

## La investigación sobre la conducta de compartir conocimiento en las organizaciones\*

PhD. Delio Ignacio Castañeda Z.<sup>1</sup>

\* Producto académico parte del proyecto *Influencia del Apoyo Organizacional Percibido, la Autoeficacia y las Normas Subjetivas, sobre la Intención y Conducta de Compartir Conocimiento*. Proyecto financiado por la Pontificia Universidad Javeriana.

1 Doctor en Comportamiento Social y Organizacional de la Universidad Autónoma de Madrid. Profesor Asociado de la Pontificia Universidad Javeriana. Miembro del Grupo de Investigación CINNCO.

El conocimiento es la base de la competitividad de las organizaciones (Drucker, 1992; Grant, 1996; Hamel & Prahalad, 1994; Liao, 2008; Teece, 2000) y su activo más importante. El conocimiento es dependiente de personas.

En la era actual del conocimiento, el logro de los objetivos estratégicos de una organización está altamente relacionado con la creación, organización, distribución y uso de conocimiento, concepto al que se le ha dado el nombre de gestión del conocimiento (Lin, 2014). Por lo tanto, para gestionar conocimiento no es suficiente que las organizaciones cuenten con información relevante, sino que se hace necesario que las personas compartan conocimiento.

Compartir conocimiento es un proceso complejo relacionado con la recolección, asimilación y aplicación de conocimiento por parte de la organización, a partir de sus trabajadores (Bircham-Connolly, Corner & Bowden, 2005; Hendriks, 2004; Huysman & De Wit, 2002). Compartir conocimiento es entonces la contribución de los individuos al saber colectivo de la organización (Cabrera & Cabrera, 2002). Gracias a esta conducta los procesos organizacionales son más rápidos y efectivos (Christensen, 2003).

Una preocupación común de investigadores y gestores organizacionales es identificar variables que faciliten la conducta de compartir conocimiento, dado que esta no es automática sino que depende de la voluntad humana (Helmstadter, 2003; Lagerstrom & Andersson, 2003; Scarbrough & Carter, 2000). A pesar del gran interés por estudiar este comportamiento, todavía son pocos los estudios que la relacionan con variables psicosociales (Carbó y Osca, 2011; Steward, 2008; Wang y Noe, 2010). Como expresaron Cho, Li y Su (2007), la influencia de variables humanas en compartir conocimiento ha sido altamente ignorada.

En este capítulo se presentan estudios sobre compartir conocimiento, en relación con tres variables del nivel individual: creencias, normas subjetivas y valor percibido del conocimiento, al igual que investigaciones sobre tres condiciones organizacionales que la influyen: formación, claridad estratégica y soporte organizacional.

### **Creencias y la conducta de compartir conocimiento**

Heery y Noon (2001) definieron creencias en el contexto organizacional como proposiciones que los individuos tienen acerca del trabajo, las entidades y la sociedad. Chainbi, Ben-Hamadou y Jmaiel (2001) agregan que ellas cambian en función de la interacción con el medioambiente, con otras personas y con los propios razonamientos. Las creencias son importantes porque ayudan a los individuos a definir su mundo (Bueno, Rodríguez & Salmador, 2008) y guían la conducta (Ajzen, 2002).

Las creencias de los trabajadores son tan importantes e incluso a veces más que las variables externas para explicar la conducta (Pelgrum, 2001). En relación con lo anterior, Cable y Judge (1996) encontraron que cuando un trabajador ingresa a una compañía con creencias erróneas sobre la cultura organizacional y sus expectativas no se cumplen, puede experimentar insatisfacción al punto de renunciar.

Constant, Kiesler y Sproull (1994) revelaron que existe la creencia predominante en los empleados de que la información es propiedad de la organización y, por lo tanto, debe compartirse, mientras que el conocimiento experto es propiedad del individuo y se comparte dependiendo de los beneficios que se recibe. Jarvenpaa y Staples (2001) hallaron que las creencias que las personas tienen sobre quién es el dueño de la información influyen en la conducta de compartirla. Al igual que en el estudio de Constant *et al.* (1994), los investigadores encontraron que el conocimiento experto tiende a ser valorado como individual,

no organizacional. Adicionalmente, hallaron que en las organizaciones que tienen una cultura que promueve la solidaridad y el logro, los trabajadores tienen la tendencia a creer que tanto la información como el conocimiento son de propiedad organizacional. En el mismo sentido, Huber (2001) documentó que cuando los trabajadores tienen la creencia de que compartir conocimiento les impide sobresalir sobre sus colegas, no se esfuerzan por hacerlo. A su vez, Wasko y Faraj (2005) encontraron que los individuos comparten conocimiento cuando tienen la creencia de que hacerlo incrementa su reputación.

