



LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: MODELOS DE COMPRENSIÓN Y DEFINICIONES

RESUMEN

La presente revisión teórica tiene como propósito identificar los principales elementos que giran alrededor de la Gestión del Conocimiento, tales como la propia definición de Gestión del Conocimiento (GC), los principales modelos y sus diversas clasificaciones. La revisión de la literatura se realizó a partir de bases de datos científicas con términos de búsqueda "Gestión del Conocimiento" y "modelos de Gestión del Conocimiento". El artículo presenta tres ejes: la definición de la GC, las principales clasificaciones de sus modelos y los enfoques más destacados. Se lograron extraer implicaciones prácticas para la implementación de la GC en la empresa, como por ejemplo la pertinencia de establecer el proceso de GC como eje central de esta actividad y considerar los modelos como guías de aplicación que requieren tener en cuenta el contexto, los resultados empresariales y las particularidades de la organización.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento, modelos de gestión del conocimiento.

ABSTRACT

This theoretical review aims to identify the main elements that revolve around knowledge management, such as the definition of Knowledge Management (KM), the main models and their various classifications. The literature review was performed from scientific databases with search terms "Knowledge Management" and "Knowledge Management models". The article presents three areas: the definition of the GC, the major classifications of their models and the most prominent approaches. They managed to draw practical implications for the implementation of KM in the company, including the appropriateness of establishing QA as the core of this activity and consider the models as guides for application that require taking into account the context, the results business and the peculiarities of the organization.

Keywords: Knowledge management, knowledge management models.

Francisco Javier López Morales
Magister en Mercadeo del Tecnológico de Monterrey. Especialista en Gerencia de Recursos Humanos Universidad Externado de Colombia, Administrador de Empresas Universidad Central. Miembro del grupo Competir categoría C por Colciencias, docente investigador del programa de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria Los Libertadores, Bogotá, Colombia, email: fjlopezm@libertadores.edu.co

Hayr Alonso Gutiérrez
Magister en Dirección de Organizaciones en la Economía del Conocimiento de la Universidad Oberta de Catalunya. Especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Sergio Arboleda. Psicólogo, Pontificia Universidad Javeriana. Miembro del grupo Competir categoría C por Colciencias. Docente investigador del programa de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria Los Libertadores, Bogotá, Colombia, email: haguierrez@libertadores.edu.co



INTRODUCCIÓN

El presente artículo de revisión aborda la Gestión del Conocimiento (GC), entendiéndola como: “la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en bienes, servicios y sistemas” (Nonaka & Takeuchi, 1995). Para llevar a cabo dicha actividad, se ha recurrido a una literatura que registra algunos modelos de gestión del conocimiento que hacen referencia a una teoría o conjunto de supuestos teóricos y representan una realidad típica compuesta por elementos empíricos relacionados (Riesco, 2006, p. 157-158).

La revisión realizada se enfoca, por una parte, en lograr una comprensión del concepto de la GC; y por otra, en resaltar algunos modelos de la GC y sus clasificaciones (Barragán, 2009; Kakabadse, Kakabadse & Kouzmin, 2003; McAdam & McCreedy, 1999; Sánchez, 2005) para así determinar algunas pautas que permitan implementar la GC en la organización.

El conocimiento en general es un campo que ha tomado relevancia en las últimas décadas. Autores como Sánchez (2004), Drucker (1992, 1993, y 2001), Nonaka y Takeuchi (1995) y Davenport y Prusak (1998) han destacado el papel estratégico del conocimiento en la creación de valor en la economía y la competitividad de las empresas. La importancia de dicho papel justifica en parte la revisión de la GC en la empresa que se realiza en el presente artículo.

La revisión de tipo descriptiva, según Merino, “logra proporcionar al lector una puesta al día con conceptos útiles en áreas de constante evolución” (2011, p. 36). Por lo tanto, en el presente documento se asume una visión retrospectiva y sistemática, privilegiando la literatura de fuentes primarias, en la cual se destacan autores como: Davenport y Prusak (1998), Nonaka y Takeuchi (1995), Choo (1999), Del Moral (2007). Por otra parte, se complementa la revisión con autores que han estudiado recientemente la GC en Pymes Colombianas, tales como: Hernández, Marulanda y López, (2014), Carballo, (2006) o Blanco, (2008) y cuyos textos se encuentran en bases de datos reconocidas.

Las reflexiones más relevantes resultantes de la revisión se encaminan a facilitar la comprensión de que la GC ha adquirido varios matices que dependen de la finalidad con la que se aplique y el contexto empresarial en el que se implemente. El estudio de los modelos y las principales clasificaciones de los mismos ha permitido una comprensión ampliada de las diversas formas en que se puede desarrollar la GC en la empresa.

Por otra parte, se destaca el proceso de GC como eje central de la mayoría de modelos revisados. Según López, Hernández y Marulanda (2014), quienes citan autores como Nonaka y Takeuchi (1994), Riesco (2006), Barney (1991) y Dosi, Teece y Winter (1992), este proceso tiene cuatro etapas: la adquisición, el almacenamiento, la distribución y la utilización del conocimiento. De igual forma se



reconoce que la propuesta de Nonaka y Takeuchi (1999) ha servido de base y permitido el desarrollo de otros enfoques posteriores, como por ejemplo el de Choo (1999), o el espiral de TIC propuesto por Pérez y Dressler (2007).

1. El concepto de gestión del conocimiento

En el siguiente apartado se presentan diversas definiciones de GC con miras a lograr una revisión exhaustiva que refleje algunas transformaciones antes y después de su consolidación en los años 90 e identificar algunos elementos claves para su implementación en la empresa.

A continuación se mostrarán algunas interpretaciones del concepto de gestión del conocimiento (Tabla 1), con miras a ver los cambios que este ha tenido desde sus inicios hasta su consolidación hacia los años 90.

Tabla 1. Descripciones e interpretaciones de la GC.

| Autor(es) | Descripción |
|-----------------------------------|---|
| Strapks (1980) | Entendimiento de las relaciones entre los datos, identificación y documentación de las reglas para la gestión de los datos; y el asesoramiento de que los datos y el mantenimiento de su integridad. |
| Zeleng (1987) | Facilitación de coordinación de subsistemas descentralizados que pueden establecer y adaptar sus propios objetivos. |
| Anthos (1991) | Identificación de categorías de conocimientos necesarios para soportar la totalidad de las estrategias de negocios, hacer una evaluación del estado actual de los conocimientos de una institución y transformar la base de conocimientos actual en otra base de conocimientos nueva y más potente al rellenar las carencias de conocimientos. |
| Maglita (1995) | Aplicación de conocimientos y recursos de información tanto en línea como fuera de línea; entrenamiento, guía y equipamiento de usuarios con herramientas de acceso a los conocimientos monitorizando las noticias e información externa. |
| Macintosh (1995) | Implica la identificación y análisis del conocimiento requerido y disponible y la subsiguiente planificación y control de las acciones para desarrollar activos de conocimientos así como alcanzar los objetivos de la institución. |
| Maglita (1996) | En general, la GC intenta organizar y hacer disponible algo tan importante como "saber cómo dónde y cuándo" se necesita. Esto incluye procesos, procedimientos, patentes, referencias a trabajos, fórmulas, "mejores prácticas", previsiones y elecciones. Tecnológicamente: intranets, "groupware", almacenes de datos, redes, tabloneros de boletines de videoconferencias; todas son herramientas clave para almacenar y distribuir esta inteligencia. |
| O'Dell (1996) | Aplicación de enfoques sistemáticos para encontrar, entender y usar conocimientos para crear valor. |
| Petrash (1996) | Es proporcionar el conocimiento preciso, a la persona adecuada y en el momento oportuno de modo que pueda tomar la mejor decisión. |
| Bais (1997) | Se propone capturar el conocimiento de los empleados de una institución realmente necesitan en un repositorio central y depurar el excedente. |
| Beckman (1997) | Formalización del acceso a la experiencia, el conocimiento y la experiencia, que crea nuevas capacidades, proporciona unas prestaciones superiores, alienta la innovación y mejora el valor del cliente. |
| Hibbard (1997) | Proceso de capturar la experiencia de una institución en cualquier parte donde resida. Conservarla en base de datos, en cualquier papel o en la mente de las personas, y distribuirla a cualquier sitio donde pueda ayudar a producir la más alta rentabilidad. |
| Van der Speck y Spijkevert (1997) | Combinar, indexar, buscar y pulsar la tecnología para ayudar a las instituciones a organizar los datos almacenados en múltiples fuentes y entregarlos, sólo como información relevante, a los usuarios. |



