

# Los modelos de gestión del conocimiento y su relación con la cultura organizacional: Una revisión teórica

*(The models of knowledge management and its relation to the organizational culture: a theoretical review)*

---

José Guadalupe Flores López\* y Sergio Ochoa Jiménez\*\*

Enviado: 18/09/2016

Aceptado: 10/12/2016

## RESUMEN

El siguiente análisis, tiene como objetivo principal describir desde una perspectiva teórica la relación que existe entre la cultura organizacional y algunos modelos de gestión del conocimiento. La primera sección se enfoca en otorgar una breve descripción sobre el origen del conocimiento, cómo se gestiona dentro de las organizaciones y un panorama de expertos que han efectuado contribuciones desde versas perspectivas. Posteriormente se realiza un análisis sobre cuatro modelos teóricos de la gestión del conocimiento en la organización con el fin de identificar los aportes culturales. Finalmente, el resultado es que la cultura organizacional y los modelos de gestión del conocimiento tienen teóricamente una relación y se propone que a futuro se realice el acercamiento empírico con la propuesta de estas dos variables en un modelo integrador que se aplique en diversas organizaciones para mostrar con datos y hechos reales si se relacionan positiva o negativamente.

**Palabras Claves:** Conocimiento, Cultura, Modelos

## ABSTRACT

*The following analysis has as main objective to describe from a theoretical perspective the relationship that exists between the organizational culture and some models of knowledge management. The first section focuses on providing a brief description about the origin of knowledge, how is managed within organizations and a panorama of experts who have contributed since versus prospects. Subsequently, an analysis is made on four theoretical models of knowledge management in the organization with the aim of identifying the contributions cultural rights. Finally, the result is that the organizational culture and the knowledge management models have theoretically a relationship and it is proposed that in the future we perform the rapprochement empirical with the proposal of these two variables in an integrated model that is applied in various organizations to display with data and facts if they relate positively or negatively.*

**Key words:** Knowledge, Culture, Models

**JEL Classification:** M14.

---

\* Profesor auxiliar adscrito al departamento de ciencias administrativas del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) y estudiante del Doctorado en Gestión Organizacional del ITSON campus Obregón [jgflores1006@gmail.com](mailto:jgflores1006@gmail.com) [Jflores34883@alumno.itson.edu.mx](mailto:Jflores34883@alumno.itson.edu.mx).

\*\* Profesor investigador de tiempo completo adscrito al departamento de ciencias administrativas del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) campus Obregón. [Sergio.ochoa@itson.edu.mx](mailto:Sergio.ochoa@itson.edu.mx)

## I. INTRODUCCIÓN

Uno de los soportes teóricos sobre la visión general del estudio del conocimiento como variable organizacional se le puede atribuir a la teoría de la empresa basada en los recursos y capacidades (Barney, 1991) y en un modo más específico a las perspectivas del conocimiento: transferibilidad, apreciabilidad, capacidad de agregación y especialización que describe Grant (1996) como fundamentos basados en la teoría de la firma.

A través de los elementos anteriores, la dinámica de gestionar el conocimiento dentro de las organizaciones ha ido incrementando considerablemente en los últimos tiempos y, no sólo de manera individual, sino también relacionada con otras variables. Una de éstas es la cultura, la cual influye directamente en las personas para generar prácticas de conocimiento (Bock, Zmud, Kim, & Lee 2005). En ese sentido, se ha vuelto una necesidad obtener evidencia empírica sobre cómo las organizaciones aplican las herramientas para realizar esa gestión del conocimiento (Massingham, 2014).

Resulta oportuno mencionar brevemente los antecedentes de cada variable en estudio para otorgar un acercamiento conceptual. En primera instancia, se explicará el origen del conocimiento y las aportaciones teóricas de la gestión del conocimiento. Finalmente, se pretende analizar los primeros aportes culturales para identificar la relación entre estas dos variables.

