



Clima organizacional como gestión del conocimiento

TORRES RODRIGUEZ, KARLA¹ LAMENTA PISTILLO, PAOLA²
HAMIDIAN FERNANDEZ, BENITO³

Recibido: 01-05-2017

Revisado: 23-06-2017

Aceptado: 22-07-2017

Resumen

El clima organizacional es la percepción que tienen los trabajadores de la empresa relacionado con la motivación que tienen dentro de esta. El conocimiento está presente a la dinámica organizacional interactuando con el clima organizacional, e implica una distribución de recursos. El presente artículo tiene como propósito evidenciar la forma de gestión de conocimiento dentro del clima organizacional; abordando el estudio desde la perspectiva interpretativa con el uso del método hermenéutico en contexto teórico, documental. Se concluye en el presente artículo que la gerencia en un entorno cambiante debe identificar y analizar dentro del clima organizacional toda generación de conocimiento y aprovechar al máximo los mismos y permita alcanzar los objetivos organizacionales.

Palabras Clave: clima organizacional, gestión, conocimiento.

Abstract

Organizational climate as knowledge management

The organizational climate is the perception of the employees of the company related to the motivation they have into this. Knowledge is present organizational dynamics interacting with the organizational climate, and implies a distribution of resources. This article aims to show how knowledge management within the organizational climate; addressing the study from the interpretive perspective with the use of the hermeneutical method in theoretical, documentary context. It is concluded in this article that management in a changing environment must identify and analyze organizational climate within the generation of knowledge and make the most of them and can achieve organizational objectives.

Keywords: organizational climate, management, knowledge.

- 1 Doctorando en Gerencia Universidad de Yacambú. Licenciada en Contaduría Pública. Magister en Ciencias Contables. Docente Asociado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. email: katopo@yahoo.com.
- 2 Doctorando en Gerencia Universidad de Yacambú. Licenciada en Contaduría Pública. Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia. Docente Asociado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. email: paolalamenta@gmail.com.
- 3 Doctor en Didáctica y Organización de Instituciones Educativas de la Universidad de Sevilla. Licenciado en Relaciones Industriales. Docente titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Email: hamidianb@gmail.com.

INTRODUCCION

Hablar de clima organizacional es hacer referencia a las condiciones físicas y mentales que influyen en la forma en que la gente se siente en su trabajo y por tanto determina el grado de satisfacción que una persona puede experimentar en dicho ambiente. Generalmente, cuando se estudia el clima de una organización se analizan variables tales como las relaciones interpersonales, el apoyo existente entre los miembros de un equipo, un área, un departamento, el liderazgo, la relación entre las áreas y equipos de trabajo, el ambiente físico, la compensación y beneficios, los sistemas de comunicación, la influencia del apoyo de los líderes, y la comprensión de la estrategia, entre otros.

Toda organización está caracterizada por poseer un objetivo central el cual unifica las acciones y los recursos de la organización en función de su logro. Lograr esta meta es la razón de ser de la organización y por consiguiente, el logro del objetivo influye en el cómo la organización está estructurada y cómo está administrada. La manera en la que los individuos y grupos entienden el objetivo central es determinante para explicar sus acciones dentro de la organización. En los distintos campos de la actividad en la empresa, o más general aún, en el mundo profesional, lo mismo en el entorno personal, nos estamos relacionando permanentemente con personas o con grupos de personas con las que se van desarrollando conocimientos, aprendizajes y modelos internos que son generados aplicados por lo que es importante que las empresas identifiquen y analicen el conocimiento disponible y requerido, y planifiquen y controlen las acciones para generar activos de conocimientos que permitan alcanzar objetivos organizacionales.

Es por esta razón, que el propósito de este artículo evidenciar la forma de gestión de conocimiento dentro del clima organizacional.

CLIMA ORGANIZACIONAL COMO GESTION DEL CONOCIMIENTO

Según Goncalvez (1997) el clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. Para Rojas (2012) el clima laboral es producto de las percepciones personales y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros.