| | |
|----------------------------|--|
| Wiig (1997) | Es la construcción, renovación y aplicación sistemática explícita y deliberada del conocimiento para maximizar la efectividad relacionada con los conocimientos y retorno a partir de sus activos de conocimiento. |
| Albert (1998) | Es el proceso de coleccionar, clasificar y diseminar información a través de una institución, de modo que tenga propósito para quien la necesite. |
| CPA Journal (1998) | Organizar y analizar la información en las bases de datos de una institución de modo que ese conocimiento pueda ser fácilmente compartido a través de la institución, en lugar de languidecer en el departamento en el que fue creado, inaccesible a los miembros de la institución. |
| Willet and Copellan (1998) | La GC incorpora búsqueda inteligente, categorización y acceso a los datos desde base de datos diferentes y heterogéneos, correos electrónicos y ficheros. |
| Saint-Onge (1999) | El conocimiento se entiende como un activo que tiene la capacidad de generar valor y producir riqueza, por lo cual requiere ser protegido para preservar la fuente de la ventaja competitiva de la empresa. |
| Nonaka y Takeuchi (1999) | La capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en bienes, servicios v sistemas. |

Fuente: Elaboración propia a partir de Del Moral et al, 2007, Nonaka y Takeuchi 1999 y Bernal et al, 2012.

Analizando las definiciones más relevantes de la GC, se pueden extraer algunas orientaciones principales que ha tomado el concepto en el transcurso de la década de los 90 y que dan lugar a elementos destacables para su implementación en la empresa. En primer lugar, la GC se ha orientado desde el inicio hacia la contribución de objetivos empresariales y la mejora continua (Macintosh, 1995), lo cual hoy en día también se debe tener en cuenta a la hora de pensar la GC en la empresa. También se reconoce que el conocimiento ha sido reconocido como un activo intangible, de gran apoyo a las reflexiones estratégicas (Anthos, 1991) y la generación de valor agregado, tanto a la organización (Odell,

1996; Nonaka & Takeuchi, 1998), como al cliente, quien a su vez se concibe como el factor que permite obtener resultados diferenciales y alentar la innovación (Beckman, 1997). De esta forma se puede resaltar el impacto de las GC en los factores que hacen a la organización más competitiva en la creación de productos con valor añadido.

Se reconoce como elemento fuerza de la GC un "proceso" de gestión del conocimiento, algo especialmente abordado por Nonaka y Takeuchi (1998), quienes afirman que dicho proceso implica generar, diseminar y materializar el conocimiento o también generarlo, codificarlo y transferirlo (Davenport & Prousak, 2001). De igual manera, se destaca el papel de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como herramientas para apalancar la GC en la empresa. En esta línea, Willet y Copellan (1998) realzan el papel de los ficheros y bases de datos para compartir información; autores como Maglita (1995, 1996) hacen énfasis en recursos tecnológicos de información en línea o "fuera de línea", que permiten acceder, evaluar y transformar los conocimientos.

La revisión del concepto antes de la década de los 90 permite ver la relación con varios elementos de la organización y beneficios como la creación de valor para la empresa; sin embargo, revisando los conceptos posteriores a esa época (Tabla 2), se puede ver el gran interés y atención que han suscitado los métodos y el proceso de gestión del conocimiento. Asimismo, se evidencia la amplia dimensión que ha tomado la GC al configurarse



como disciplina, según Anantatmula Kanungo (2006) citado por Maheshwarkar y Sohani (2014), y también como sistema de gestión organizacional y como nuevo paradigma que permite crear valor en la empresa, tal como lo muestra la revisión realizada por Maheshwarkar y Sohani (2014).

Tabla 2. Revisión al concepto después de los años 90

| Autor y año | Definición |
|----------------------------|--|
| Beckman (1999) | La difusión del conocimiento en toda la organización, que se traduce en la mejora del rendimiento y eficiencia de la organización. |
| Newman y Conrad, (1999) | Gestión del conocimiento no es una sola disciplina más, es una integración de numerosos esfuerzos y campos de estudio. Gestión del conocimiento es una disciplina que busca mejorar el rendimiento de los individuos y organizaciones por mantener y aprovechar el presente y el futuro valor de los activos de conocimiento. Conocimiento sistemas de gestión abarcan actividades humanas y automatizadas y sus artefactos asociados. |
| Davenport y Prusak (2000) | Gestión del conocimiento como un esfuerzo para descubrir el tesoro escondido en la mente de los pueblos y convirtiéndose en el activo de la organización de tal manera que los procesos de un gran número de personas que participan en la toma de decisiones de organización pueden acceder y hacer uso de este tesoro. |
| Barron (2000) | Un método sistemático y unificado para reconocer, utilizar y compartir las experiencias accesibles y especializaciones en un organización |
| Binney (2001) | Gestión del conocimiento es el tema de mucha literatura, discusión, planificación y acción. |
| Bhatt (2001) | Gestión del conocimiento es un proceso integral de creación de conocimiento, validación del conocimiento, presentación del conocimiento, distribución del conocimiento y aplicación del conocimiento. |
| Bahra (2001) | Gestión del conocimiento como una descripción general de la cultura, los procesos, fundamentos y tecnologías disponibles en una organización que hace posible la absorción, desarrollo y mejora de activos de conocimiento de una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. |
| Mathi (2004) | Gestión del conocimiento es un proceso que ayuda a las organizaciones a encontrar, seleccionar, organizar, diseminar y transferir información importante y experiencia para obtener ventajas de negocios. |
| López et al. (2004) | Gestión del conocimiento es más bien un fenómeno nuevo y está en las etapas iniciales de su exploración. A fin de desarrollar nuevos conocimientos y utilizar el conocimiento que ya existe dentro de las organizaciones, parece esencial para crear un ambiente de confianza y seguridad para promover la innovación, experimentación y toma de riesgos. |
| Mathi (2004) | Gestión del conocimiento es un proceso que ayuda a las organizaciones a encontrar, seleccionar, organizar, diseminar y transferir información importante y experiencia para obtener ventaja comercial. |
| Anantatmula Kanungo (2006) | Gestión del conocimiento es una disciplina en evolución. |
| Marques y Simón (2006) | Gestión del conocimiento se considera un sistema gerencial que establece modelos de organización y amplía a proporcionar una metodología práctica. |
| Nonaka (2007) | Disciplina basada en el conocimiento la gestión es una gestión de recursos humanos del ejercicio de una tecnología. No es sólo estado de la tecnología utilizada para mejorar la eficiencia de los conocimientos. Más bien se trata de un ejercicio como la gente puede ser motivada, mejor utiliza sus conocimientos, experiencias y potenciar la creatividad mediante el uso de estado la tecnología de punta. |
| Greiner et al. (2007) | Gestión del conocimiento incluye todas las actividades que utilizan el conocimiento para lograr la organización objetivos para enfrentar los retos ambientales y estancia competitiva en el mercado. |
| Beng y Liew (2008) | Gestión del conocimiento es uno de los principales impulsores del cambio organizacional y la creación de valor. |



ingh y Kant (2008) crear, adquirir, captar, almacenar, mantener y difundir el conocimiento de la organización. Gestión del conocimiento es la coordinación deliberada y sistemática de las personas de la organización, tecnología, procesos y estructura organizacional con el fin de agregar valor a través de la reutilización y la innovación.

eng y Tian (2008) Gestión del conocimiento se considera como una parte clave de las estrategias para usar el conocimiento para crear una ventaja competitiva en las organizaciones.

ong (2009) Gestión del conocimiento empresarial es esencialmente una actividad de innovación gestión, cubriendo la producción de conocimientos relevantes, la organización del conocimiento y la difusión del conocimiento, conocimiento de marketing, conocimiento aplicación, conocimiento consumo y todos los aspectos de administración de personal.

