



**SOPORTE DE INVESTIGACIÓN PARA TESIS DOCTORAL SOBRE LA  
TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN INDUSTRIAS CREATIVAS**

**AUTORES**

**DANIELA CORREA MORIANO**

**DANIELA PARRA CÓRDOBA**

**DIRECTOR DEL PROYECTO**

**LOBSANG SALGUERO BARRERA**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**DEPARTAMENTO DE MERCADEO**

**SANTIAGO DE CALI**

**2015**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. RESUMEN</b> .....	3
<b>1. ABSTRACT</b> .....	5
<b>2. INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>3. MARCO TEÓRICO</b> .....	8
3.1. Administración del conocimiento .....	10
3.2. Aprendizaje organizacional .....	11
3.3. Etapas del conocimiento .....	13
3.4. Los factores que favorecen y desfavorecen la gestión del conocimiento .....	14
3.5. Las organizaciones creadoras de conocimiento .....	15
3.6. Los trabajadores del conocimiento. ....	15
<b>4. ANÁLISIS CUALITATIVO</b> .....	19
4.1. Red Semántica Atlas.Ti .....	21
<b>4.1.1.</b> Figura 1 – Red Semántica.....	21
<b>5. ANEXOS</b> .....	22
5.1. Papers utilizados para marco teórico .....	22
<b>5.1.1.</b> Administración del Conocimiento.....	22
<b>5.1.2.</b> Aprendizaje Organizacional .....	23
<b>5.1.3.</b> Etapas del Conocimiento .....	24
<b>5.1.4.</b> Organizaciones Creadoras de Conocimiento.....	25
<b>5.1.5.</b> Trabajadores del Conocimiento.....	25
<b>5.1.6.</b> Factores que favorecen y desfavorecen la transferencia de conocimiento .....	26
5.2. Entrevistas a profundidad .....	27
<b>6. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	28

## 1. RESUMEN

El apoyo que se brindó a la tesis doctoral acerca de la transferencia de conocimiento en las industrias creativas pasó por un proceso de transformación, pues en un principio se trató acerca de la influencia del contrato psicológico en las industrias creativas y culturales de Cali, pero después de una reevaluación del tema se acordó cambiar el problema de investigación y dirigirlo hacia la transferencia de conocimiento en las industrias creativas.

El objetivo principal este trabajo de grado fue apoyar la investigación de la tesis doctoral acerca de la transferencia de conocimiento en las industrias creativas. Posteriormente se definieron los objetivos específicos:

- Sintetizar y clasificar textos para realizar el marco teórico.
- Realizar análisis cualitativos utilizando Atlas.Ti.
- Conocer la dinámica de trabajo en las industrias creativas.
- Identificar la relación que existe entre jefe y subordinados en las industrias creativas.

Los principales aprendizajes y conclusiones en el proceso investigativo fueron los siguientes:

- Comprender la importancia del conocimiento como principal activo de una organización y su contribución al funcionamiento de las industrias creativas.

- Lograr sintetizar el proceso de análisis de información cualitativa extensa y reducirla, identificando así los aspectos más relevantes, lo que permitió una lectura más eficiente para la continuación de la investigación.
- Preliminarmente, la industria creativa tiene una dinámica de trabajo muy diferente al resto de las organizaciones, maneja horarios flexibles, una jerarquía muy horizontal y constantemente se busca estimular la creatividad para nuevas propuestas.
- Preliminarmente, la relación jerárquica en las industrias creativas es bastante orgánica y basada en la confianza, las ideas y propuestas de los empleados son tenidas en cuenta y necesarias para el proceso de creativo.

**Palabras Clave:** Transferencia de Conocimiento, Industria Creativa, Conocimiento, Creatividad, Aprendizaje Organizacional.

## 1. ABSTRACT

The support provided to the doctoral thesis about knowledge transference on the creative industries went through a transformation process. Initially it went about the influence of the psychological contract on the creative and cultural industries of Cali, but after a reevaluation of the subject it was agreed to change the investigation problem and focus it to the transference of knowledge on the creative industries.

The main objective of this undergraduate dissertation was supporting the research of the doctoral thesis about knowledge transference on the creative industries. Afterwards the following specific objectives were defined:

- Synthesize and classify reference articles to define the theoretical framework
- Perform qualitative analysis using Atlas.Ti
- Recognize the workflow in the creative industries.
- Identify the boss-subordinate relationship existing in the creative industries.

The major learning and conclusions gained from the research process were the following:

- Recognizing the relevance of knowledge as a primary asset of an organization and its contribution to the workflow of the creative industries.

