



Año 22 No. 78

Abril - Junio 2017

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)

# ¿Qué se investiga en los trabajos de grado sobre gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional?

Castañeda Z., Delio Ignacio\*  
Gutiérrez M., Stephannie\*\*

## Resumen

El objetivo de este artículo es analizar el estado del arte de la investigación en gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional, a partir de los trabajos de grado de carrera y maestría en universidades de Bogotá, en el período 2000-2014. El método utilizado es revisión documental. Se muestran los hallazgos de la revisión de ciento once (111) trabajos de grado en los programas con acreditación de alta calidad en las carreras: administración de empresas, psicología, ingeniería industrial y de sistemas y en programas de maestría con registro calificado en las mismas disciplinas. A partir de los hallazgos de esta investigación se puede concluir que el estado actual de la investigación en aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento, a partir de trabajos de grado, se caracteriza principalmente por revisiones conceptuales, diagnósticos y aplicaciones organizacionales. Aún es incipiente el planteamiento de teorías y el diseño de estudios empíricos de corte causal. Finalmente, el número de trabajos de grado en aprendizaje organizacional ha tendido a disminuir desde el año 2007.

**Palabras clave:** aprendizaje organizacional; gestión del conocimiento; universidades colombianas; trabajos de grado; investigar

---

Recibido: 20-09-16. Aceptado: 15-02-17

\* PhD. Doctor en Comportamiento Organizacional, Profesor Asociado del Departamento de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. E-mail: delio.castaneda@javeriana.edu.co

\*\* Administradora de empresas, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. E-mail: gutierrez.st@javeriana.edu.co

# *What is investigated in the degree works on knowledge management and organizational learning?*

## **Abstract**

The objective of this article is to analyze the condition of the research art in knowledge management and organizational learning, based on the degree and master's degree studies at universities in Bogotá, in the period 2000-2014. The method used is documentary review. The findings of the revision of one hundred eleven (111) degree jobs in programs with high quality accreditation in careers: business administration, psychology, industrial and systems engineering, and master's degree programs with qualified qualification are shown in the same disciplines. From the findings of this research we can conclude that the current condition of research in organizational learning and knowledge management, based on grade work, is characterized mainly by conceptual reviews, diagnostics and organizational applications. It is still incipient to approach theories and the design of empirical causal-cut studies. Finally, the number of undergraduate work in organizational learning has tended to decrease since 2007.

**Key words:** organizational learning; Knowledge management; Colombian universities; degree jobs; research

## **1. Introducción**

La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional son dos campos interdisciplinarios relacionados que han venido teniendo cambios conceptuales profundos y los seguirán teniendo en los próximos diez años (Easterby y Lyles, 2011). La relevancia de estos dos conceptos hoy en día es sintetizada por Smith (2008), para quien las organizaciones que aprenden rápido y gestionan el conocimiento de manera efectiva se convierten en líderes (Smith, 2008).

En Colombia sólo se ha publicado un estado del arte sobre aprendizaje organizacional y ninguno sobre la gestión del conocimiento. El estado del arte sobre aprendizaje organizacional fue realizado para la década 1992-2002 y contempló trabajos de grado en programas de psicología, ingeniería industrial y administración de empresas

en Bogotá (Castañeda, 2004). Se espera que la publicación de este estudio incentive investigaciones equivalentes en otros países de Latinoamérica.

El propósito de este artículo es analizar el estado del arte de las investigaciones en gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional realizadas en el período 2000-2014, a partir de los trabajos de grado de las carreras: administración de empresas, psicología, ingeniería industrial y de sistemas, en las universidades de Bogotá con programas acreditados con alta calidad por el Ministerio de Educación de Colombia y trabajos de grado de programas de maestría con registro calificado en las mismas disciplinas. El objetivo de un estado del arte es presentar los resultados de un saber acumulado, en un momento histórico determinado, sobre un área específica del saber (Hoyos, 2000).