El clima organizacional es el resultado de las percepciones que tengan los trabajadores en cuanto a los factores organizacionales existentes en el lugar de trabajo, tales como: los estilos de liderazgo adoptados por la gerencia, la estructura organizativa y las relaciones entre los empleados. (Goncalvez, ob.cit). En este sentido Caligiore (2003), añade que estos elementos se suman para formar un ambiente laboral particular dotado de sus propias características, que representa en forma alguna, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

Arancibia (2007) señala que el clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por el otro.

Para Castillo et al. (2000), un clima organizacional estable y flexible promueve en el personal logros en el largo plazo, por el contrario, una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Por su parte, Chiavenato (2000) considera que el clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación, al tener una motivación elevada el clima organizacional tiende a ser más alto proporcionando de éste modo satisfacción y mayor participación entre las personas. De forma inversa, un clima bajo proporciona

estados de desinterés entre el personal, apatía, insatisfacción y hasta depresión en algunos casos. Por tanto, puede decirse que las propiedades motivacionales van a estar supeditadas por la forma en que los directivos manejen y controlen el ambiente interno de la empresa hacia los empleados.

En síntesis todos estos autores reflejan que el clima tiene que ver con la percepción que tienen los trabajadores de la empresa relacionado con la motivación que tienen dentro de esta.

Es vital que los gerentes posean la información detallada, el conocimiento del entorno que fluye en la organización porque puede mejorar el clima organizacional. Entonces cabe preguntarse: ¿El Conocimiento afecta el clima organizacional?

Para responder a esta interrogante se debe analizar: ¿Que es el conocimiento?

Martínez y Ríos (ob.cit) añaden “el conocimiento puede ser entendido de diversas formas: como una contemplación porque conocer es ver; como una asimilación porque es nutrirse y como una creación porque conocer es engendrar” (p.112).

Autores como Muñoz y Riverola (2003) definen el conocimiento como la capacidad para resolver un determinado conjunto de problemas. Alavi y Leidner (2003) definen el conocimiento como la información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurables.

La información se transforma en conocimiento una vez procesada en la mente del individuo y luego nuevamente en información una vez articulado o comunicado a otras personas mediante textos, formatos electrónicos, comunicaciones orales o escritas, entre otros, señalando también, Alavi y Leidner (2003), que el receptor puede procesar e interiorizar la información, por lo que vuelve a transformarse en conocimiento.

En este sentido, el conocimiento es una suerte de “mapa” conceptual que se distingue del “territorio” o realidad. Los conocimientos pueden ser tácitos o explícitos, siendo el primero considerado un elemento muy importante para estimular la innovación en las organizaciones y constituye un reto convertirlo en explícito para difundirlo en toda la empresa y así van asumiendo nuevas formas de adaptación.

La información se transforma en conocimiento una vez procesada en la mente del individuo y luego nuevamente en información una vez articulado o comunicado a otras personas mediante textos, formatos electrónicos, comunicaciones orales o escritas, entre otros, señalando también, Alavi y Leidner (2003), que el receptor puede procesar e interiorizar la información, por lo que vuelve a transformarse en conocimiento. En este proceso la información como característica principal en una organización le ha valido a la gerencia generar diversas construcciones surgiendo así los distintos tipos de conocimiento.

TIPOS DE CONOCIMIENTO

Por su parte, Corrales y Velaz (2004) citado por Contreras y Tito (2013) lo clasifican de acuerdo a un punto pedagógico en:

1. SABER QUÉ. Se refiere a los hechos. Describe realidades.
2. SABER PORQUÉ. Es el conocimiento acerca de las causas y naturaleza.
3. SABER CÓMO. El conocimiento sobre las habilidades o capacidades para realizar una cosa.
4. SABER QUIÉN. Supone saber quién conoce qué y quién sabe cómo hacer qué.