- Synthesizing the process of analysis of broad qualitative information and reducing it, identifying in this way the most relevant aspects which allowed for a more efficient literature review to continue with the research.
- Preliminary, the creative industry relies on a workflow very different from the rest of the organizations, operates on flexible schedules, a very horizontal hierarchy and it constantly pursues to stimulate creativity for new proposals.
- Preliminary, the hierarchical relationship inside of the creative industries is highly organic and trust-based. The ideas and proposals by employees are taken into account and absolutely necessary for the creative process.

**Palabras Clave:** Knowledge Transfer, Creative Industry, Knowledge, Creativity, Organizational Learning.

## 2. INTRODUCCIÓN

Al introducirnos en un proyecto investigativo donde el tema del conocimiento es tan complicado, amplio y de un desarrollo continuo; nos hemos enfocado en el ámbito de la transferencia del mismo. La transferencia del conocimiento en las industrias creativas y lo que de este se desprende, es pues el tema que aquí nos ocupa y del cual se ha hecho énfasis en la aplicación organizacional y social en sí.

Esta investigación se ha basado en distintos artículos, libros y entrevistas a personas de la industria creativa que dejan en evidencia la transformación y el cambio en la percepción del conocimiento como activo intangible, pues anteriormente el éxito de una organización era medido en la efectividad de su mano de obra o en la estandarización de procesos industriales, pero actualmente se habla de la importancia de crear, medir y transmitir el conocimiento dentro de la empresa.

Para entender cómo funciona la transferencia de conocimiento en las industrias creativas, ha sido importante entender la dinámica en la cual estas se desenvuelven y cómo esto influye en las oportunidades que tienen los empleados de proponer ideas y ser partícipes de cambios estructurales que conlleven a un mejor funcionamiento de la organización. Factores como la comunicación, las relaciones interpersonales y los estímulos permiten que este proceso de transferencia sea el adecuado.

### **3. MARCO TEÓRICO**

El proyecto de investigación que aquí se desarrolla corresponde a una serie de estudios en torno al tema de la gestión del conocimiento, la creatividad, oportunidades, transformación social, entre otros; todo ello inscrito en un ámbito organizacional y con miras a un mejoramiento en la estructura laboral y cultural. Los temas que en este trabajo se abordan son específicamente capacidades organizacionales que pertenecen a la sociedad, a la organización y a sus integrantes al mismo tiempo.

El principal abordaje que hemos planteado como fundamental hilo conductor de esta investigación es lo que hemos estudiado y analizado como transferencia del conocimiento. Los diferentes temas y capacidades que se abordan desde las organizaciones deben ser tenidos en cuenta como términos que se transfieren mediante múltiples y diversas formas de enseñanza y aprendizaje que posibilitan el compartimiento del conocimiento como principal fuente de valor económico.

Es importante hacer énfasis que esta investigación evidencia claramente que se ha venido gestando una transformación social y laboral en los últimos años. Dicha transformación se muestra en las formas de acceso, aplicación, definición y transferencia del conocimiento. Los activos que eran fundamentales en años anteriores son los materiales tangibles y físicos, el trabajo manual e industrial era no sólo la principal materia prima sino también el activo de mayor valor económico. En años pasados pero recientes se viene dando prioridad al manejo y empleo del conocimiento, reconociendo la importancia de este como principal activo de una organización empresarial.

En efecto, que el conocimiento se aborde en términos de activos lo conlleva a gestarse como la principal razón de éxito en una organización, razón por la cual va a ser fundamental un manejo adecuado de este. No obstante, este cambio de términos significa un cambio de paradigma en la concepción de las capacidades de una organización, de la sociedad y de la cultura en general.

Así pues, el desarrollo del conocimiento como principal activo se traduce en la gestión de la capacidad más importante en una organización, sin embargo, la aplicación de esta capacidad conlleva a gestar otras capacidades fundamentales para el éxito de esta. Cuando se mencionan otras capacidades se habla de, por ejemplo, capacidades de infraestructura (tecnología, cultura, estructura); capacidades de proceso (procesos de aplicación, conversión, protección, etc.); entre otras capacidades que se mencionarán a lo largo del desarrollo de este trabajo pero que yacen bajo la gestión del conocimiento en una organización.

En la bibliografía que ha posibilitado el estudio de estos temas y que hemos abordado bajo el término de transferencia de conocimiento se encuentran unas divisiones claves a la hora de estudiarlos. Es decir, la transferencia del conocimiento se dividiría en varios subtemas según la naturaleza del contenido que aborde; como la administración del conocimiento, el aprendizaje organizacional, etapas del conocimiento, el compromiso organizacional y el contrato psicológico, los factores que favorecen y desfavorecen la gestión del conocimiento, las organizaciones creadoras de conocimiento y los trabajadores

del conocimiento. Estos serían pues las divisiones que esclarecen cómo abordamos los temas que hacen parte de la transferencia de conocimiento en las organizaciones.