### 1.1 El conocimiento y la gestión del conocimiento

El origen del estudio conocimiento se remonta a la filosofía antigua donde se destaca a personajes como: Sócrates, Platón y Aristóteles, cuyas bases eran el saber, la autorreflexión y el conocimiento del mismo ser (Hessen, 1970). En ese sentido, el estudio del conocimiento ha generado una división para su comprensión, Dueck (2001) comenta que existen cuatro tipos de conocimientos establecidos: Episteme, enfocado en principios y leyes, Techne, considerado el saber técnico, Phronesis, como la sabiduría y Metis, conocido como las aptitudes y competencias.

Sin embargo, las clasificaciones anteriores no han sido suficientes ya que no explican en su totalidad la construcción del conocimiento en las personas, por lo tanto; Polanyi (1966) con su obra enfocada al conocimiento tácito con dar a conocer cómo el ser humano trae implícito un tipo de conocimiento que lo convierte en una persona pensante; su principio era que el ser humano sabe más de lo que puede decir. Por otro lado, aparecen los cambios de paradigmas del conocimiento dentro de las organizaciones e inician los trabajos con una mirada hacia una sociedad del conocimiento (Drucker, 1968).

Posteriormente, el interés por el estudio del conocimiento dejó de ser un tema particular de la filosofía, sino que también comenzó a ser investigado dentro de las organizaciones. Uno de los primeros y, posiblemente el más notable, fue Ikujiro Nonaka, quien orientó sus investigaciones al estudio de la creación del conocimiento desde el año 1987 hasta 1995. Por señalar algunas de sus obras, en 1987 publica un documento llamado: Gestión de las empresas como información de proceso de creación, para 1988 escribe sobre la creación de orden organizativo a partir del caos y hacia arriba, en medio y debajo de la dirección, acelerando la creación del conocimiento.

Posteriormente, Nonaka en 1989 escribe el documento: La innovación como organizadora de creación del proceso de conocimiento: un sugestivo paradigma para la auto-renovación de organización; para 1990 se mantiene en la línea de innovación publicando: Redundante, organizaciones superpuestas: Un enfoque japonés de la gestión del proceso de innovación. Mientras que en 1991, continuó con la empresa creadora de conocimiento y para 1992 publica con Konno, Tokuoka, y Kawamura el documento: Organización hipertexto para acelerar la creación de conocimiento organizacional.

En 1994 divulga la dinámica de la teoría organizacional de la creación del conocimiento que dio parte a su más grande obra en 1995, la organización creadora de conocimiento escrita junto a Hirotaka Takeuchi, la cual se ha tomado como base teórica para el estudio de la creación del conocimiento en las organizaciones convirtiéndose en una de las obras más citada

sobre gestión del conocimiento a nivel mundial.

Por otro lado, es preciso señalar que han surgido diversos conceptos sobre gestión del conocimiento (GC) dentro de las organizaciones. Sin embargo, el referente en el cual se sustentan sus ideas son Nonaka y Takeuchi (1995) mismos que observan a la GC como el proceso de internalización y exteriorización del individuo; mientras que para Tejedor y Aguirre (1998); Andreu y Sieber (1999), y Huang, Lee y Wang (1999), es un proceso para generar valor y obtener ventajas competitivas, al reutilizar el conocimiento ya adquirido. En caso distinto, Bueno (1999) menciona que la GC es la función que planifica y controla todos los flujos de conocimiento de la organización y su entorno.

### 1.2 Cultura en las organizaciones

En este mismo orden y dirección a lo anterior, la cultura como concepto de estudio tiene sus orígenes en los estudios antropológicos. Tal es el caso del Británico Edward Tylor, quien fue el primero en estudiar la variable a profundidad y la definió como “todo aquel complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad” (Tylor, 1871, p.1).

En relación a este último, surgieron diferentes posturas que trataron de explicar esta variable. Para Merton, Weber, Durkheim y Marx citados por Alexander y Seidman (1942), el estudio de la cultura proveniente de lo social no con un enfoque antropológico como el caso de Tylor. En contraste, Parsons (1968) se enfoca a la cultura de acción establecida por el simbolismo que esta representa; por su parte Geertz (1989), realiza una conceptualización de la cultura a través del hombre y, finalmente Luhmann (1997), analiza una concepción histórica basada en los cambios a través del tiempo.