ESTUDIOS	TIPOS DE CONOCIMIENTO
Blackler (1995)	Conocimiento Cerebral Conocimiento Corporal Conocimiento Incorporado en la cultura Conocimiento Incrustado en la rutina Conocimiento Codificado
Nokata y Takeuchi (1995)	Conocimiento Armonizado Conocimiento Conceptual Conocimiento Operacional Conocimiento Sistémico
Spender (1996)	Conocimiento Consciente Conocimiento Objetivo Conocimiento Automático Conocimiento Colectivo
Teece (1998)	Conocimiento Tácito Conocimiento Observable Conocimiento Positivo Conocimiento Sistémico
Zack (1999)	Conocimiento Declarativo Conocimiento de procedimiento Conocimiento Casual
De Long y Fahey (2000)	Conocimiento Humano Conocimiento Social Conocimiento Estructurado
Nokata (2000)	Activos de conocimientos basados en la experiencia. Activos de conocimiento conceptual. Activos de conocimiento sistémico Activos de conocimientos basados en las rutinas
Alavi y Leinder (2001)	Conocimiento Tácito Conocimiento Explicito Conocimiento Individual Conocimiento Social Conocimiento Declarativo Conocimiento de procedimiento Conocimiento Causal Conocimiento Condicional Conocimiento Relacional Conocimiento Pragmático

Fuente: Segarra y Bou (2005)

El surgimiento de un tipo de conocimiento se da cuando en los límites del desarrollo de un nivel inferior surgen elementos del nuevo tipo de conocimiento que se van desarrollando hasta que comienzan a requerir del nivel inferior exigencias que este no puede satisfacer. Por ejemplo, en el desarrollo del conocimiento descriptivo explicativo llegó un momento en que las necesidades sociales del conocimiento

requirieron de la comprobación mediante el experimento. Entonces, la observación contemplativa se convirtió en observación activa como método del nivel empírico del conocimiento y las explicaciones requirieron de una fundamentación o comprobación empírica, ya fuera en laboratorio o mediante la práctica social. De esta manera, la contemplación y la descripción tomaron nuevas características cualitativas en el proceso de desarrollo del conocimiento empírico. Las nuevas exigencias sociales estimularon el desarrollo de un nuevo tipo de conocimiento, el empírico, que a su vez requirió de nuevas exigencias al tipo de conocimiento descriptivo explicativo.

Este tipo de conocimiento se caracteriza principalmente por un enfoque que se basa en la experiencia y que responde directamente a una u otra demanda social, a una u otra necesidad práctica. Los éxitos de las investigaciones empíricas se valoran por la práctica. Su contenido es fácilmente accesible a quien posee un rico conocimiento descriptivo explicativo: rehacer los conocimientos empíricos en el lenguaje del sentido común no es tan complejo; lo uno y lo otro tienen vínculos directos. Mientras la complejidad de las demandas sociales todavía no sea muy grande y las leyes no se hayan generalizado, los conocimientos se dirigen hacia la ciencia desde las más variadas esferas de la práctica y se satisfacen sin que se evidencie un vínculo entre los conocimientos descriptivos y empíricos.

En el conocimiento empírico tiene lugar un análisis escrupuloso de los distintos ángulos del fenómeno estudiado. El investigador actúa sobre el fenómeno. Sin embargo, no tiene en cuenta aquellas transformaciones internas que tienen lugar en el propio fenómeno. Como resultado se describe el modo de intervención que ha logrado el efecto deseado. Este modo incluye lo que algunos autores denominan regularidad empírica. Su potencia no es grande. Solamente es válida para resolver aquellas tareas repetitivas en situaciones tales que el estado del objeto sobre el cual se actúa es cercano a su estado en el momento de la investigación.

Al emerger la gestión del conocimiento del tipo de conocimiento descriptivo explicativo, el conocimiento empírico paulatinamente toma elementos del conocimiento activo transformador. En este proceso cobra importancia la conducta y la actividad de los usuarios y los agentes del conocimiento. El manejo de la actividad y la conducta como conceptos impulsa la tendencia que conduce al desarrollo del conocimiento empírico en la gestión del conocimiento.

Por lo tanto el conocimiento es la base del desarrollo social y organizacional, de modo que la gerencia que produzca conocimiento serán las más aventajadas, mientras que las que no lo hagan se verán condenadas a importarlo, acentuando así sus ataduras de subordinación y colonización y alejándose de las metas de soberanía e independencia. Por ello, la gerencia debe estar preparada para gestionar adecuadamente el conocimiento, deberá analizar el alcance de las repercusiones del mismo en el clima organizacional.