Para formar, desarrollar y aplicar de manera adecuada la gestión de las capacidades de las organizaciones es necesario seguir unos parámetros básicos que garanticen el éxito empresarial. La administración del conocimiento es vital para dar provecho a todas las capacidades y oportunidades que la misma organización ofrece. Es fundamental para este caso diferenciar claramente cuáles son las diferencias entre datos, información y conocimiento y de igual manera cómo se debe dar una adecuada administración de ellos.

### **3.1. Administración del conocimiento**

Una diferencia sustancial entre estos tres términos (datos, información y conocimiento) es la proveniencia de cada uno. Por ejemplo los datos provienen de registros y transacciones, la información de mensajes y el conocimiento se forma y obtiene exclusivamente de personas y organizaciones. Las diversas formas en las que se transfiere el conocimiento exigen unos medios estructurados como libros, documentos y otras maneras de aprendizaje. (Davenport, Prusak: 2005)

Sin embargo, el abordaje del conocimiento en términos de capital y paralelamente a los de datos e información requiere que se cuente con una herramienta de medición. Dicha herramienta mediría, así como se mide los activos tangibles, el capital intelectual con el que cada organización cuenta (Bontis: 2001). Es necesaria la medición del capital intelectual

debido a que teniendo claro con qué y cuánto conocimiento se cuenta se vislumbrará en qué y cómo se emplea el conocimiento que está a la mano de la organización.

Para la gestión del conocimiento es necesario comprender ¿qué es el conocimiento y la gestión del conocimiento?, ¿cómo se hace efectivamente una gestión del conocimiento por empresarios innovadores? y ¿cuáles son los sistemas de organización del conocimiento? Estas preguntas abordadas por Beijerse en *Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs* las hace con especial énfasis en la importancia de comprender a fondo qué es la gestión del conocimiento y define el conocimiento como una multitud de factores: experiencia, habilidades, cultura, personalidad, etc. Al tiempo que analiza y propone al conocimiento como información, capacidad y actitud.

La gestión del conocimiento en pequeñas y medianas empresas requiere estrategias, estructura, cultura, sistemas e instrumentos para hacer del conocimiento un activo empleado para el éxito de la organización. Cada uno de estos requerimientos deben ser trabajados de manera individual y grupal para gestionarlos de manera adecuada en la organización.

### **3.2. Aprendizaje organizacional**

La cultura y la sociedad son aspectos relevantes para el desarrollo del conocimiento ya que brindarán condiciones adecuadas para su aplicación o por otro lado lo impedirán.

Algunas falencias sociales como la pobreza, o el capitalismo desmesurado producirán grandes impedimentos para la utilización del conocimiento, ya que en lugares donde la mano de obra industrializada es vital para la subsistencia, la capacidad del conocimiento será dejada de lado.

Por esto el conocimiento requiere de aspectos sociales y culturales que propicien su adecuado manejo. Los autores De Long y Fahey en su artículo *Diagnosing cultural barriers to knowledge management* propone cuatro maneras en las que la cultura influencia los comportamientos que conllevan a crear, compartir y usar el conocimiento.

- La cultura forma supuestos sobre lo que es el conocimiento y qué conocimiento debe ser gestionado.
- La cultura define las relaciones entre el conocimiento individual y el conocimiento organizacional.
- La cultura crea el contexto para la interacción social del conocimiento.
- La cultura propicia los procesos por el cual el conocimiento es creado, aceptado y compartido por las organizaciones.

A su vez propone tres tipos de conocimiento que se mueven en este ámbito cultural y social: conocimiento explícito de cada persona, conocimiento social tácito y conocimiento organizacional estructurado. (De Long, Fahey: 2000)

Esta propuesta acerca de los tres tipos de conocimiento va ligada a tres niveles en el que el aprendizaje pasa de ser individual a organizacional. En un primer momento o nivel

de aprendizaje el conocimiento explícito humano es individual y se llevan a cabo procesos de intuición e interpretación, el segundo nivel o momento de aprendizaje es grupal donde se lleva a cabo un proceso de integración y el tercer momento o nivel de aprendizaje ya hace parte de la organización y se efectúa un proceso de institucionalización del conocimiento (Cfr. Crossan, Lane y White: 1999)

