

La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia

Carlos Marulanda⁽¹⁾, Marcelo López⁽¹⁾ y Fernando López⁽²⁾

(1) Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Administración, Departamento de Administración y Departamento de Informática y computación. Campus Palogrande. Calle 27 No. 64-60, y Universidad de Caldas, Facultad de Ingeniería, Departamento de Sistemas e informática. Calle 65 No. 26-10, Manizales-Colombia. (e-mail: cemarulandae@unal.edu.co, carlose@ucaldas.edu.co, mlopez@ucaldas.edu.co, mlopezt@unal.edu.co).

(2) Logopolis SAS. Edificio capitalia oficina A-501, Carrera 23 No. 62-39, Manizales-Colombia. (e-mail: flopez918@gmail.com).

Recibido May. 31, 2016; Aceptado Jul. 29, 2016; Versión final Ago. 22, 2016, Publicado Dic. 2016

Resumen

El objetivo del presente trabajo es la presentación de la relación existente entre la cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia. El estudio se inicia con la aplicación de un modelo de evaluación de gestión del conocimiento, a 321 empresas. Para el efecto se utilizaron métodos de análisis y síntesis y un tipo de estudio descriptivo exploratorio y correlacional. Se concluye que la cultura modera de forma positiva y significativa las competencias para la gestión de conocimiento. Este estudio se espera que aporte al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas del país para formular acciones que permitan potenciar su crecimiento.

Palabras clave: gestión del conocimiento; cultura organizacional; competencias; pymes

Organizational culture and Competencies for Knowledge Management in Small and Medium Size Enterprises (SMEs) in Colombia

Abstract

The aim of this paper is the presentation of the relationship between organizational culture and competencies for knowledge management of Small and Medium Size Enterprises (SMEs) in Colombia. The study initiates with the application of an evaluation model of knowledge management to 321 companies. For the study, analysis and synthesis methods were employed and a type of exploratory and correlational descriptive study was used. It is concluded that culture moderates positively and significantly competencies for knowledge management. This study is expected to contribute to the development of small and medium enterprises in the country to formulate actions to enhance their growth.

Keywords: knowledge management; organizational culture; skills; competences

INTRODUCCIÓN

La evolución de la actividad económica en la era del conocimiento está marcada por la generación y sostenimiento de los activos de conocimiento para la supervivencia, la producción y el éxito de una empresa. Este entorno ha consolidado un escenario competitivo, en el que las empresas se deben dedicar a la renovación continua de sus ventajas competitivas a través de permanentes innovaciones y el desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades. En este sentido, una de las mejores maneras para que una empresa pueda lograr una economía competitiva proviene de la gestión del conocimiento desde la cultura y las competencias de los individuos. Para este caso se presentan los resultados de la aplicación de un modelo de evaluación de la gestión del conocimiento para empresas, mediante una evaluación integral de las categorías: análisis organizacional y competencias, en 321 PYMES de las ciudades de Armenia, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Manizales, Medellín y Pereira, en Colombia.

La gestión del conocimiento GC, puede considerarse como un proceso de aprovechamiento de los conocimientos para lograr la innovación en procesos y productos o servicios, para una efectiva toma de decisiones y también para la adaptación de la organización al mercado. Generalmente, también se puede definir como una forma de agregar o crear valor a través de la activación de los conocimientos, de la experiencia dentro y fuera de la organización y el uso de herramientas y técnicas específicas, de tal manera que el conocimiento está disponible cuando la organización necesita resolver problemas o encontrar soluciones Barney (1991), Dosi (1992) y Schmitza, Rebeloa, Gracia y Tomás (2014). Los usos y razones del uso de la GC son variados, partiendo desde generar cambios y resultados sustentables, o por optimizar recursos, o aprovechar el conocimiento existente, o aprender permanentemente, estimular la creatividad e innovación, hasta lo planteado por Barnes (2002) y Rodríguez (2006): Capturar y compartir buenas prácticas, proporcionar formación y aprendizaje organizacional, proporcionar espacios de trabajo, gestionar la propiedad intelectual, retener los conocimientos del personal, mejorar la satisfacción de los usuarios, incrementar los beneficios para la organización o acortar los ciclos de desarrollo de productos. Desde el planteamiento basado en el conocimiento, el conocimiento organizativo, se convierte en el capital más rentable.