Hellriegel (2002), define al Gerente, como una persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros y de información para lograr los objetivos de la organización.

Del mismo modo, Chiavenato (2002) hace referencia a los gerentes como responsables del desempeño de una o más personas dentro de la organización. El administrador obtiene resultados a través de la organización y de las personas que trabajan en ella. Por consiguiente, planea, organiza, dirige personas, gestiona y controla recursos materiales, financieros, informáticos y tecnología para conseguir determinados objetivos.

Es importante resaltar, que gerente, no es solamente la persona, que tenga el título o el cargo formalmente designado, o la persona que se encuentre en la cabecera de una organización. Hellriegel (ob.cit) expresa que el gerente es cualquier persona que se evalúe en función de cuán bien trabajan las personas que están bajo su dirección.

Partiendo de esta premisa se considera que el desempeño gerencial se debe asociar a las funciones propuestas por la teoría clásica de la administración funciones que hoy en día se mantienen vigentes y que sirven como patrón de comparación para determinar cómo es el desempeño de un gerente, así como los roles gerenciales como papeles de actuación, también permiten conocer que tan efectivo es este sujeto en su desenvolvimiento. Por lo tanto este desempeño debe ser estudiado con base a diversas variables que explican su comportamiento y delimitan su ámbito de acción.

Ahora bien, en otro orden de idea. ¿Qué se entiende por Gestión? el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de gestionar algo. Es decir que gestionar es llevar a cabo algo, entonces se puede relacionar la Gestión con el Conocimiento, ya que la sociedad está en constante adquisición de conocimientos. ¿Cómo se gestiona el conocimiento? Brooking (1996) señala que es el área dedicada a la dirección de las tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos humanos intangibles en una organización. Bueno (1999) la define como la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales.

Parera (2003) expresa que la gestión del conocimiento más bien, como el poder desarrollar las condiciones de su entorno, todo lo que hace posible la apertura a un nuevo conocimiento, y que estos conocimientos circulen de una mejor manera.

De acuerdo con Reaich, Gemino y Sauer (2012) la gestión del conocimiento debe propiciar un ambiente social y tecnológico que favorezca las actividades relacionadas con el conocimiento, de manera de promover la creación, almacenamiento y difusión de este.

Para Figuerola (2013) es la práctica de organizar, almacenar y compartir información vital, para que todos puedan beneficiarse de su uso. Es decir, esta es vista como un conjunto de técnicas y

herramientas involucradas en el proceso de almacenar, distribuir, compartir y comunicar datos e información, con la finalidad de mejorar las comunicaciones y el conocimiento, entre los empleados de una organización, permitiendo el aprendizaje continuo, a través de las experiencias pasadas o lecciones aprendidas, que han sido previamente capturadas y almacenadas.

Es un proceso que apoya a las organizaciones para encontrar la información relevante, seleccionar, organizar y comunicarla a todo el personal activo; este ciclo es necesario para acciones tales como la resolución de problemas, dinámica el aprendizaje y la toma de decisiones. La gestión del conocimiento puede mejorar el desempeño de la organización en vías de lograr una organización inteligente, pero no es suficiente por sí sola; puesto que este involucra la planeación de estrategias y el establecimiento de políticas y además la colaboración de todo el personal de la organización un alto sentido de compromiso para ejecutar su trabajo y la aceptación del proceso.

Por tanto, una organización basada en el conocimiento implica una búsqueda general de los enfoques tradicionales de gestión, pero con un nuevo enfoque empresarial que logre combinar los sistemas de información con las capacidades del recurso humano (participación, compromiso, motivación y responsabilidad de los trabajadores) para alcanzar los objetivos organizacionales.