Por otro lado, es fundamental mencionar de qué manera se lleva a cabo la transferencia del conocimiento tácito. Entendamos por conocimiento tácito el conocimiento que está implícito en los individuos o prioritariamente en los grupos pero que es determinante a la hora de aplicar el conocimiento explícito. Sin embargo, este conocimiento se transfiere mediante la confianza, la participación y una adecuada diligencia por parte de los miembros de una organización (Cfr. Foos, Schum y Rothenberg: 2006)

### **3.3. Etapas del conocimiento**

Es fundamental considerar, siguiendo a Peirce y Polanyi, las características personales de los miembros de las organizaciones, así mismo como su formación, su entorno de trabajo, el manejo de ideas y conocimientos previos, entre otros. Ya que todo estos serían factores que influenciaran el proceso de creación. A este proceso de consideración es lo que llamaríamos abducción.

Por otra parte, comprender el conocimiento tácito también es de vital importancia porque este permitiría entender el proceso de investigación desde la etapa inicial, en donde surge el interés por el problema a investigar hasta la etapa final donde llegamos al descubrimiento (*Cfr.* Espejo: 2005)

### **3.4. Los factores que favorecen y desfavorecen la gestión del conocimiento**

Dentro de las organizaciones hay factores que favorecen de manera evidente el intercambio de conocimiento entre los miembros de una organización y de la organización misma. Hay tres factores fundamentales que promueven o impiden el intercambio de conocimiento entre grupos y organizaciones, factores que van ligados con el compromiso organizacional:

- Compromiso afectivo
- Compromiso continuo
- Compromiso normativo

Estos compromisos influyen de manera fundamental, ya que por ejemplo, el compromiso afectivo de un miembro de una organización con esta influye positivamente en la manera como transfiere o recoge conocimiento. Por otro lado, un clima organizacional donde la comunicación sea constructiva también será indispensable para el intercambio del conocimiento. (*Cfr.* Hoof, Ridder: 2004)

### **3.5. Las organizaciones creadoras de conocimiento**

Las organizaciones en su tarea de gestionar adecuadamente el conocimiento deben también gestionar comportamientos y prácticas en los cuales se cree el conocimiento, se gestione su difusión y su uso. No obstante, el conocimiento en su creación se divide en tres partes:

- La adquisición del conocimiento, en términos de creación.
- La difusión del conocimiento, compartir aprendizaje por medio de la enseñanza.
- Uso o respuesta al conocimiento, institucionalización del conocimiento.(Darroch: 2003)

### **3.6. Los trabajadores del conocimiento.**

Recientemente se viene gestando apropiado de la gestión del conocimiento una transformación social, en donde la clase trabajadora adquiere el reto de emerger como trabajadores del conocimiento. Este cambio social se debe a un cambio en la condición humana, debido a que se concibe el conocimiento como un recurso accesible para todos. El término más acertado es gestión de los trabajadores del conocimiento. (Cfr. Barth, 2000).

En efecto, se gestiona el conocimiento de los trabajadores, son ellos quienes posibilitan un intercambio entre el grupo de empleados y la organización misma. Lo que hace pues el trabajo más productivo es el conocimiento del trabajador, por esta razón debe

verse como un activo de capital que debe ser acrecentado y debe apuntar hacia la máxima calidad posible. Pero el conocimiento no surge en el ser humano sin una adecuada formación y gestión, además está ligado estrechamente con la creatividad y los ambientes que lo propicien.

La creatividad hace parte del conocimiento en cuanto esta permite hacer uso del mismo para crear, descubrir o inventar. El conocimiento nos permite de alguna manera aplicar o desenvolvemos en procesos de creación e invención, haciendo la aclaración de que el conocimiento no es mera información almacenada ni muchos menos datos. El conocimiento lleva consigo además de información y datos, procesos de práctica, interacción, retroalimentación, aprendizaje, enseñanza, etc. Y todos estos procesos hacen parte de la creatividad. Por otro lado, es importante señalar que existen condiciones, como señalamos anteriormente, que favorecen o desfavorecen la creatividad en las personas, en los grupos y en las organizaciones. Dentro de ello se encuentra la estructura y desenvolvimiento social de la creatividad y de la cultura.

En efecto, hay unas condiciones sociales y culturales que conducen a la creatividad y a los procesos que eso incluye, además también existen unos impactos que dejan estos procesos. En el libro *The social psychology of creativity* (1983) la autora Teresa Amabile tiene como propósito sentar unas bases para la psicología social de la creatividad por dos razones: la primera de ellas porque no existe hasta el momento tal cosa como la psicología social de la creatividad y segundo hay poca literatura y estudios virtuales al respecto. No obstante, los pocos estudios sobre este tema de la creatividad hacen mayor énfasis en el carácter personal e individual de estos procesos que en lo social o grupal. Sin embargo,

estos estudios han permanecido por mucho tiempo y de alguna manera han colaborado en este reciente camino de la psicología social de la creatividad.

