



## Capítulo 2

# Propuesta de instrumento de valoración de la gestión del conocimiento organizacional

## *Proposal for an instrument for evaluating organizational knowledge management*

---



### **José Ever Castellanos Narciso**

Docente de la UNAD, sede Bogotá, Colombia. Doctor en Gestión de la Universidad EAN, Colombia. Doctor en Ciencias Empresariales de la Universidad de Nebrija, España. Magíster en Administración, Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo, Administrador de Empresas. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3823-2950>. Correo electrónico: jose.castellanos@unad.edu.co.

### **Juan Camilo Vega Guerrero**

Magíster en Administración de Empresas, Universidad Nacional de Colombia. Investigador principal del grupo de investigación Fénix. Docente asistente de la UNAD. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7128-1290>. Correo electrónico: [juan.vega@unad.edu.co](mailto:juan.vega@unad.edu.co)



## Resumen

La ponencia tiene como propósito presentar una propuesta de instrumento para evaluar la gestión del conocimiento organizacional. El documento parte de la identificación de los componentes y elementos teóricos a valorar en el instrumento mediante el análisis de contenidos en investigaciones relacionadas con gestión de conocimiento para así mismo identificar y extraer las variables que se necesita trabajar en el instrumento de investigación, como: la cultura organizacional, la estructura organizacional, el liderazgo directivo, el entorno, los niveles de madurez, los procesos de gestión del conocimiento y la tecnología. De igual manera, en los análisis de resultados se muestran las variables que se trabajarán en el instrumento de investigación, al igual que una tabla donde se recogen las subvariables a trabajar al igual que los principales aportes de los expertos en metodología. La discusión de los resultados permite establecer que existen siete áreas claves que se deben valorar en la estructura del instrumento: estrategia, tecnología, liderazgo, estructura organizacional, cultura y entorno. Por último, se presentan las conclusiones del ejercicio.

**Palabras clave:** Gestión de conocimiento, conocimiento organizacional, procesos de gestión del conocimiento, nivel de madurez de gestión del conocimiento, instrumento de valoración.

## Abstract

The purpose of the presentation is to present a proposal for an instrument to evaluate the management of organizational knowledge. The document starts from the identification of the theoretical components and elements to be evaluated in the instrument through the analysis of contents in research related to knowledge management in order to identify and extract the variables that need to be worked on in the research instrument such as: culture organization, organizational structure, executive leadership, environment, maturity levels, knowledge and technology management processes. Similarly, the analysis of results shows the variables that will be worked on in the research instrument, as well as a table where the subvariables to be worked on are collected, as well as the main contributions of the experts in methodology. The discussion of the results makes it possible to establish that there are seven key areas that must be evaluated in the structure of the instrument:

strategy, technology, leadership, organizational structure, culture and environment. Finally, the conclusions of the exercise are presented.

**Keywords:** Knowledge management, organizational knowledge, knowledge management processes, level of maturity of knowledge management, assessment instrument.

## Introducción

Validar instrumentos de investigación no es tarea fácil para el investigador. El mismo debe cumplir ciertas etapas y pasos de rigurosidad para llegar a evaluar resultados fiables. El objetivo de esta ponencia es desarrollar las primeras etapas de revisión de la literatura y creación de una lista de palabras clave para la construcción de un instrumento de investigación cuantitativo que mida los procesos de gestión del conocimiento y sea aplicable en las organizaciones.

Como primera medida, se elabora un marco conceptual de los temas más relevantes que sirven de soporte a la construcción del instrumento. Posteriormente, se toman como base las áreas clave y de ellas se extraen las palabras clave que son las que aportarán las subvariables para la elaboración de las preguntas que serán 31.

## Metodología

La investigación es de carácter exploratorio, aplicando el método de análisis de contenidos (Porta y Silva, 2003) al respecto, el autor plantea, es un método científico capaz de ofrecer inferencias a partir de datos esencialmente verbales, simbólicos o comunicativos. Es de allí que sigue esta estructura de pasos: unidades de análisis (población), codificación, reducción, categorización e interpretación de datos. En tal sentido, los instrumentos usados son fichas de tabulación de códigos de interés para su correspondiente tabulación, proceder a su análisis e interpretación y elaboración de las categorías de interés con respecto al cuerpo de estudio, que para el caso de investigación se define como cuerpo de estudio o unidades de estudio (población): Investigaciones sobre caracterización y conceptualización del conocimiento y gestión del conocimiento.