Cabe preguntarse: ¿Cómo sería una Gerencia basada en conocimiento? Autores como Zorrilla (1997) plantean el surgimiento de la gerencia del conocimiento como el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras e identificar y explotar conocimientos, tanto existentes como adquiridos que permitan el desarrollo de nuevas oportunidades. Para Guédez (2003) la gerencia del conocimiento se refiere a asumir el conocimiento como insumo, proceso, producto, y contexto de la acción gerencial, persigue la consolidación de las personas más que de las redes tecnológicas, revela el interés por hacer que el conocimiento sirva para que los usuarios se hagan

mejores a partir del ejercicio de generar, compartir, orientar, aplicar y evaluar el conocimiento. Por último señala, que la misma se ocupa más de la innovación que surge de la aplicación del conocimiento que del conocimiento propiamente dicho.

Por su parte, Muñoz y Riverola (2003) la definen como aquel proceso donde se relaciona un conjunto de elementos que aseguran la óptima utilización de un activo que siempre ha estado presente en la empresa, pero que no había sido debidamente aprovechado. La gerencia del conocimiento trata de garantizar que esta utilización se enfoque deliberadamente hacia la mejora constante de la productividad y competitividad de la empresa.

Según Salazar (2004), la gerencia del conocimiento implica la conversión del conocimiento, a través de cuatro formas, tales como: la socialización (conocimiento que nace de los individuos en forma de conocimiento tácito. Este se socializa al compartir una experiencia, un problema que debe ser resuelto de forma conjunta o en un mismo entorno), la externalización (ahí está la clave de creación del conocimiento, ya que se articula el conocimiento tácito en conceptos explícitos), la combinación (es cuando el conocimiento se hace accesible a cualquier miembro de la empresa, lo que puede originar nuevas ideas y conocimiento explícito) y la internalización (refiere al conocimiento explícito que se convierte en rutinario dentro de la organización).

Es por esto, que para las organizaciones se le hace necesario adquirir la conversión del conocimiento a través del clima organizacional, con la finalidad de lograr el apoyo influyente de la organización, es decir de la fuerza de trabajo. Esto facilita la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento, así como asegurar su disposición de innovar y mejorar los productos y procesos, entre otros. Se puede observar que las propuestas conceptuales de gerencia del conocimiento muestran características similares y comunes entre las explicaciones planteadas la connotación de que las organizaciones deben conocer la forma cómo ocurren los procesos que forman parte

de su existencia y ser capaces de construir explicaciones sobre ellos, favoreciendo la producción y transferencia de conocimientos dentro del clima organizacional. De esta manera, la gerencia tiene el reto de identificar y retener el conocimiento, así como su aplicación en el momento que lo necesite.

REFLEXIONES FINALES

1. El clima organizacional es algo intangible no se ve ni se toca pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella.
2. El clima es la atmosfera psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización.
3. En realidad cada vez es más clara la conexión entre la forma en que una persona se conecta con su trabajo y el logro de sus objetivos y la productividad.
4. Hoy en día un alto porcentaje de empresas otorgan tal importancia al clima que su gestión está asociada a la gestión que de los indicadores de clima hacen sus líderes, de tal suerte que incluso su compensación está asociada a la gestión que hacen de estos indicadores.
5. El gerente de hoy debe ser una mezcla de líder autocrático, liberal y democrático en el momento que lo requiera, así como también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentar las adversidades, y junto con el equipo humano que dirige contrarrestarlas, y aprender de ellas para experiencias futura.
6. El conocimiento aporta valor a la organización tanto por su naturaleza como por los resultados que se derivan de su adecuada gestión.
7. El conocimiento se va creando por patrones o modelos mentales. Las experiencias a lo largo de nuestra vida, crean

estructuras mentales, que organizadas internamente son fuentes de aprendizajes y conocimientos. Cada individuo interpreta su realidad, de acuerdo a esos modelos internos; y a su vez como individuos somos seres sociales, esa sociedad es producto de esa interacción, por lo que existe una retroalimentación entre el ambiente y los seres humanos para la generación de conocimiento.

8. La gerencia en las organizaciones debe estar bajo un eje de gestión de la información como productor de conocimientos.

9. Al emerger la gestión del conocimiento del tipo de conocimiento descriptivo explicativo, el conocimiento empírico paulatinamente toma elementos del conocimiento activo transformador.