Bock, Zmud, Kim y Lee (2005) argumentaron que las creencias que tienen los individuos sobre los costos y los beneficios de compartir conocimiento influyen en la conducta efectiva. Cuando la organización asocia conocimiento a reputación, pero no incentiva el apoyo que los trabajadores dan a sus compañeros, entonces compartir conocimiento es percibido como inconveniente. En la misma dirección, Samieh y Wahba (2007), en una investigación realizada en Egipto, encontraron soporte para la relación entre las creencias de los participantes sobre compartir conocimiento y la conducta respectiva.

### **Normas subjetivas y la conducta de compartir conocimiento**

La conducta humana es guiada entre otras variables, por creencias acerca de las expectativas normativas de personas que son significativas para el individuo y la motivación que este tiene para cumplirlas (Ajzen, 1991); el resultado es presión social percibida o normas subjetivas.

A nivel organizacional son pocos los estudios sobre la relación entre normas subjetivas y compartir conocimiento. A continuación se presentan algunos hallazgos específicos y otros relacionados sobre la relación entre estas dos variables.

Müller, Spiliopoulou y Lenz (2005) encontraron que las normas sociales influyen para que una persona comparta conocimiento. En ausencia de ellas, las personas tienden a compartir conocimiento o dejar de hacerlo con base en los beneficios y los costos personales (Constant, *et al.*, 1994).

En relación con lo anterior, Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa (1986) plantearon que, cuando los individuos perciben que la organización valora sus contribuciones y cuida de ellos, adoptan una posición recíproca a través de sus comportamientos.

Kankanhalli, Tan y Wei (2005) concluyeron que las normas institucionales relacionadas con compartir conocimiento moderan el impacto de variables como esfuerzo de codificación, reciprocidad e incentivos en el uso de repositorios electrónicos de conocimiento.

A partir de la teoría de acción razonada (Fishbein & Ajzen, 1975) y de la teoría de la conducta planeada de Ajzen (1991), Ryu, Ho y Han (2003) mostraron que la norma subjetiva era la variable con mayor efecto sobre la intención de compartir conocimiento en profesionales de una entidad del sector salud en Corea. En la misma dirección, Lin y Lee (2004), en un estudio con gerentes de empresa, hallaron que las normas subjetivas influyeron positivamente en la intención para promover acciones de compartir conocimiento. Bock, *et al.* (2005), en Corea, encontraron que las normas subjetivas influían sobre la conducta de compartir conocimiento. Las normas subjetivas han demostrado relación con la intención de compartir conocimiento en países como China (Ho, Ting, Bau & Wai, 2011; Zhang & Ng, 2013), Taiwán (Liu, Ma, Ho & Liu, 2013; Young, 2014) y Colombia (Castañeda, 2010).

En resumen, las normas subjetivas han sido documentadas por su relevancia en la predicción de la conducta y en los últimos años se ha

evidenciado su influencia sobre la intención y conducta de compartir conocimiento.

### **Valor percibido del conocimiento y la conducta de compartir conocimiento**

El conocimiento es el activo más valioso de las organizaciones. Un conocimiento es considerado más valioso en la medida en que sea único (Gupta & Govindarajan, 2000), relevante (Augier, Shariq & Vendelo, 2001), fuente de beneficios (Ford & Staples, 2006), difícil de replicar (Shariq, 1999) y útil para la acción (Davenport & Prusak, 2001).

En este contexto, Ford y Staples (2006) introdujeron el concepto *valor percibido del conocimiento*. El valor es una percepción (Day & Crask, 2000, citados por Ford & Staples, 2006), la cual influye en qué conocimiento el individuo está dispuesto a compartir.

Ford y Staples (2006) encontraron que el valor percibido del conocimiento tiene relación con la intención de compartirlo; si el conocimiento es útil, entonces agrega valor y es benéfico para otros en la organización. Este concepto implica su alta comunicación y baja protección (Ford & Staples, 2010). En contraposición, si el conocimiento es percibido único (*uniqueness*) o inimitable, entonces el individuo puede percibir que al compartirlo este pierda valor y tenderá a no hacerlo. Entre más singular se considere este, menor es la probabilidad de compartirlo (Davenport & Prusak, 2001). Ford y Staples (2010) concluyen que la dimensión singularidad (*uniqueness*) no hace parte del concepto *valor percibido del conocimiento*.

