

La relación de la gestión del conocimiento (GC) y la cultura organizacional (CO): Una revisión teórica

The relationship of knowledge management (KM) and organizational culture (OC): A theoretical review

José Guadalupe Magdaleno Elizondo¹, Ismael Manuel Rodríguez Herrera²

Resumen

El objetivo principal del siguiente trabajo es resumir algunos de los antecedentes y factores que facilitan la gestión del conocimiento (GC), de igual forma se pretende definir las barreras que limitan los procesos por los que atraviesa dicha cognición dentro de la organización. Para ello, se busca abordar a la (GC) desde la perspectiva de la cultura organizacional (CO), y cómo esta relación incide en la competitividad de las organizaciones. Para llevar a cabo dicho objetivo, se hace uso de una revisión sistemática de un grupo considerable de recursos científicos contenidos en distintas bases de datos (Scopus, Elsevier y Emerald) con un nivel de indexación alto, dicha información corresponde a las últimas cinco décadas de la relación entre variables, haciendo énfasis en aquellas aportaciones que fijaron el curso en el que se desarrollaron dichos constructos. El resultado de la revisión sistemática permite profundizar en los elementos antecedentes, los facilitadores y las principales barreras para que la relación entre dichas construcciones pueda ser efectiva. Producto de la revisión se puede indicar que los futuros estudios que consideren analizar dichos constructos y su relación pueden enfocarse en la exploración de dicha problemática en contextos económicos emergentes, de la misma forma se aconseja la realización de estudios comparativos entre dichos contextos. La relación entre constructos puede explorarse más a fondo por medio de investigaciones que ofrezcan métodos de observación mixtos.

Palabras clave: *Gestión del conocimiento, cultura organizacional, ventaja competitiva, estrategias administrativas y de sistemas.*

Abstract

The main objective of the following work is to summarize some of the background and factors that facilitate knowledge management (GC), in the same way it is intended to define the barriers that limit the processes through which knowledge passes through the organization. To do this, it seeks to address the (GC) from the perspective of organizational culture (CO), and how this relationship affects the competitiveness of organizations. To carry out this objective, a systematic review of a considerable group of scientific resources contained in different databases (Scopus, Elsevier and Emerald) with a high indexation level is used, this

Artículo Recibido: 30 de Noviembre de 2019

Artículo Aceptado: 16 de Abril de 2020

¹ Maestro en Administración campo Finanzas; Alumno Doctorado en Ciencias Administrativas; Dpto. CCEyA de Universidad Autónoma de Aguascalientes; Gestión del conocimiento, Estrategias Administrativas, Cultura Organizacional y Competitividad; jose.magdaleno@edu.uaa.mx

² Doctor en Turismo; Profesor Investigador adscrito al Dpto. de Turismo en el CCEyA de la Universidad Autónoma de Aguascalientes; Redes de Colaboración y Gestión de Destinos turísticos sostenibles; imrodri@correo.uaa.mx



information corresponds to the last five decades of the relationship between variables, emphasizing those contributions that set the course in which these constructs were developed. The result of the systematic review allows to deepen the background elements, the facilitators and the main barriers so that the relationship between these constructions can be effective. As a result of the review, it can be indicated that future studies that consider analyzing these constructs and their relationship may focus on the exploration of said problem in emerging economic contexts, in the same way it is advisable to carry out comparative studies between said contexts. The relationship between constructs can be further explored through research that offers mixed observation methods.

Key words: *Knowledge management, organizational culture, competitive advantages, administrative and systems strategies.*

Códigos JEL: D83, M10, Z10.

Introducción

En las últimas décadas, el conocimiento se ha convertido en uno de los activos intangibles de mayor relevancia para las organizaciones (Gioia y Pool, 1984; Shrafat, 2018), ante presiones cada vez más constantes por parte de mercados globales y entornos altamente competitivos, cuya incertidumbre incrementa la preocupación de las empresas por ser competitivas, esto ha propiciado que las organizaciones consideren a la (GC) como un elemento de gran ayuda para la creación de estrategias que orienten a un desarrollo sostenido, que incluso les permitirá generar distintos hábitos que deriven en empresas altamente competitivas, puesto que dichas prácticas suponen el sustento en términos funcionales de la empresa dentro del contexto en el que esta opere (Oliver y Kandadi, 2006).

El éxito que ha mostrado tener la (GC) dentro del entorno empresarial, en parte se ha dado por la importancia que tiene esta con respecto de distintos factores organizacionales, por ejemplo: la relación que ha presentado con el liderazgo, la innovación y el clima organizacional (Kim y Mauborgne, 1997), mientras que otra corriente del pensamiento indica que este éxito se ha dado por la transición que ha sufrido la observación de la (GC), partiendo desde un enfoque meramente relacionado con la información que se deriva del proceso mismo, hasta la inclusión de elementos culturales inherentes tanto a lo individual como a lo colectivo con respecto de un objetivo en común (Pillania, 2007).

Sin embargo, para poder hacer uso del verdadero potencial del conocimiento dentro del ambiente organizacional, es preciso considerarlo como un sistema (Baker y Yousof, 2017; Mahmood, Rosnan, y Hazman-Fitri, 2013) (puesto que este es producto del proceso mediante el cual este se origina) que permite identificar aquellos elementos que pueden ser de utilidad al momento de desarrollar/implementar estrategias que puedan generar algún tipo de ventaja competitiva (Dayan, Heisig, y Matos, 2017), mismas que deberán de comulgar con la (CO) puesto que las fallas en dicha relación son una de las principales problemáticas para la implementación de dichas estrategias (Aliyu, Rogo, y Mahmood, 2015).

En este punto es posible vislumbrar como diversos elementos culturales (lenguajes, historias, reglas, etc.) permiten al conocimiento una mayor capacidad para la toma de decisiones y acciones (De Long y Fahey, 2000), esto porque la (CO) es un factor que moldea al comportamiento de los empleados, así como la participación que estos tienen hacia diversas fases del sistema por donde se disemina dicha razón (Vajjhala y Baghurst, 2014).

Aunque, para que esta relación pueda existir es preciso que se den ciertas precondiciones dentro de la organización que faciliten que el conocimiento se desarrolle de forma adecuada (Davenport y Prusak, 1998; Lee, H. y Choi, 2003; Lee, M. R. y Lan, 2009, 2011; Oliver y Kandadi, 2006) elementos dentro del

contexto y de la estructura pueden ayudar a que dicha relación se pueda dar de una mejor manera, lo que supone obtener mejores resultados de dicha interacción (Shrafat, 2018).

La (CO) es una variable que brinda mejores resultados cuando se relaciona con alguna otro factor organizacional (Denison y Mishra, 1995), en algunos casos también puede ser una de las principales barreras para el desarrollo de las variables con las que se relaciona (Murphy, Cooke y López, 2013). A pesar de ello, la relación que han tenido la (GC) y la (CO) ha permitido que las posibilidades de éxito en el cumplimiento de metas en común aumenten en el contexto organizacional (Earl, 2001).

Lo anterior es posible ya que la cultura facilita la transmisión de dicho conocimiento a lo largo de la estructura (Lin, 2014), por lo que es importante fomentar la unificación de significados compartidos dentro de la organización, para poder encausar los esfuerzos de los miembros de la organización a un objetivo en común (Sackmann, 1992), de lo contrario, la ambigüedad puede traer consecuencias negativas para el desempeño de la organización. Para evitar que esto suceda, es importante considerar que por medio de la relación entre la (GC) y la (CO) es posible que las empresas puedan crear las condiciones necesarias para generar diversos elementos que les permitan desarrollar ventajas competitivas y sobrevivir en ambientes de alta competencia, (Pillania, 2007).

Desde hace tiempo se conoce que la (GC) desempeña un rol primordial en la manera en la que las organizaciones puedan generar ciertas características que les permitan adquirir alguna ventaja competitiva (Andreeva y Kianto, 2012; Aureli, Giampaoli, Ciambotti, y Bontis, 2018; Carneiro, 2000) que les brinde lo necesario en términos de estrategias y prácticas que puedan ser usadas para mantener o sostener un mejor posicionamiento dentro del mercado. Estos elementos se han desarrollado a lo largo de la historia de manera conjunta con distintos factores organizacionales, permitiendo derivar en estrategias cada vez más novedosas y complejas.

Gracias al desarrollo de tecnología de vanguardia, diversos factores inherentes a la CO han ido ganando cada dentro de la comunidad científica a lo largo del mundo, con la finalidad de poder ampliar el panorama para las empresas ante las principales problemáticas que ofrecen la globalización y las incursiones de la competencia internacional en contextos locales. Ante dicha problemática, no es de extrañar que dichos elementos han sufrido múltiples a lo largo del tiempo, permitiendo que las empresas puedan sobrevivir a entornos y exigencias cada vez más específicas y cambiantes (Barney, 1986).

Si bien la creación de recursos de carácter científico que considera la relación entre estos constructos ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años, es preciso indicar que aun hoy en día existen diversas brechas sobre cómo es que estos se desarrollan en entornos económicos emergentes, al igual que en diversos sectores económicos o que pertenezcan a otro tipo de industria, ante esto, es importante que se conozcan aquellas variables que han sido relacionadas en contextos similares para que puedan ser usadas como punto de partida para la apertura de futuras líneas de investigación sobre ambos constructos.

Esta investigación pretende aportar una percepción más generalizada sobre los conceptos de la (GC) y la (CO), al igual que aquellas condiciones necesarias para que esta relación se dé más naturalmente, por ello es preciso identificar: ¿Cuáles son los componentes de mayor relevancia para cada constructo?, al igual que ¿Cuáles son los principales cambios que han sufrido dichos conceptos a lo largo de su historia dentro del contexto organizacional?, una vez que se dé respuesta a estas preguntas será posible identificar aquellos factores que predominan en la relación entre la (GC) y la (CO), con la finalidad de analizar aquellos cuya incidencia pueda derivar en una mejora a la competitividad de las organizaciones.