en (2009) En el contexto organizacional, gestión del conocimiento se refiere a identificar y aprovechar el conocimiento colectivo en una organización para hacer frente a la competencia.

ongxiao y Jianqing, (2010) Gestión del conocimiento es un proceso para mejorar la competitividad de las empresas e identificar los conocimientos, adquirirla y desempeñar plenamente su papel en el proceso.

mona et al. (2010) Gestión del conocimiento es una disciplina que tiene que ver con el análisis y apoyo técnico de las prácticas utilizadas en una organización para identificar, crear, representar, distribuir y permitir la adopción y aprovechamiento de las buenas prácticas encajadas configuración de colaboración y, en particular, en los procesos de conocimiento organizacional.

ao et al. (2010) Gestión del conocimiento es la fuente para mejorar la capacidad competitiva de empresas fundamentales en el conocimiento económico.

enzhi (2010) La creación, adquisición, intercambio y utilización del conocimiento para la promoción del desempeño organizacional.

i y Liu (2010) Gestión del conocimiento es una parte importante de la gestión empresarial en el siglo XXI.

ang et al. (2011) La gestión del conocimiento empresarial es una eficaz interacción organizada para la realización de la meta de gestión entre el conocimiento y actos humanos válidos.

olorunso et al. (2011) Gestión del conocimiento es un nuevo paradigma de negocios basados en tecnología de información importante para el logro de ventaja competitiva y no es ninguna sorpresa que ha recibido tanta atención de los investigadores.

Department of the Army Washington (2012) Gestión del conocimiento es el proceso de permitir el flujo de conocimiento mejorar la comprensión compartida, aprendizaje y toma de decisiones.

Ahani et al. (2013) Gestión del conocimiento que se refiere como el nuevo paradigma de la zona de gestión proporciona una respuesta a requisitos del país basados en la gestión de los intangibles de las Naciones Unidas.



Fuente: Adaptado de: Maheshwarkar y Sohani (2014).

A partir de la revisión posterior a los 90, se puede destacar que la GC “está presentando un interés creciente, tanto en el plano profesional como en el académico, en campos como la ciencia cognitiva, la sociología, la gestión, la información, la ingeniería del conocimiento, la inteligencia artificial y la economía” (Sinotte, 2004; Dalkir, 2005; Rowley, 2007; Martin, 2008; Wild & Griggs, 2008; citado por Obeso, Sarabia y Sarabia, 2013, p. 1053).

Peña (2001) en este mismo sentido, propone que la GC se relaciona con la inteligencia, afirmando que la GC es un:

conjunto de sistemas y herramientas orientados a mejorar la eficacia y eficiencia en los negocios y a incrementar la ventaja competitiva de una empresa en relación con sus homólogas. La gestión del conocimiento es una de las vías más significativas para aumentar la inteligencia para los negocios. (p. 1)

Sobre este último aspecto y según Trejo (2013), a propósito de la “inteligencia” o vigilar a los competidores y lo que hacen en relación a estrategias de mercado o iniciativas de mercado o comerciales” (p. 77).

Este mismo autor (Trejo, 2013) señala que a mediados de los años 1980 Gilad y Gilad (1985) institucionalizan el concepto de “inteligencia” en el mundo empresarial y de negocio; sin embargo, hoy también el concepto de GC se ha articulado con

la inteligencia competitiva, en la cual se analiza, interpreta y difunde información de valor no solamente de los competidores, sino también de la industria, para la toma de decisiones en temas de desarrollo, mercadotecnia, ventas o investigación.

De otro lado y volviendo a la revisión realizada desde la década de los 90 al concepto de GC, se continúa acentuando el papel de la tecnología por parte de otros autores (Bahra, 2001; Nonaka, 2007; Sing y Kant, 2008; Folorunso, 2011).

Asimismo, autores como Alavy y Leidner (s.f) citados en Hernández, Marulanda y López (2014), señalan la importancia de la creación del conocimiento como proceso colectivo, afirman que la GC es una actividad “de identificación y el aprovechamiento del conocimiento colectivo en una organización para ayudar a la organización a competir, en el marco de cuatro procesos básicos de creación, almacenamiento y recuperación, transferencia y aplicación del conocimiento” (p. 112). Esto refuerza de nuevo el acento que cobra el proceso de gestión del conocimiento y su relación con factores humanos como la cultura o la capacidad de aprendizaje.

Tal como se afirmó líneas arriba, se puede evidenciar el interés y atención que han suscitado los métodos y procesos asociados a la gestión del conocimiento. En este sentido, autores como Carballo (2006) asumen que la GC constituye el “conjunto de prácticas, apoyadas en una serie de herramientas, técnicas y metodologías, que permiten a una determinada organización: identificar, conseguir, proteger y utilizar eficientemente el conocimiento”



(p. 362). De igual forma, Blanco y Bernal (2008), afirman que esta contempla:

Métodos planificados para crear-capturar, distribuir-compartir, asimilar-aplicar, reutilizar-renovar lo que sabe una organización. Es decir, se trataría de detectar quién sabe, qué sabe, qué es utilizable de lo que sabe, y determinar cómo ese conjunto de saberes puede ser incorporado de forma eficaz a la variada y compleja estructura propia de la organización. (p. 2)

Así, los autores anteriormente citados, (Carballo, 2006; Blanco & Bernal, 2008) se acercan a la GC atendiendo a ese conjunto de prácticas, métodos y técnicas que permiten a la organización incorporar el conocimiento a la estructura organizacional, las personas y los procesos; lo cual implica hacer útil el conocimiento y vincular dicha gestión con las capacidades, no sólo humanas, sino también organizacionales y atender a la forma en que se identifica, almacena, recupera comparte y utiliza el conocimiento.

Los métodos, técnicas y herramientas de la gestión del conocimiento son innumerables, pero se pueden considerar a partir de la revisión de los denominados modelos de gestión del conocimiento, los cuales se abordan en la siguiente parte.

2. Clasificación de los modelos de gestión del conocimiento

Si bien en este apartado no se busca condensar todos los modelos de GC existentes en la literatura, sí se pretende identificar los más destacados para reconocer varias formas de implementarla en la organización. Cabe señalar al respecto que, según Muriel (2013), existe una preocupación a la hora de hablar de la gestión del conocimiento en relación al modelo que debe implementar la organización; pero a su vez es importante comprender que la aplicación estricta de los modelos creados no es recomendable, ya que cada institución u organización tiene sus propias particularidades, las cuales deben ser tenidas en cuenta a la hora de gestionar el conocimiento.

Aparte de identificar los principales modelos, se busca también señalar las principales clasificaciones de estos modelos (McAdam & McCreedy, 1999; Sánchez, 2005; Rodríguez, 2006; Barragán, 2009; Swan & Newell, 2000), presentando una versión ampliada de las clasificaciones a partir de la revisión realizada.

Un modelo de GC según Riesco (2006), responde a la pregunta: ¿Cómo hay que hacer para que el conocimiento genere un valor añadido a las organizaciones? Según este mismo autor:

A los modelos se les suele otorgar una posición intermedia entre la teoría y la realidad cumpliendo con un papel de puente entre ambas (...) un modelo de gestión del conocimiento debiera tener



estas características básicas: a) hacer referencia a una teoría o conjunto de supuestos teóricos, b) representar una realidad típica compuesta por elementos empíricos relacionados. (Riesco, 2006, p. 157-158)

Davenport y Prusak (2001) afirman que, dentro de los propósitos que permiten perseguir los modelos de GC, se pueden distinguir: en primer lugar, poner en funcionamiento los medios necesarios para conseguir conocimiento, administrar el conocimiento organizacional y el aprendizaje, para implantar estrategias de desarrollo, construir marcos sistémicos e integrados a la estrategia y crear una base tecnológica adecuada al contexto.

La revisión de los modelos de gestión del conocimiento evidencia un espectro bastante amplio de enfoques o puntos de vista sobre el tema, tal como lo afirma Barragán (2009), Rodríguez (2006) y Kakabadse, et al (2003). La revisión permitió evidenciar las principales clasificaciones y taxonomías propuestas en la literatura sobre los modelos de GC, las cuales se condensan más adelante en la Tabla 4, a partir de la contribución de autores como McAdam y McCreedy (1999), Sánchez (2005), Rodríguez (2006), Barragán (2009), Swan, y Newell (2000).