Autores como Arthur y Huntley (2005), Collins y Smith (2006), Lin (2007) y Mesmer-Magnus y DeChurch (2009), plantean que la combinación e intercambio de conocimientos en una organización, se relaciona directamente con: la disminución de costos, la creatividad e innovación de productos, el mejoramiento organizacional, el aumento de su rendimiento y de los ingresos por ventas. La gestión del conocimiento (GC) juega un papel fundamental en el éxito de actividades y estrategias de una organización, convirtiéndose en uno de los factores más importantes que cualquier negocio (Castrogiovanni, Ribeiro-Soriano, Mas-Tur y Roig-Tierno, 2016) y es ampliamente reconocida como una ventaja competitiva y una estrategia central para mejorar la eficacia organizativa (Chidambaranathan y RaniKumaresan, 2015).

La cultura organizacional es el patrón de comportamiento observable de una comunidad u organización que emana de los valores compartidos, creencias y pensamiento. Los valores y comportamientos dan forma al entorno fisiológico y sociológico de una organización de una manera única y tienen una fuerte influencia en el proceso de toma de decisiones. La cultura organizacional se observa como un patrón de supuestos compartidos y aprendidos por un grupo (Chidambaranathan y RaniKumaresan, 2015b). En este sentido Mueller (2014) y De-Castro et al. (2013), establecen que la cultura corporativa es una variable moderadora en la consecución de un mejor rendimiento del negocio, ya que promueve las capacidades de los empleados, tolera los riesgos, y apoya el desarrollo personal, constituyéndose en un factor organizacional importante que mejora la base de conocimientos de la empresa.

La cultura organizacional se puede definir en el marco de las creencias colectivas, valores compartidos, valores culturales y la motivación entre otros. Es considerada como un factor crítico en el fomento e intercambio de conocimientos, reconociendo que las habilidades y la adquisición de conocimientos son compatibles por la interacción y el estímulo de miembros de la organización y el apoyo, colaboración, coordinación, y confianza para facilitar su intercambio Shao et al. (2012). Según Allameha et al. (2011) y Lin y Lee (2012), la cultura determina los comportamientos relacionados con el conocimiento, es decir, las personas y los grupos sociales de la organización en su conjunto; igualmente afecta de manera crítica la decisión acerca de cuándo, dónde y con quién debe ser cambiado un tipo de conocimiento. Uno de los resultados culturales relacionados con la GC en una organización es la base de conocimiento disponible como el símbolo de los valores fundamentales de ella. En este sentido, (Koc, 2007), explica que la cultura puede ser transformada con las prácticas de gestión específicas que tienen relación con la dirección estratégica, la selección de personal, las recompensas, el reconocimiento, el apoyo a la generación de ideas y el trabajo en equipo para fomentar el comportamiento innovador y el desarrollo de la capacidad de aprendizaje, entre otros. Cada organización tiene sus propias políticas, prácticas y cultura. Un elemento complementario de la cultura tiene que ver con aprovechar la experiencia de los empleados; toda

experiencia relevante puede ser recogida; para lo cual aparece el comunicador de experiencias, el cual es un empleado que tiene un profundo conocimiento en uno o más temas y esto aunado al intercambio de conocimientos el cual se genera en las comunidades en que los miembros pueden unirse y compartir conocimientos y experiencias entre ellos y con los clientes, entre otros. Además (Basri y O'Connor 2012), presentan otros factores clave para la cultura organizacional de la GC así: Dinámica de equipos, comunicación; aprender y compartir, documentación y compromiso. El estilo de gestión en las microempresas, es más informal y el estilo de trabajo más autónomo y esto ayuda a crear dinámica del equipo.