Luego se procede a la categorización y análisis de la información sobre las unidades de análisis definidas para diseñar una definición de los componentes, factores o áreas clave para la evaluación de la gestión del conocimiento organizacional.

## Desarrollo conceptual

### *Conocimiento y gestión del conocimiento*

El conocimiento, como se conoce hoy en día, no es nuevo y data de culturas antiguas que surgieron a lo largo de la humanidad, como la occidental (Sócrates, Platón y Aristóteles) y la oriental (Confucio), enfocadas en el empirismo y el idealismo. Es importante recalcar que las primeras manifestaciones de conocimiento organizacional son implementadas en el siglo XVIII a raíz del surgimiento de los primeros economistas. La disciplina de la gestión del conocimiento surge mucho después con algunos autores, como Michel Polanyi y Peter Drucker, quienes le dieron la verdadera importancia al término que hoy en día es una de las principales herramientas de obtención de ventajas competitivas para las organizaciones.

El conocimiento en la organización se puede considerar como la: “información combinada con la experiencia, el contexto, la interpretación y la reflexión, y que es una clase de información de alto valor que está preparada para aplicarse a la toma de decisiones y a la realización de acciones” (Davenport, 1998). También se puede visualizar como un elemento intangible para mejorar la eficacia de las actividades que realizan las organizaciones, y el cual parte del interior de las organizaciones hacia el exterior (Jaimes y Valbuena, 2007).

En este contexto la gestión del conocimiento organizacional se enfoca como la función para planificar, coordinar y controlar los flujos de conocimientos que se producen en la empresa y en el entorno con el fin de crear competencias esenciales (Bueno, 1999).

Para la gestión funcional de la gestión del conocimiento se deben determinar las áreas claves que soportan de forma eficiente y eficaz la implementación de la gestión del conocimiento. Las áreas son variables que influyen en la organización para que se pueda llevar con éxito un proyecto sobre gestión de conocimiento (Pérez-Soltero et al., 2013, p. 162). Las áreas clave se discriminan en:

**Cultura organizacional:** refiriéndose al ambiente donde se desenvuelve la organización, donde se deben especificar normas, actitudes, ambiente laboral, integración de equipos de trabajo, reglas, expectativas, valores y manejo de conflicto que fomenten la gestión del conocimiento al interior de la organización (Marr, 2004).

El enfoque de la cultura organizacional estará representado en un ambiente centrado en la innovación, donde se genere un entorno basado en el aprendizaje y la mejora continua. Por lo tanto, se deben especificar normas, actitudes, ambiente laboral, integración de equipos de trabajo, reglas, expectativas, valores y manejo de conflicto que fomenten la gestión del conocimiento en de la organización.

**Tecnología:** se debe manejar una gran cantidad de herramientas tecnológicas al interior de la organización que sirven como soporte para el modelo de gestión del

conocimiento de las organizaciones. La tecnología es entendida como los procesos de adquisición, almacenaje y distribución del conocimiento: gestión de documentos, agentes inteligentes, internet e intranets. (Davenport y Prusak, 1998).

**Estructura organizacional:** se enfoca en la manera como se encuentran organizados los empleados de una organización por equipos formales e informales de trabajo, la forma en que interactúan unos con otros, los objetivos que persiguen y la interconexión que tienen con la estrategia corporativa (Davenport y Prusak, 1998). Es importante desarrollar redes de trabajo organizacional porque aportan elementos valiosos en el proceso de transferencia y utilización del conocimiento entre personas y equipos. De igual manera, hay que tener en cuenta que los puestos de trabajo creados deben dar soporte y enriquecer el sistema de gestión del conocimiento.

**Liderazgo directivo:** refiriéndose al estilo de liderazgo que se imponga para facilitar la gestión del conocimiento a lo largo de la organización del conocimiento, y se debe aprender a tolerar el fracaso y aceptar el riesgo en sus justas proporciones (Soliman y Spooner, 2000). Los líderes de la organización deben centrarse en hacer una revisión sobre las políticas y estrategias actuales relacionadas con la gestión del talento humano, con el fin de promover el aprendizaje tanto individual como colectivo, al igual que se debe fomentar tanto las expectativas como la confianza entre los colaboradores. También es importante ganar el compromiso y entendimiento de los directivos de personal, identificar prioridades de actuación en el área de talento humano e implementar sistemas de apoyo a la gestión del conocimiento.