El presente trabajo fue realizado bajo los parámetros de una revisión sistemática como técnica de análisis de recopilación de la información significativa a la evolución de los constructos (GC) y (CO), así como la relación que guardan en el ámbito empresarial, a partir de la consulta en las bases de datos Science Direct, Scopus y Emerald donde se examinaron alrededor de 150 publicaciones arbitradas, considerando principalmente los resultados arrojados bajo los parámetros de búsqueda por artículos seminales, por aquellos que cuentan con un número mayor de citas y aquellos recursos que

incluyeran alguna variable organizacional relacionada a la (GC) y a la (CO), finalmente se consideraron de igual manera aquellos recursos cuyas variables de investigación tuvieran cierto grado de incidencia con algún elemento cuya relación pueda generar algún tipo de ventaja competitiva. De los resultados obtenidos se aborda en el análisis de revisión teórica sobre los aspectos más importantes de los artículos con mayor trascendencia a la relación de la (GC), la (CO) y su incidencia en la competitividad.

Con referencia a la estructura del presente trabajo, se parte de un acercamiento conceptual sobre la (GC), tomando como referencia la relación que tienen con la (CO) considerando la historia que ha tenido dicha relación, así como los antecedentes y los principales precursores de los constructos mencionados. Posteriormente se revisan las principales aportaciones, así como las implicaciones. Se identifican los factores críticos y algunos aspectos de mayor importancia de las investigaciones con mayor alcance dentro de la literatura. Finalmente, se concluye con la discusión de los aspectos más significativos, así como una aproximación al desarrollo de contenido empírico en investigaciones futuras.

Apartado Metodológico

Metodología

El presente trabajo se desprende de una revisión teórica de un proyecto de investigación para una tesis doctoral, proveniente del paradigma positivista, donde se considera que la realidad es absoluta y medible (Ramos, 2015), de igual manera se supone de carácter deductivo y cuya finalidad es la de identificar aquellos elementos que integran a la (GC) y a la (CO) y con cuales factores organizacionales comúnmente son relacionados, a fin de poder sentar las bases para el desarrollo de estudios correlacionales futuros.

La presente investigación se desarrolla por medio de un estudio de tipo referencial, cuyo tópico versa en narrativa sobre la observación de los constructos (GC) y (CO), donde se consideran diversas técnicas de revisión de literatura (Calle, 2016), de igual manera se atiende a los parámetros metodológicos de una revisión sistemática (de artículos científicos, revistas indexadas y editoriales reconocidas internacionalmente) propuestos por Manterola, Astudillo, Arias, y Claros (2013).

Dichas metodologías fundamentalmente se basan en la técnica exploratoria y analista de la recolección de información relevante sobre los constructos planteados, ante la gran cantidad de información disponible fue necesario sintetizar la cantidad de recursos haciendo uso de una técnica comparativa propuesta por dichos autores, con ello, fue posible sintetizar la información con mayor relevancia al objetivo de la investigación.

Para llevar a cabo lo anterior, fue necesario aplicar el protocolo de búsqueda de estudios primarios considerando: el término de búsqueda por palabras clave, así como el uso de operadores booleanos, con la finalidad de poder discriminar aquellas fuentes de información con menor relevancia, adicionalmente se realizó una serie de posibles combinaciones significativas entre: los términos de búsqueda y su relación con alguna variable generadora de competitividad, así como la relación de dichos constructos en diversos contextos y tamaños de las empresas, finalmente, se incluyeron únicamente aquellos recursos de información que se ubican en los últimos cincuenta años.

Producto del proceso anterior, se redujo la cantidad de fuentes de información para el análisis, puesto que no se alineaban al objetivo de la presente investigación, de forma general, los resultados que se presentan para cada uno de los constructos en forma discursiva, pretendiendo concentrar la mayor cantidad de información notable a las variables que se abordan de forma particular.

Marco Teórico

Gestión del conocimiento: Desarrollo de un concepto.

Si bien es cierto que la observación de dicho concepto como un elemento inherente a los individuos fue algo que desde hace ya varias décadas ha ocasionado que la comunidad científica se dedique a estudiarlo desde diferentes perspectivas y acercamientos, y que bien puede ser rastreado hasta los 1800's en donde el conocimiento era generado por resultado en las prácticas cotidianas (como el uso de algún recurso más adecuado para cierta tarea) (Barlow, 1834), así como en el uso de estrategias más acordes (como en el uso de alguna tecnología o proceso más apto para cierto trabajo) (Rennie, 1835).

No fue sino hasta finales de la década de 1980's cuando el interés por el estudio de la (GC) fue creciendo de manera exponencial, donde incluso hoy en día es considerado un tema relevante para la creación de recursos científicos donde la pregunta sigue siendo: ¿Cómo es que se desarrolla el conocimiento en distintos contextos? (Gaviria-Marin, Merigó, y Baier-Fuentes, 2019), por lo que se considera importante identificar ¿cuáles son los elementos que integran al sistema de la (GC)?, y ¿de qué manera este sistema puede ser usado en la implementación de estrategias organizacionales que puedan derivar en algún tipo de ventaja competitiva? (Dayan, Heisig, y Matos, 2017).

Para poder comprender cuáles son los elementos que engloban a la (GC), es preciso retomar el enfoque de la teoría basada en los recursos y capacidades, misma que emerge de la literatura referente a la administración estratégica y cuyo enfoque se desarrolló a mediados de la década de 1950, donde se ubicaba al conocimiento como un punto crítico dentro de las capacidades de una organización, donde este elemento desempeña un rol preponderante en la eficiencia de todos los procesos de producción (Grant, 1996a).

Es importante considerar que la (GC) como tal, refiere al proceso en el que se experimenta y analiza el intelecto previo con la finalidad de aportar alguna mejora dentro del proceso operativo (Spender, 1996). Mientras que Pan y Yang, (2010) indicaban que la transferencia del aprendizaje generado se encuentra motivada por la necesidad de los trabajadores para resolver problemas nuevos haciendo uso de experiencias previas. Los mismos autores indicaban que dichas enseñanzas derivan podrían decantarse en cuatro acercamientos: (1) transferencia de instancia, (2) característica-representación-transferencia, (3) transferencia de parámetros y (4) transferencia de conocimiento relacional, por medio de la cual, el traspaso de la información pudiera ser más eficiente.

Por su parte, Grant (1996b) indicaba que las organizaciones son integradoras del conocimiento y que este es creado de manera individual, al igual que las organizaciones son el medio por el cual se aplican dichos aprendizajes, mientras que estos son generados por la especialización de los miembros de la empresa con respecto a las prácticas que estos desarrollan en su operación diaria, es precisamente aquí donde se identifica a dicha noción como la efectividad que tiene una empresa en poder transmitirlos a los demás integrantes de la organización. Incluso Carlile, (2002) observaba que, en la práctica, dicho saber se encuentra dentro de la relación entre la funcionalidad y del cómo se produce un nuevo bien (producto/servicio) y como este puede ser tanto una limitación, como una oportunidad.

En otra investigación, Gaviria-Marin, *et al.* (2019) realizaron un análisis bibliométrico sobre la (GC) y los cambios que ha sufrido a lo largo de su historia en el ámbito empresarial, los autores encontraban que a lo largo de cuatro generaciones, el constructo ha sufrido distintos cambios de enfoque sobre la manera en la que este es observado y que gracias a estos cambios fue posible que se relacionara con diversos factores organizacionales (individuales y colectivos).

Los autores encontraban que en una (1) primera etapa (la década de 1960) el conocimiento era definido como una herramienta y cuya orientación se enfocaba en el surgimiento de dicho concepto en el ámbito organizacional, dentro de dicha etapa se destacaban las obras de: Machlup, (1962); Polanyi, (1967);

Drucker, (1968); Bell, (1973) y Drucker y Polanyi (1968) y se pretendía establecer los antecedentes sobre el por qué debía ser considerada dicha concepción como una variable que aporta significado para facilitar la toma de decisiones.

En la (2) segunda etapa (en la década de 1990) el conocimiento fue conceptualizado como un proceso dentro de la organización, se destacaron trabajos como el de: Nonaka, (1994); Kogut y Zander (1992) y Grant, (1996b), así como los libros desarrollados por: Nonaka y Takeuchi (1995); Davenport y Prusak (1998), al igual que la aparición de las primeras revistas científicas (*journals*) enfocadas en la (GC) organización de aprendizaje (1994) (*Learning Organization*) y la revista de gestión del conocimiento (1997) (*Journal of Knowledge Management*), dentro de esta etapa fundamentalmente se encausaban los esfuerzos por considerar a estas nociones como un sistema que permite generar prácticas que puedan ser usadas para resolver problemas.

En un (3) tercer momento (desarrollado en la década de los años 2000) aparecen más revistas dedicadas a la (GC), tal es el caso de la revista de Investigación y práctica de gestión del conocimiento (2003) (*Knowledge Management Research and Practice*) y la Revista internacional de gestión del conocimiento (2005) (*International Journal of Knowledge Management*), así como los primeros organismos y redes de colaboración enfocadas en el campo de la (GC): el Foro Internacional sobre la Dinámica de los Activos de Conocimiento (*International Forum on Knowledge Asset Dynamics*), la Conferencia Europea sobre Gestión del Conocimiento (*European Conference on Knowledge Management*) (por mencionar algunos), primordialmente dentro de esta etapa se consolida a estos saberes sobre la (GC) como un elemento determinante en el éxito de las empresas, permitiendo aprovechar al máximo los intangibles para el desempeño tanto del individuo como de la organización.

Finalmente, en un cuarto momento (desarrollado en lo que va de la década del 2010) se espera que los investigadores puedan ser capaces de identificar las complejidades del dominio de la (GC) (Serenko y Bontis, 2013 citados en Gaviria-Marín, *et al.*, 2019), en distintos contextos, al igual que comprender que dicho constructo empieza a ganar influencia como un proceso social que influye de cierta manera en la organización (en un sentido cultural).