Una de estas investigaciones estudia el enfoque de Newell, Shaw y Simon (1962), donde la actividad creativa es vista como la aplicación del *set-breaking* y la heurística. Aunque este enfoque considera las actitudes necesarias para la creatividad las tiene en cuenta desde un enfoque individual. Por otro lado, en otra investigación de Newell (1962) las actitudes cognitivas necesarias para la creatividad son menos teóricas y se relacionan con nociones sobre el sentido común y ocasionalmente con los encuentros empíricos en la escuela y en la industria (Amabile, 1983: 4).

Hubo, además en esa misma época un modesto número de estudios que examinan los efectos sociales y ambientes físicos de la creatividad, las influencias del hogar y la religión en la creatividad de la gente eminentemente famosa que era inteligente y creativa. Desde 1950 hasta 1970 hubo un incremento en revistas de artículos relacionados con la creatividad de .2% al 1%, lo que indica que este tema ha sido estudiado por la gran importancia que acarrea la creatividad en los procesos de conocimiento individual, grupal y organizacional.

La gestión del conocimiento en las organizaciones como hemos visto está inmersa en una complejidad de factores a tener en cuenta. Factores como unas condiciones sociales favorables, una cultura dispuesta a gestar conocimiento, una estructura física adecuada, un ambiente o clima propicio para la confianza, la adecuada recolección de datos, la

información pertinentemente impartida, la educación para la creatividad, la creatividad como posibilitadora de innovación organizacional, entre otros.

Con todo ello las organizaciones deberán contar con un abanico de oportunidades que brinden las herramientas para un acercamiento al éxito. Teniendo en cuenta que las personas como constituyente de una organización son el principio donde se inicia a formar el éxito organizacional, donde nacen y se gestan las ideas que tendrán lugar a materialización con una adecuada gestión.

#### 4. ANÁLISIS CUALITATIVO

Atlas.Ti es un software capacitado para ser utilizado como herramienta para el análisis de información muy extensa. Atlas.Ti permite seleccionar citas de artículos y entrevistas que sean pertinentes para el desarrollo de investigaciones y sirvan como referentes para análisis cualitativos.

El material de estudio fueron 6 entrevistas en profundidad a directores de arte, directores generales, Copys Senior, diseñadores gráficos y administradores. Las cuales fueron transcritas y se seleccionaron las citas que daban respuesta a los objetivos específicos, estas citas se agruparon y se clasificaron en códigos que ayudarían a entender la información.

Los códigos creados fueron: Dinámica, conocimiento, creación de conocimiento, transferencia de conocimiento, socialización del trabajo, acompañamiento, estímulos, diferencia de género, relaciones interpersonales, actividades fuera del horario laboral y comunicación. Posteriormente se creó una red semántica la cual recogía los códigos y cada una de las citas, permitiéndonos encontrar la relación que existía entre cada uno de ellos.

La dinámica en las industrias creativas es muy flexible pero también impredecible, lo que demanda mucho tiempo y dedicación, pues no funciona a un ritmo constante como lo hacen las organizaciones administrativas. Preliminarmente se puede decir que esto puede influir en la cantidad de mujeres que hay en los equipos de trabajo en las industrias creativas ya que según lo analizado, la exigente carga laboral que pueden llegar a tener y

los horarios tan impredecibles puede afectar el tiempo que los empleados comparten con su familia.

Por otro lado, la *dinámica* que se maneja en esta industria propicia la *creación de conocimiento* pues hay altas demandas de creatividad y la cual se promueve con la participación en festivales que dan reconocimiento a la labor creativa de los empleados.