En cuanto a los autores mencionados, cabe agregar que Barragán (2009) es quien logra realizar una revisión relevante sobre los modelos de la gestión del conocimiento y con base en las categorizaciones planteadas por autores como McAdam y McCreedy (1999), Kakabadse et al (2003) y Rodríguez (2006). En la tabla 3 se establecen algunas diferencias en

cuanto a la denominación de las clasificaciones, pero a su vez se muestran algunas correspondencias entre estas.

Tabla 3. Correspondencia entre la clasificación de Barragán, (2009) en relación a otros autores

| Barragán, (2009) | Kakabadse et.al ,(2003) | Rodríguez, (2006) | McAdam, y McCreedy, (1999) | Sánchez, (2005) |
|--|--|---|---|-------------------------------------|
| Modelos conceptuales teóricos y filosóficos | Modelos filosóficos | Modelos de almacenamiento, acceso y transferencia | Modelos categóricos de la Gestión del conocimiento | Modelos de gestión del conocimiento |
| Modelos cognoscitivos y de capital intelectual. | Modelos cognoscitivos | | Modelos de capital intelectual | Modelos de capital intelectual |
| Modelos de redes sociales y de trabajo de gestión del conocimiento | Modelo de red y de Comunidad de práctica | Modelos socioculturales | Modelos socio constructivistas de la gestión del conocimiento | |
| Modelos científicos y tecnológicos | Modelos cuánticos | Modelos tecnológicos | | |
| Modelos holísticos | | | | |



Fuente: Elaboración propia basada en Barragán (2009), Kakabadse et al (2003), Rodríguez (2006), McAdam y McCreedy (1999) y Sánchez (2005).

En cuanto a los autores que se refieren a las clasificaciones y modelos, se han organizado en la tabla 4 desde la propuesta más sencilla hasta la más compleja. En esta medida se inicia con Sánchez (2005), quien propone una clasificación que evidencia dos perspectivas: la primera, relacionada con modelos de gestión del conocimiento propiamente dichos y la segunda asociada a modelos de capital intelectual.

Existe una segunda clasificación propuesta por Mc Adam y Mc Creedy (1999), quienes afirman que existen tres tipos de modelos: los modelos categóricos de la GC, los socios constructoristas y los de capital intelectual.

De otro lado, Rodríguez (2006) identifica, en primer lugar, modelos de almacenamiento, acceso y transferencia del conocimiento –en este tipo de modelos no existe una diferenciación entre información y conocimiento–. En segundo lugar, reconoce la existencia de modelos socioculturales, los cuales se basan en el impulso a la cultura que promueve la GC y, por último, se añaden a su clasificación los modelos tecnológicos, más enfocados en el uso de sistemas informáticos para apalancar la GC.

Por su parte, Kakabadse et al (2003), tomando como base los planteamientos de Swan y Newell (2000), asume la existencia de unos

modelos complementarios a las clasificaciones arriba mencionadas. Los dos últimos autores se refieren a tres categorías adicionales: modelos de red, comunidad y cognoscitivos, los cuales son propuestos por su nivel de pertinencia para resolver problemas específicos de la gestión del conocimiento y están más asociados al proceso de innovación. La taxonomía recogida a partir de los trabajos de Kakabadse et al (2003) incluye de esta forma 5 clasificaciones incluyendo las 3 propuestas por Swan y Newell (2000) que se describen a continuación.

En primer lugar, se encuentran los modelos denominados filosóficos, “relacionados con la epistemología del conocimiento y lo que constituye el conocimiento,” (Swan & Newell, 2000, p. 80); en este tipo de modelos también se identifica el valor estratégico del conocimiento. En segundo lugar, están los modelos cognoscitivos, en los que se reconocen enfoques como el de Nonaka y Takeuchi (1995) y los de capital intelectual; cabe agregar que esta tipología está más emparentada con los ya mencionados modelos categóricos planteados por McAdam y McCreedy (1999). Adicionalmente se encuentran los modelos cuánticos, más asociados a los tecnológicos propuestos por Rodríguez (2006) en donde se reconoce otro tipo de modelos, como los de redes sociales y de comunidades, propuestos por Kakabadse et al (2003), basados en los trabajos de Swan y Newell (2000). Por último se encuentra la propuesta de Álvarez, Antolín y Muñoz (2001), quienes presentan una clasificación de modelos asociados más bien a una fase determinada del



proceso de GC, en el que se distingue la creación, el crecimiento y la transformación del conocimiento principalmente.

Tabla 4. Clasificaciones de los modelos de gestión del conocimiento

| Autor(año) | Clasificación | Descripción |
|--|--|--|
| Sánchez (2005) | Modelos de gestión del conocimiento | Conjunto de procesos y sistemas que hacen que el capital intelectual de la organización crezca. Para gestionar el capital intelectual es necesaria la gestión del conocimiento en sus dimensiones hard (capital estructural y relacional) y en sus dimensiones soft (capital humano) (Sánchez, 2005). |
| | Modelos de capital intelectual | Forma de abordar la gestión del conocimiento que implica atender a elementos intangibles: incluidos conocimientos tácitos y explícitos (marcas patentes, software) que conducen a la creación de valor de los activos físicos y trata de convertir el conocimiento explícito de la organización en beneficios monetarios medibles. |
| McAdam, y McCreedy (1999) Barragán, (2009) | Modelos categóricos de la Gestión del conocimiento | Exponen la gestión del conocimiento desde un enfoque puramente teórico y conceptual. Categoriza el conocimiento en elementos discretos como por ejemplo el modelo de Nonaka y Takeuchi o Boisot (McAdam, y McCreedy, 1999). |



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

ISSN -e: 2382-3283
Vol. 2 No.2
2015



SECCIONAL PALMIRA

| | | |
|-----------------|---|--|
| | Modelos de capital intelectual | Según Mc Adam y Mc Creedy (1999) varios modelos de la literatura representan la gestión del conocimiento como capital intelectual. El enfoque es mecanicista en su naturaleza y asume que la GC o el Capital Intelectual puede ser segregado en elementos humanos, de los clientes, de los procesos y de crecimiento que están contenidos en dos grandes categorías: el capital humano y el estructural/organizacional. En este tipo de modelos se encuentra por ejemplo el enfoque de Skandia propuesto por Chase (1997) y Roos y Roos (1997, p. 97). |
| | Modelos socio constructivistas de la gestión del conocimiento | Este grupo de modelos asumen una amplia definición del conocimiento que están intrínsecamente vinculados al proceso de aprendizaje social y organizacional (Mc Adam y Mc Creedy, 1999, p. 98). |
| Barragán (2009) | Modelos holísticos de la GC | Categoría incluida por Barragán (2009) a partir de la revisión de las taxonomías de McAdam y McCreedy (1999), Rodríguez (2006) Kakabadse, Kakabadse y Kouzmin (2003) en donde el autor propone que esta tipología aplica cuando los modelos no encajan dentro de las otras categorías identificadas (conceptuales/teóricos, cognoscitivos y de capital intelectual, redes sociales, científicos y tecnológicos). Brindan una visión holística sobre la gestión del conocimiento. |



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

ISSN -e: 2382-3283
Vol. 2 No.2
2015



SECCIONAL PALMIRA

| | | |
|--|---|---|
| | Modelos técnicos y científicos | □ogan incorporar las TI para mejorar el uso y aplicación del conocimiento. |
| Rodríguez (2006) | Modelos de almacenamiento, acceso y transferencia | Son “modelos centrados en el desarrollo de una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de los procesos de gestión del conocimiento” (Rodríguez, 2006, p. 29). |
| | Modelos socioculturales | Este tipo de modelos comprende la información, el conocimiento y los datos como una entidad independiente de las personas que lo crean y lo utilizan. Se centran en el desarrollo de estrategias, técnicas y metodologías para almacenar el conocimiento y hacerlo accesible para su transferencia entre los miembros de la empresa (Rodríguez, 2006, p. 29). |
| | Modelos tecnológicos | Se destaca el desarrollo y la utilización de sistemas de información y herramientas tecnológicas para la gestión del conocimiento. |
| Kakabadse, Kakabadse, y Kouzmin (2003) | Modelos filosóficos de la GC | Relacionados con la epistemología o la constitución del conocimiento, se basa en los diálogos interactivos con un contexto estratégico, muy alineado con los planteamientos de Polanyi (1996). |