Por otro lado, el estudio de la cultura se ha analizado desde el enfoque organizacional a través de modelos que tratan de explicar los elementos que intervienen en las organizaciones. Por lo anterior, es posible mencionar los expuestos por Allaire y Firsirotu (1992), Denison (1991), Hofstede (1980) y

Schein (1988), el de este último menciona cómo factores primordiales de la cultura a los símbolos, personas-personajes, rituales y valores que son los que podrían causar en la mente de una persona la programación de su cultura.

### 1.3 Cultura organizacional y gestión del conocimiento

Tal como se observa en los párrafos anteriores, la gestión del conocimiento y la cultura desde sus orígenes han tenido como factor común influir en el hombre a través de sus ideas, sus costumbres, su manera de relacionarse en la sociedad y, además de ser recursos intangibles de la organización es un complemento entre ellas.

Por lo anterior, es importante destacar los aspectos teóricos y empíricos de las variables del estudio en las organizaciones actuales utilizando modelos de generación del conocimiento y partiendo del supuesto que el nuevo conocimiento surge como el resultado de la interacción entre el esfuerzo individual y la interacción social (Kakabadse, Kouzmin, & Kakabadse, 2001).

Algunas investigaciones afirman que la influencia de estas variables es directa, (Pugnaa & Boldeanu, 2014 y Taylor, 2013), por ejemplo; proponen la existencia de una cultura de intercambio de conocimientos y conducción a través del programa de gestión del conocimiento estratégico. Por su parte Kumar (2011), propone un marco teórico donde se pueda apreciar la relación de estas variables con base en lo propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995) y Quinn y Rohrbaugh (1983), con el fin de que explique exhaustivamente el efecto de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento en las organizaciones, sin embargo; sus limitantes fueron la falta de información teórica que las relacionara.

Por su parte, Nam y Sherif, (2010) realizaron una investigación empírica con la que proporcionaron pruebas convincentes en apoyo del papel moderador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transaccional y la gestión del conocimiento, resaltando más la influencia del liderazgo entre las variables. Algunas otras investigaciones, han enfocado el estudio de la cultura y la gestión del conocimiento a nivel

jerárquico con el propósito de explorar los impactos de la cultura organizacional sobre la eficacia de la gestión del conocimiento y su relación con el aprendizaje y desempeño (Tseng 2010 y Bigliardi, Ivo, Galati y Schiuma, 2012).

Por otro lado, existen investigaciones teóricas que han sido tituladas como taxonomías, aproximaciones o inventarios de los modelos de gestión del conocimiento (Barragán, 2009; Rodríguez, 2006; Sánchez 2005). Sin embargo, al realizar el análisis terminan por no cubrir en su totalidad los objetivos que ellos se plantean, por ejemplo; una de las anomalías que presentan es que toman como modelos de gestión del conocimiento los propios del capital intelectual.

Es por lo anterior, que al realizar esta revisión teórica se pretende cubrir esos vacíos que se han mencionado en las investigaciones anteriores. Con referencia en lo anterior, se aprecia que la cultura juega un papel relevante en los principales modelos de gestión del conocimiento (Nonaka y Takeuchi 1995; Andersen, 1999; Wiig., 1993; Choo 1996). Sin embargo, no se ha destacado del todo su participación en dichos modelos, es por ello que este trabajo intenta involucrar de una manera más directa a la cultura en los modelos de gestión del conocimiento para atender esta necesidad.

Por lo tanto, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación que tiene la cultura organizacional en los modelos de gestión de conocimiento desde una perspectiva teórica?