Partiendo de un enfoque taxonómico, en el que se desagregaban los paradigmas que marcaron la observación del conocimiento en el entorno organizacional, Earl, (2001) hacía referencia al estudio bajo la escuela tecnocrática del desarrollo de sistemas como elemento de estudio de la (GC), donde dicho enfoque se fundamentaba dentro del apartado tecnológico, cuyo objetivo se centraba en las bases del entendimiento y de cómo este se generaba por medio del contenido, la validación, los incentivos, con la finalidad de proveer mayor solidez y cuya principal aportación subyacía en los sistemas basados en el intelecto.

Analizando dicha corriente de pensamiento Alavi y Leidner, (2001) indicaban que la perspectiva basada en los recursos se encontraba enfocada en la habilidad de la empresa por el saber-hacer, lo que implicaba que la organización necesitaba hacer uso de una forma eficiente de sus recursos; por lo que no es de extrañar, que una primera etapa para comenzar a relacionar al conocimiento en el ámbito empresarial consiste en hacer uso de este como un elemento para maximizar el aprovechamiento de estos de forma eficiente³.

En contraste, la teoría organizacional cuya perspectiva se basaba en el conocimiento consideraba que elementos como la identidad, las rutinas, las políticas, los sistemas, los documentos, la (CO) y la cultura a

³ Se comenzaban a dar las primeras relaciones entre el conocimiento y la productividad empresarial.

nivel individual de los empleados aportaban al desarrollo de aprendizajes tanto a nivel individual como organizacional (De Long y Fahey, 2000; Hansen, Nohria y Tierney, 1999 y Zeleny, 1987).

Continuando dicha línea de investigación que consideraba al conocimiento como “una creencia justificada que podría aumentar la capacidad de una entidad para una acción efectiva” Huber, (1991) y Nonaka, (1994) citados en Alavi y Leidner (2001), los mismos autores agregan que estos entendimientos pueden ser observados como: (1) Un estado de la mente, (2) un objeto, (3) un proceso, (4) una condición para obtener acceso a la información, o como (5) una capacidad, y que este existe en distintos niveles (dentro de la estructura organizacional) tanto a nivel individual (hechos, procedimientos, conceptos, ideas, observaciones y juicios) o colectivo (significados, comunicación inter e intra grupos y reportes).

Finalmente, investigaciones como las de Alavi y Leidner, (2001); Loon, (2019); Mahdi, Nassar y Almsafir, (2019) y Spender, (1996) han evidenciado que el conocimiento puede desarrollarse de manera tácita y explícita, y que a través del histórico del concepto, el primero ha logrado adquirir mayor grado de importancia dentro del ámbito organizacional, sin embargo, en la práctica (operativa) es el que mayores complicaciones supone (en la transferencia de los aprendizajes) puesto que subyace dentro del inconsciente, por lo tanto, la manera en la que este puede ser abordado ha sido uno de los factores más estudiados a lo largo de la historia del constructo (dadas las complejidades del propio en el proceso de la (GC)) (Hedlund, 1994).

La transformación del conocimiento como un sistema de gestión

De acuerdo con Alavi y Leidner (2001) para que estas nociones puedan ser consideradas como un sistema, es necesario que estas puedan informar sobre el diseño de la (GC) (específicamente sobre el tipo de conocimiento que se va a abordar), puesto que cada uno de ellos tiene sus particularidades en términos del proceso que supone dentro del ambiente organizacional. Cada uno de estos tipos de conocimiento (véase Tabla 1) puede estar asociado a alguna parte específica, ya sea dentro del proceso donde es creado o bien, dentro de la estructura de la empresa.

Tabla 1

Taxonomía del conocimiento

Tipos de Conocimiento	Definiciones
Tácito	El conocimiento se enlaza a las acciones, experiencias e involucramiento en el contexto específico.
Tácito cognitivo:	Modelos mentales.
Tácito técnico:	El saber-hacer (<i>know-how</i>) aplicable a un trabajo específico.
Explícito	Articulado, conocimiento generalizado.
Individual	Creado por y de manera inherente en el individuo.
Social	Creado por y de manera inherente a lo colectivo, con relación a las acciones de un grupo.
Declarativo	Saber sobre (<i>Know-about</i>).
Procedural	Saber hacer (<i>Know-how</i>).
Causal	Saber por qué (<i>know-why</i>).
Condicional	Saber cuándo (<i>know-when</i>).
Relacional	Saber con (<i>Know-with</i>).

Pragmático Conocimiento útil para las organizaciones.

Nota: Adaptación de “Revisión: Gestión del conocimiento y sistemas de gestión del conocimiento: fundamentos conceptuales y temas de investigación” [*Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*]. Por Alavi y Leidner, (2001).

Por ello, los mismos autores añaden que dadas estas condiciones, los factores y las dimensiones, al igual que la jerarquía relativa que tienen dichos tipos de conocimiento, es necesario identificar cuáles son los medios por los cuales estos aprendizajes son generados y/o transmitidos (mismos que pueden estar sujetos a diversas condiciones específicas del contexto, del individuo o del grupo).

Ante esta necesidad, es indispensable que estos sistemas puedan coexistir de forma constante con otros factores organizacionales (innovación, cultura organizacional, empoderamiento, liderazgo, compromiso organizacional, etc.), lo que es posible suponer que derivaría en la correcta aplicación de estas relaciones en torno a la eficiencia del desarrollo/aplicación de las estrategias administrativas que pretenda seguir cada organización (Alavi y Leidner, 2001).

Comprender la taxonomía de los tipos de conocimiento resulta importante, puesto que cada uno de ellos considera distintas dimensiones que podrían ser usadas para la creación de estrategias administrativas particulares según; (1) las necesidades y (2) los objetivos que persiguen las organizaciones, para la correcta aplicación de aquellas prácticas que permitan generar información nueva, o bien, desarrollar aquellos elementos propios a cada tipo de aprendizaje, (*i.e.*) Simonin, (1999), identificaba que una de las principales barreras de estas nociones era la ambigüedad, puesto que este tipo de barrera involucra diversos antecedentes de los que se destaca a la pericia *a priori* (experiencias previas, la complejidad de la tarea, la proactividad del individuo y a la distancia cultural, por mencionar algunas).

El mismo autor concluye que esta ambigüedad es mediadora y su impacto es reflejado en la colaboración dentro de la estructura organizacional, así como su influencia en la capacidad de aprendizaje tanto a nivel individual como colectivo.

Por su parte, Teece, (1998) consideraba que la taxonomía de la naturaleza del conocimiento cobraba relevancia en el entorno organizacional debido a elementos como:

- La codificación y el conocimiento tácito (la necesidad de aportar significado compartido a dicho entendimiento permite una comprensión adecuada del mismo) derivando en significados compartidos entre la estructura organizacional.
- Otro elemento era el conocimiento observable y el no observable (referido a la parte en la que dichas nociones pueden ser consideradas dentro de algún proceso o en la elaboración de un producto) en el que se desarrolla la instrucción por observación, así como el que se da por acción de enlace sobre lecciones previas.
- Un tercer elemento es el conocimiento positivo y negativo (ante la incertidumbre que involucra el proceso de desarrollo de experiencias es complicado conjeturar las posibles barreras a las que se enfrentara dicha noción) que indican que durante el proceso de la creación de este es complicado suponer que todo tipo de aprendizaje será benéfico para la organización.
- Un cuarto elemento es el conocimiento autónomo y sistemático (la relación entre aquellos ajustes que aportan valor a un producto o proceso dentro de la organización que en su mayoría no representa alguna modificación mayor, mientras que la segunda requiere de una

reestructuración más compleja del mismo) involucra aquel tipo de cognición que se desarrolla en función de la operación diaria y que es efecto de una planeación previa.

- Por último, el quinto elemento es el régimen de la propiedad intelectual (considera aquellos elementos de la instrucción que se amparan ante la ley para evitar cualquier tipo de violación al uso de dichos recursos sin contar con permiso para ello), consentiría que el conocimiento generado por las organizaciones fueran factores que difícilmente la competencia pudiera replicar, imitar y apropiarse, derivando de esta manera en una posible ventaja competitiva.

Haciendo una investigación para determinar aquellos elementos que se desarrollan dentro de las Pymes, en cuestión del mapeo del conocimiento en las organizaciones, Centobelli, Cerchione y Esposito, (2018), encontraban qué (1) la planeación, (2) la producción, (3) la organización, (4) el mercado y (5) las relaciones estratégicas, son considerados como factores determinantes dentro de la estructura organizacional, y que ellos se relacionan con el grado de formalización y con el grado de colaboración, los que a su vez influyen en las prácticas (rotaciones de personal, aprendizaje, lluvia de ideas, reuniones, comunicación) y en las herramientas (medios de comunicación social, bases de datos, colaboración, sistemas) de la (GC), derivando en la posibilidad de que por medio de ellas existiera una disminución en los problemas inherentes a la planeación-ejecución de las estrategias administrativas, lo que supondría una mejora en eficiencia y efectividad en el proceso de toma de decisiones.

Se considera que la nueva corriente de investigación considera que el conocimiento se convierte en un elemento que genera valor (que representa una capacidad organizacional, lo que se traduce en el desarrollo de una ventaja competitiva), donde dicho elemento puede ser aprovechado por medio del uso eficiente de los recursos que dispone la organización (sean tangibles o intangibles) (Gold, Malhotra y Segars, 2001).

Por su parte, Loon, (2019), partía sobre un proceso de estandarización en los sistemas y las prácticas de la (GC) con relación a la internacionalización (que podían o no ser adaptados al entorno específico donde se desarrollaba la empresa), el autor añadía que estos estándares se encuentran clasificados en cuatro tópicos centrales: (1) aquellos que son derivados por el contexto (comprendidos por las costumbres más adecuadas al entorno), (2) aquellos que se encuentran motivados por acción del desempeño (dentro del contexto de la organización, supuestas acciones de mejora), (3) aquellos que permiten identificar a los facilitadores de la creación del conocimiento (infraestructura, instrumentos y elementos que soportan dichas experiencias), y (4) aquellos que se encuentran soportados por la sustentabilidad (refuerzos y desarrollo de factores que permitan mantener las estrategias).