Esta investigación es de carácter documental, se realizó siguiendo las etapas propuestas por Hoyos (2000): preparatoria, descriptiva, interpretativa y de aproximación global. Se revisan los conceptos gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional.

En la etapa preparatoria se identificaron los programas de pregrado acreditados con alta calidad por el Ministerio de Educación de Colombia en administración de empresas, psicología, ingeniería industrial y de sistemas, y los programas con registro calificado que operan en Bogotá, en el nivel de maestría, en las mismas disciplinas. La consulta de los trabajos de grado se realizó de manera electrónica y en físico cuando no estaban digitalizados. La información proveniente de los trabajos de grado se consignó en una ficha diseñada para facilitar el análisis de la información. El criterio de búsqueda para identificar los documentos que harían parte de la investigación fue la presencia de las palabras aprendizaje organizacional y/o gestión del conocimiento en el título, en las palabras claves o en el resumen.

En la etapa descriptiva se realizó el trabajo de recolección de la información, el cual consistió en leer los trabajos de grado identificados y consignar los aspectos requeridos en el formato diseñado para el posterior análisis. En la etapa interpretativa se analizó la información proveniente de los trabajos de grado de las carreras y maestrías seleccionadas. Finalmente, se plantearon conclusiones a partir de la información obtenida, a modo de aproximación global.

## **2. Gestión del conocimiento**

El conocimiento es fuente generadora de valor en las organizaciones

(Spiegler, 2000) y el aprendizaje, en una economía basada en conocimiento, es la moneda que permite su flujo (Reich, 1998). El conocimiento en el contexto organizacional es entendido como una integración fluida de experiencia, valores, información contextual y experticia que contribuye a evaluar e incorporar nueva experiencia e información (Gammelgaard y Ritter, 2003). El conocimiento también ha sido concebido como capacidad de actuación (Sveiby, 2000) e información procesada embebida en las rutinas organizacionales (Myers, 1996). El conocimiento es información en la cabeza de personas, quienes le adicionan sus historias de aprendizaje, sus creencias, percepciones, actitudes, motivaciones y personalidad. Por esta razón, el conocimiento es dinámico y se transforma en la medida en que el individuo aprende. La información internalizada por dos personas pudiese tener elementos comunes y a la vez sesgos o diferentes matices derivados de las diferencias en sus historias de vida.

El origen de la gestión del conocimiento es relativamente reciente y ha tenido distintas perspectivas en el tiempo. En sus inicios, en la década del 90 del siglo XX, su principal preocupación fue almacenar la información organizacional y facilitar su acceso y transferencia electrónica. A esta tendencia, predominante en Estados Unidos, Earl (2001) la llamó la escuela tecnocrática. La experiencia de muchas organizaciones fue que tener mejores herramientas tecnológicas no era suficiente para gestionar flujos de conocimiento. Una tendencia posterior del campo fue la conductual, la cual se centró en las capacidades y acciones humanas relacionadas con el proceso de generar, intercambiar y aplicar conocimiento (Aportela y Ponjuán, 2008;

Castañeda, Fernández y Durán, 2016). Son las personas quienes tienen el conocimiento y quienes lo gestionan o no. Actualmente hay bastante acuerdo entre académicos y practicantes que la gestión del conocimiento es más efectiva cuando se integran elementos tecnológicos y humanos para agregar valor a las organizaciones (Serenko, 2013).

La gestión del conocimiento se ha definido de diferentes formas, algunas de ellas confusas (Begoña, 2008), sin embargo un elemento común en su concepción es incluir los procesos que la caracterizan (Castañeda, 2010). A continuación se presenta una revisión cronológica de algunas definiciones. En sus inicios, la gestión del conocimiento fue definida como el proceso de identificar y explotar el conocimiento para responder a las necesidades actuales y futuras de la organización (Quintas, Lefrere y Jones, 1997); adicionalmente, como la facilitación de flujos de conocimiento para mejorar la productividad de los individuos y de la organización (Guns y Välikangas, 1997); para otros, la gestión del conocimiento consistió en asegurar el desarrollo y aplicación de conocimiento pertinente a la firma, con el objetivo de mejorar su capacidad de solución de problemas y de esta forma contribuir a mantener sus ventajas competitivas (Andreu y Sieber, 1999).