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

ISSN -e: 2382-3283
Vol. 2 No.2
2015



SECCIONAL PALMIRA

| | |
|----------------------------------|--|
| Modelos cognocitivos | Basado en las ciencias positivistas, como herramienta para entender que la tarea de generar conocimiento tiene relaciones causa efecto a considerar, en este modelo se encuentran perspectivas como la de Nonaka y Takeuchi (1995). |
| Modelo de red | La idea de la adquisición y el compartir el conocimiento es vista como la actividad más relevante para una organización de aprendizaje, buscan desarrollar estructuras en red y una vía para controlar la información (Swan y Newell, 2000). |
| Modelo de red | La idea de la adquisición y el compartir el conocimiento es vista como la actividad más relevante para una organización de aprendizaje, buscan desarrollar estructuras en red y una vía para controlar la información (Swan y Newell, 2000). |
| Modelos de Comunidad de práctica | Se basa en la perspectiva sociológica y se fundamenta en que el conocimiento circula en una comunidad y es intrínsecamente de propiedad común al grupo de trabajo. La idea al concepto de comunidades de práctica propuesto por Wenger y Wegner (Kakabadse, Kakabadse y Kouzmin (2003, p. 83- 84). |



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

ISSN -e: 2382-3283
Vol. 2 No.2
2015



SECCIONAL PALMIRA

| | | |
|----------------------------------|--|--|
| | Modelos cuánticos | Se basan en la perspectiva cuántica de la física y la tecnología emergente. Asumen que el trabajo intelectual se desarrolla mejora gracias a las tecnologías de información y comunicación, las cuales ayudan a que se tomen decisiones y se brinden los espacios necesarios para construir el futuro. |
| Álvarez, Antolin y Muñoz (2001). | Modelos de creación de conocimiento | Presta mucha atención al proceso de creación de conocimiento y concibe el conocimiento desde una dimensión epistemológica y ontológica. Es decir que el conocimiento puede residir en el individuo, el grupo o la organización, pero también este puede ser de tipo tácito o explícito. |
| | Modelos de crecimiento del conocimiento | Propone a Kogut y Zander (1992) como modelo ejemplar de esta categoría, proponen que los individuos poseen conocimiento pero a su vez cooperan en una comunidad social que puede ser un grupo o red. |
| | Modelos de transferencia y transformación del conocimiento | Como ejemplo señalan a Hedlund (1994), en el que a diferencia de las dos clasificaciones anteriores hace hincapié en cómo el conocimiento es transformado y difundido en toda la organización. |



Modelo dinámico de creación
de conocimiento

Este modelo ayuda a entender cómo el conocimiento es creado, transferido y acumulado; parte de la propuesta de Zollo y Winter (1998), quienes plantean el ciclo de evolución del conocimiento, el cual parte de un estímulo interno o externo que genera un conjunto de ideas para resolver problemas y luego seleccionar las mejores ideas con el fin de que se compartan y finalmente se retengan por la organización

Fuente: Elaboración propia basada en Barragán (2009), Rodríguez (2006), Sánchez, (2005) McAdam y McCreedy (1999), Kakabadse, Kakabadse y Kouzmin (2003).

Las clasificaciones identificadas y descritas en la Tabla 4, aparte de organizar los modelos en algunas categorías principales, también permiten identificar al menos cinco factores relevantes para la GC. En primer lugar, el proceso de gestión del conocimiento se inserta en el centro de varios modelos e implica la adquisición, almacenamiento, recuperación y difusión del conocimiento (Alavy y Leidner, s.f citado por Hernández, Marulanda y López, 2014; Davenport y Prousak 2001; Nonaka y Takeuchi, 1999). En segundo lugar, la cultura de la organización y los factores psicosociales que acompañan la generación de conocimiento a nivel individuo y organización (proceso), son variables fundamentales en el diseño e implementación de cualquier proceso de GC (Rodríguez, 2006). En

tercer lugar, se destacan otros elementos de orden intangible favorecedores de la GC como la cultura, el factor humano, las estructuras, estrategias y técnicas de la organización. También se encuentran las tecnologías de información y comunicación como herramientas de apoyo a la GC; por último se destaca que la propuesta de Álvarez, Antolin y Muñoz (2001), a pesar de que no se enfoca en las clasificaciones, realiza una diferenciación de modelos de acuerdo a la fase del proceso de GC, lo que a su vez permite identificar que los diferentes modelos pueden ser pertinentes para impulsar determinada etapa de dicho proceso.

3. Modelos destacados de la gestión del conocimiento

Los modelos que se abordan a continuación, son los más relevantes en la literatura sobre el tema de la gestión del conocimiento. Se seleccionan 4 modelos



de la GC que son muy frecuentes en las fuentes primarias revisadas, con miras a comprender las diversas perspectivas o guías que existen para implementar la GC en la empresa.

3.1 Modelo conceptual de Nonaka y Takeuchi (1999)

Aunque se propone como un modelo cognoscitivo desde la perspectiva de Kakabasdse (2003), este es un modelo que responde mejor a los modelos categóricos planteados por McAdam y McCreedy (1999). Esta tipología es más teórica y de corte más mecanicista; las propuestas categorizadas en esta clase parten de elementos discretos (conocimiento tácito y explícito) para comprender como se da el proceso de transformación del conocimiento.

En este modelo se alude a dos tipos de conocimiento: el conocimiento tácito y el explícito. El conocimiento tácito “es clave en la creación de nuevo conocimiento, es subjetivo, difícil de formalizar y transmitir, y está relacionado con un proceso activo, dinámico y continuo de conocer, es decir, con la práctica, la acción y el compromiso en un contexto determinado” (Salmador & Longo, s.f., p.15). El conocimiento explícito se transmite mediante lenguaje formal y sistemático, también se guarda, por lo tanto es objetivo, estático y codificado (Salmador & Longo, s.f.)

Gráfico 1. Modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi



Fuente: (Salmador & Longo, s.f.)

Como se afirmó anteriormente el modelo de Nonaka y Takeuchi (1999) ha servido de base para el desarrollo de otros; desde esta perspectiva se comprenden 4 actividades importantes: En la primera fase de socialización, ocurre la interacción, lo que lleva a que el conocimiento pase de individuo a individuo, es decir que se comparte de una persona a otra. En la segunda fase de externalización, el conocimiento pasa de estar en las personas (tácito)



y se hace explícito: es decir que mediante la reflexión colectiva se articula el conocimiento tácito en la creación de información. Posteriormente, en la combinación, ese conocimiento explícito se intercambia entre los miembros de la organización. Y por último está el proceso de internacionalización, el cual busca pasar de ese conocimiento explícito al conocimiento tácito mediante la creación de la acción; por lo tanto constituye crecimiento operacional, lo que para Salmador y Longo (s.f) se relaciona con el aprendizaje organizacional.

Este modelo constituye la piedra angular sobre la cual se han desarrollado otros modelos de la gestión del conocimiento, incluyendo los de otras categorías, como por ejemplo la herramienta KMAT (Knowledge Management Assesment Tool) desarrollado por Andersen (1995) y en el que se proponen cuatro factores facilitadores de la administración del conocimiento: Liderazgo, Cultura, Medición y Tecnología, influyentes en el proceso de captura, almacenamiento y transferencia del conocimiento, propuesto inicialmente por Nonaka y Takeuchi (1999).