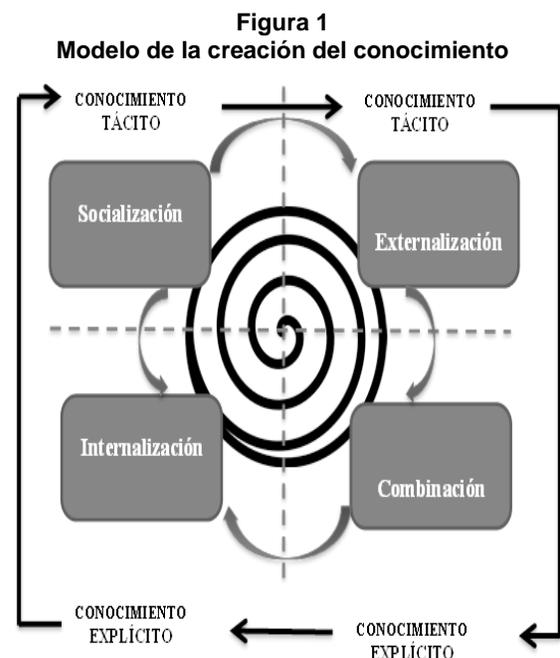
## II. DESARROLLO

A continuación, se analizarán cuatro modelos teóricos de los más citados en base de datos científicas y su vez son catalogados de mayor antigüedad con relación a los estudios de la gestión del conocimiento y posteriormente se presentarán los aportes personales con referencia a la cultura organizacional.

### II.1 Modelo de la creación del conocimiento de Nonaka & Takeuchi (1995)

El presente muestra el proceso en forma de espiral, involucrando cuatro tipos de conversión del mismo: socialización

(conocimiento tácito a tácito, compartiendo experiencias); articulación (de explícito a explícito, mediante comunicación telefónica, juntas, documentos, redes computarizadas) por combinación (de tácito a explícito, con la ayuda de metáforas, analogías, creación de nuevos conceptos, hipótesis o modelos) e interiorización (de explícito a tácito, conlleva modelos mentales y know how compartidos). Desde la interiorización se inicia la acumulación de conocimiento tácito, para iniciar nuevamente el proceso la socialización. (Ver Figura 1).



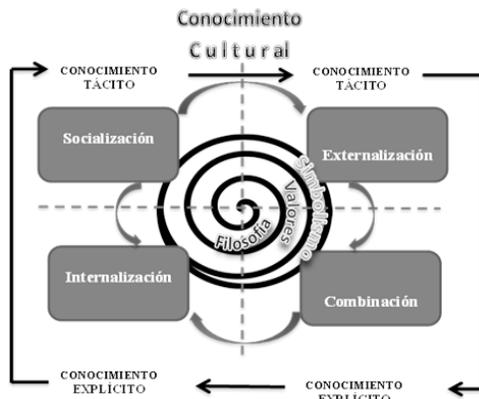
Nota. Elaboración Propia con Base a Nonaka y Takeuchi (1995 p. 71).

### II.1.1 La influencia de la cultura en el modelo de la creación del conocimiento

Los autores afirman que el nuevo conocimiento es una creación individual. Es aquí donde la cultura juega un papel importante a través de la comunicación del lenguaje en forma de metáfora, las personas en cualquier contexto y con experiencias desiguales entienden situaciones diferentes a través de la imaginación y al utilizar símbolos sin necesidad de análisis o la generalización. De este modo, los individuos hacen sus propias interpretaciones del saber. Si este punto no se generaliza en un mismo contexto organizacional conformado por símbolos, valores, lenguaje y aspectos filosóficos, el proceso de creación de conocimiento puede

verse afectado. Por lo tanto, antes de que el conocimiento tácito se transforme en explícito debe de transitar por el conocimiento cultural, mismo que según Choo (1999) son las estructuras de conocimiento y de afecto que utilizadas por los mismos miembros de la organización con el fin de explicar una realidad a través de opiniones y valores que otorgan un significado a la nueva información que ingresa o se construye a través de la combinación y transferencia del conocimiento. Conforme a lo anterior se puede observar una reflexión personal (ver Figura 2) a través de la necesidad de señalar la participación de la cultura dentro del modelo.