A continuación se presentarán algunas definiciones del tema en este milenio. Para Alavi y Leidner (2001) la gestión del conocimiento incluye la creación, transferencia y aplicación del conocimiento. Posteriormente, Wiig (2004) incluyó en la definición de gestión del conocimiento los procesos de adquirir, codificar, compartir y usar conocimiento. Alavi y Denford (2011) la definieron en función de los

procesos de creación, almacenamiento, recuperación, transferencia y aplicación de conocimiento. Luo y Lee (2013) contemplaron en la definición los procesos de crear, identificar, recolectar, adaptar, organizar, aplicar y compartir conocimiento. Por su parte Lin (2014) incluyó la generación, acceso, facilitación, integración, aplicación, transferencia y protección de conocimiento. Para Castañeda (2015b), la gestión del conocimiento consta de cuatro procesos y ocho subprocesos. El primer proceso es la creación del conocimiento, el cual incluye los subprocesos de generación y adquisición, este último también llamado captura de conocimiento. El segundo proceso es la organización del conocimiento, constituido por los subprocesos de documentación y almacenamiento. El tercer proceso es la distribución de conocimiento el cual contempla los subprocesos de transferencia electrónica y el de compartir conocimiento cara a cara. El cuarto proceso es la aplicación de conocimiento, constituido por los subprocesos de uso y reuso del conocimiento.

Recientemente, Downes y Marchant (2016) incluyen como procesos de la gestión del conocimiento la creación, representación, transferencia y aplicación; la representación incluye los subprocesos de codificación, almacenamiento y recobro del conocimiento.

### **3. Aprendizaje organizacional**

Por su parte, el aprendizaje organizacional surgió en los años sesenta del siglo anterior con la publicación de Cyert y March (1963), quienes plantearon que las firmas aprenden de la experiencia y el propósito del aprendizaje es la adaptación de

la organización a las condiciones del entorno. La primera vez que se publicó un libro con las palabras aprendizaje organizacional en el título fue en 1965, por Cangelosi y Dill. El libro trató sobre las tensiones entre el aprendizaje individual y el organizacional. En los años setenta la publicación más conocida fue la de Argyris y Schön (1978), particularmente por los conceptos de aprendizaje de bucle simple y aprendizaje de bucle doble. De acuerdo con los anteriores autores, la organización aprende para adaptarse a los cambios del entorno y a la vez para transformar el entorno.

En los años ochenta fue referente conceptual en aprendizaje organizacional la publicación de Hedberg (1981) quien lo definió como la adquisición de conocimiento y de experiencia para la adaptación de una organización al entorno. También fue referente en esa década el concepto de sistemas de aprendizaje planteado por Shrivastava (1981) y el de niveles de aprendizaje presentado por Fiol y Lyles (1985). En los años noventa se aceleró el proceso de publicaciones en el campo. El número de *Organization Science* (1991) sobre aprendizaje organizacional fue seminal e incluyó artículos altamente citados como el de March (1991) sobre exploración y explotación de conocimiento, el de Huber (1991) sobre constructos del aprendizaje organizacional y el de Brown y Duguid (1991) sobre aprendizaje organizacional y comunidades de práctica.

En la década pasada Spicer y Sadler-Smith (2006) definieron el aprendizaje organizacional como el desarrollo o adquisición de nuevo conocimiento y habilidades en respuesta a estímulos internos y externos, el cual conduce a un cambio permanente en la conducta colectiva y a la mejora de la eficiencia y eficacia organizacional.