3.2. Modelo cognoscitivo de Choo (1999)

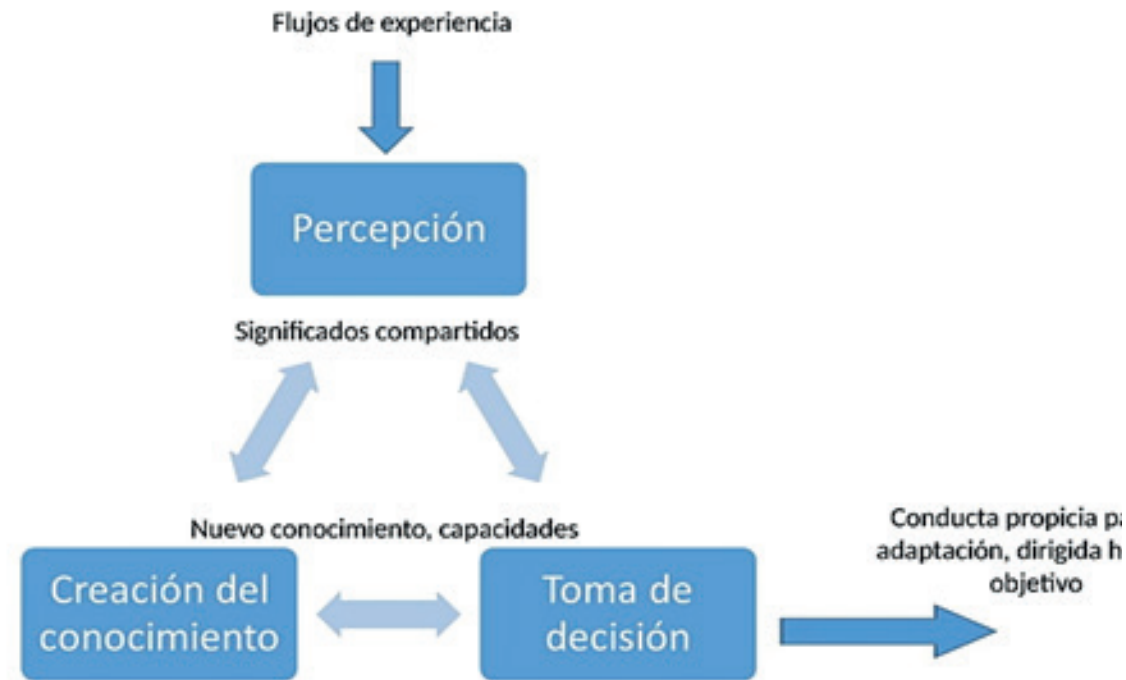
Por las características del modelo de Choo (1998), se puede afirmar que este se acerca más a los modelos cognoscitivos implementados en organizaciones que buscan "hacer un uso y aplicación intensiva del conocimiento con la finalidad de generar valor para sus productos y procesos" (Barragán, 2009,

p.73). Adicionalmente, están inmersos en las ciencias positivistas, cognoscitivas, la semiótica y la epistemología pragmática (Snowden, 1998, citado por Kakabadse, 2003).

El modelo de Choo (1999) logra vincular la teoría de la organización, las ciencias cognoscitivas y las de la información, a los propósitos de la GC; asimismo define tres metas fundamentales: la primera, es generar sentido, crear una identidad y un contexto compartido de acción y reflexión; la segunda consiste en crear conocimiento, desarrollar nuevas capacidades y conocimientos; por último se encuentra la toma de decisiones, en la que se comprometen recursos y capacidades para una acción intencionada.

De esta forma, el autor identifica tres procesos estratégicos en la GC, que, desde la mirada de Choo (1999), se yuxtaponen y son recíprocos; estos son: la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones. Estas actividades a su vez configuran lo que el autor denomina ciclo continuo de aprendizaje y adaptación o ciclo del conocimiento (Gráfico 2) (Choo, 1999).

Gráfico 2. El ciclo de la inteligencia.



Fuente: Adaptado de Choo, 1999, p. 22.

Se puede destacar de este modelo que en la segunda fase, denominada "creación del conocimiento", se incluye toda la propuesta de Nonaka y Takeuchi (1999), en la que principalmente se debe compartir el conocimiento tácito. De esta forma el autor apropia una mirada que se puede asociar más con los modelos conceptuales y teóricos; pero a su vez se puede afirmar que incorpora también una perspectiva afín a los modelos filosóficos

planteados por Kakabadse (2003), en la medida en que también se interesa por ver cómo se constituye el conocimiento en la empresa y se reúne información para focalizarla en objetivos, considerando que la información surge del medio externo y se recoge a partir de un proceso perceptivo que proporciona a la empresa contexto y orienta los procesos de creación de conocimiento, para así crear lo que el autor denomina: "organización inteligente" (Choo, 1999, p. 3).

La fase final del modelo de Choo (1999) culmina



con la toma de decisión, la cual la organización, una vez cuenta con información y conocimiento, debe tomar. De esta manera, una vez obtenida una comprensión clara y precisa para la toma de decisiones, emprende las acciones requeridas.

3.3. Modelo socio constructorista KPMG de Tejedor y Aguirre (1998)

De acuerdo con McAdam y McCreedy (1999), "los modelos socio constructoristas combinan un acercamiento mecanicista y científico a una 'aproximación más social que se liga al tema del aprendizaje en la organización'" (p. 98).

Tejedor y Aguirre (1998), en consonancia con este tipo de modelos, consideran que la GC es aquel conjunto de actividades que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor. Su interés gira en torno a los elementos que favorecen el aprendizaje organizacional. El modelo se explica mejor si se identifican dos partes principales: los factores determinantes del aprendizaje organizacional y los resultados.

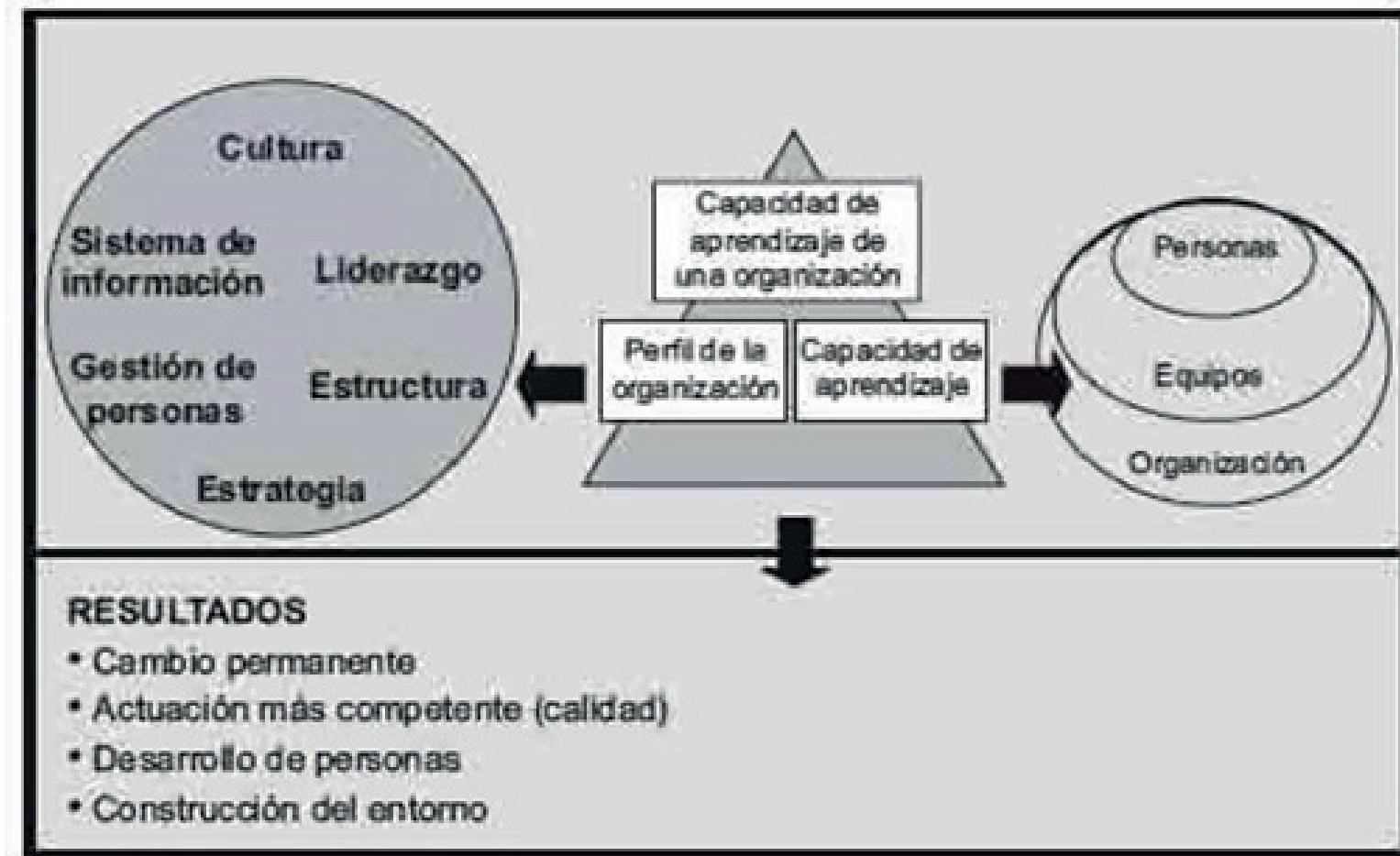
Según Riesco (2006, p.179), desde este modelo se pueden evidenciar tres factores esenciales o determinantes del aprendizaje: en primer lugar, el compromiso con la visión de una organización de aprendizaje y específicamente de los líderes para que reconozcan la importancia de dicho aprendizaje e impulsen los recursos y capacidades para lograrlo. En segundo lugar las acciones, comportamientos y dispositivos que favorecen el aprendizaje: como por ejemplo la responsabilidad personal, la habilidad