**Figura 2**  
**Modelo de la creación del conocimiento y la intervención cultural**

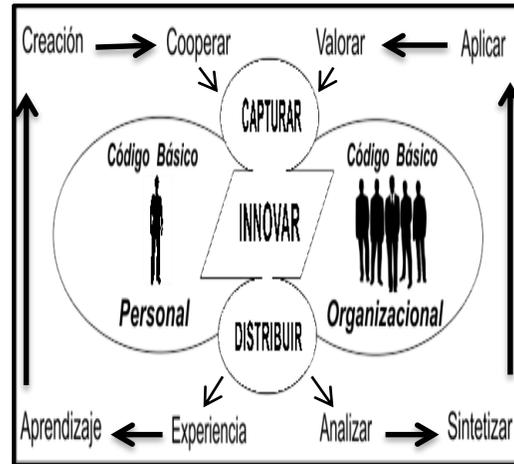


Nota. Elaboración Propia con Base a Nonaka y Takeuchi (1995 p. 71) y Choo (1999 p. 134)

**II. 2 Modelo de la gestión del conocimiento de Andersen (1999)**

En esta propuesta se identifica la creación del conocimiento de manera individual con el fin de que antes de llegar a su elemento de captura pase por un conjunto de personas a nivel organizacional. Por lo tanto, los elementos principales del modelo son la captura, la innovación y la distribución del conocimiento. Su proceso parte de la creación, desde el código básico personal el cual realiza una cooperación al capturar sus ideas y por otro lado el código básico organizacional, es el que valora esa captura para transportar la idea al elemento de innovación y posteriormente se distribuye por medio de la experiencia y el análisis con el propósito final de generar un aprendizaje que se externará correctamente al cliente (Ver Figura 3).

**Figura 3**  
**Modelo de Gestión del Conocimiento de Arthur Andersen**



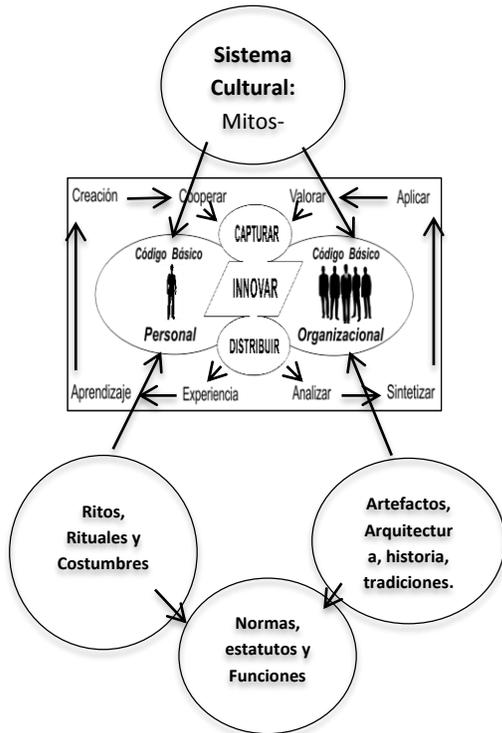
Nota. Elaboración propia con base a Andersen (1999).

**II.2.1 La influencia de la cultura en el modelo de gestión de conocimiento de Andersen**

Como se mencionó anteriormente, se destacan en el modelo dos códigos: personal y organizacional. En ambos se debe visualizar la influencia cultural integrada por: mitos, valores e ideologías que pertenecen al sistema cultural de la organización (Allaire y Firsirotu, 1992).

Bajo la premisa anterior, se llega a la siguiente propuesta: la organización debe tomar en cuenta para el código básico personal los ritos, rituales y costumbres con las que cada trabajador ingresa a su organización y de igual forma en el código básico organizacional tomar en cuenta los artefactos, la arquitectura, la historia y las tradiciones con las que la organización cuenta para distribuir el conocimiento, analizarlo y sintetizarlo para que llegue de manera adecuada a todos los miembros bajo un nivel de normas, estatutos y funciones (Ver Figura 4).