Para Castañeda (2015a), el aprendizaje organizacional es el proceso mediante el cual las organizaciones, grandes o pequeñas, privadas o públicas, a través de sus trabajadores, crean o adquieren conocimiento, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que les permita adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno o transformarlo, dependiendo de su nivel de desarrollo.

#### **4. ¿Qué universidades investigan en Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional?**

A partir de la revisión electrónica y la visita a las universidades con programas que cumplieron con el criterio de investigación, se identificaron 123 trabajos de grado, de los cuales se pudo tener acceso para su lectura a 111 de ellos (Tabla 1). No fue posible tener acceso a un trabajo de grado de la Universidad Libre, a dos de la Universidad del Rosario, a uno de la Escuela de Administración EAN que tenía restricciones para personas que no fueran de su comunidad educativa, a uno de la Escuela de Ingenieros Julio Garavito cuyo archivo digital estaba dañado, a tres de la Universidad Católica debido a archivos dañados y cuatro de la Universidad de los Andes que tienen restricción de confidencialidad.

En la tabla 1 se presentan los trabajos de grado por programa de formación y por universidad. En el consolidado, la universidad en la que más se realizaron trabajos de grado en los temas de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional, en el período analizado es la de los Andes con 38, seguida por la Pontificia Universidad

Javeriana con 21. En relación con la disciplina en la que más se ha investigado sobre estos dos temas es administración de empresas con 28 trabajos de grado a nivel de pregrado y 23 a nivel de maestría.

En la tabla 2 se presentan los trabajos de grado sobre gestión del conocimiento por programa y por lugar. La universidad en la que más se han realizado trabajos de grado en ese tema es la Pontificia Universidad Javeriana

**Tabla 1**  
**Trabajos de grado sobre gestión de conocimiento y aprendizaje organizacional por programa, grado de estudio y universidad**

Universidad	Administración de empresas		Ingeniería Industrial		Psicología		Ingeniería de sistemas		Total por universidad
	Pregrado	Maestría	Pregrado	Maestría	Pregrado	Maestría	Pregrado	Maestría	
Andes	3	3	10	19			1	2	38
Javeriana	13		3		1		3	1	21
Nacional	1	15							16
Konrad Lorenz					9				9
Católica			2		1	3	2		8
Externado	4	4							8
EAN	5	1					1		7
Sabana	2		1		1				4
<b>Total por grado y programa</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>111</b>

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2**  
**Trabajos de grado en gestión del conocimiento por programa, grado de estudio y universidad**

Universidad	Administración de empresas		Ingeniería Industrial		Ingeniería de sistemas		Psicología		Total por universidad
	Pregrado	Maestría	Pregrado	Maestría	Pregrado	Maestría	Pregrado	Maestría	
Javeriana	9		3		3	1	1		17
Andes	3	2	4	2	1	1			13
Nacional	1	12							13
Externado	2	5							7
Católica			2		2			2	6
EAN	5	1							6
Sabana	2		1				1		4
Konrad Lorenz									0
<b>Total por grado y programa</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>66</b>

Fuente: elaboración propia.

con 17, seguida de la Universidad de los Andes y la Universidad Nacional cada una con 13. En lo que respecta a la disciplina en la que más se han escrito trabajos de grado en gestión del conocimiento es administración de empresas, con 22 en la carrera y 20 en la maestría.

En la tabla 3 se presentan los trabajos en aprendizaje organizacional por programa y por lugar. La universidad en la que más se han realizado trabajos en ese tema es la Universidad de Los Andes con 25, seguida por la Universidad Konrad Lorenz con 9. La disciplina en la que más se han escrito trabajos de grado en este tema es ingeniería industrial, con 6 documentos en la carrera y 18 a nivel de maestría.