En la explicación de este fenómeno, Lichtenstein y Hunter (2005) argumentaron que no se comparte conocimiento cuando se asocia con la pérdida de poder. Adicionalmente, el conocimiento percibido como

valioso no se comparte cuando falta confianza en el receptor (Ford & Staples, 2006).

Gammelgaard, Husted y Michailova (2004) plantearon que si una organización promueve valores y normas, que informan al individuo que será evaluado por lo que sabe y no por el conocimiento que comparta, entonces es factible que se presente acaparamiento como mecanismo para mantener su ventaja competitiva. En este caso el valor del conocimiento está en poseerlo y no en compartirlo.

Adicionalmente, Wah, Menkhoff, Low y Evers (2005) hallaron apoyo a la hipótesis de que cuando los costos de compartir conocimiento son percibidos altos por la persona, entonces la probabilidad de que se presente la conducta de compartir conocimiento es baja. También expresaron que las personas más competentes a nivel laboral están menos motivadas a compartir conocimiento, cuando perciben que los incentivos económicos o sociales por hacerlo son bajos. En contraposición, personas menos competentes laboralmente están más dispuestas a hacerlo, independientemente de los incentivos. En Colombia, en un estudio realizado por Castañeda (2010) se encontró que el valor percibido del conocimiento tiene relación con la acción equivalente.

En resumen, el concepto de valor percibido del conocimiento resulta fundamental para entender y predecir la intención de compartir conocimiento en contextos organizacionales.

Una vez presentadas tres variables del nivel individual que inciden en la conducta de compartir conocimiento, se analizarán tres variables del nivel organizacional que también lo hacen. Existe evidencia de que las organizaciones son más productivas cuando son capaces de crear las condiciones para compartir conocimiento (Quigley, 2007).

### **Formación y la conducta de compartir conocimiento**

La formación se define como una experiencia estructurada de aprendizaje diseñada con el propósito de adquirir conocimiento, desarrollar habilidades o cambiar actitudes (Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970). La formación en el contexto organizacional conecta las competencias de los trabajadores con el logro de objetivos organizacionales (Pineda, 2013).

El desarrollo de competencias de los trabajadores mediante procesos de formación los habilita para compartir el conocimiento que aporte al buen desempeño organizacional. Sveiby (1997) afirmó que compañías que dependen altamente del conocimiento para lograr sus objetivos, están obligadas a promover permanentemente el desarrollo de las competencias de sus trabajadores. Probst, Raub y Romhardt (2000) expresaron que la única manera de mantener la dinámica de desarrollo de las empresas intensivas en conocimiento es a través del desarrollo constante de las competencias de los trabajadores. Mayo (2001), a partir de una investigación con diferentes tipos de compañías, encontró que aquellas que diseñan programas de formación y desarrollo para los empleados son las que evidencian mayores indicadores de capital intelectual.

La formación, tanto técnica como corporativa, es una condición fundamental para que se produzca el aprendizaje organizacional (Holton, Bates y Ruona, 2000). De este modo, la formación trasciende el plano individual y se adentra en el plano colectivo. El aprendizaje individual en sí mismo no garantiza el aprendizaje organizacional, sino que debe ser armonizado con los objetivos y estrategia organizacional. Así, para Yahya y Goh (2002), la formación contribuye a la adquisición de conocimiento relevante para el logro de la misión institucional. A la vez, la formación contribuye a alcanzar la visión organizacional (Ulrich, 1998).



En relación con la conducta de compartir conocimiento, existe evidencia sobre su vínculo con procesos de formación (Castañeda, 2010; Davenport & Prusak, 2001; Ellis, 2001; Ipe, 2003). A continuación se presentan los resultados de algunos estudios.

Baharim y Van Gramberg (2005), en el marco de la teoría de la conducta planeada, encontraron que la formación facilita que los individuos compartan su conocimiento con otras personas en la organización. Adicionalmente, Maurer, Pierce y Shore (2002) afirmaron que la formación tiene un efecto indirecto sobre la conducta de compartir conocimiento a través de la autoeficacia. Lo anterior es aseverado por Lu (2006), quien en el contexto de un trabajo de planeación de recursos empresariales encontró que la formación afectaba el compartir conocimiento vía autoeficacia. Cuando un individuo se siente más seguro de sus habilidades, es más probable que quiera compartir conocimiento con otros.