**Estrategia organizacional:** es el plan de acción que guía a la organización, teniendo en cuenta los recursos y capacidades para lograr tal fin y que se centra en la visión de la organización. La estrategia organizacional debe estar alineada a los objetivos planteados en el proceso de gestión del conocimiento de la organización, para que haya una articulación total en los procedimientos (Castellanos, 2017).

**Procesos de gestión del conocimiento:** se describe como los pasos o fases que la organización implementa en la gestión del conocimiento (Castellanos, 2017). Las fases tomadas para las variables del instrumento se describen como el establecimiento de los objetivos de la gestión del conocimiento que parte de la misión, visión y estrategia corporativa de la organización para poderlos alinear. La segunda fase es la identificación del conocimiento o estudio diagnóstico del mismo para identificar debilidades y fortalezas y si el conocimiento está en la organización o se debe adquirir. La tercera fase es la adquisición del conocimiento, bien sea anclando el conocimiento, adquiriéndolo en el entorno o creando el conocimiento si este no se encuentra desarrollado que hace parte de la cuarta fase denominada generación del conocimiento. La quinta fase se centra en el almacenaje del conocimiento por intermedio de la memoria organizacional y desarrollando procesos de búsqueda y recuperación del conocimiento. En la sexta fase se transfiere el conocimiento tanto a los usuarios internos como externos, mediante métodos y fuentes eficaces de comunicación. En la séptima fase se utiliza el conoci-

miento como fuente de creatividad e innovación para desarrollar nuevos productos, procesos de gestión o formas de comercialización que le den ventajas competitivas a la organización. La octava fase es el control del conocimiento y es donde se revisa si se cumplieron los objetivos a cabalidad. La novena etapa es la identificación de las ventajas competitivas desarrolladas durante todo el proceso y donde se comprueba qué tan eficiente es el modelo para la organización al comprobar estas ventajas si son transitorias o se sostienen en el tiempo.

Entorno externo: es el espacio donde se concentra información relevante que muchas veces no se encuentra al interior de la organización y que la organización adquiere mediante compra de patentes, compra de información, adquisición de capital intelectual o mediante alianzas estratégicas con otras organizaciones que poseen dicha información (Castellanos, 2017).

### *Nivel de madurez del conocimiento organizacional*

Se puede definir como madurez de gestión del conocimiento al grado en que las organizaciones están gestionando los activos de conocimiento, con el fin de alcanzar los objetivos y generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Medir el nivel de la gestión del conocimiento en las organizaciones es fundamental porque permite apoyar de manera exitosa los procesos de dicha gestión (Quintas, Lefrere y Jones, 1997), al considerar aspectos organizacionales, humanos y tecnológicos como: la cultura, las estrategias, las políticas de la organización, el liderazgo y su plataforma tecnológica, entre otros, que pueden ser de forma funcionalista o interpretativa (Durango, Quintero y Ruíz, 2013) y que se tocaron anteriormente en este mismo marco. Además, permite medir de forma independiente cada una de las áreas clave, así como también comparar las organizaciones según los cinco niveles de la escala de medición de madurez que autores como Pee, Teah y Kankanhalli (2006) los profundizan en su modelo como: nivel inicial, de conciencia, definido, gestionado/establecido y optimizar/compartir y que, de manera general, son la base para la conformación de otros modelos aplicables según las características propias de las organizaciones. Estos modelos se describen como funcionalistas porque permiten identificar las principales características que marcan la evolución de sus procesos, al igual que las áreas clave en las que se implementará un conjunto de prácticas para consolidar los mejoramientos, tal y como se describe en la tabla 1.



El conocimiento, como se conoce hoy en día, no es nuevo y data de culturas antiguas que surgieron a lo largo de la humanidad, como la occidental y la oriental.