Delos 111 trabajos de grado, cuatro incluyeron en el título de forma simultánea los temas aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento. Para dos de ellas, el aprendizaje organizacional es un facilitador de los procesos de gestión

del conocimiento. Una de ellas considera la gestión del conocimiento como parte del aprendizaje organizacional y para la cuarta, aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento son dos temas separados que tienen interacciones. En conclusión, no hay una postura única sobre la relación entre los dos temas.

Uno de los criterios de análisis de los trabajos de grado fue su tipo: monografía, estudio empírico y estudio de caso o diagnóstico (Tabla 4). Se consideró un trabajo de grado de tipo monográfico cuando su objetivo era conceptual y no incluía la recolección y análisis de datos. Los trabajos de grado en esta categoría fueron 28 (25.2%). Dos trabajos de grado llevan el título de estado del arte en aprendizaje organizacional, sin embargo son monografías sobre el tema que no incorporaron ni datos del estado actual del campo ni mención a un período particular.

**Tabla 3**  
**Trabajos de grado en aprendizaje organizacional por programa, grado de estudio y universidad**

Universidad	Ingeniería Industrial		Psicología		Administración de empresas		Ingeniería de sistemas		Total por universidad
	Pregrado	Maestría	Pregrado	Maestría	Pregrado	Maestría	Pregrado	Maestría	
Andes	6	17				1		1	25
Konrad Lorenz			9						9
Javeriana					5				5
Católica			1	2					3
Nacional		1				2			3
Sabana			1		1				2
Externado					1				1
EAN							1		1
<b>Total por grado y programa</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>49</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4**  
**Trabajos de grado por tipo de estudio, tema investigado, grado de estudio y universidad<sup>1</sup>**

Tipo de estudio	Estudio de caso o diagnóstico				Monografía				Estudio Empírico				Total por universidad	
	Grado		Maestría		Pregrado		Maestría		Pregrado		Maestría			
	GC	AO	GC	AO	GC	AO	GC	AO	GC	AO	GC	AO		
Universidad														
Andes	8	5	3	12				1		1	2	6	38	
Javeriana	6	2			6	2			4		1		21	
Nacional			10	3			1		1		1		16	
Konrad Lorenz						9							9	
Católica	2	1			2						3		8	
Externado	2	1	3		1		1						8	
EAN	2	1			2		1		1				7	
Sabana	2				1	1							4	
<b>Total por grado y programa</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>111</b>	

Fuente: elaboración propia

Se categorizó como estudio empírico a un documento cuando presentaba los resultados de la relación entre variables, mediante la aplicación de instrumentos y con muestras organizacionales. Al respecto, 20 (18%) de los 111 trabajos de grado se agruparon en esta categoría. El énfasis de estos estudios es la relación entre variables y no el análisis de una organización.

Se definió un trabajo de grado de tipo estudio de caso o diagnóstico cuando su objetivo era documentar un caso empresarial, realizar un diagnóstico o aplicar una técnica o metodología en una empresa. Aunque estos trabajos de grado incluyen un marco conceptual, el foco está en la información obtenida de la empresa. Esta es la categoría predominante en trabajos de grado, con un total de 63 (56.8%). Algunos ejemplos son: cómo se gestiona el conocimiento en el equipo de ventas de

una organización y el estado actual del componente tecnológico de la gestión del conocimiento en una empresa.

Adicionalmente, se hizo un análisis de trabajos de grado en aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento por año. Los resultados se presentan en la figura 1. En gestión del conocimiento, los años más productivos fueron 2007 y 2013, con 10 y 8 trabajos respectivamente. Después de un descenso en el número de trabajos entre 2007 y 2011, la tendencia en los años 2012 y 2013 se reversó. En 2014 el número de trabajos de grado volvió a descender. En aprendizaje organizacional, el año de mayor producción fue 2003 con 12 trabajos y en segundo lugar 2007, con 7 trabajos. Después del año 2007 la tendencia ha sido decreciente.