**Figura 4**  
**Modelo de Gestión del Conocimiento de Arthur Andersen con la influencia de la cultura.**



Nota. Elaboración propia con base a Andersen (1999) y Allaire y Firsirotu (1992 p.31)

**II.3 Modelo de los pilares de la gestión del conocimiento de Wiig (1993)**

Se trata de una propuesta basada en tres bloques fundamentales para la gestión del conocimiento. A cada uno de ellos les llamó pilares y constituyen una fase para la gestión del conocimiento y, sobre ellos existe una base de creación, uso y transferencia del conocimiento que es el soporte que da la fluidez al mismo dentro de la organización. El primer pilar menciona la clasificación, el análisis relacionando las actividades de trabajo, la organización y la codificación del conocimiento adquirido (Ver Figura 5).

En lo que respecta al pilar número dos, la evaluación y el valor al conocimiento juegan un papel fundamental para la relación del conocimiento de los comportamientos organizacionales. Por último, el pilar tres muestra la realización de una síntesis del conocimiento que se relaciona con las ocupaciones, el manejo y el control del conocimiento. Lo anterior son esenciales para la distribución y la automatización del conocimiento.

**Figura 5**  
**Los pilares de la gestión del conocimiento**



Nota. Elaboración propia con base a Wiig (1993)

**II.3.1 La influencia de la cultura los pilares del conocimiento**

Es fundamental tomar en consideración que el modelo tiene tres pilares esenciales para la generación del conocimiento en la organización y de igual manera, la cultura influye en esa gestión. Para lo anterior, se toma como propuesta agregar un pilar más al modelo aportado por Karl Wiig. Para esto propone que la relación debería ser con algo base desde las aportaciones teóricas de la cultura organizacional y se retoman los supuestos básicos que Schein (2004) menciona dentro de su modelo de niveles culturales, cuya función principal es ser pilar en una organización (ver Figura 6).

**Figura 6**  
**Los pilares del conocimiento y el pilar de supuestos básicos**



Nota. Elaboración propia con base a Wiig (1993) y Schein (2004 p. 26)

II.4 Modelo del conocimiento de la organización de Choo (1996)

Con base a los siguientes tres modelos: toma de decisiones, sentido común y creación del conocimiento, surge esta propuesta. Según este autor las organizaciones en su estrategia toman como base la construcción del sentido, la creación del conocimiento y la toma de decisiones para generar acciones dentro de la organización.

A los elementos claves mencionados anteriormente se le atribuyen actividades primordiales que complementan la acción y son las siguientes: interpretación de la información, conversación de la información y procesamiento de la información (Ver figura 7). El aspecto relevante está en que el conocimiento de la organización parte de un sentido personal que se liga a una interpretación de información.

**Figura 7**  
**El conocimiento de la organización**



Nota. Elaboración propia con base a Choo (1996, p. 10)

II.4.1 La influencia de la cultura en el modelo del conocimiento de la organización

Como se mencionó anteriormente, este modelo toma como base tres aspectos fundamentales de la estrategia organizacional. En los dos primeros es donde la cultura hace su aparición y es capaz de influir para la toma de decisiones. Por lo tanto, en la construcción del sentido es necesario señalar la influencia cultural a través de los supuestos básicos de Schein (2004) (ver Figura 8) ya que si no se realiza un análisis de las creencias, percepciones, pensamientos, y sentimientos será complejo entender de

dónde parte la construcción del sentido que a su vez dará inicio a una creación del conocimiento.

Respecto a ese segundo elemento de la creación del conocimiento, el mismo Choo (1999) define un conocimiento cultural, mismo que se considera influyente en las nuevas aportaciones que se generarán y sobretodo en dar con claridad una explicación de la realidad para la toma de decisiones en la organización (ver Figura 8).



Fuente: elaboración propia con base a Choo (1996 p. 10) Choo (1999 p. 134) y Schein (2004 p. 26)

Con base a los modelos anteriores, de manera propositiva se integra a continuación un esquema (ver Tabla 1) en el cual se pretende identificar de manera agrupada los aspectos culturales que sobresalen dentro de los modelos de gestión del conocimiento.