En la misma dirección, Cabrera y Cabrera (2002) argumentaron que un programa de formación que enseña a las personas cómo hacer contribuciones basadas en conocimiento y cómo utilizar las herramientas disponibles en la organización contribuye a fortalecer su autoeficacia en los temas enseñados. A manera de ejemplo, el entrenamiento que los trabajadores reciben en sistemas de información para compartir conocimiento contribuye a incrementar su uso, debido a que les ayuda a identificar eficazmente la información valiosa.

Finalmente, Cabrera y Cabrera (2002) recomendaron que además de brindar capacitación técnica a los trabajadores, es necesario que se les forme sobre cómo se comparte conocimiento, cómo se busca información y cómo se utilizan las herramientas institucionales. En esta línea, Bryant y Terborg (2008) encontraron que el acompañamiento que los

trabajadores reciben de sus compañeros facilita su conducta de adquirir y compartir conocimiento.

En resumen, la implementación de programas de formación en la organización contribuye a que los trabajadores compartan su conocimiento. Adicionalmente, existe evidencia de que los procesos de formación robustecen la autoeficacia de los individuos para acciones laborales e incrementan la probabilidad de que compartan su conocimiento.

### **Claridad estratégica y la conducta de compartir conocimiento**

La dimensión estratégica del conocimiento se refiere a visión, recursos intangibles y capacidades (Bueno & Salmador, 2003). Si las personas conocen la misión, visión y prioridades organizacionales, existe un marco en el que se identifique cuál es el conocimiento clave para compartir. De esta forma, claridad estratégica se define como la existencia explícita en la organización de misión, visión y objetivos estratégicos, los cuales los trabajadores conocen y entienden. De acuerdo con Mankins y Steele (2005) la comunicación deficiente de la estrategia entre los trabajadores es causa de la pérdida de efectividad organizacional.

McDermott y O'Dell (2001) argumentaron que compartir conocimiento tiene como propósito contribuir a la solución de problemas organizacionales. Sin embargo, para que el compartir conocimiento sea exitoso, se requiere claridad de propósito institucional o lo que comúnmente se llama misión organizacional. De acuerdo con los autores, los trabajadores necesitan saber en qué medida compartir su conocimiento contribuye al logro de objetivos institucionales.

Kanter, Stein y Jock (1992) plantearon que la existencia de una visión organizacional contribuye a la claridad de propósito y al cumplimiento de metas institucionales. Una visión organizacional explícita contribuye a que los trabajadores colaboren entre ellos (Dyer, 1997). En la

medida en que los individuos conocen el futuro deseado de la organización, priorizan el conocimiento que se comparte.

Snyman y Kruger (2004) concluyeron que las empresas necesitan alinear misión y objetivos organizacionales con la estrategia de gestión del conocimiento. En otras palabras, la estrategia de gestión del conocimiento debe estar basada en la estrategia organizacional. Davenport, De Long y Beers (1997) identificaron entre las características que hacen exitoso un proyecto en gestión del conocimiento, el que tenga claridad de propósito. Zack (2005) recomendó que para que una iniciativa basada en conocimiento se convierta en ventaja competitiva organizacional debe estar ligada a la estrategia corporativa. Nonaka, Toyama y Konno (2000) argumentaron que cada estrategia basada en conocimiento debe ser específica para las características del contexto.

Los encargados de la gestión son cada vez más conscientes de que para promover el desarrollo de las organizaciones un recurso fundamental es el conocimiento (Carneiro, 2000). Una visión estratégica debe incorporar el conocimiento para fortalecer la arquitectura organizacional (Tissen, Andriessen & Deprez, 2000). Desde esta perspectiva, las personas que hacen parte de la organización deben conocer la estrategia de negocio para identificar y compartir el conocimiento significativo.

Klein (1998) concluyó que lo que diferencia compañías exitosas de las no exitosas es la consistencia entre valores corporativos, estrategia de negocio y exigencias del entorno del trabajo. A la vez, las competencias del negocio están basadas en el conocimiento, habilidades y experiencia de los trabajadores (Manville & Foote, 1996, citados por Bollinger & Smith, 2001).