En complemento, se utilizó la herramienta TagCrowd para identificar en los títulos de los trabajos de grado

<sup>1</sup> Para efectos de la tabla, GC corresponde al tema gestión del conocimiento y AO corresponde al tema aprendizaje organizacional.



## **5. Estado del arte de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional**

A partir del análisis de los 111 trabajos de grado, a juicio de los autores de este trabajo, el campo del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento está en una etapa instrumental, en la que predominan las revisiones conceptuales, el diagnóstico sobre el estado actual de sus procesos en una organización y la propuesta de modelos aplicados y el diseño de herramientas de utilidad organizacional. En los trabajos analizados es casi inexistente la formulación de teorías o modelos conceptuales. Algunos trabajos de grado llevan por título el planteamiento de un modelo, sin embargo, suelen ser revisiones conceptuales o la propuesta gráfica de la relación entre conceptos, sin validación empírica.

A partir del análisis efectuado se puede aseverar que no existe diferenciación conceptual entre aprendizaje organizacional y la organización que aprende. De acuerdo con Tsang (1997) lo característico del aprendizaje organizacional es el estudio de los procesos de aprendizaje, especialmente desde el punto de vista académico. Easterby y Lyles (2011) están de acuerdo con la afirmación anterior y describen a la organización que aprende como un tipo ideal de organización, la cual tiene la capacidad de aprender efectivamente. A diferencia del aprendizaje organizacional, la organización que aprende tiene un abordaje más práctico que académico (López, García y García, 2012). El libro "La quinta disciplina" de Peter Senge (1990), uno de los autores más característicos de la organización que

aprende, fue el segundo más citado en trabajos de grado, a pesar de que el tema central era aprendizaje organizacional.

Adicionalmente, en los trabajos analizados es frecuente la poca delimitación entre los conceptos aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento. Con reiteración estos términos son utilizados como sinónimos. Esta falencia, sin embargo, no es exclusiva de los trabajos realizados en Colombia, sino que es una tendencia global (Tari y García, 2013). En las definiciones actuales de gestión del conocimiento se tiende a incluir el proceso de crear conocimiento, tradicionalmente característico del aprendizaje organizacional. A manera de ejemplo, Nicolau y Martins (2013) definen la gestión del conocimiento como la creación, almacenamiento, diseminación y uso de conocimiento y Yang, Rui, Rauniar, Ikem y Xie (2013) como la adquisición, integración, protección y deseminación de conocimiento. Por lo tanto, desde las definiciones actuales de la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional es uno de sus procesos, el relacionado con la adquisición y creación de conocimiento (Castañeda, 2015b; Downes y Merchant, 2016; Lin, 2014).

## **6. Conclusiones**

A partir de los hallazgos de esta investigación se puede afirmar que el estado actual de la investigación en aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento, desde trabajos de grado, se caracteriza principalmente por revisiones conceptuales, diagnósticos y aplicaciones organizacionales. Aún es incipiente el planteamiento de teorías y el diseño de estudios empíricos de corte causal. La ausencia de trabajos de grado

basados en estudios empíricos limita la probabilidad de su publicación y por lo tanto de su visibilización. La vinculación de estudiantes que realizan trabajos de grado a las líneas de investigación de profesores es una ruta que se sugiere para incrementar el nivel teórico y metodológico de los productos.

El estado actual de desarrollo de la investigación en gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional sugiere que se cuenta con las bases para emprender el siguiente nivel de investigación, el cual debe estar orientado al desarrollo teórico y al diseño de estudios empíricos. Sin embargo, una limitante para que esto sea posible es la tendencia decreciente de trabajos de grado en los dos temas de investigación, sobre todo en aprendizaje organizacional. Todavía son pocos los profesores colombianos que lideran líneas de investigación en aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento y que adscriben estudiantes a sus proyectos. Otra limitante es que las líneas de investigación en gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional frecuentemente son dependientes de un profesor. Si el profesor se desvincula del grupo de investigación significa el fin para la línea de investigación que dirige. Finalmente, se espera que este estudio sirva de modelo para el diseño de estudios equivalentes en otras regiones de Latinoamérica.