Con relación a dichos estándares era preciso: (a) identificar la temática más adecuada para la organización, (b) interpretar dicha temática y validar el contenido y (c) desarrollar las estrategias más efectivas con relación al contexto y los objetivos de la organización.

En el mismo tenor, ya desde hace tiempo, Hansen, Nohria y Tierney (1999) consideraban otros factores más específicos a entornos competitivos, los autores reflexionaban sobre aquellos elementos relacionados a la manera en la que la información se personalizaba en contraste al paradigma de codificación tradicional, indicando que la personalización del conocimiento consiente un asesoramiento creativo y analíticamente riguroso en la resolución de problemas de alto nivel por medio del grado de experiencia de los individuos, sin embargo, esta distinción está determinada por el tipo de estrategia que se considere más adecuada para el contexto observado.

Es por ello, que es necesario considerar que los sistemas de información son el medio por el cual estos aprendizajes pueden ser diseminados a lo largo de la estructura organizacional que lo requiera de forma efectiva y oportuna (Petter, Delone y McLean, 2013), y que el éxito de estos subyace en la forma en la que sus dimensiones (calidad del sistema, calidad de la información, calidad del servicio, intensidad de uso, uso

del sistema, satisfacción del usuario, impacto a nivel individual y organizacional) son desarrolladas a lo largo de la historia de la organización, puesto que se encuentran sujetas a la relación que tienen estas con los antecedentes de dicha magnitud (tareas, usuarios, proyectos y del proceso histórico organizacional), finalmente los autores concluyen indicando que producto de esta relación se destaca que el dominio que posea la organización y sus miembros sobre el conocimiento especializado aportaría elementos suficientes para desarrollar sistemas de información exitosos.

Sin lugar a duda, una de las principales diferencias entre los tipos del conocimiento tácito y explícito radica precisamente en que el primero deriva de una concepción propia y compleja que es difícil de transmitir puesto que involucra cogniciones, experiencias y aprendizajes previos (inherente al inconsciente), sin embargo, este tipo de noción se desarrolla posterior a algún fenómeno u evento dentro de la operación de la empresa, por lo que los beneficios de este son enormes, sin embargo, precisamente porque es producto de un evento, generalmente es difícilmente articulado o codificado.

Destacando la importancia de transformar el conocimiento tácito en explícito, Jensen, Johnson, Lorenz y Lundvall, (2007) indicaban que para que el primero pueda convertirse en explícito es fundamental plasmarlo, con ello será posible transmitirlo a otros y que estos se beneficien de él. Para facilitar esto, es preciso que aquellos que lo reciban cuenten con una estructura previa bien fundamentada sobre lo que desean aprender, destacando la intervención de distintos elementos culturales (historias, normas, reglas, ritos, etc.) como soporte para el proceso de asimilación de este.

En otra investigación, Durst y Edvardsson (2012) realizaban una revisión sistémica con respecto de los procesos de la gestión del conocimiento, así como con aquellas causas que inciden en la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), donde encontraban que dentro de los principales problemas que caracterizaban a las Pymes (falta de recursos, flexibilidad, pequeñez, menos formales y tasas de rotación bajas), por lo que urgían a las empresas a considerar diversas dimensiones dentro del proceso de la (GC) (identificación, creación, almacenaje/retención, transferencia y utilización) como factores que les permitirían sobrevivir al entorno específico en el que desarrollan sus operaciones.

De igual manera, observaban que la literatura disponible que hacía referencia a la relación de la identificación, el almacenaje/retención y la utilización del conocimiento de las Pymes era muy limitada. Por lo que sugerían abordar esa brecha por medio de estudios longitudinales, comparativos, con métodos mixtos y aquellos bajo un enfoque realista permitieran ampliar el panorama sobre la (GC) en el entorno en el que se desarrollan las Pymes.

Principalmente, si se considera que el conocimiento o el proceso de la (GC) supone diversos beneficios para las organizaciones (con respecto de la relación de estos con diversos factores organizacionales) es importante recalcar que el beneficio que este proceso supone seguir diversos pasos en los que este tipo de proceso puede derivar en una ventaja competitiva (Mahdi, Nassar, y Almsafir, 2019).

Dichos autores indicaban que para que esto sucediera era necesario considerar diversos elementos dentro de la (GC) donde destacan: (1) A la identificación, (2) la formulación de los objetivos que se persiguen, (3) la causa y la creación, (4) el almacenaje, (5) el intercambio, la transferencia y la diseminación, y finalmente (6) la aplicación de los aprendizajes desarrollados durante dicho proceso, en el que es importante considerar la correcta utilización y el aprovechamiento de los recursos, capacidades y competencias (tanto centrales como específicas) para poder alcanzar las metas u objetivos que tenga la organización, finalmente concluyen, que cada uno de estos factores se integra en una o más fases del proceso del conocimiento y que siempre y cuando se realice de una manera sistemática y constante, es posible generar algún tipo de ventaja competitiva sostenible.

Finalmente, es posible indicar que han existido discrepancias metodológicas sobre la manera en la que se aborda a la (GC) dentro de la comunidad científica (Ngulube, 2019), puesto que existen diversos procedimientos de observación mediante los cuales el constructo ha sido observado, el mismo autor

haciendo una revisión de dicho constructo encontraba que existe un dominio del enfoque positivista epistemológico, con ello se marca una tendencia hacia el enfoque teórico sobre la manera en la que se analiza dicha concepción, ante esto, el autor indica la necesidad por el desarrollo de enfoques mixtos de investigación, puesto que este tipo de acercamientos brindarían los elementos necesarios para ampliar los recursos sobre la forma en la que el constructo aporta información dentro de los distintos contextos específicos donde las organizaciones tienen sus actividades económicas, indistintamente su tamaño u sector.

Es gracias a esto que en la actualidad se espera que el desarrollo de investigaciones tome el curso del establecimiento de relaciones entre distintos factores organizacionales (que en su momento fueron considerados como cualitativos) inherentes a los tipos específicos tanto de industrias como de contextos internacionales específicos.

Por todo lo anterior, es importante considerar que la (GC) ha sido un elemento que ha ganado peso dentro de las múltiples herramientas que usan las empresas para alcanzar sus objetivos, propiamente es posible identificar que los cambios que ha sufrido dicha concepción en su histórico se enfocan en la interpretación (significado) del mismo, manteniendo así el enfoque sistemático mediante el cual se desarrollado la (GC) desde hace varias décadas, mismo que ha logrado permanecer vigente hasta la actualidad.

La gestión del conocimiento (GC) y su relación con diversos elementos culturales de las organizaciones

Relación de la Gestión del Conocimiento (GC) y la cultura organizacional (CO)

Partiendo del enfoque que conceptualiza a la cultura organizacional como el nivel más profundo dentro de la organización, eso que no puede ser visto a simple vista y que se forma por las suposiciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización (Schein, 1983).

La relación de ambos constructos fue facilitada por el crecimiento de la creación tecnología cada vez más novedosa, misma que permitía observar a los recursos intangibles y al potencial de ellos para convertirse en elementos que aportan al desarrollo de estrategias administrativas tanto de recursos financieros como de aquellos que no lo fueran (Lee, C. L., Ho, y Chiu, 2008), así como a la toma de decisiones y al impacto que estas tuvieran en algún elemento de efecto (competitividad, efectividad, desempeño, productividad, entre otros) (Darr, Argote, y Epple, 1995).

Por ello, investigaciones como la de Lee y Choi, (2003) consideran que los facilitadores de la (GC) (cultura, estructura, personas y tecnologías de la información) son mediados por los procesos de la producción del conocimiento (socialización, externalización, combinación e internalización) lo que propicia un efecto parcial en la creatividad organizacional, resultando en un posible aumento del desempeño organizacional, tomando en cuenta que esta perspectiva social y tecnológica faculta a la organización para el incremento de estrategias que pudiera suponer un aumento del desempeño, coadyuvando la posibilidad de desarrollar una ventaja competitiva (Malarvizhi, Tiang, Al-Mamun, y Raston, 2016).

Diversos autores conceptualizan a la cultura como uno de los mayores catalizadores para el proceso de creación (Alavi y Leidner, 2001) y el intercambio (Yousif Al-Marzooqi, Ismail Al-Alawi, y Fraidon Mohammed, 2007) del conocimiento, sin embargo, estos autores coinciden que para que sea posible, es necesario tomar en cuenta diversos componentes culturales (confianza, comunicación entre pares), mismos que han probado ser de vital importancia en la relación entre constructos, puesto que dichos elementos facilitan la transmisión de dichos aprendizajes (Al-Alawi, Al-Marzooqi y Mohammed, 2007). Igualmente, estos han probado ser de especial importancia para dichas cogniciones (Cavaliere, 2015),

puesto que estos proveen significado a la información, a las acciones y a las expectativas (Gioia y Pool, 1984).

Esta relación se había probado desde hace tiempo, donde Chase, (1997) aplicaba una encuesta a diversas organizaciones pertenecientes a distintos sectores económicos, encontrando que solo una de cada diez empresas consideraban que obtendrían un desempeño superior si hacían uso de estrategias que encaminaran a una cultura que beneficiara al proceso de desarrollo del conocimiento, sin embargo, concluye que existían elementos suficientes para indicar que sin el apoyo de los individuos y de los grupos, las organizaciones podrían tener problemas para crear ambientes y culturas adecuadas para la (GC), afirmación que posteriormente fue probada en diversas investigaciones (Egbu, Hari, y Renukappa, 2005; Garengo y Bititci, 2007; Oliver y Kandadi, 2006; Pillania, 2007).