En un estudio realizado con organizaciones sin ánimo de lucro, McDonald (2007) encontró que la formulación de una misión clara y mo-

tivante ayuda a los miembros de la organización a centrarse en acciones innovadoras relacionadas con el propósito organizacional. En la misma dirección, Wright (2007) halló que el conocimiento de la misión por parte de los empleados incrementó su motivación para el trabajo, debido a que ellos identificaron lo que era importante para la entidad. A su vez, Vandijck, Desmidt y Buelens (2007) aportaron evidencia para afirmar que en las entidades del sector salud en las que hicieron la investigación, la misión se consideró una fuente de energía, guía para la toma de decisiones y orientación para la conducta de las personas con responsabilidades directivas.

Finalmente, Liao (2006), en Taiwan, encontró que la variable que tenía la mayor carga factorial en la explicación de la conducta de compartir conocimiento era visión compartida, un componente de la claridad estratégica.

En resumen, en la medida en que los trabajadores tengan claro cuál es la razón de ser, el futuro deseado y los objetivos claves de la organización, entonces será más factible identificar el conocimiento que se recomienda compartir.

### **Soporte organizacional y la conducta de compartir conocimiento**

El soporte organizacional se define como la disponibilidad en la entidad de tecnologías de información y comunicación, *software*, computadores, infraestructura y recursos que apoyan el compartir conocimiento. No se incluye el apoyo humano para compartir conocimiento, por ejemplo, el respaldo de los jefes, el cual se considera un componente de la cultura organizacional.

Eisenberger, *et al.* (1986) afirmaron que los individuos esperan que la entidad les suministre las condiciones necesarias para poder contribuir

al logro de objetivos organizacionales. Por lo tanto, los tomadores de decisiones deben proveer los recursos de soporte para garantizar la transferencia de conocimiento (Elliot, 1997).

Davenport, *et al.* (1997) identificaron como predictores de éxito de un proyecto en gestión del conocimiento, la disponibilidad de infraestructura tecnológica y organizacional. Yang y Chen (2007) concluyeron que las capacidades tecnológicas y estructurales de la organización contribuyen a compartir conocimiento. De acuerdo con Bueno y Morcillo (1997), en una economía global las ventajas competitivas de una organización se pueden potenciar con el dominio de capacidades tecnológicas.

Kim y Lee (2005) encontraron que las aplicaciones basadas en tecnologías de información afectaron positivamente la capacidad para compartir conocimiento. Brink (2001) adicionó las tecnologías de comunicación como soporte a la transferencia de conocimiento. De acuerdo con Van den Hooff, Elving, Meeuwsen y Dumoulin (2003), la contribución de las tecnologías de información y comunicación a procesos de compartir conocimiento consiste en hacer disponible una base de información compartida y facilitar la comunicación entre las personas. Los sistemas de información contribuyen a aumentar la transferencia de conocimiento a través de la facilitación de contacto entre quienes buscan conocimiento y los que controlan su acceso (Alavi & Leidner, 2001; Coleman, 1998). Por otro lado, Kwan y Cheung (2006) aseveraron que las tecnologías de información ayudan a compartir conocimiento debido al ahorro en tiempo y distancia para los participantes.

Pinazo, Agut y Gimeno (2002) estudiaron la intención de uso de sistemas asistidos por computador en contextos en donde es obligatorio utilizarlos. A partir de la teoría de la conducta planeada encontraron

que la intención de usar sistemas asistidos por computador es mayor en los trabajadores que ya los están empleando, que en quienes no los han usado.

Ruggles (1998) sugirió que la Intranet facilita el acceso al conocimiento para que este se comparta. En la misma dirección, Li, Montazemi y Yuan (2006) documentaron la utilidad de los sistemas multi-agente (*multi-agent systems*) para reducir la sobrecarga de información, en contextos en los que hay un gran número de usuarios que necesitan compartir conocimiento. Un recurso adicional de soporte organizacional para compartir conocimiento es el teléfono (Kwok & Gao, 2005).

En su estudio, Lu, Leung y Koch (2006) encontraron que la percepción de soporte administrativo aumentó la conducta de compartir conocimiento. En particular, el apoyo percibido incrementó la utilización de los sistemas de información y comunicación disponibles y de manera subsidiaria la conducta de compartir conocimiento.