COMPETENCIAS PARA LA GC

Navimipour y colaboradores (2015) plantean que la gestión por competencias de los individuos y los colectivos, en el marco de la gestión de conocimiento, es el conjunto de procesos que determina la creación, distribución y utilización de habilidades y conocimientos de los recursos humanos, los cuales son el activo más importante de cualquier organización y el factor clave para su éxito y cumple con los objetivos mediante el uso de su fuerza, experiencia, conocimiento, educación y habilidades. Al respecto Fajar y Hidajat (2012) definen que las habilidades, en especial las sociales, son atributos personales que mejoran las interacciones de un individuo y su rendimiento en el trabajo, mientras que las habilidades duras, se relacionan con realizar un determinado tipo de tarea o actividad. En este sentido, (Rampai, 2013), llama la atención la considerar que las habilidades de autodirección en el aprendizaje son fundamentales para la gestión del conocimiento ya que se convierten en oportunidades de intercambiar y compartir el conocimiento y la práctica de situaciones reales. Igualmente Monir y Bogamia (2015), explican que una habilidad importante por el cual se debe caracterizar a un trabajador del conocimiento es la capacidad de comunicarse con los demás de una de manera constructiva. Lo que se complementa con lo explicado por (Pereda, Berrocal y López, 2005), quienes plantean que las competencias son un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización, se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica, integrada y armónica en el desempeño de una actividad laboral concreta

En este marco, la gestión por competencias, permite disponer de personas que tengan los conocimientos que exige su trabajo y que sepan y quieran ponerlos en práctica en la resolución de los problemas diarios que éste les plantea y esto desde lo que concluyen (Canós, Valdés y Zaragoza, 2003), quienes identificaron las necesidades y actitudes de los individuos en procesos de selección de candidatos con un alto potencial. Así mismo (Hernández y Rodríguez, 2007), establecen que las competencias son un conjunto de capacidades necesarias para el ejercicio de una actividad profesional y el dominio de los comportamientos correspondientes y como mediadoras, son definidos en términos de: a) habilidades técnicas y b) habilidades profesionales y sociales de acuerdo a las necesidades de los proveedores y de los usuarios.

Las competencias personales, o aptitudes que deben guiar a un profesional que esté involucrado y manejando constantemente información, se enumeran así: buscar proporcionar servicios de excelencia, buscar nuevos retos y nuevas oportunidades dentro y fuera del servicio, buscar socios y alianzas, tener capacidad para ver el marco global, tener capacidad para crear un entorno de respeto mutuo y confianza, tener capacidad para trabajar en equipo, tener capacidad de liderazgo, tener capacidad para planificar, priorizar y definir lo que es crítico, tener capacidad y deseo para el aprendizaje continuo, tener habilidades de comunicación, tener habilidades para el negocio y ser capaz de crear nuevas oportunidades, ser capaz de reconocer el valor de trabajar en red y de forma solidaria y ser flexible y positivo en tiempos de cambios continuos. Para el caso de esta investigación se consideraron competencia en: gestión de la información y la documentación, gestión de la comunicación, diseño de herramientas digitales, gestión de la innovación y el cambio y gestión del aprendizaje organizacional.

PYMES

Colombia define la Pyme según sus activos totales y el número de empleados (Ley 905 de 2004), tal como se puede observar en la tabla 1. En diferentes informes se puede determinar que la estructura empresarial del País establece que entre el 92% y el 97%, corresponde a pymes, mientras que entre el 3% y el 8% corresponde a empresas grandes, de ahí la importancia de desarrollar investigaciones en este tipo de compañías, dado el impacto que tienen en la economía de Colombia.

Tabla 1. Clasificación de las PYMES.

<i>Tipo de empresa</i>	<i>Planta de personal</i>	<i>Activos totales en salarios mínimos mensuales vigentes</i>
Mediana	51-200	5.001-15.000
Pequeña	11-50	501-5.000
Microempresa	Hasta 10	Inferior a 500

MATERIALES Y MÉTODOS

Considerando los elementos relacionados con las PYMES a evaluar, fue necesario emplear un método de investigación cualitativa, tipo de estudio descriptivo, explicativo y correlacional, el cual según (Mejía N., 2004), busca comprender por medio de significados y desde una perspectiva holística, para entender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno.