Sin embargo, si se considera que el conocimiento es uno de los mayores catalizadores de la cultura dentro de la organización, es preciso indicar que este debe ser flexible (Trzcieliński, 2016), puesto que esta flexibilidad permitirá obtener el verdadero potencial que puede brindar dicho elemento, mientras que aquellas organizaciones que presenten aversión al cambio verán limitadas sus capacidades en cuestión del desarrollo de ciertas cogniciones (Denison y Mishra, 1995).

Por otro lado, los mismos autores, encontraban que la comunidad científica tenía conflictos sobre la manera en la que la cultura debía ser observada, argumentaban que esta no debía ser estudiada como una variable con resultados dadas las características propias basadas en suposiciones y que subyacían dentro de lo más profundo de los niveles cognitivos de los miembros de la organización, sin embargo, ante la categorización de la cultura como una tipología a la que las organizaciones tienden a presentar elementos inherentes a diversas dimensiones culturales es donde el verdadero valor de la cultura como una variable observable cobró relevancia en la comunidad científica, incluso dicha línea de investigación probó ser la base sobre la cual se desarrollan modelos complejos de interpretación sobre los distintos tipos de (CO) que pueden existir dentro de una empresa (Cameron y Quinn, 2006).

Sin embargo, la cultura puede ser considerada de igual manera como una barrera para el desarrollo de recursos intelectuales, De Long y Fahey, (2000) encontraban que:

- La cultura y las subculturas dan forma y determinan la importancia que tiene el conocimiento, puesto que son ellas las que aportan significado al mismo.
- La cultura define al conocimiento (tanto a nivel individual como colectivo), así como quien lo controla, lo comparte y quién atesora (resguarda) dichas nociones.
- La cultura crea el contexto en el que se da la interacción social del conocimiento y el cómo será utilizado en determinada situación o fenómeno.
- La cultura moldea los procesos donde se crea, se legitima y se distribuyen nuevos conocimientos (con sus incertidumbres inherentes).

Los autores instan al personal directivo/gerencial a ser conscientes ante dichas características en torno a la relación entre el conocimiento y la cultura dentro de la organización, con la finalidad de poder hacer uso con mayor efectividad y eficiencia del primero (mediante aquellos tipos de culturas que fomenten el desarrollo de nuevos aprendizajes) dentro de la organización y de esta manera tratar de evitar aquellas posibles barreras que se puedan presentar dentro del sistema de la (GC) para la creación de dichas enseñanzas (principalmente por aquellas culturas que limitan la generación del mismo).

De igual manera, Chase, (1997) encontraba que si bien la (CO) podría ser la barrera más importante para el proceso mediante el conocimiento es generado, diversos componentes como: la falta de responsabilidad, de tiempo, de estructura, de compromiso por parte de la alta directiva y la falta de incentivos (entre otras), ocasionaban que no fuera posible un adecuado desarrollo de las estrategias que fomenten la (GC). Mientras que, otros elementos eran considerados interdependientes inherentes a las prácticas de la organización, como lo son: la estructura, la cultura organizacional y la eficacia de las estrategias administrativas, puesto que, en cierto sentido estos pueden influenciar dentro de la efectividad que tiene el proceso de la (GC) (Garengo y Bititci, 2007).

En su investigación Zheng, Yang y McLean, (2010) encontraban que la relación en la forma en la que estos elementos procedían de una efectividad organizacional y que suponían una mejora en la competitividad de las organizaciones. Pero para que esto sea posible es necesario el uso de herramientas de (GC) (Nguyen y Mohamed, 2011), así como apoyar prácticas que desarrollen conocimiento, lo que a su vez permitiría transferir el impacto de los recursos contextuales de la organización a los resultados finales.

Otro elemento más que aporta a la relación entre dichos constructos subyace en la importancia que aporta la colaboración (dentro del ambiente de trabajo) a la integración de nociones externas (propio del intercambio de ideas entre la estructura organizacional) (Scott y Gable, 1997), los autores indicaban que por medio de los llamados “canales de conocimiento” (por donde se disemina el mismo), las organizaciones disponen del acceso a nuevas habilidades y capacidades contenidas a lo largo de la estructura y cuyos beneficios se demuestran en un incremento de la congruencia entre los objetivos y las acciones de la organización. Sin embargo, es preciso indicar que para que esto sea posible es necesario que exista confianza entre y con la alineación entre diferentes culturas organizacionales con un fin común (significados compartidos).

Ante esto, Wasko y Faraj (2005) explicaban que en la mayoría de los casos, estos aprendizajes externos podían ser transmitidos por medio de ciertos canales de comunicación efectiva, mismos que permitirían tener un control de dirección más ágil, global y que pueda involucrar a un gran número de individuos en el corto plazo, aunque esta práctica necesita de empleados con un grado alto de motivación, por ello es que concluían que en un entorno altamente competitivo (interno y externo) la disposición de los individuos a compartir conocimiento se encontraba condicionada al desarrollo profesional, a cuándo los individuos presentan dominio en alguna temática o cuándo ellos se encuentran incluidos en la estructura del proceso de la (GC), y que este puede estar determinado por el contexto en el que se desarrolle.

Aunado a ello, factores como el apoyo en las tecnologías de la información, elementos formales culturales de la organización conocidos como: (1) sistemas informales, (2) de tolerancia, (3) de cultura del proyecto y (4) de compromisos de la gerencia, presentaron una fuerte influencia en la efectividad de los procesos de (GC) en organizaciones temporales a las que compensa la falta de rutinas y de memoria organizacional (Lindner y Wald 2011).

Continuando con la línea de investigación sobre la relación entre componentes culturales y conocimiento específico entre equipos de proyectos, Mueller, (2014) explicaba que agentes como el tiempo, la orientación a los resultados, la orientación al aprendizaje, la apertura por parte de la gerencia y la estructura se consideraban como los elementos cuya relación era más significativa con relación al intercambio de la información y la efectividad de esta.

Por su parte, Chang y Lin (2015) analizaban el rol que tiene la (CO) (orientada a resultados, controlada, orientada al trabajo, sistema cerrado y culturas orientadas a profesionales) en el desempeño del proceso de la gestión del conocimiento (creación, almacenaje, intercambio y aplicación) encontrando que las culturas cuyo enfoque fuera orientado a los resultados, tendría un efecto positivo en el proceso de la (GC), mientras que una cultura que tuviera menos apertura (mayor control) derivaría en un efecto negativo en esta relación.

Realizando una revisión sistemática de un grupo de artículos cuya relación giraba en torno a la (GC), así como al intercambio de información, Asrar-ul-Haq y Anwar, (2016), desarticulaban los elementos (véase Tabla 2) que contaban con mayor incidencia en dicha relación, así como aquellos que representaban una barrera para la creación de aprendizajes en la empresa, encontrando que los principales facilitadores para el desarrollo del conocimiento son:

Tabla 2

Principales elementos que intervienen en la relación de la (CO) con la (GC)

Facilitadores	Barreras
La confianza.	La carga de trabajo.
Los sistemas de recompensa y motivación.	La falta de tecnología (desarrollo tecnológico).
La estructura organizacional.	Un liderazgo pobre.
Las relaciones sociales.	La falta de apoyo por parte del personal directivo y la alta directiva.
La comunicación y la disposición a compartir el conocimiento.	La falta de compromiso organizacional
La cultura.	la falta de capacidad para absorber el conocimiento
El cambio o la apertura al cambio.	La aversión/resistencia al cambio
Las tecnologías de la información (TI/IT).	
El apoyo de la alta directiva y el liderazgo.	
El tipo de (CO) que predomine en la empresa.	
El proceso para evitar la incertidumbre.	

Nota: Elaboración Propia en base a la información recopilada de “Una revisión sistemática de la gestión y el intercambio de conocimientos: tendencias, problemas y desafíos.” [*A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges*]. Por: Asrar-ul-Haq y Anwar (2016).

Los mismos autores indican que dadas las características propias a cada constructo y propiamente en la estrecha relación que guardan estos dos constructos, no es de extrañar que de forma general aquellos facilitadores también sean de las principales barreras, aunque todo depende de la manera en la que se lleven a cabo dichas prácticas, propiamente concluyen indicando que de seguir dichos facilitadores de forma constante y sostenidamente, es posible que en cierto punto las empresas desarrollen algún tipo de ventaja competitiva.

Si bien es cierto que la investigación de dichos constructos se ha llevado a cabo en contextos donde la (GC) se encuentra completamente consolidada (Dayan, *et al.*, 2017), específicamente en aquellas organizaciones que cuentan con una estructura suficientemente compleja para poder desarrollar un manejo de estrategias que faciliten la creación del conocimiento, es importante considerar que desde hace tiempo una corriente de la investigación de la relación entre dichos constructos se enfoca en un sector más vulnerable, el de las Pymes (Valaei, Nikhashemi, y Javan, 2017).

En la actualidad, diversas investigaciones se han realizado dentro de sector que es por demás sensible a las complejidades de mercados con exigencias globales y necesidades cada vez más específicas (Centobelli, Cerchione, y Esposito, 2018; Echeverry, García, y Gómez, 2017; Horvat y Bobek, 2017; Mageswari, Sivasubramanian, y Dath, 2017; Shrafat, 2018; Sundiman, Wu, Mursidi, Johan, y Indahingwati, 2019) en las que si bien este tipo de investigaciones pueden ofrecer una visión sobre aquellos agentes que intervienen entre la relación de la (CO) y la (GC), de forma general indican que estos elementos se encuentran determinados por aspectos inherentes al contexto en el que operan las empresas, por ello, es

que urgen al desarrollo de trabajos sobre la relación entre dichos constructos en ambientes distintos (contextos, sectores, tipo de empresa, actividad económica, tamaño, etc.).

Por lo expuesto anteriormente, es indiscutible cómo la (GC) ha cobrado un especial interés por su relación con los aspectos culturales de las organizaciones, (Hofstede, 1998), aunque dichos aspectos puedan estar influenciados por las culturas y subculturas de la organización (Sackmann, 1992), en el que es necesario identificar a las organizaciones como culturas que involucran estructuras complejas de conocimiento (Smircich, 1983), cuya finalidad es la de sobrevivir en ambientes competitivos.