10. La organización como agentes del conocimiento impulsa la tendencia que conduce al desarrollo del conocimiento empírico en la gestión del conocimiento.

11. Las organizaciones empresariales están sujetas a cambios y presiones que requieren nuevos patrones de gestión, que den respuesta a un contexto donde la información, la comunicación, el liderazgo y el conocimiento se convierten en el eje estratégico de los negocios.

REFERENCIAS

- Alavi, M y Leidner, D. (2003). Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios, en *Sistemas de gestión del conocimiento. Teoría y práctica*, editor Stuart Barnes, Colección Negocios, Thompson Editores, España.
- Arancibia, J. (2007). Clima como Herramienta de Gestión. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/jam.htm> [Consulta: 2016, Febrero 26].
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital Core Asset for Third Millennium Enterprise*. Paidós Empresa, Madrid. España.
- Caligiore, I y Díaz, J. (2003). Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA: Estudio de un caso. Disponible en: http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?script=sci_arttext & pid=S1315-99842003012000008&lng=es & nrm=is. [Consulta: 2016, Febrero 26].
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Editorial McGraw Hill Interamericana. Colombia.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw Hill Interamericana. Colombia.

- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Bogotá, Editorial McGraw Hill.
- Contreras, F y Tito, P. (2013). La gestión del conocimiento y las políticas públicas. Universidad María Auxiliadora. Lima, Perú. [Libro en Línea]. Disponible: <http://eprints.rclis.org/22933/1/LA%20GESTI%C3%93N%20DEL%20CONOCIMIENTO%20Y%20LAS%20POL%C3%8DTICAS%20P%C3%9ABLICAS.pdf> [Consulta: 2016, Febrero 26].
- Figuerola, N. (2013). Gestión del Conocimiento (Knowledge Management), Pirámide D-IK-W. [Consulta: 2016, Febrero 25].
- Fuentes, M. (2001). Mediación en la solución de conflictos. Bogotá, Colombia. Editorial Planeta.
- Goncalvez, A. (1997). “Dimensiones del Clima Organizacional”, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), (documento en línea) <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>(Consulta: 2016, Febrero 26).
- Guédez, V (2003). Aprender a emprender. De la gerencia del conocimiento. Editorial Planeta. Venezuela.
- Hellriegel, J. (2002). Administración: Un enfoque basado en Competencias. International Thompson Editores. México.
- Martínez, A. y Ríos, F. (2006). Los Conceptos del Conocimiento, Epistemología y Paradigma como base diferencial en la orientación metodológica del Trabajo de Grado. Cinta moebio, N° 25, pp.111-121. [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.revistas.uchile.cl/index.php/CDM/article/viewFile/25960/27273> [Consulta: 2016, Febrero 25].
- Muñoz, B y Riverola, J. (2003). Del buen pensar y mejor hacer: Mejora permanente y gestión del conocimiento, Editorial Mac Graw-Hill, Madrid.
- Parera, A. (2003). La gestión del conocimiento. Ediciones Gestión 2000.
- Reaich, B, Gemino, A. y Sauer, C. (2012). Knowledge Management and Projectbased Knowledge in it Projects. A Model and Preliminary Empirical Results. International Journal of Project Management. Vol. 30, (6), 663-674.
- Rojas, O. (2012) Clima Organizacional. Ediciones Link Gerencial (Standard Copyright License). Primera Edición Published November 9, 2012.
- Salazar del Castillo, J. (2004). Algunas Reflexiones sobre la Gestión del Conocimiento en las Empresas. Revista Intangible Capital. N° 1.Vol. 17.
- Segarra, M. y Bou, J. (2005). Conceptos, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico. Revista de Economía y Empresa, 3 Cuatrimestre 2005 y 1 Cuatrimestre 2005, N° 52 - 53, pp. 175 – 195. [Artículo en línea]. Disponible: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2274043> [Consulta: 2016, Febrero 20].
- Zorrilla, H (1997). La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica. Programa de Gestión Tecnológica. Universidad de Los Andes. Mérida. Venezuela.