Muestreo

Se aplicó una encuesta a 321 PYMES de las ciudades de Armenia, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Manizales, Medellín y Pereira, de Colombia. Para la estructuración del cuestionario se formularon preguntas en escala Likert, las cuales se calificaron de 1 a 5, donde 1, se está en desacuerdo o no realizado, 2, realizado parcialmente, 3, realizado en intervalos, 4, realizado con regularidad y 5 realizado completamente.

Categorías evaluadas

De acuerdo a las necesidades de evaluación, se agruparon las preguntas en las siguientes categorías y variables, tal y como se puede observar en la tabla 2:

Tabla2: Categorías y variables

Categorías	Variables
Buenas prácticas	Identificación, generación, compartir, retención y aplicación de conocimiento.
Competencias de los individuos	Gestión de la información y la documentación, gestión de la comunicación, diseño de herramientas digitales, gestión de la innovación y el cambio y gestión del aprendizaje organizacional.
Procesos	consideraciones generales, procesos para identificar, generar, retener, compartir y aplicar conocimiento
Rasgos culturales	Tipos de Organización, capital Intelectual, estímulos, direccionamiento estratégico y apropiación
TIC	Web social y semántica para identificar, generar, retener, compartir y aplicar conocimiento; TIC para el modelo SECI (socializar, exteriorizar, combinar e interiorizar conocimiento) de (Nonaka y Takeuchi, 1999); TIC para un modelo holístico de gestión de conocimiento.

Para cada una de estas categorías se utilizaron ítems relacionados con sus temáticas, para un total de 217 preguntas y en este caso, se presentan los resultados concernientes a los rasgos culturales y las competencias para la gestión del conocimiento.

Análisis de los datos

Basados en los planteamientos de (Hair et al. 2007), se considera el siguiente análisis: Análisis de correlación: el análisis de correlación implica correlacionar simultáneamente varias variables métricas dependientes y varias variables métricas independientes. Valores ideales por encima de 0.5.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Es muy importante que la cultura organizacional este orientada a la GC, no solo desde los planteamientos conceptuales, sino vivenciales y que las competencias personales para la GC igualmente se estén dando para el logro de los objetivos de las organizaciones, en este sentido la investigación mostró los siguientes resultados frente a las competencias para la GC, tal como se observa en la figura 1:

De acuerdo a la escala de calificación, el promedio de las variables evaluadas está alrededor de 3,0, es decir realizado a intervalos, en lo relacionado con competencias para la gestión de la información y documentación, considerando una adecuado manejo de archivos físicos y digitales; competencias para la comunicación, relacionados con las habilidades interpersonales y capacidades comunicativas; competencias para la innovación y el cambio, relacionadas con la manera en que las personas son agentes de cambio y el aporte de innovación en procesos, productos o servicios; competencias en diseñar herramientas digitales, que va desde herramientas básicas a medianamente complejas, utilizando la adaptación de herramientas presentes en el mercado y competencias para el aprendizaje organizacional y esto incluye en aprendizaje individual y el aprendizaje colectivo. Al respecto es necesario anotar la necesidad de avanzar en este aspecto, dada las situaciones de competitividad y competencia nacional e internacional que vienen teniendo las pymes del País, a la luz de firma de diversos tratados de libre comercio.