**Tabla 1**  
**La cultura en los modelos de gestión del conocimiento**

Modelo	Influencia cultural
Creación del conocimiento de Nonaka & Takeuchi	Conocimiento cultural que incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simbolismo</li> <li>• Valores</li> <li>• Filosofía</li> </ul>
Gestión del Conocimiento de Arthur Andersen	Un sistema cultural que incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitos</li> <li>• Valores</li> <li>• Ideologías</li> <li>• Normas</li> <li>• Estatutos</li> <li>• Funciones</li> </ul>
Los pilares de la gestión del conocimiento de Wiig	Un pilar nuevo considerado supuestos básicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creencias.</li> <li>• Percepciones.</li> <li>• Sentimientos.</li> </ul>
Conocimiento de la organización de Choo	Conocimiento cultural que incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simbolismo</li> <li>• Valores</li> <li>• Filosofía</li> </ul> Los supuestos básicos que incluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creencias.</li> <li>• Percepciones.</li> <li>• Sentimientos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

En ese sentido, cada uno de los modelos son identificados a través de una relación propia de la cultura organizacional que se encuentra dentro de los generadores del conocimiento y se visualiza por medio de los factores culturales como: valores, creencias, percepciones, simbolismo, filosofía, entre otros que se muestran en la tabla anterior.

### III. CONCLUSIONES

Dentro del proceso de gestión del conocimiento es importante señalar que la creación del conocimiento nuevo siempre inicia con las personas. Es por ello que los altos líderes organizacionales deben de actuar e identificar primero el conocimiento tácito y su conversión al explícito por medio de las experiencias, sin olvidar el sentido común y la explicación cultural por medio del conocimiento cultural.

Otro aspecto importante a destacar, es la poca o nula creación de modelos de

conocimiento y gestión del conocimiento que existen y eso se vuelve una limitante para el estudio. Lo anterior se sustenta en la labor de búsqueda de información para la elaboración de este documento; en su mayoría el gran paradigma fue Nonaka y Takeuchi con su espiral del conocimiento. Sin embargo, la contribución de mostrar otros modelos en este documento de manera gráfica es una aportación interesante que a futuro puede servir para comparaciones con otros similares.

Con referencia al párrafo anterior, se debe tomar en cuenta que lo teórico no es el final y la comunidad académica de investigación tendría a bien considerar que el fin principal del estudio de un fenómeno es la mayor comprensión de una realidad (Hambrick, 2007), misma que se apoya de hechos comprobados.

Por lo anterior, sería apropiado buscar la manera de articular un modelo de gestión del conocimiento que integre a la cultura organizacional y, posteriormente, someterlo a pruebas empíricas para darle un aporte a las teorías que giran alrededor de estas dos grandes temáticas organizacionales que son dirigidas especialmente por un grupo de individuos únicos con características complejas.

Finalmente, a la interrogante de ¿cómo es que se relaciona la cultura organizacional en los modelos de gestión del conocimiento?, se puede afirmar que teóricamente su relación es directa y es necesario identificarla ya que socialmente ambas variables están involucradas en los individuos dentro las organizaciones. Sin embargo, es evidente que hacen falta investigaciones empíricas para concluir que afecta positiva o negativamente la cultura organizacional en ciertos modelos.