La incidencia de la relación (GC) – (CO) en la competitividad

Diversos autores han indicado que al considerar al conocimiento como un sistema que permite el desarrollo de estrategias administrativas, tal como un medio por el cual las prácticas de la empresa, podrían derivar en algún tipo de ventaja competitiva (Hung, Huang, Lin y Tsai, 2005; Lin y Wu, 2005; Park y Kim, 1999) y de la misma manera suponen que el rol de la (CO) es el de conllevar aquellos elementos que sirvan de medio para que estas experiencias y estrategias sean más efectivas.

Por ello, cada vez cobra mayor importancia considerar que los proyectos de la (GC) pueden tener distintas metas u objetivos (Davenport y Prusak, 1998), dichos autores indicaban que estos objetivos pueden originarse por acción de:

- Hacer que el conocimiento sea visible y fácil de identificar, por lo que conocer; ¿Cuál es el rol que tiene dentro de la organización? se convierte en algo fundamental.
- La necesidad por el establecimiento de una cultura intensiva y generadora de conocimiento, que de igual manera logre incitar diversos comportamientos que puedan derivar en el desarrollo de aprendizajes nuevos o especializados.
- A la construcción de una infraestructura que permita que el conocimiento pueda fluir de manera adecuada por distintos niveles dentro de la estructura organizacional.

Parte de lo anterior fue abordado por Alavi y Leidner, (2001) donde indicaban que la (GC) era un proceso que involucraba distintas actividades, por ello debía tener fluidez dentro de la estructura, mientras que Teece, (1998) encontraba que una ventaja competitiva podría alcanzar por medio del desarrollo del conocimiento dentro de la organización, siempre y cuando se cumplieran las siguientes condiciones: (1) la replicabilidad (transferencias o redistribución del mismo de un área a otra), (2) la imitabilidad (referida a la capacidad de la competencia a imitar dichas nociones), por último (3) la apropiabilidad (referida a la facilidad de réplica y de la eficacia de la propiedad intelectual como barrera para la imitación).

El mismo autor hacía referencia a la manera en la que estas tres condiciones debían de suceder para que el conocimiento lograra ser traducido en una ventaja competitiva, esto porque es sencillo indicar que a mayor dificultad por parte de la competencia para poder copiar o imitar algún proceso o producto, mayor será la probabilidad que tiene la organización para desarrollar una ventaja con respecto a la competencia y con ello es posible situar al capital intelectual como un elemento capaz de posicionar a una empresa en una situación favorable con respecto de su competencia (Romero-Artigas, Pascual-Miguel, y Agudo-Peregrina, 2013).

Sin embargo, para que esta fluidez pueda ser traducida en un elemento que aporte a la creación del conocimiento es importante considerar que deben existir ciertos antecedentes para que ese efecto se pueda dar de la mejor manera, con respecto de lo anterior, Gold, *et al.* (2001) encontraban que esta infraestructura se encontraba compuesta por: (1) la tecnología, (2) la estructura y (3) la cultura. Mientras

que la capacidad del proceso de cognición se encontraba determinada por: (1) la adquisición, (2) la conversión, (3) la aplicación y (4) la protección, dichos autores indicaban que por medio de estos factores era posible que las empresas desarrollasen algún tipo de ventaja competitiva, sin embargo, dicha relación presentaba mejores resultados cuando se consideraban diversos elementos culturales (inherentes al individuo o al contexto).

El potencial que tiene la (GC) para ser considerado como un factor que fomente la efectividad y eficacia de estrategias organizacionales se encuentra sujeto a las capacidades que tenga la empresa para la toma de decisiones y para la resolución de problemas (Dayan, Heisig y Matos, 2017), dichos autores indicaban que una manera de desarrollar dicho potencial se encuentra dentro de diversos aspectos específicos de las estrategias organizacionales, puesto que estas integran tanto elementos inherentes a la administración (materiales, capital humano, desempeño), a las capacidades estratégicas (activos, proyecciones, objetivos y metas) y a diversos factores sociales (inherentes a la (CO)), donde es posible considerar al conocimiento como un recurso estratégico que facilita la formulación e implementación de estrategias orientadas a la creación de algún tipo de ventaja competitiva.

Ante esto, es preciso recalcar que una de las principales estrategias para el desarrollo del conocimiento se encuentra sujeta a los objetivos específicos que persiga la organización, con relación al ambiente en el que esta lleve a cabo su operación (Hansen, *et al.* 1999). Adicionalmente, Argote, McEvily y Reagans, (2003), mencionaban que existen diversos factores inherentes al ambiente que inciden en los efectos de los sistemas de aprendizaje dentro de la empresa, donde las organizaciones que se encuentran en un ambiente turbulento y altamente competitivo adquieren diversas características inherentes a dichos entendimientos con mejores condiciones de apropiabilidad que aquellas empresas que se encuentran en entornos más controlados (dadas las condiciones de supervivencia a las que se encuentran sujetas).

Ante este recurso, es importante considerar el potencial que tiene el conocimiento para el proceso de planificación estratégica, incluso los mismos Bolisani y Braniatu, (2017) consideraban que las condiciones del ambiente determinaban las características y en específico el cómo la estrategia de estas nociones y su planeación se veían afectadas.

Los autores encontraban que, dentro de este proceso de desarrollo del conocimiento, las organizaciones debían tener flexibilidad para el aprendizaje, así como para la implementación de cambios que les permitieran adaptarse de manera continua a las condiciones extremas del contexto, derivadas de la experiencia de la práctica cotidiana.

Mientras que explorando las dimensiones del capital intelectual (humano, estructural y de relación) con respecto al desempeño de la innovación, Cabrilo y Dahms, (2018) encontraban que esta relación está moderada por las estrategias de la (GC) (referidas como la planeación estratégica comprendida por el desarrollo y la aplicación de las estrategias del conocimiento con respecto a los objetivos planteados por la organización), y que haciendo uso de ellas es posible que las organizaciones logren un adecuado desempeño del mercado.

Por su parte, Wang y Noe (2010), considerando los elementos que se desarrollan en el intercambio del conocimiento, mismos que se percibían como agentes ambientales (dentro del contexto organizacional, características culturales y particularidades interpersonales-grupales), características individuales (experiencia laboral, personalidad, percepciones, entre otras), aspectos motivacionales (creencias, confianza, cohesión, entre otras) y comportamientos, así como percepciones relacionadas con el intercambio de aprendizajes. De igual manera, estos se consideran referentes puesto que fomentan dichos factores motivacionales, ya que, en lo más profundo dentro de ellos se encuentran encerradas las actitudes que en la mayoría de los casos permiten la creación de nuevas enseñanzas (Pool, Asadi, Forte, y Ansari, 2014).

Si bien es cierto que ciertos elementos inherentes a la (GC) (sociales y técnicos) han sido el foco dentro de la observación del constructo con objeto de desarrollar un efecto sostenido (competitividad, desempeño y efectividad, entre otros) es preciso desagregar la manera en la que estos forman parte de un proceso más complejo, en el cual se involucran diversos factores. Easterby-Smith y Prieto, (2008) consideraban que la gestión del conocimiento era parte del dinamismo del mercado objeto, donde las capacidades dinámicas y los procesos de aprendizaje, derivaban en un desempeño sostenible de la organización.

Mientras que en un estudio exploratorio Zack, McKeen y Singh, (2009) bajo la suposición sobre que las costumbres de la (GC), por medio de la identificación y el compartir el conocimientos útiles, el desempeño organizacional mejorará, indicaban que no existe una relación significativa entre las prácticas de dicha gestión y del desempeño financiero, los autores lo atribuyen a la posibilidad de encontrar factores culturales que difieren ente la relación de la teoría desarrollada en organizaciones occidentales y asiáticas, siendo su unidad de análisis solamente empresas de Norte América y de Australia, con lo cual reforzaba el supuesto teórico subyacente en la premisa que ha sido una de las principales problemáticas de los investigadores alrededor del mundo, en la que el entorno delimita los elementos mediante los cuales un factor es analizado.

Derivado de todo lo anterior, es preciso indicar que las precondiciones necesarias para que el conocimiento (como sistema), así como la (CO) (como todo aquello que hace la organización y los individuos) logren suponerse como componentes que puedan derivar en estrategias y prácticas que resulten en un elemento de mejora (efectividad, productividad, competitividad, entre otros). Por lo que es importante señalar que algunos de los elementos descritos dentro del presente apartado son factores determinantes para el desarrollo de estas condiciones, a lo que los miembros de la organización deberán considerar para que puedan alcanzar una ventaja competitiva (Gómez-Miranda, Pérez-López, Argente-Linares, y Rodríguez-Ariza, 2015).

Conclusiones y Discusión

Esta revisión intenta proporcionar la base de evidencia sobre la gestión del conocimiento como un elemento más dentro de las estrategias organizacionales, mismas que son encaminadas en gran medida por elementos inherentes a la (CO) y cuya relación podría suponer un efecto de mejora en la competitividad de las organizaciones.

Si bien es cierto que el estudio de estos dos constructos ha sido el foco de los investigadores desde hace ya varias décadas, ha cobrado especial atención en torno a la relación de los mismos y su incidencia hacia los aspectos que desarrollan ventajas competitivas dentro de las organizaciones, sin embargo, esto solo puede ser considerado de manera parcial, ya que como la misma literatura demuestra, aun hoy en día es complicado poder generalizar algún elemento inherente a la gestión del conocimiento, así como a la manera en la que es observado mediante un enfoque cultural, debido a que estos elementos pueden verse influenciados por diversos factores inherentes dependiendo del tipo de organización que se observe, al igual que aquellos agentes que integren al contexto específico en el que se investigue a cierta organización (Lin, 2014).

Por ello es necesario considerar que existen diversos elementos inherentes al ambiente de la organización que deberán ser analizados de manera simultánea y específica, para determinar la posible relación y el efecto que tienen en la gestión del conocimiento, la cultura organizacional y como estas inciden en la competitividad de las empresas de dicho contexto.