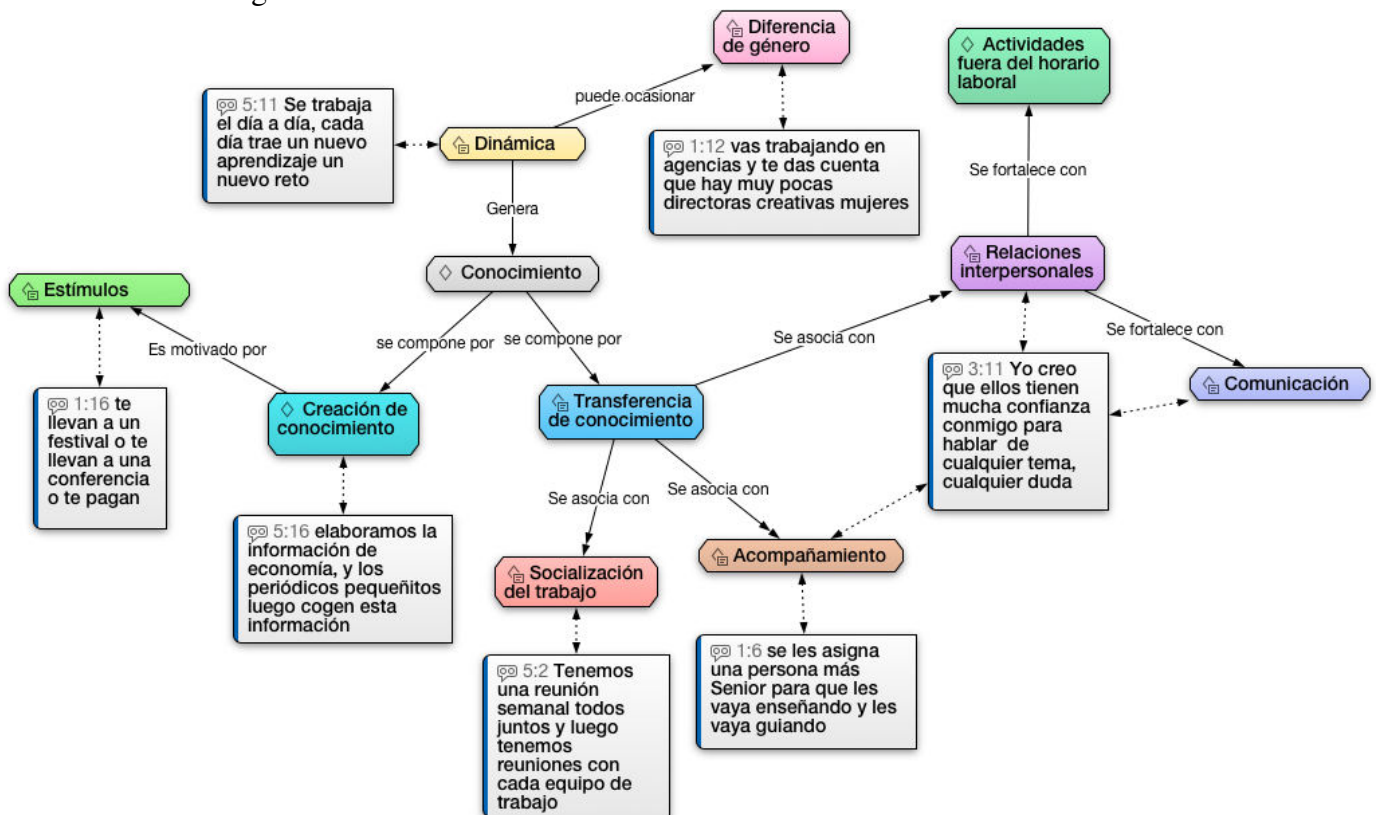
Otro aspecto interesante que trae la creación de conocimiento es la *transferencia de conocimiento*, pues si bien es importante crearlo no serviría de nada si este no es transmitido a todo el equipo de trabajo.

Para la transferencia de conocimiento, se identificaron tres procesos que permiten realizarlo, el primero de ellos es la *socialización del trabajo* en el cual están las reuniones que se programan en el día, la semana o el mes, el segundo de ellos es el *acompañamiento*, este comprende el proceso de introducción de un nuevo integrante al equipo de trabajo que por lo general es menos experto y del acompañamiento que este reciba de parte de sus compañeros o jefes se verá reflejado su buen desempeño y acoplamiento en el equipo. Por último están las *relaciones interpersonales* las cuales se fortalecen con una buena comunicación donde sean claras las tareas que se deben realizar, cómo se deben hacer y cuando se deben entregar. Estas relaciones también son alimentadas con tiempos de esparcimiento en lugares diferentes al laboral.