**Tabla 1.** Modelo de madurez de la gestión del conocimiento de corte funcionalista

	Nivel de madurez	Descripción general	Áreas clave		
			Personas/ organización	Procesos	Tecnología
1	Inicial	Poca o ninguna intención de usar el conocimiento.	La organización no es consciente de la necesidad de GC.	No existen procesos formales para capturar, compartir y reutilizar el conocimiento.	Sin tecnologías o infraestructura de soporte o apoyo.
2	Conciencia	La organización es consciente y tiene la intención de GC, posiblemente no sepa cómo.	Los directivos están conscientes de la necesidad de GC.	Se documentan los conocimientos indispensables para la realización de tareas repetitivas.	Se han iniciado proyectos piloto de GC (no necesariamente por iniciativa de los directivos).
3	Definido	La organización ha puesto en marcha una infraestructura básica que soporta la GC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se proporciona formación básica sobre GC (por ejemplo: cursos de sensibilización).</li> <li>– Se pone en marcha una estrategia básica de GC.</li> <li>– Se han definido roles individuales de GC.</li> <li>– Se han activado los sistemas de inventivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se han formalizado los procesos para la gestión de contenidos e información.</li> <li>– Sistemas de medición pueden ser usados para medir el incremento de la productividad por causa de GC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se tiene instalada una infraestructura básica de GC (páginas amarillas).</li> <li>– Se han puesto en marcha algunos proyectos de GC en algunos niveles de la pirámide organizacional.</li> </ul>
4	Gestionado / establecido	Las iniciativas de GC están plenamente establecidas en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Una estrategia común y que apunta a la normalización de la GC.</li> <li>– La GC es incorporada dentro de la estrategia general de la organización.</li> <li>– Formación avanzada en GC.</li> <li>– Estándares organizacionales.</li> </ul>	Medicación cuantitativa de los procesos de GC (es decir, el uso de métricas).	<ul style="list-style-type: none"> <li>– En toda la empresa los sistemas de GC están funcionando plenamente.</li> <li>– El uso de los sistemas de GC está en un nivel razonable.</li> <li>– Perfecta integración de la tecnología con la arquitectura de contenidos.</li> </ul>

	Nivel de madurez	Descripción general	Áreas clave		
			Personas/ organización	Procesos	Tecnología
5	Optimizar/ compartir	La GC está plenamente integrada a la organización y sometida a procesos de mejoramiento continuo.	La cultura de compartir está institucionalizada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Los procesos de GC son revisados permanentemente y mejorados.</li> <li>– Los actuales procesos de GC pueden ser fácilmente adaptados para satisfacer las nuevas necesidades de negocio.</li> <li>– Los procedimientos de GC forman parte integral de la organización.</li> </ul>	La infraestructura actual de GC es mejorada continuamente.

**Fuente:** Pee, Teah y Kankanhally (2006).

De igual forma, como en los modelos funcionalistas, los modelos de madurez de gestión del conocimiento de tipo interpretativo tienen ciertas características que los diferencian por ser de naturaleza evolutiva, por poseer diferentes etapas que van de lo simple a lo complejo, según su nivel de evolución. Estas etapas las describe Desouza (2006) como:

- **Nivel predispuesto:** es el nivel más básico y la organización no tiene la capacidad para el manejo eficiente de la información que se gesta tanto en el entorno interno como en el externo.
- **Nivel reactivo:** se caracteriza porque la organización tiene ciertas ventajas para el manejo de la información externa y adopta ciertas estrategias para su manejo.
- **Nivel apreciativo:** caracterizado por empezar a valorar la importancia de entablar acuerdos interdisciplinarios y análisis transversales en la adquisición de fuentes de información, los análisis utilizados en el proceso de la información y la gestión de la acción.
- **Nivel organizado:** caracterizado por tener una arquitectura organizada para los significados de la gestión del conocimiento y su respectiva administración de manera eficiente y eficaz.

- **Nivel optimizado:** caracterizado por aquella personalidad y desarrollo de carácter que adquiere la organización para la gestión del conocimiento, implementando la mejora continua, vislumbrándose en prácticas y habilidades actuales en sus procesos de gestión del conocimiento, traducéndose en nuevos procesos, productos, formas de comercialización y formas de gestión organizacional.

## Análisis de resultados–Discusión

Con base en la contextualización teórica, un instrumento para evaluar la gestión del conocimiento debe valorar las siguientes áreas clave:

**Cultura organizacional:** relacionada con el contexto donde se desenvuelven los miembros de la organización, y enfocado en:

- Hábitos, valores y actitudes.
- Disposición para compartir la información.

**Tecnología:** entendida como los procesos de adquisición, almacenaje y distribución del conocimiento e información.

- Redes internas y externas para identificar, generar, almacenar, compartir y usar la información.
- Conocimiento tecnológico.
- Espacios físicos y virtuales.
- Implementación de tecnología.

**Estructura organizacional:** organización de los empleados por equipos formales e informales, enfocada en:

- Definición de cargos y procesos.

**Liderazgo directivo:** refiriéndose al estilo de liderazgo, con énfasis en:

- Estilo de liderazgo.
- Manejo de la información.