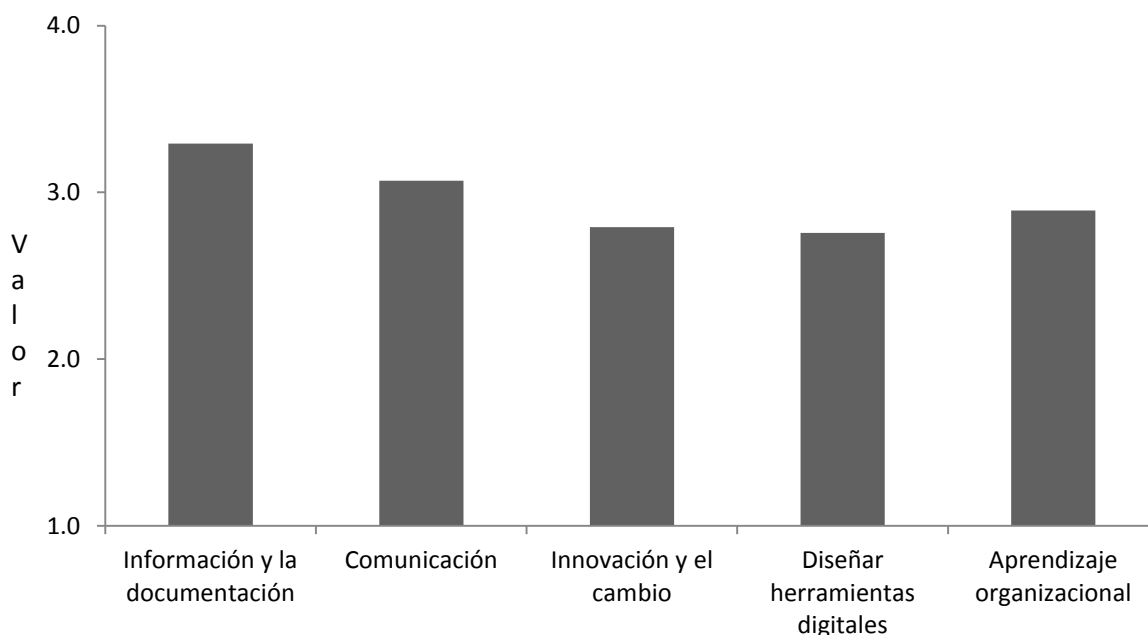


Fig 1: Competencias para la GC

Con base en estos resultados se indagó sobre la relación que existe entre la cultura organizacional, desde los estímulos ofrecidos y aplicados para que las personas desarrollen una efectiva GC y las competencias personales para la GC, considerando los análisis estadísticos correspondientes y se hallaron los resultados en la tabla 3: Como se observa en la tabla 3, los indicadores se encuentran dentro de los límites recomendados, lo cual expresa que hay una relación directa entre las variables mencionadas. Los resultados obtenidos muestran que los estímulos para la GC están directamente relacionados con las competencias para la GC. La interpretación de los resultados sugiere la existencia de las siguientes razones que ayudan a explicar ésta relación, por una parte la cultura organizacional desde los estímulos están procurando una mejora en la GC y por otro lado las personas se están sintiendo comprometidas con el desarrollo de sus labores diarias y en este sentido están generando competencias adecuadas para su quehacer y para una mejora continua desde la GC.

Tabla 3. Análisis de correlación

	RSGEST	CMPINFCOM	CMPCOM	CMPIINOV	CMPHERDIG	CPMAPRE
RSGEST	1					
CMPINFCOM	,576	1				
CMPCOM	,537	,812	1			
CMPIINOV	,556	,727	,796	1		
CMPHERDIG	,572	,743	,795	,751	1	
CPMAPRE	,546	,816	,847	,802	,837	1

Estos resultados están en la misma línea de los obtenidos por (Mohsen, Zare, y Sayyed., 2011), quienes concluyeron el importante papel de la cultura en relación con la capacidad para apoyar la comunicación, la colaboración, la búsqueda del conocimiento y posibilitar el aprendizaje colaborativo; (Butnariua y Milosan, 2012), quienes concluyen que las nuevas formas de aprendizaje y de organización social requieren la adopción y asimilación de instrumentos capaces de aprovechar las oportunidades que ofrece la economía basada en el conocimiento. Además de lo encontrado por (Mueller, 2014), quien concluyó que la cultura de la organización es la base para el conocimiento efectivo la gestión y el aprendizaje organizacional; Hernández, Hernández, Collado-Ruiz y Cebrián-Tarrasón (2013), Hernández, Marulanda y López (2014) y Teo (2012), quienes concluyeron que la cultura y las competencias facilitan la GC.