#### 4.1. Red Semántica Atlas.Ti

Atlas.Ti permitió seleccionar las citas que dan respuesta a los objetivos específicos; citas que se agruparon y posteriormente se clasificaron en códigos que ayudaron a entender la información. Los códigos creados fueron: Dinámica, Relaciones interpersonales, transferencia de conocimiento, acompañamiento, motivación y diferencia de género. A partir de esos códigos creados, se formó una red semántica que conecta todos los conceptos clave de las entrevistas hacia la Transferencia de Conocimiento:

4.1.1. Figura 1 – Red Semántica



Correa Daniela y Parra Daniela (2015) Atlas.Ti

## 5. ANEXOS

### 5.1. Papers utilizados para marco teórico

Para la realización del trabajo investigativo y el marco teórico del mismo, se llevó a cabo la lectura de 18 papers, los cuales se resumieron y tradujeron con el fin también de servir para alimentar el marco teórico de la tesis doctoral y futuras investigaciones con respecto a ésta. Los textos utilizados por cada subtema se muestran a continuación:

#### 5.1.1. Administración del Conocimiento

- **WORKING KNOWLEDGE: HOW ORGANIZATIONS MANAGE WHAT THEY KNOW.** Thomas H. Davenport and Lawrence Prusak (2005).  
Resumen: Trabajo del Conocimiento: Cómo las organizaciones gestionan lo que saben.
- **KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES: KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR ENTREPRENEURS.** R.P. uit beijerse (2000).  
Resumen: La gestión del conocimiento para las pequeñas y medianas empresas, la gestión del conocimiento para los empresarios.

- PROSPERING IN DINAMICALLY-COMPETITIVE ENVIRONMENTS: ORGANIZATIONAL CAPABILITY AS KNOWLEDGE INTEGRATION. Robert M. Grant (1996)

Resumen: Prosperar en entornos dinámicamente competitivos: capacidad organizacional como integración de conocimiento

- KNOWLEDGE MANAGEMENT: AN ORGANIZATION CAPABILITIES PERSPECTIVE. Andrew H. Gold, Arvind Malhotra, and Albert H. Segars (2001)

Resumen: Gestión del conocimiento, Una perspectiva de las capacidades de la organización.

### 5.1.2. Aprendizaje Organizacional

- DIAGNOSTING CULTURAL BARRIERS TO KNOWLEDGE MANAGEMENT. David W. de Long and Liam Fahey (2000).

Resumen: Diagnosticando las barreras culturales para el manejo del conocimiento.

- AN ORGANIZATIONAL LEARNING FRAMEWORK: FROM INTUITION TO INSTITUTION. Mary M. Crossan, Henry W. Lane, y Roderick E. White de Richard Ivey (Jul, 1999).

Resumen: Un marco para el aprendizaje organizacional: De la intuición a la institución.

- SHARING TACIT KNOWLEDGE WITHIN ORGANIZATIONS: EVIDENCE FORM CZECH REPUBLIC. Global journal of business research (2012).

Resumen: Compartiendo conocimiento tácito dentro de las organizaciones: Evidencia desde la República Checa.

- TACIT KNOWLEDGE TRANSFER AND THE NKNOWLEDGE DISCONNECT. Ted Foos, Gary Schum y Sandra Rothenberg. Journal of knowledge management (2006).

Resumen: Transferencia del conocimiento tácito y el conocimiento desconectado

### 5.1.3. Etapas del Conocimiento

- LA ABDUCCIÓN Y EL CONOCIMIENTO TÁCITO: UN DIÁLOGO ENTRE C. S. PEIRCE Y M. POLANYI. Roberto Espejo L. Tesis para optar al grado de Magister en Filosofía Mención Epistemología (2005).

Resumen: La abducción y el conocimiento tácito: un diálogo entre c. s. Peirce y m. Polanyi

- TACIT KNOWING. Michael Polanyi (1966).

Resumen: Conocimiento Tácito

#### 5.1.4. Organizaciones Creadoras de Conocimiento

- ORTHODOXY, CREATIVITY AND OPPORTUNITY. John Steers. General Secretary. National Society for Education in Art and Design (2004).

Resumen: Ortodoxia, creatividad y oportunidad.

- DEVELOPING A MEASURE OF KNOWLEDGE, MANAGEMENT BEHAVIORS AND PRACTICES. Jenny Darroch, Journal of Knowledge Management (2003).

Resumen: Desarrollando una medida de conocimiento, gestión de comportamiento y prácticas

#### 5.1.5. Trabajadores del Conocimiento

- ASSESSING KNOWLEDGE ASSETS: A REVIEW OF THE MODELS USED TO MEASURE INTELLECTUAL CAPITAL. Nick Bontis (2001).

Resumen: La evaluación de los activos de conocimiento: una revisión de los modelos usados para medir el capital intelectual.

- HEEDING THE SAGE OF THE KNOWLEDGE AGE. Steve Barth (2000).

Resumen: Escuchando al sabio de la era del conocimiento.

- THE AGE OF SOCIAL TRANSFORMATION. Peter F. Drucker. Markets and Morals (1994).

