.01.

POWELL, W. W.; KOPUT, K.W.; SMITH-DOERR, L. "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 41, 1996, pp. 116-145.

RANFT, A.L.; LORD, M.D. "Acquiring new knowledge: the role of retaining human capital in acquisitions of high-tech firm". *Journal of High Technology Management Research*. Vol. 11, núm. 2, 2000, pp. 295-319.

RAUB, S.; Von WITTICH, D. "Implementing Knowledge Management: Three strategies for effective CKOs". *European Management Journal*. Vol. 22, núm. 6, 2004, pp. 714-724.

REVILLA GUTIÉRREZ, E. y PÉREZ SANTANA, P. "De la organización que aprende hacia la gestión del conocimiento". VIII Congreso Nacional de ACEDE, Las Palmas de Gran Canaria, 1998. Documento consultado en la URL: <http://www.fcc.ulpg.es/accede98/accede/mesa02/2_04c.htm>. Fecha de consulta: 27.12.00.

RIVERO RODRIGO, S. *La gestión del conocimiento: Claves y pautas para comprender e implantar*. Bizkaia: SOCINTEC, 2002.

ROSENKOPF, I.; NERKAR, A. *Beyond Local Search: Boundary-*



Spanning, Exploration and Impact in the Optical Disc Industry. Working Paper, 1999.

RUGGLES, R. "The State of Notion: Knowledge in Practice". *California Management Review*. Vol. 40, núm. 3, 1998, pp. 80-89.

SABHERWAL, R.; BECERRA, I. "An empirical study of the effect of Knowledge Management processes at individual, group and organizational levels". *Decision Sciences*. Vol. 34, núm. 2, 2003, pp. 225-260.

SIMONIN, B.L. "Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances". *Strategic Management Journal*. Vol. 20, núm. 7, 1999, pp. 595-623.

STEIB, N. "Gestión del Conocimiento: algo más que información". *Training & Development Digest*. Mayo 1999, pp.58-59.

SZULANSKI, G. "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm". *Strategic Management Journal*. Vol. 17, Winter Special Issue, 1996, pp. 27-43.

TEJEDOR, B.; AGUIRRE, A. "Proyecto Logos: Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas". *Boletín de Estudios Económicos*. Vol. LIII, núm. 164, agosto 1998, pp. 231-249.

TISSEN, R.; ANDRIESEN, D.; DEPREZ, F.L. "Creating the 21st Century: Knowledge Intensive, People Rich". *Addison-Wesley*, 1998.

TOBIN, D.R. *Transformational Learning*. New York: John Wiley & Sons, 1996.

TRIPSAS, M. "Surviving Radical Technological Change through Dynamic Capability: Evidence from the Typesetter Industry". *Industrial and Corporate Change*. Núm. 6, 1997.

TSANG, E.W. "Acquiring knowledge by foreign partners from international joint ventures in a transition economy: Learning-by-doing and learning myopia". *Strategic Management Journal*. Vol. 23, 2002, pp.835-854.

VARGAS, A.; MORENO, M.J. "THALEC: Propuesta de un modelo para la gestión interna del conocimiento en la Administración Pública". *XV Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*. Sevilla, 2-4 de Febrero de 2005, pp.479-491.

VARGAS SÁNCHEZ, A.; MORENO DOMÍNGUEZ, M.J.; PELAYO DÍAZ, Y. "La Gestión del Conocimiento y la Gestión de los Recursos Humanos: la trascendencia de su alineamiento vista desde una experiencia práctica". IV Seminario Luso-Español de Economía Empresarial. Évora (Portugal), 22 Noviembre 2002. En: *Revista Trabajo*, n° 13, Enero-Junio 2004, pp.227-244.

VILLANUEVA ROMERO, C. "Thomas Davenport y Carla O'Dell conversan sobre el conocimiento. Lecturas del Portal del Conocimiento, julio 2001". Documento consultado en la URL: <<http://www.portaldelconocimiento.net>>. Fecha de consulta: 03.04.02.

Von KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford University Press, 2000.

ZANDER, U.; KOGUT, B. "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test". *Organization Science*. Vol. 6, núm. 1, 1995, pp. 76-92.