## Referencias bibliográficas

- Alavi, Maryam, y Denford, James, (2011), Knowledge management: Process, practice and web 2.0. En Mark Easterby y Marjorie Lyles, **Handbook of organizational learning and knowledge management**, Wiley, Chichester, Second Edition.
- Alavi, Maryam, y Leidner, Dorothy, (2001), Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, Vol. 25, pp. 107-136.
- Andreu, Rafael, y Sieber, Sandra, (1999), La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje. **Economía industrial**, Vol. 326, pp. 63-72.
- Aportela, Ivett, y Ponjuán, Gloria, (2008), La segunda generación de la gestión del conocimiento: un nuevo enfoque de la gestión del conocimiento. **Revista Ciencias de la información**, Vol. 39, N° 1, pp. 19-30.
- Argyris, Chris, y Schön, Donald, (1978), **Organizational learning: A theory in action perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Begoña, María, (2008), A review of the main approaches to knowledge management. **Knowledge Management Research y Practice**, Vol. 6, pp. 77-89.
- Brown, John, y Duguid, Paul, (1991), Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. **Organization Science**, Vol. 2, pp. 40-57.
- Cangelosi, Vicente, y Dill, William, (1965), Organizational learning: Observations toward a theory. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 10, N° 2, pp. 175-203.

- Castañeda, Delio, I. (2004), Estado del arte en aprendizaje organizacional, a partir de las investigaciones realizadas en facultades de psicología, ingeniería industrial y administración de empresas en Bogotá, entre los años 1992 y 2002. **Acta Colombiana de Psicología**, Vol. 11, pp. 23-33.
- Castañeda, Delio, I. (2010), **Variables psicosociales y condiciones organizacionales intervinientes en la intención y conducta de compartir conocimiento**. Tesis Doctoral no publicada, Universidad Autónoma de Madrid, España.
- Castañeda, Delio, I. (2015a), Condiciones para el aprendizaje organizacional. **Estudios Gerenciales**, Vol. 31, pp. 62-67.
- Castaneda, Delio, I. (2015b), Knowledge sharing: The role of psychological variables in leaders and collaborators. **Suma Psicológica**, Vol. 22, N° 1, pp. 63-69.
- Castañeda, Delio, I. Fernández, Manuel, y Durán, William, (2016), Determinants of knowledge-sharing intention and knowledge-sharing behavior in a public organization. **Knowledge Management y E-Learning**, Vol. 8, N° 2, pp. 372-386.
- Cyert, Richard, y March, James, (1963), **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Downes, Trevor, y Marchant, Teresa, (2016), The extent and effectiveness of knowledge management in Australian community service organizations. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 20, N° 1, pp. 49-68.
- Earl, Michael, (2001), Knowledge management strategies: toward a taxonomy. **Journal of Management Information Systems**, Vol. 18, N° 1, pp. 215-233.
- Easterby-Smith, Mark, y Lyles, Marjorie, (2011), The evolving field of organizational learning and knowledge management. En Easterby-Smith, M. and Lyles, M. (Eds.), **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**, Chichester, UK: Wiley, pp. 1-20.
- Fiol, Marlene, y Lyles, Marjorie, (1985), Organizational learning. **Academy of Management Review**, Vol. 10, pp. 803-813.
- Gammelgaard, Jens, y Ritter, Thomas, (2003), **Knowledge retrieval processes in multinational consulting firms**. Copenhagen, Dinamarca: Copenhagen Business School.
- Guns, William, y Välikangas, Liisa, (1997), Rethinking knowledge work: Creating value through Idiosyncratic Knowledge. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 1, N° 4, pp. 287 - 293, doi: 10.1108/EUM0000000004600.
- Hedberg, Bo, (1981), How organizations learn and unlearn. En P. Nystrom y W. Starbuck (Eds), **Handbook of organizational design**, pp. 3-27, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hoyos, Consuelo, (2000), **Un Modelo para la investigación**