#### IV. REFERENCIAS

- Allaire, Y., & Firsirotu M. (1988). *Teorías sobre la cultura organizacional*. Cultura organizacional, Bogotá: Legis Editores, 3-37.
- Alexander, J. C., & Seidman, S. (1942). *Culture and society*. Contemporary debates: Cambridge University Press.
- Andersen, A. (1999). *Modelo de la Gestión del Conocimiento de Arthur Andersen*. Recuperado el 24 enero de 2007, de [www.madrimasd.org/revista/revista28aula/aula3.asp](http://www.madrimasd.org/revista/revista28aula/aula3.asp)
- Andreu, R., & Sieber, S. (1999). Knowledge and problem solving: a proposal for a model of individual and collective learning: *Working Paper 1/99*. Barcelona.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barragán O, A. (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 5(1), 65-101.
- Bigliardi, B., Ivo Dormio, A., Galati, F., & Schiuma, G. (2012). The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *Vine*, 42(1), 36-51.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, 87-111.
- Bueno, E. (1999). *La gestión del conocimiento en la nueva economía. 1999: Gestión del conocimiento y capital intelectual: Experiencias en España*, Comunidad de Madrid-IU Euroforum Escorial Madrid.
- Choo, C. W. (1996). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International journal of information management*, 16(5), 329-340.
- Choo, C. W. (1999). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa*. Editorial Legis, Santafè de Bogotá.
- Drucker, P. F. (1968). *The Age of Discontinuity: Guideines to Our Changing Society*: Harper & Row.
- Dueck, G. (2001). Views of knowledge are human views. *IBM Systems Journal*, 40(4), 885-888.
- Geertz, C. (1989). El impacto del concepto de cultura en el concepto de hombre. *La interpretación de las culturas*, 43-59.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(2), 109-122.
- Hambrick, D. C. (2007). The field of management's devotion to theory: Too much of a good thing? *Academy of Management Journal*, 50(6), 1346-1352.
- Hessen, J., (1970). *Teoría del conocimiento*: Espasa-Calpe.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.

- Huang, K.-T., Lee, Y. W., & Wang, R. Y. (1998). *Quality information and knowledge*: Prentice Hall PTR.
- Kumar R. R. (2011). Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 779-801.
- Luhmann, N. (1997). *La cultura como concepto histórico. Teoría de los Sistemas Sociales*, 2. Universidad Iberoamericana.
- Massingham, P. (2014). An evaluation of knowledge management tools: Part 1—managing knowledge resources. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1075-1100.
- Nguyen, H. N., & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *The Journal of Management Development*, 30(2), 206-221.
- Nonaka, I. (1987). *Managing the Firms as Information Creation-Process*, Working Paper, January (published in J. Meindl (Ed.) (1991), *Advances in Information Processing in Organizations*, (4), JAI Press.
- (1988). Creating organizational order out of chaos: Self-renewal in Japanese firms. *California management review*, 30(3), 57-73.
  - (1988). Toward middle-up-down management: accelerating information creation. *Sloan management review*, 29(3), 9-18.
  - (1989), "Organizing Innovation as a Knowledge-Creation Process: A Suggestive Paradigm for Self-Renewing Organization," Working Paper, University of California at Berkeley, Berkeley, CA, No. OBIR-41.
  - (1990). "Redundant, Overlapping Organizations: A Japanese Approach to Managing the Innovation Process," *California Management Review*, 32, (3), 27-38.
  - (1991), "The Knowledge-Creating Company," *Harvard Business Review*, November-December, 96-104.
  - N. Konno, K. Tokuoka, and T. Kawamura (1992), "Hypertext Organization for Accelerating Organizational Knowledge Creation," *Diamond Harvard Business*, August-September (in Japanese).
  - Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Parsons, T. (1968). *La estructura de la acción social* (1): Guadarrama Madrid.
- Pérez L, S., M. Montes P. J., & J. Vázquez O, C. (2004). Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93-104.
- Polanyi, M. (1966). The logic of tacit inference. *Philosophy*, 41(155), 1-18.
- Pugna, I. B., & Boldeanu, D. M. (2014). Factors affecting establishment of an institutional knowledge management culture-a study of organizational vision. *Accounting and Management Information Systems*, 13(3), 559.
- Gómez, D. R. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar*, (37), 25-39.

- Sánchez D, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Acimed*, 13(6), 0-0.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*, 3. John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational culture: Massachusetts Institute of Technology (MIT)*, Sloan School of Management.
- Taylor, G. (2013). Implementing and maintaining a knowledge sharing culture via knowledge management teams: A shared leadership approach. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 17(1), 69.
- Tejedor, B., & Aguirre, A. (1998). *Proyecto Logos: investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas*. Boletín de estudios económicos, 53, 231.
- Tseng, S.-M. (2011). The effects of hierarchical culture on knowledge management processes. *Management research review*, 34(5), 595-608.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom* (2) Lugar Murray.
- Wiig, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations: thinking about-how people and organizations create, represent, and use knowledge*. Arlington, Texas: Schema.