de cuestionar supuestos, la capacidad de trabajo en equipo y elaboración de visiones compartidas y la capacidad para aprender de la experiencia y generar una memoria organizacional y por último el desarrollo de infraestructuras que faciliten el funcionamiento de equipos y el aprendizaje o el perfil de la organización.

El modelo muestra que el aprendizaje en la organización se ve influido por el perfil de la organización, en el que se comprende que la cultura, el liderazgo, la estructura, los sistemas de información y la gestión de personas constituyen factores que interactúan como un sistema interconectado entre sí junto con la capacidad de aprendizaje organizacional para que se dé este proceso en los diferentes niveles de la organización: personas, equipos y organización (parte derecha del Gráfico 3).

Otro elemento esencial de este modelo es que todos los factores esenciales de la organización, como la cultura, el liderazgo, la estructura y estrategia, también determinan el perfil y la capacidad de aprendizaje de la organización y las personas; de igual forma se destaca que el modelo contempla los resultados dentro de los que se puede destacar el cambio permanente, la actualización o algunos desarrollos a nivel de personas y organización; sin embargo, es importante resaltar que estos resultados también se pueden orientar hacia otros elementos de importancia particular para la empresa.

Gráfico 3. Modelo KPMG.



Fuente: (Amaya, Iriarte y Perozo, 2006).

3.4. El modelo de comunidades de práctica KMAT de Andersen (1999)

El modelo de Andersen (1999) se puede asociar más a la tipología de modelos de comunidades de práctica, propuesto por Kakabadse et al (2003). Este modelo considera que "es necesario acelerar el flujo de información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para



crear valor para los clientes” (Calderón y García, 2014, p.3). También señala la responsabilidad que tienen los trabajadores de hacer explícito el conocimiento; para ello, la organización debe crear infraestructuras de apoyo que lo permitan.

Según Riesco (2006), el modelo propone dos tipos de sistemas o mecanismos para favorecer el flujo de información: en primer lugar, Sharing Networks o Comunidades de práctica que pueden ser virtuales o reales con miras a generar reflexiones conjuntas sobre un tema determinado; y en segunda instancia el conocimiento empaquetado, considerado como la espina dorsal de la GC, en donde a través de un sistema interno, se insertan las mejoras prácticas, metodologías, informes y herramientas, para que estén a disposición de los colaboradores.

Este mismo autor (Andersen, 1999) desarrolló una herramienta de evaluación y diagnóstico construida por este autor y la American Productivity Quality Center (APQC). El modelo KMAT “es una herramienta de benchmarking colaborativo, diseñado para ayudar a las organizaciones a conocer la forma en que estas gestionan el conocimiento” (Del Canto et al 2014, p.78). En este modelo se identifican cuatro factores que favorecen el proceso de administración del conocimiento: en primer lugar, la cultura orientada al aprendizaje y la innovación, que incluye acciones que refuerzan el comportamiento abierto y el cambio. En segundo lugar, el liderazgo, que comprende la estrategia, la definición del negocio y la utilización del conocimiento; en seguida se encuentra la tecnología, la cual identifica los medios

de comunicación que pone la empresa a disposición de sus empleados; después se encuentra la medición, que incluye la medida de los componentes del CI y la relación de recursos orientados a su crecimiento y por último están los procesos relacionados con la identificación, captura, transferencia y aplicación del conocimiento.

3.5. Modelo de espiral de TIC: Un modelo tecnológico

El modelo de espiral de TIC propuesto por Pérez y Dressler (2007) se enmarca dentro de los modelos tecnológicos, ya que estos autores destacan el papel de las TIC para facilitar las actividades de GC dentro de la organización. Esta perspectiva surgió con el propósito de incluir dichas herramientas en la GC y reducir los efectos negativos que determinados elementos pueden tener sobre la misma.



Gráfico 4. Espiral de TIC para los procesos de GC





Fuente: Pérez y Dressler (2007).

Estos autores, Pérez y Dressler (2007), han denominado al modelo la espiral de TIC para los procesos de GC. En dicha espiral, las TIC actúan como un

catalizador de la GC al considerar elementos que con su utilización adecuada son capaces de hacer reaccionar al resto de factores que intervienen en la GC, acelerar los procesos de la misma y permitir la creación de contextos favorables para el desarrollo y expansión del conocimiento. (p. 51)

Dicho modelo se ha desarrollado a partir de la recolección de diversas herramientas que se pueden utilizar para favorecer los procesos de interiorización, socialización, externacionalización y combinación y a su vez eliminar las barreras que se pueden presentar en el proceso.

La Gráfica 4 muestra el modelo con una serie de TIC cuya utilización combinada ejerce un efecto positivo en cada una de las principales etapas del proceso de GC. Por ejemplo, en el proceso de socialización se consideran adecuadas herramientas como los mapas de conocimiento y las comunidades virtuales; pero en la fase de combinación se recomiendan herramientas como los foros para favorecer esta actividad.

CONCLUSIONES

La revisión del concepto de GC permite evidenciar que este ha sido importante en la empresa para lograr resultados como la mejora continua, la innovación y/o para generar valor a sus procesos o clientes.

Después de la consolidación del concepto de GC en los años 90, dicha gestión ha cobrado valor como disciplina y se enfocó más en las técnicas y herramientas para implementarla; de igual forma se ha asociado a actividades como el aprendizaje, la inteligencia de negocios e innovación.

Los modelos constituyen guías para implementar la GC; pero no es recomendable aplicarlos estrictamente, por cuanto existen características de cada organización que ofrecen condiciones particulares para su aplicación. Por ende se considera relevante conocer los diversos modelos para poder adquirir un enfoque ecléctico que permita reconocer varios factores esenciales a considerar, sin perder de foco los resultados específicos que se persiguen.

La revisión a las clasificaciones de los modelos permitió reconocer que algunas perspectivas como por ejemplo el modelo de Choo (1999) se pueden considerar desde varios puntos de vista. En la medida en que esto se haga, las GC pueden categorizarse en más de una clase o tipo de modelo.

Las clasificaciones en cuanto a marcos de referencia para la toma de decisiones en relación a la GC funcionan como guías para su implementación; sin embargo, la empresa debe considerar la



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

ISSN -e: 2382-3283
Vol. 2 No.2
2015

combinación de enfoques y tener en cuenta tanto los elementos favorecedores como la cultura, la estrategia, el liderazgo y los resultados a alcanzar.

El modelo de Nonaka y Takeuchi (1999) constituye la piedra angular sobre la que se han desarrollado otras propuestas de gran aporte a la GC; de igual forma, el proceso de identificar, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento constituye el común denominador de los modelos más destacados y el eje sobre el que giran otras perspectivas recientes de esta actividad.