**Estrategia organizacional:** plan de acción que guía a la organización, teniendo en cuenta:

- Planes de uso de la información

**Procesos de gestión del conocimiento:** pasos o fases que la organización implementa en la gestión del conocimiento, enfocada en:

- Capacitaciones dirigidas a los procesos de identificación, adquisición, generación, almacenaje, transferencia, uso y control de la información.
- Documentación de los procesos de identificación, adquisición, generación, almacenaje, transferencia, uso y control de la información.
- Evaluación de los procesos de identificación, adquisición, generación, almacenaje, transferencia, uso y control de la información.

**Entorno externo:** es el espacio externo a la organización donde se concentra información relevante, enfocándose en:

- Identificación, adquisición, generación, almacenaje, transferencia, uso y control de la información externa.

Con base en la definición y características de las siete áreas clave en la gestión del conocimiento organizacional, se diseña el instrumento. El instrumento se estructura en tres secciones: 1) presentación del cuestionario, 2) información general del participante y 3) factores de gestión de conocimiento. El instrumento, en su sección de factores de gestión de conocimiento, utiliza una escala de cinco niveles con valoración de 1 a 5, y una opción adicional si el ítem evaluado no existe en la organización con una valoración de cero (0). La sección de factores de gestión de conocimiento consta de 31 ítems distribuidos como se presenta a continuación:

**Tabla 2.** Consolidado de los factores de gestión del conocimiento

Área clave	Número de pregunta en el instrumento de investigación	Subvariables/palabras clave
Estrategia	1, 2, 3	Conocimiento del plan de organización, conciencia del plan de uso de la información, articulación del uso de la información con la misión y visión.
Tecnología	4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	Redes internas y externas, tecnología robusta, conocimiento tecnológico de los colaboradores, proyectos piloto tecnológicos, implementación de tecnología en todas las áreas, espacios físicos y virtuales adecuados, mejoramiento continuo en la estructura tecnológica, herramientas virtuales para compartir información.
Cultura	12, 13	Cultura de gestión del conocimiento, cultura para compartir y recibir información.

Área clave	Número de pregunta en el instrumento de investigación	Subvariables/palabras clave
Liderazgo y gestión	14, 15	Estilo de dirección enfocado en el conocimiento, incentivos para la gestión del conocimiento.
Estructura organizacional	18	Cargos enfocados en la gestión del conocimiento.
Procesos de gestión del conocimiento	16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27	Experticia en gestión del conocimiento, incentivos para procesos de gestión del conocimiento, capacitaciones para procesos de gestión del conocimiento, capacitaciones permanentes y avanzadas, existencia de principio y normas para incentivos de gestión del conocimiento, definición de áreas y tareas específicas, procesos de gestión del conocimiento implementados en toda la organización, procesos de gestión del conocimiento sistematizados, medición de los procesos, intercambio de conocimiento con el entorno, existencia de planes de mejora en el proceso.
Entorno externo	28, 29, 30, 31	Adquisición de información externa para mejora del conocimiento, conciencia de incorporar información del entorno, relación e intercambio de información con todas las entidades, alianzas externas.

**Fuente:** Elaboración propia.

## Otros resultados de interés (valoración de expertos)

El instrumento se pasó a ocho expertos para su respectiva valoración y este fue el resultado:

Del total de expertos encuestados, se encontró que el 75% de ellos tiene un nivel de conocimiento en GC muy alto y el restante 25% está en nivel alto. El 62,5% pertenece al sector de servicios (docentes) y el restante 37,5% pertenece al sector de la industria o comercio.

El resultado de la percepción de los expertos frente a la importancia de las variables seleccionadas: estrategia, tecnología, cultura, liderazgo y gestión, estructura organizacional, procesos de gestión del conocimiento y entorno externo para la medición del conocimiento organizacional se resume en la tabla 3.

**Tabla 3.** Percepción de los expertos

Categoría	V. cultura	V. liderazgo	V. tecnología	V. estrategia	V. estructura	V. entorno	V. procesos de GC
Muy alta	6	6	5	5	2	6	8
Alta	2	2	2	2	3	2	0
Media	0	0	1	1	3	0	0
Baja	0	0	0	0	0	0	0

**Fuente:** Elaboración propia.

El 100% de los encuestados considera que las preguntas utilizadas para medir la cultura organizacional tienen una importancia alta y muy alta en el instrumento de investigación propuesto para medir el conocimiento organizacional.

El 100% de los encuestados considera que las preguntas utilizadas para medir el liderazgo y la gestión organizacional tienen una importancia alta y muy alta en el instrumento de investigación propuesto para medir el conocimiento organizacional.