Resumen: La era de la transformación social.

- SUMMARY KNOWLEDGE-WORKER PRODUCTIVITY. Peter F. Drucker (1999).

Resumen: LA PRODUCTIVIDAD DEL CONOCIMIENTO DEL TRABAJADOR

#### 5.1.6. Factores que favorecen y desfavorecen la transferencia de conocimiento

- KNOWLEDGE SHARING IN CONTEXT: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. Bart van den Hoof y Jan A. de Ridder (2004).

Resumen: La influencia del compromiso organizacional, el clima de comunicación y el uso de la CMC (comunicación mediada por computador) en el intercambio de conocimiento.

- LONDON'S CREATIVE ECONOMY: AN ACCIDENTAL SUCCESS? John Knell, Kate Oakley. London development agency (2007).

Resumen: Economía creativa de Londres: ¿un éxito accidental?

## **5.2. Entrevistas a profundidad**

Las entrevistas se realizaron en España a mediados del 2014. Fueron hechas por Lobsang Salguero y transcritas con fines investigativos y de llevar a cabo el análisis cualitativo de las mismas, en éstas participaron las siguientes personas:

- Carlos Caneiro. Jefe de Arte periódico Las Provincias.
- Daniel Correal. Director Creativo General agencia Sandwich Continguts.
- Diego Quiroga. Fundador y Administrador agencia Ánima.
- Joan Alegre. Director General del Periódico de Cataluña
- Jordi Matas Queraut. Director General y dueño de agencia.
- Lidia Valls. Copy Senior en agencia.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Barth Steve. (2000). *Heading the sage of the knowledge age*. [www.destinationcrm.com](http://www.destinationcrm.com)

Bart van den Hooff, Jan A. de Ridder. (2004) *Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing*. Journal of Knowledge Management. Vol. 8 Iss: 6 pp. 117 – 130

Davenport, Thomas H and Prusak Lawrence. (2005) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. [www.acm.org](http://www.acm.org)

De Long, David and Fahey Liam. (2000) *Diagnosing cultural barriers to knowledge management*. Academy of management Executive. 2000. Vol 14. No. 4.

Drucker Peter F. (1994). *The Age of Social Transformation*. The Atlantic Ideas Tour. Markets and Morals. Vol. 274, No. 5, pp. 53 – 80.

Drucker Peter F. (1999). *Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge*. California Management Review. Vol. 41, No 2, Winter 1999, pp. 79 – 94.

Espejo Roberto. (2005) *La abducción y el conocimiento tácito : un diálogo entre c. s. peirce y m. polanyi*. Facultad de Filosofía y Humanidades. Universidad de Chile.

Foos, Ted;Schum, Gary;Rothenberg, Sandra. *Tacit knowledge transfer and the knowledge disconnect*. Journal of Knowledge Management; 2006; 10, 1; pp. 6.

Grant Robert M. (1996). *Prospering in Dynamically – Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*. Organization Science. Vol. 7, No. 4, Jul-Aug 1996, pp. 375 – 387.

Gold Andrew H., Malhotra Arvind, Segars Albert H. (2001) *Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective*. Journal of Management Information Systems. Vol. 18, No. 1, Summer 2001, pp. 185 – 214.

Jenny Darroch. (2003) *Developing a measure of knowledge management behaviors and practices*. Journal of knowledge management. Vol. 7, No. 5, 2003, pp. 41-54

Knell John, Oakley Kate (2007). *London's Creative Economy: An Accidental Success?* London Development Agency. Provocation Series. Vol. 3, No. 3, pp. 1- 29.

Mary M. Crossan, Henry W. Lane, Roderick E. White. *An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution*. The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 3 (Jul., 1999), pp. 522-537

Mládková Ludmila (2012). *Sharing Tacit Knowledge Within Organizations: Evidence From The Czech Republic*. Global Journal of Business Research. University of Economics Prague. Vol. 6, No. 2, pp. 105 – 115.

Nick Bontis. (2001) *Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital*. International Journal of Management Reviews Volume 3 Issue 1 pp. 41- 60

R.P. uit Beijerse. (2000). *Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs*. Kempston: 2000. Vol. 4, Iss. 2; pg. 162

Steers John (2004). *Orthodoxy, Creativity and Opportunity*. National Society for Education in Art and Design. General Secretary. InJAE 2.3, NTAEC 2004. pp.24 – 38

Polanyi Michael (1966). *The Tacit Dimension*. Doubleday & Company, Inc. Library of Congress. Catalog Card Number 66 – 21015. Copyright 1966. pp. 3 – 23.