Referencias Bibliográficas

Amaya, K., Iriarte, M., y Perozo, D. (2006). Gestión del conocimiento como capacidad interna. *Revista de estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. Universidad Bellos Chacín, 8 (2), p. 250-265. Recuperado de: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewArticle/3309/4223>.

Andersen, A. (1995). *The American Productivity & Quality Center: Knowledge Management Assessment Tool*. Addison-Wesley Publishing.

Álvarez, N., Antolin, M., y Muñoz, M. F. (2001). La gestión del conocimiento como base de la innovación tecnológica: el estudio de un caso. *Revista espacios*, 3.

Barragán, A. (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. *Intangible Capital*. pp. 65-101

Beazley, H., Boenisch, J., y Harden, D. (2003). La

continuidad del comportamiento en las empresas. Bogotá: Norma.

Bernal, C., Fracicca, G., y Frost J. (2012). Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá. *Información tecnológica*, 28. pp. 303-315.

Blanco, C., y Bernal, C. (2008). Gestión del conocimiento: percepciones y contrastes de las empresas medianas y grandes en la ciudad de Bogotá.

Briceño, M., y Bernal, C. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Estudios gerenciales*, 26 (117). pp. 173-193.

Bukowitz, W., Williams, R. (1999). *The Knowledge Management Fieldbook*. London: British Standards Institution.

Calderón, G., y García, V. (2014). La gestión del conocimiento en la pequeña y mediana empresa manufacturera de Morelia Mich., México. *Knowledge management for small and medium enterprises manufacturing Morelia Mich., Mexico*. Global Conference on Business & Finance Proceedings, 9(1). Institute for Business & Finance Research. p. 1415.

Cárcel, F., y Roldán, C. (2013). Principios básicos de la Gestión del Conocimiento y su aplicación a la empresa industrial en sus actividades tácticas de



mantenimiento y explotación operativa: Un estudio cualitativo. *Intangible Capital*, 9 (1). pp. 91-125.

Castro, C. (2011). Gestión del conocimiento en una organización intensiva de conocimiento. *Revista civilizar*, pp. 52-70.

Choo, C. (1999). La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. México: Oxford.

Choo, C. (2013). Information culture and organizational effectiveness. *International Journal of Information Management*, 33(5). pp. 775-779. Recuperado de: www.scopus.com

Davenport, T. (1996). Some principles of knowledge management. *Strategy & Business*, 1(2). pp. 34-40.

Davenport, T. (2001). Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Argentina. Ed. Prentice Hall.

Davenport, T., y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*. Boston: Harvard Business School Press. — (2001). *Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Education.

De la Calle Durán, C., y Ortiz de Urbina Criado, M. (2007). Los modelos de capital intelectual en las empresas españolas: Una aplicación práctica. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, (3). pp. 185-201.

Del Canto, E., Sánchez, P., Fernández, V., y Barbosa, A. (2014). Agentes generadores de innovación en las empresas: gestión del conocimiento y TIC.

Del Moral, A., Pazos, J., Rodríguez, E., Rodríguez, A., y Suárez, S. (2007). *Gestión del Conocimiento*. Madrid: International Thomson Editores.

Denison, D. (1991). *Cultura Corporativa y Productividad*. Bogotá: Legis.

Ditzel, B. (2005). Desarrollo de un Modelo de Gestión del Conocimiento para un Departamento universitario.

Hernández, A., Marulanda, C., Marulanda y López, M. (2014). Análisis de capacidades de gestión del conocimiento para la competitividad de pymes en Colombia. *Información tecnológica*, 25 (2). pp. 111-122. doi: 10.4067/S0718-07642014000200013.

Honeycutt, J. (2001). *Así es la gestión del conocimiento*. Madrid, España. Ed. Mc Graw Hil.

González, A., Castro, J., y Roncallo, M. (2004). Diagnóstico de la gestión del conocimiento en una empresa grande de Barranquilla (Colombia) una actividad de vinculación cooperativa universidad – sector productivo, *Revista Ingeniería & Desarrollo. Universidad del norte*, 16, Recuperado de: http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/ingenieria_desarrollo/16/diagnostico_de_la_gestion_del_conocimiento.pdf.

Kakabadse, N., Kakabadse, A., y Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy. *Journal of Knowledge*



Management, 7(4). pp. 75-91.

Lavenport, T., y Klahr, P. (1998). Managing customer support knowledge. *California Management Review*, 40 (3). pp. 195-207.

López, M., Hernández, A., y Marulanda, C. (2014). Procesos y Prácticas de Gestión del Conocimiento en Cadenas Productivas de Colombia. *Revista on line Información tecnológica*, 25, (3). pp. 125-134.

Lloria, M., Peris, F., y Méndez, M. (2002). Creación de conocimiento y diseño de organizaciones: equidad, confianza y objetivos compartidos, como reto de la gestión del conocimiento. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, (43). pp. 41-75.

McAdam, R. McCreedy, S. (1999) A critical review of knowledge management models. *The Learning Organization*, 6, (3). pp. 91-10. doi.org/10.1108/09696479910270416

Maheshwarkar, M., y Sohani, N. (2014). A state-of-art review on basic issues on knowledge management. *Management Science Letters*, 4(12). pp. 2457-2468.

Martínez S., M. E. (2011). Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento en la cadena de suministro de la industria agroalimentaria (Tesis de Doctorado, Universidad Politécnica de Madrid).

Marchand, D., Kettinger, W., y Rollins, J. (2001). *Information Orientation: the Link to Business Performance*. Oxford University Press, New York.

Marulanda, C., Giraldo, J. (Febrero- Mayo 2012).

Herramienta para la medición de la gestión del conocimiento en la PYMES de Colombia *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 35.

Merino, A., (Enero-Agosto 2011). Como escribir documentos científicos (Parte 3). Artículo de revisión. *Revista Salud en Tabasco*, 17, (1-2). pp. 36-40. Villahermosa, México.

Milam Jr, J. (2001). *Gestión del Conocimiento para la Educación Superior*. ERIC Digest.

Muriel, S. (2013). En la Universidad Pontificia Bolivariana. Un eje transversal, centrado en las personas. *Revista Universidad Pontificia Bolivariana*, 53(153). pp. 107-117.

Newell, S., y Swan, J. (2000). Trust and inter-organizational networking. *Human relations*, 53(10). pp. 1287-1328.

Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora del conocimiento: como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford.

Obeso, M., Sarabia, M., y Sarabia, J. (2013). La gestión del conocimiento en las organizaciones: Pasado, presente y futuro. *Intangible Capital*, 9 (4). pp. 1042-1067. doi: 10.3926 / ic.437.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (1996). *The knowledge-based economy*. OCDE.

Peña, P. (2001) To know or not to be. *Conocimiento: el oro gris de las organizaciones*. Fundación DINTEL,



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

ISSN -e: 2382-3283

Vol. 2 No.2

2015

Madrid.

Pérez, D., y Dressler, M. (2007). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento.

Riesco, M. (2006). El negocio es el conocimiento. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Rivero, S. (s.f.). Claves y pautas para comprender e implementar la gestión del conocimiento. Madrid: Socintec.

Rimbau, E. (2012). Dirección de personas en la Economía del Conocimiento. Universidad Oberta de Catalunya.

Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. Revista Educar, 37. pp. 25-39.

Sánchez, M. (2004). Raíces epistemológicas del conocimiento organizativo: estudio de sus dimensiones. Economía industrial, (357). pp. 27-40.

Sánchez, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. Acimed, 13(6).

Salmador, M, Longo, M. (s.f) El papel fundamental de la gestión del conocimiento en las organizaciones actuales. Universidad Oberta de Catalunya.

Sveiby, K. (2000) La nueva riqueza de las empresas. Barcelona: Gestión 2000.

Swan, J., & Newell, S. (2000). Linking knowledge management and innovation. ECIS 2000

Proceedings, 173.

Tejedor, B., Aguirre, A. (1998). Proyecto Logos: Investigación relativa a la capacidad de las empresas españolas. Boletín de estudios económicos, 53(164). pp. 231-249.

Trejo, D. (2013) Inteligencia Colectiva: Convergencia de la administración del conocimiento e inteligencia competitiva. México: DanTM.

Valhondo, D. (2003). Gestión del conocimiento: del mito a la realidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.