- documental**, Medellín: Señal Editora.
- Huber, George, (1991), Organizational learning: The contributing process and the literatures. **Organization Science**, Vol. 2, pp. 88-115.
- Lin, Hsiu-Fen, (2014), A multi-stage analysis of antecedents and consequences of knowledge management evolution. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 18, pp. 52-74.
- López, Esteban, García, Fernando, y García, Susana, (2012), De la organización que aprende a la organización ambidiestra: evolución teórica del aprendizaje organizativo. **Cuadernos de Administración**, Vol. 25, pp. 11-37.
- Luo, Shih-Hsiung, y Lee, Gwo-Guang, (2013), Key factors for knowledge management implementation. **Social Behavior and Personality**, Vol. 41, pp. 463-476.
- March, James, (1991), Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, Vol. 2, pp. 71-87.
- Martínez, Mario, y Wills, Eduardo, (2013), Creación de conocimiento en Management: influencia de las características relacionales y estructurales de las redes sociales. **Cuadernos de Administración**, Vol. 26, pp. 37-59.
- Myers, Paul, (1996), **Knowledge management and organisational design**. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Nicolau, Maria, y Martins, Raky, (2013), Knowledge management practices as the basis of innovation: An integrated perspective. **Proceedings of the 5<sup>th</sup> European Conference on Intellectual Capital**, Bilbao, pp. 362-370.
- Quintas, Paul, Lefrere, Paul, y Jones, Geoff, (1997), Knowledge management: A strategic agenda. **Long Range Planning**, Vol. 30, N° 3, pp. 385-391.
- Reich, Robert, (1998), The company of the future. **Revista Fast Company**, Vol. 19, pp. 124-155.
- Senge, Peter, (1990), **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**, London: Century Business.
- Serenko, Alexander, (2013), Meta-analysis of scientometric research of knowledge management: discovering the identity of the discipline. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 17, N° 5, pp. 773-812.
- Shrivastava, Paul, (1981), **Strategic decision making process: The influence of organizational learning and experience**. Disertación doctoral no publicada, University of Pittsburg, Pittsburg, PA, EE.UU.
- Smith, Peter, (2008), The learning organisation turns 15: a retrospective. **The Learning Organization**, Vol. 15, N° 6, pp. 441-448.
- Spicer, David, y Sadler-Smith, Eugene, (2006), Organizational learning in smaller manufacturing firms. **International Small Business Journal**, Vol. 24, N° 2, pp. 133-158.

- Spiegler, Israel, (2000), Knowledge management: a new idea or a recycled concept?. **Communications of the Association for Information Systems**, Vol 3, N° 4, Artículo 14, pp. 1-24.
- Sveiby, Karl, (2000), **La nueva riqueza de las empresas**. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Tarí, Juan, y García-Fernández, Mariano, (2013), Can knowledge management influence firm's performance? **Cuadernos de Gestión**, Vol 13, N° 1, pp. 151-176.
- Tsang, Eric, (1997), Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**, Vol. 50, N° 1, pp. 73-89.
- Wiig, Karl, (2004), **People-focused knowledge management: how effective decision making leads to corporate success**. Boston: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Yang, Jie, Rui, Mingjie, Rauniar, Rupak, Ikem, Fidelis, y Xie, Hongming, (2013), Unravelling the link between knowledge management and supply chain integration: An empirical study. **International Journal of Logistics: Research and Applications**, Vol. 16, N° 2, pp. 132-143.

- Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)



UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA

---

**R/G** Revista  
Venezolana de  
Gerencia

**AÑO 22, Nº 78**

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada en abril de 2017, por la **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)**, **Centro de Estudios de la Empresa (CEE)**, **Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES)**,*

***Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela***

**[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)  
[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)  
[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)**