El 87,5% de los encuestados considera que las preguntas utilizadas para medir la tecnología organizacional tienen una importancia alta y muy alta en el instrumento de investigación propuesto para medir el conocimiento organizacional.

El 87,5% de los encuestados considera que las preguntas utilizadas para medir la estrategia organizacional tienen una importancia alta y muy alta en el instrumento de investigación propuesto para medir el conocimiento organizacional.

El 62,5% de los encuestados considera que las preguntas utilizadas para medir la estructura organizacional tienen una importancia alta y muy alta en el instrumento de investigación propuesto para medir el conocimiento organizacional.

El 100% de los encuestados considera que las preguntas utilizadas para medir el entorno organizacional tienen una importancia alta y muy alta en el instrumento de investigación propuesto para medir el conocimiento organizacional.

El 100% de los encuestados considera que las preguntas utilizadas para medir los procesos de gestión del conocimiento tienen una importancia alta y muy alta en el instrumento de investigación propuesto para medir el conocimiento organizacional.

## Conclusiones

- El conocimiento organizacional es considerado por muchas organizaciones como un valor intangible fundamental y una de las principales herramientas que desarrolla ventajas competitivas en la medida en que se logre implementar al interior de la empresa una cultura, un liderazgo y una estructura organizacional enfocada hacia la gestión del conocimiento y alineado con la estrategia organizacional. Desde este enfoque, la herramienta que se propone se vuelve importante para la comunidad científica.
- Las verdaderas habilidades que desarrollan las organizaciones para generar valor agregado y con ello ventajas competitivas no se basan en los recursos tangibles representados en los financieros y físicos sino en la unión de todos sus recursos intangibles surgidos a raíz del proceso de gestión del conocimiento.
- Para una organización es fundamental reconocer en qué nivel de madurez de gestión del conocimiento se encuentra, al igual que cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene. Con el instrumento de investigación propuesto se alcanzará el objetivo.
- El instrumento de valoración del conocimiento aborda siete áreas claves: estrategia, tecnología, liderazgo, estructura organizacional, cultura de procesos de gestión del conocimiento y entorno.
- El instrumento se enfoca en la sistematización de información mediante la valoración de 31 ítems enfocados en los aspectos que aborda cada una de las siete áreas claves identificadas mediante una escala de valoración de cinco niveles y adicionando la opción de identificar si no existe el aspecto evaluado en la organización.
- Se debe reevaluar la variable estructura organizacional porque, a pesar de tener un 62,5% de valoración o aceptación por los expertos, fue la de menor peso, posiblemente porque hay una sola subvariable valorándola.
- El instrumento incluye el área clave de entorno, que es una variable que no se presenta en la literatura existente.

## Referencias

- Bueno, E. (1999). *La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Castellanos, J. (2017). Sociedad, empresa e instituciones: Una aproximación desde la economía y la historia. *Propuesta de un modelo de procesos de Gestión del Conocimiento*. pp. 119-147. Editorial Sotecza. <https://biblioteca.nebrija.es/cgi-bin/opac/O8334/ID68740c6a?ACC=161>
- Cerda Gutiérrez, H. (2011). Los elementos de la investigación: cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos. Biblioteca Agropecuaria de Colombia.
- Davenport, T (1998). Successful knowledge management projects. En *Sloan management review*, invierno. 43-57.
- Davenport, T., y Prusak, L. (1998). Working knowledge: how organisations manage what they know. Harvard Business School Press, 46.
- Desouza, K. (2006). Knowledge Management Maturity Model: Theoretical Development and Preliminary Empirical Testing [tesis doctoral]. University of Illinois at Chicago.
- Durango, C., Quintero, M. y Ruiz, C. (2015). Metodología para evaluar la madurez de la gestión del conocimiento en algunas grandes empresas colombianas. *Tecnura*, Vol. 19, N.º. 43, pp. 20-36. Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Jaimes, A. (2007). *La gestión del conocimiento en entidades de conocimiento: el caso de los laboratorios académicos y de las empresas de base tecnológica en Europa*. [Tesis doctoral].
- Marr, B. (2004). Measuring and benchmarking intellectual capital. *Benchmarking: An International Journal*, 559-570.
- Pee, L., Teah, H. y Kankanhalli, A. (2006). Development of a General Knowledge Management Maturity Model. Ponencia presentada en Korean Knowledge Management Society Conference (pp. 17-18),
- Quintas, P., Lefrere P. y Jones, G. (1997). Knowledge Management: A Strategic Agenda. *Longe Range Planning*, 30, 385-391.