Sin lugar a dudas el conocimiento es algo que guarda estrecha relación con las organizaciones desde hace varias décadas, donde se ha evidenciado que por medio de tecnología cada vez más novedosa es posible que las empresas aprovecharan la información que brinda el uso de los recursos intangibles como factores determinantes que incrementan la formación de estrategias administrativas que orientan a la

organización a algún efecto de mejora (desempeño, efectividad, competitividad, entre otros) (Aliyu, *et al.*, 2015), de manera común diversos investigadores señalan que estas nociones han sido relacionadas con ciertos elementos inherentes a la innovación (Mahmod, *et al.*, 2013), a la tecnología y a la cultura, entre otros, sin embargo, el desarrollo de este trabajo enfatiza la forma en la que este aprendizaje es usado como un recurso desde la (CO), lo que ha permitido que las prácticas, las normas, las historias y demás expresiones culturales dentro de las organizaciones concedan la creación de sistemas que encaminen a las organizaciones a mantenerse competitivas.

Es por ello, que se ha hecho importante considerar a los factores culturales dentro proceso por el cual el conocimiento se desarrolla y que las organizaciones deben presentar flexibilidad en torno a elementos de cambio ante las posibles dificultades inherentes a los mercados competitivos, incluso esta apertura debe reflejarse dentro de las estructuras organizacionales, debido a que en casos como la toma de decisiones y la resolución de problemas los procesos cognitivos (modelos mentales, mapas, creencias, paradigmas y puntos de vista) de los individuos carecen de importancia ante el uso de nociones preexistentes (Gioia y Pool, 1984).

Es por ello que la importancia de considerar que el conocimiento no deberá ser un elemento que deba de aislarse o guardarse, ya que este puede ser transmitido dentro de la estructura de la organización (Vajjhala y Baghurst, 2014) y permitirá ampliar la cognición colectiva que disponga la organización, y el no hacerlo podría suponer el riesgo de perder los beneficios que el mismo ofrece (Hansen, *et al.*, 1999).

Las propiedades inherentes al conocimiento afectan: (1) la manera en la que este es acumulado, (2) al qué tanto del mismo se retiene y dónde es retenido, (3) a la forma en la que este se vuelve más difuso mientras pasa por los distintos niveles de la estructura organizacional, por ello es importante considerar que existen diversos mecanismos que facilitan dicho proceso, de los que se destacan a: (1) la habilidad (incluso aquella derivada de un entrenamiento), (2) la motivación (ya sea propia del individuo o influenciada por la estructura organizacional), (3) la oportunidad (en la que los primeros dos mecanismos adquieren mayor relevancia cuando se desarrollan en el momento más adecuado) (Argote, *et al.*, 2003).

Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación

En general, la (GC) y especialmente la relación que guarda esta con la (CO) es un concepto que tiene poco tiempo despertando el interés por parte de la comunidad científica, que propiamente se ha dado a la tarea de llevar a cabo la observación de dicha relación y que comúnmente se ha dado dentro de contextos con un nivel de desarrollo superior a comparación con sectores o mercados emergentes, por lo que no es de extrañar que la creación de recursos de información de mayor profundidad de análisis provengan de industrias y sectores consolidados, donde la competencia que existe entre las organizaciones puede considerarse como turbulenta y agresiva, sin embargo, la relación de estos constructos es un fenómeno prácticamente desconocido para dichos contextos.

Dentro de las principales limitaciones que se observan dentro de la literatura revisada se destaca la manera en la que tanto la (GC), como la (CO) son observados, puesto que existe un predominio de los enfoques teóricos por sobre las investigaciones empíricas y más aún aquellas que ofrecen enfoques mixtos.

Es preciso indicar que la naturaleza y el método de los procesos, estrategias, sistemas y metodologías varían de una organización a otra, para poder enfrentar dichas problemáticas, es necesario desagregar los factores que componen los constructos, así como el desarrollo de productos cuantitativos que permitan comparar los resultados en diversos ambientes.

Para quienes se manejan dentro de la línea de investigación que contempla a la teoría de las empresas basadas en los recursos y capacidades, la (GC) es un elemento que capta la atención, no solo por su especificidad, sino porque un adecuado uso de dicha variable representa el potencial desarrollo de una ventaja competitiva.

Siempre que se considere al conocimiento como un proceso es necesario identificar a aquellos componentes que lo integran, ya que, dentro de estos se encuentran elementos específicos e inherentes a cada una de dichas etapas condicionadas por ciertas precondiciones (aprendizajes previos, contexto, particularidades, etc.) y considerarlas permitiría mejorar todas las fases de dicho proceso (Alavi y Leidner, 2001).

Incluso, los mismos autores indican que dentro de este proceso es posible identificar las limitaciones potenciales dentro de cada uno de los elementos en el transcurso del desarrollo del conocimiento a nivel organizacional:

- La cultura puede ser uno de los principales obstáculos para la creación del conocimiento, por ello, es necesario que las empresas fomenten ambientes que faciliten dicho proceso.
- El mal uso de los recursos, la inadecuada codificación y la mala captura de la información pueden sentar la base para perder significado del conocimiento dentro del proceso de almacenaje y de recuperación de este, derivando en complicaciones para la toma de decisiones y en el desarrollo/implementación de estrategias administrativas.
- El tipo de conocimiento (interno-externo), la capacidad de aportar significado, la capacidad para localizar dichas nociones, al igual que el flujo de movimiento que tiene la información son algunas de las principales barreras para la transmisión de este.
- Finalmente, dentro del proceso de la aplicación del conocimiento se identifican diversas variables individuales y organizacionales cuya interpretación y uso de este supone un elemento de mejora en la operación diaria.

Una de las características que debería de tener mayor importancia, es que si bien el conocimiento interno es bueno (por los beneficios que supone) es necesario que las organizaciones puedan incluir de igual manera diversos aprendizajes externos, puesto que este permite que las empresas puedan hacer uso de dichas nociones desarrolladas por alguna otra entidad en pos de la mejora (tanto en lo individual como en lo colectivo), con ello se supone la creación de elementos de mejora dentro del desempeño de la organización (Marulanda, López, y Castellanos, 2016).

Independientemente de las contribuciones por parte de los investigadores y por las aportaciones que las organizaciones puedan desarrollar, todavía existe mucho terreno por explorar dentro de los componentes inherentes al conocimiento, a la relación con los aspectos culturales dentro y fuera de las organizaciones, cuyos elementos se encuentran en perfeccionamiento aun hoy en día.

Referencias

- Al-Alajwi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y., y Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22-42. http://doi.org/10.1108/13673270710738898
- Alavi, M., y Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 25(1), 107-136.

- Aliyu, M. S., Rogo, H. B., y Mahmood, R. (2015). Knowledge management, entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational culture. *Asian Social Science*, 11(23), 140-152. http://doi.org/10.5539/ass.v11n23p140
- Andreeva, T., y Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617-636. http://doi.org/10.1108/13673271211246185
- Argote, L., McEvily, B., y Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 571-582. http://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.571.14424
- Asrar-ul-Haq, M., y Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64. https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002
- Aureli, S., Giampaoli, D., Ciambotti, M., y Bontis, N. (2018). Key factors that improve knowledge-intensive business processes which lead to competitive advantage. *Business Process Management Journal*. http://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2017-0168
- Baker, M. B., y Yousof, Z. (2017). Factors influencing knowledge sharing in enterprise resource planning system usage in small and medium enterprises. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 95(8), 1693-1702.
- Barlow, P. (1834). Report on the present state of our knowledge respecting the strength of materials. *Journal of the Franklin Institute*, 18(6), 415-423.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture - can it be a source of sustained competitive advantage. *Academy of management review*, 11(3), 656-665. http://doi.org/10.2307/258317
- Bolisani, E., y Bratianu, C. (2017). Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 233-253. http://doi.org/10.1108/JKM-02-2016-0071
- Cabrilo, S., y Dahms, S. (2018). How strategic knowledge management drives intellectual capital to superior innovation and market performance. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 621-648. http://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0309
- Calle, L. A. (2016). *Metodologías para hacer la revisión de literatura de una investigación*. ResearchGate. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/301748735_Metodologias_para_hacer_la_revisión

_de_literatura_de_una_investigacion" target="_blank">
https://www.researchgate.net/publication/301748735_Metodologias_para_hacer_la_revision_de_li
teratura_de_una_investigacion

- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass https://www.researchgate.net/profile/Tahani_Fourah/post/Is_the_any_test_or_questionnaire_to_measure_the_organizational_climate_anyone_can_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf
- Carlile, P. R. (2002). A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science*, 13(4), 442-455.
- Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 87-98. http://doi.org/10.1108/13673270010372242
- Centobelli, P., Cerchione, R., y Esposito, E. (2018). How to deal with knowledge management misalignment: a taxonomy based on a 3D fuzzy methodology. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 538-566. http://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0456
- Chang, C. L., y Lin, T. C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433-455. http://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0353
- Chase, R. L. (1997). The Knowledge-Based Organization: An International Survey. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 38-49. http://doi.org/10.1108/EUM0000000004578
- Darr, E. D., Argote, L., y Epple, D. (1995). The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises. *Management Science*, 41(11), 1750-1762.
- Davenport, T., y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know* (1). Creat. Diffus. Util. 309.
- Dayan, R., Heisig, P., y Matos, F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 308-329. http://doi.org/10.1108/JKM-02-2016-0068
- De Long, D. W., y Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.