Igualmente Chen, McQueen y Sun (2013) y Teo y Bhattacharjee (2014), comentan que la transferencia de conocimientos, se da por la motivación, las mejores prácticas, la experiencia técnica y habilidades; (Chen y Huang, 2007), concluyen que la interacción social juega el papel de mediador entre el clima organizacional, la estructura organizativa, y GC y (Hautalaa y Jauhianena, 2014), quienes concluyen que la interacción, la interpretación, así como contextos o espacios permiten la creación de conocimiento. (Schmitza, Rebeloa,

Gracia y Tomás, 2014), explican que hay una relación positiva y significativa entre la cultura de aprendizaje y las prácticas de GC. Con respecto a la cultura de aprendizaje, la integración interna fue el principal predictor de las prácticas formales de GC, de las prácticas informales de GC y de la gestión estratégica del conocimiento, mientras que la adaptación externa fue capaz de predecir sólo la gestión estratégica del conocimiento.

CONCLUSIONES

Existe una relación directa asociada al impulso y apropiación de la GC, relacionada con una cultura organizacional enfocada a la GC. En este sentido si se avanza en la adquisición y apropiación de competencias de GC en los individuos, esta capacidad impregnará a la cultura organizativa, impulsando estrategias y propuestas de valor.

Algunas de las características de la GC en estas PYMES, tal como competencias para la gestión de la información y documentación, las competencias para la comunicación, las competencias para la innovación y el cambio, las competencias en diseñar herramientas digitales y las competencias para el aprendizaje organizacional, se relacionan con las personas que se han apropiado y pueden transferir a su entorno métodos, técnicas y tecnologías que aportan a una mejor relación con los clientes internos y externos desde el orden local, regional y nacional.

Dada la importancia de la GC en el mundo empresarial actual, es definitivo evaluar el estado de su desarrollo en las empresas, pero también establecer, planes programas y proyectos que permitan llegar al estado ideal.

REFERENCIAS

- Allameha, M., Zamani, M. y Reza-Davoodia, S. M., *The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management*, *Procedia Computer Science* (3), 1224–1236 (2011)
- Arthur, J. B. y Huntley, C. L., *Ramping up the organizational learning curve: Assessing the impact of deliberate learning on organizational performance under gainsharing*, *Academy of Management Journal* (16), 1159–1170 (2005)
- Barnes, S., *Sistemas de Gestión del Conocimiento, teoría y práctica*. Argentina: Thomson. (2002)
- Barney, J., *Firm Resources and sustained competitive advantage*, *Journal of management*, 99-100. (1991)
- Basri, S., y O'Connor, R., *The Impact of Software Development Team Dynamics on the Knowledge Management Process*, informe de investigación (2012)
- Butnariua, M. y Milosan, I., *Best practices to increase progress in knowledge management*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (62), 739 – 743 (2012)
- Canós, L., Valdés, J. y Zaragoza, P., *La gestión por competencias como pieza fundamental para la gestión del conocimiento*. *Boletín de estudios económicos* (180), 445-463 (2003)
- Castrogiovanni, G., Ribeiro-Soriano, D., Mas-Tur, A. y Roig-Tierno, N., *Where to acquire knowledge: Adapting knowledge management to financial institutions*, *Journal of Business Research* (69), 1812–1816 (2016)
- Chidambaranathan, K. y RaniKumaresan, S., *Knowledge management and organizational culture in higher educational libraries in Qatar: An empirical study*, *Library & Information Science Research*(37), 363–369 (2015)
- Chen, J., McQueen, R. y Sun, P., *Knowledge Transfer and Knowledge Building at Offshored Technical Support Centers*, *Journal of International Management* (19), 362–376 (2013)
- Chen, C.-J. y Huang, J.-W., *How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective*, *International Journal of Information Management* (27), 104–118 (2007)
- Collins, C. J. y Smith, K. G., *Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms*, *Academy of Management Journal*, 544–560 (2006)

- De-Castro, G., Delgado-Verde, M., Navas-López, J. y Cruz-González, J., *The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation*, *Technological Forecasting & Social Change* (80), 351–363 (2013)
- Dosi, G. T. *Toward a theory of corporate coherence: preliminary remarks*. *Technology and Enterprise in a Historical Perspective*. (1992)
- Fajar, A. y Hidajat, J., *Relationship among Soft Skills, Hard Skills, and Innovativeness of Knowledge Workers in the Knowledge Economy Era*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (52), 35 – 44 (2012)
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W., *Análisis multivariante*. Madrid: Pearson. (2007).
- Hautala, J. y Jauhiainen, J., *Spatio-temporal processes of knowledge creation*, *Research Policy* (43), 655–668 (2014)
- Hernández, A. y Rodríguez, D., *Las nuevas competencias del profesional de la información: del control de documentos a la gestión del conocimiento*, *Biblioteconomía*, 1-9 (2007)
- Hernández, J., Hernández, Y., Collado-Ruiz, D. y Cebrián-Tarrasón, D., *Knowledge Creating and Sharing Corporate Culture Framework*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (74), 388 – 397 (2013)
- Hernández, A., Marulanda, C. E. y López, M., *Análisis de Capacidades de Gestión del Conocimiento para la Competitividad de PYMES en Colombia*, *Información tecnológica*, 25(2), 111-122 (2014)
- Koc, T., *Organizational determinants of innovation capacity in software companies*, *Computers & Industrial Engineering*, 373–385 (2007)
- Lin, H. F., *Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study*, *International Journal of Manpower*, 315–332 (2007)
- Lin, Y.-C. y Lee, H.-Y., *Developing project communities of practice-based knowledge management system in construction*, *Automation in Construction* (22), 422–432 (2012)
- Mesmer-Magnus, J. R. y DeChurch, L. A., *Information sharing and team performance: A meta-analysis*, *Journal of Applied Psychology*, 535–546 (2009)
- Mohsen, S., Zare, M. y Sayyed., R., *Examining the Impact of KM Enablers on Knowledge Management Processes*, *Procedia computer science*, (3), 1211-1223 (2011)
- Riesco, M. *El negocio es el conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos. (2006)
- Monir, H. y Bogamia, A., *The Relationship between Transformational Management and Communication Skills among Heads of Departments of KAU*, *Procedia Computer Science* (65), 1160 – 1164 (2015)
- Mueller, J., *A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams*, *European Management Journal* (32), 190–202 (2014)
- Navimipour, N., Rahmani, A., Navin, A. y Hosseinzadeh, M., *Expert Cloud: A Cloud-based framework to share the knowledge and skills of human resources*, *Computers in Human Behavior* (46), 57–74 (2015)
- Pereda, S., Berrocal, F. y López, M., *Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento*, *Recursos humanos* (28), 43-54 (2005)
- Rodríguez G., D. *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*. *Educar*, 25-39 (2006)
- Rus, I. y Lindvall, M., *Knowledge Management in Software Engineering*, *IEEE Software*, 26-38 (2002)
- Shao, Z., Feng, Y. y Liu, L., *The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China*, *Computers in Human Behavior* (28), 2400–2413 (2012)

Schmitza, S., Rebeloa, T., Gracia, F. y Tomás, I., *Learning culture and knowledge management processes: To what extent are they effectively related?*, *Journal of Work and Organizational Psychology* (30), 113-121 (2014)

Teo, T., *Knowledge management in client–vendor partnerships*, *International Journal of Information Management* (32), 451– 458 (2012)

Teo, T. y Bhattacharjee, A., *Knowledge transfer and utilization in IT outsourcing partnerships: A preliminary model of antecedents and outcomes*, *Information & Management* (51), 177–186 (2014)