- Denison, D. R., y Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Drucker, P.F., 1968. *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. Heinemann, New York, NY.
- Durst, S., y Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge management in SMEs: A literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 879-903. http://doi.org/10.1108/13673271211276173
- Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 215-233. http://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045670
- Easterby-Smith, M., y Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning? *British Journal of Management*, 19(3), 235-249. http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00543.x
- Echeverry, C. E. M., García, J. A. G., y Gómez, H. M. S. (2017). Organizational culture and its influence on the life cycle management of the knowledge of SMEs in the IT sector triangle coffee/Colombia. *Espacios*, 38(6), 1211-1223.
- Egbu, C. O., Hari, S., y Renukappa, S. H. (2005). Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices. *Structural Survey*, 23(1), 7-21. http://doi.org/10.1108/02630800510586871
- Garengo, P., y Bititci, U. (2007). Towards a contingency approach to performance measurement: An empirical study in Scottish SMEs. *International Journal of Operations and Production Management*, 27(8), 802-825. http://doi.org/10.1108/01443570710763787
- Gaviria-Marin, M., Merigó, J. M., y Baier-Fuentes, H. (2019). Knowledge management: A global examination based on bibliometric analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 194-220. http://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.006
- Gioia, D. A., y Pool, P. P. (1984). Scripts in Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 9(3), 449-459.
- Gold, A. H., Malhotra, A., y Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214. http://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669
- Gómez-Miranda, M., Pérez-López, M., Argente-Linares, E., y Rodríguez-Ariza, L. (2015). The impact of organizational culture on competitiveness, effectiveness and efficiency in Spanish Moroccan international joint ventures. *Personnel Review*, 44(3), 364-387. http://doi.org/10.1108/pr-07-2013-0119

- Grant, R. M. (1996a). Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Grant, R. M. (1996b). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(SUPPL. WINTER), 109-122.
- Hansen, M. T., Nohria, N., y Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard business review*, 77(2), 106-116, 187.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15(2 S), 73-90. <http://doi.org/10.1002/smj.4250151006>
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), 1-12. <http://doi.org/10.1111/1467-6486.00081>
- Horvat, J., y Bobek, S. (2017). Organizational environment factors affecting knowledge management: Research study in software companies. *Employees and Employers in Service Organizations: Emerging Challenges and Opportunities* (105-130). Apple Academic Press. <http://doi.org/10.1201/9781315365855pp>
- Hung, Y. C., Huang, S. M., Lin, Q. P., y Tsai, M. L. (2005). Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry. *Industrial Management and Data Systems*, 105(2), 164-183. <http://doi.org/10.1108/02635570510583307>
- Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E., y Lundvall, B. A. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, 36(5), 680-693. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2007.01.006>
- Kim, W. C., y Mauborgne, R. (1997). Fair process: managing in the knowledge economy. *Harvard business review*, 75(4), 65-75.
- Kogut, B. y Zander, U., 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organ. Sci.*, 3(3), 383-397
- Lee, C. L., Ho, C. T., y Chiu, Y. L. (2008). The impact of knowledge management enablers on non-financial performance in small and medium enterprises. *International Journal of Technology Management*, 43(1-3), 266-283. <http://doi.org/10.1504/IJTM.2008.019419>
- Lee, H., y Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228. <http://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>
- Lee, M. R., y Lan, Y. C. (2009). A comparative analysis of knowledge management in SMEs. *International United Information Systems Conference*, Vol. 20 LNBIP (487-495): Springer Verlag.

- Lin, C., y Wu, C. (2005). Managing knowledge contributed by ISO 9001:2000. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 22(9), 968-985. http://doi.org/10.1108/02656710510625239
- Lin, H. F. (2014). Contextual factors affecting knowledge management diffusion in SMEs. *Industrial Management and Data Systems*, 114(9), 1415-1437. http://doi.org/10.1108/IMDS-08-2014-0232
- Lindner, F., y Wald, A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 29(7), 877-888. http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.09.003
- Loon, M. (2019). Knowledge management practice system: Theorising from an international meta-standard. *Journal of Business Research*, 94, 432-441. http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.022
- Mageswari, S. D. U., Sivasubramanian, R. C., y Dath, T. N. S. (2017). A comprehensive analysis of knowledge management in Indian manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 28(4), 506-530. http://doi.org/10.1108/JMTM-08-2016-0107
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., y Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320-334. http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.013
- Mahmod, R., Rosnan, H., y Hazman-Fitri, M. H. (2013). Knowledge management and innovation readiness among SMEs in Malaysia. *2013 IEE Business Engineering and Industrial Applications Colloquium (BEIAC)* (698-702). IEEE
- Malarvizhi, C. A., Tiang, M. C., Al-Mamun, A., y Raston, N. A. (2016). Determining the effect of organisational culture on knowledge management for SMEs in Malaysia. *International Journal of Business Innovation and Research*, 11(3), 363-376. http://doi.org/10.1504/IJBIR.2016.078874
- Manterola, C., Astudillo, P., Arias, E., y Claros, N. (2013). Revisiones sistemáticas de la literatura. Qué se debe saber acerca de ellas. *Cirugía Española*, 91(3), 149-155. http://doi.org/10.1016/j.ciresp.2011.07.009
- Marulanda, C., López, M., y Castellanos, J. (2016). La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia. Organizational culture and its influence on best practices for knowledge management in SME'S in Colombia. *AD-minister*, (29), 163-176. http://doi.org/10.17230/ad-minister.29.8

- Mueller, J. (2014). A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams. *European Management Journal*, 32(2), 190-202. http://doi.org/10.1016/j.emj.2013.05.006
- Murphy P. J., Cooke R. A. y López Y. (2013). Firm culture and performance: intensity's effects and limits. *Management Decision*, 51(3), 661-679. http://doi.org/10.1108/00251741311309715
- Ngulube, P. (2019). Mapping methodological issues in knowledge management research, 2009-2014. *International Journal of Knowledge Management*, 15(1), 85-100. http://doi.org/10.4018/IJKM.2019010106
- Nguyen, H. N., y Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, 30(2), 206-221. http://doi.org/10.1108/02621711111105786
- Nonaka, I., 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organ. Sci.* 5, 14–37.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H., 1995. *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press
- Oliver, S., y Kandadi, K. R. (2006). How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 6-24. http://doi.org/10.1108/13673270610679336
- Pan, S. J., y Yang, Q. (2010). A survey on transfer learning. *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*, 22(10), 1345-1359. http://doi.org/10.1109/TKDE.2009.191
- Park, Y. T., y Kim, M. S. (1999). A taxonomy of industries based on knowledge flow structure. *Technology Analysis and Strategic Management*, 11(4), 541-549. http://doi.org/10.1080/095373299107320
- Petter, S., Delone, W., y McLean, E. R. (2013). Information systems success: The quest for the independent variables. *Journal of Management Information Systems*, 29(4), 7-61. http://doi.org/10.2753/MIS0742-1222290401
- Pillania, R. K. (2007). Organisational issues for knowledge management in SMEs. *International Journal of Business and Systems Research*, 1(3), 367-379. http://doi.org/10.1504/IJBSR.2007.015835
- Polanyi, M., 1967. *The Tacit Dimension*. Doubleday, London, UK. Drucker.

- Pool, J. K., Asadi, A., Forte, P., y Ansari, M. R. (2014). The effect of organisational culture on attitude and intention toward knowledge sharing: A study of Iranian SMEs. *International Journal of Management and Decision Making*, 13(3), 286-301. http://doi.org/10.1504/IJMDM.2014.063572
- Ramos, C. (2015). LOS PARADIGMAS DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. UNIFE, *Avances en psicología*, 23(1), 9-17.
- Rennie, G. (1835). Report on the progress and present state of our knowledge of hydraulics as a branch of engineering. *Journal of the Franklin Institute*, 19(1), 56-64.
- Romero-Artigas, D., Pascual-Miguel, F., y Agudo-Peregrina, Á. F. (2013) Intellectual Capital Management in SMEs and the Management of Organizational Knowledge Capabilities: An Empirical Analysis. *Communications in Computer and Information Science*, Vol. 278 (121-128): Springer Verlag.
- Sackmann, S. A. (1992). Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 140-161. http://doi.org/10.2307/2393536
- Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28. http://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2
- Scott, J. E., y Gable, G. (1997). Goal congruence, trust, and organizational culture: Strengthening knowledge links. *Proceedings of ICIS'97*
- Serenko, A. y Bontis, N., 2013. Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2013 update. *J. Knowl. Manag.* 17, 307–326
- Shrafat, F. D. (2018). Examining the factors influencing knowledge management system (KMS) adoption in small and medium enterprises SMEs. *Business Process Management Journal*, 24(1), 234-265. http://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2016-0221
- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20(7), 595-623
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(SUPPL. WINTER), 45-62
- Sundiman, D., Wu, C. H., Mursidi, A., Johan, S. B. P., y Indahingwati, A. (2019). Knowledge management key factors: An empirical research on small and medium-sized enterprises in Indonesia. *International Journal of Business and Systems Research*, 13(2), 139-161. http://doi.org/10.1504/IJBSR.2019.098650
- Teece, D. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets. *California Management Review*, 40(3), 55-79.

- Trzcieliński, S. (2016). Flexibility of SMEs. *Advances in Ergonomics of Manufacturing: Managing the Enterprise of the Future* (417-427). Springer, Cham.
- Vajjhala, N. R., y Baghurst, T. (2014). Influence of cultural factors on knowledge sharing in medium-sized enterprises within transition economies. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 5(3-4), 304-321. <http://doi.org/10.1504/IJKMS.2014.067235>
- Valaei, N., Nikhashemi, S. R., y Javan, N. (2017). Organizational factors and process capabilities in a KM strategy: toward a theory. *Journal of Management Development*, 36(4), 560-580. <http://doi.org/10.1108/JMD-04-2016-0057>
- Wang, S., y Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Wasko, M. M., y Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 29(1), 35-57.
- Yousif Al-Marzooqi, N., Ismail Al-Alawi, A., y Fraidon Mohammed, Y. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22-42. <http://doi.org/10.1108/13673270710738898>
- Zack, M., McKeen, J., y Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: An exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392-409. <http://doi.org/10.1108/13673270910997088>
- Zeleny, M. (1987). Management support systems: Towards integrated knowledge management. *Human Systems Management*, 7(1), 59-70. <http://doi.org/10.3233/HSM-1987-7108>
- Zheng, W., Yang, B., y McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771. <http://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>