Cabrera, Collins y Salgado (2006) en una investigación con grandes multinacionales hallaron que la calidad de los sistemas de apoyo a la gestión del conocimiento era una de las variables que facilitaron el intercambio de conocimiento.

En resumen, con base en los estudios previos se puede afirmar que el soporte organizacional dado a los trabajadores a través de equipos, *software*, tecnologías de información y comunicación, facilita el compartir conocimiento y le permite a la organización ser más eficiente.

En este capítulo se han documentado tres variables del nivel individual y tres del nivel organizacional que inciden en la conducta de compartir conocimiento. Se puede concluir que compartir conocimiento no es una acción automática sino voluntaria, es decir, que son los individuos

los que deciden si la presentan o no. Dentro de la literatura académica hay evidencia para afirmar que la conducta de compartir conocimiento depende de las creencias, normas subjetivas y el valor percibido del conocimiento por la persona, así como de procesos del contexto organizacional, particularmente formación, claridad estratégica y soporte organizacional.

## REFERENCIAS

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 665-683.
- Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25, 107-136.
- Augier, M., Shariq, S. & Vendelo, M. (2001). Understanding context: Its emergence, transformation and role in tacit knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 5, 125-136.
- Baharim, S. & Van Gramberg, B. (2005). The influence of knowledge sharing on transfer of training: A proposed research strategy. *Working Paper Series*, 2. School of Management, Victoria University, Australia.
- Bircham-Connolly, H., Corner, J. & Bowden, S. (2005). An empirical study of the impact of question structure on recipient attitude during knowledge sharing. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3, 1-10.
- Bock, G., Zmud, R., Kim, Y. & Lee, J. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29, 87-111.

- Bollinger, A. & Smith, R. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5, 8-18.
- Brink, P. (2001). *Measurement of conditions for knowledge sharing. Proceedings second European conference on knowledge management* (pp. 1-16). Bled, Eslovenia.
- Bryant, S. & Terborg, J. (2008). Impact of peer mentor training on creating and sharing organizational knowledge. *Journal of Managerial Issues*, 20, 11-29.
- Bueno, E. & Morcillo, P. (1997). Management of technology: Proposal for a diagnosis model. *Journal of High Technology Management Research*, 8, 63-88.
- Bueno, E., Rodríguez, J. & Salmador, M. (2008). Knowledge creation as a dynamic capability: Implications for innovation management and organizational design. *International Journal of Technology Management*, 41, 155-168.
- Bueno, E. & Salmador, M. (2003). Knowledge management in the emerging strategic business process: Information, complexity and imagination. *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 5-17.
- Cable, D. & Judge, T. (1996). Person-organization fit, job choice decisions and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294-311.
- Cabrera, A. & Cabrera, E. (2002). Knowledge sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23, 687-710.
- Cabrera, A., Collins, W. & Salgado, J. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 245-264.
- Campbell, J., Dunnette, M., Lawler, E. & Weick, K. (1970). *Managerial behavior performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Carbó, G. & Osca, A. (2011). Antecedentes organizacionales y personales de las intenciones de compartir conocimiento: apoyo, clima y compromiso con la organización. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 27(3), 213-226.



- Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of Knowledge Management*, 4, 87-98.
- Castañeda, D. I. (2010). *Variables psicosociales y condiciones organizacionales de la intención y conducta de compartir conocimiento*. Doctoral Thesis, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- Chainbi, W., Ben-Hamadou, A. & Jmaiel, M. (2001). A belief-goal-role theory for multiagent systems. *International Journal of Pattern Recognition and Artificial Intelligence*, 15, 435-450.
- Cho, N., Li, G. & Su, C. (2007). An empirical study on the effect of individual factors on knowledge sharing by knowledge type. *Journal of Global Business and Technology*, 3(2), 1-15.
- Christensen, P. (2003). Knowledge sharing-time sensitiveness and pull-push strategies in a non-hype organisation. *Working paper*, 12, Copenhagen Business School, Dinamarca.
- Coleman, D. (1998). Collaboration and knowledge management theory and practice. *Knowledge Management Review*, 5, 16-21.
- Constant, D., Kiesler, S. & Sproull, L. (1994). What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. *Information Systems Research*, 5, 400-421.
- Davenport, T., De Long, D. & Beers, M. (1997). *Building successful knowledge management projects*. Cambridge, MA.: Ernst and Young Center for Business Innovation.
- Davenport, T. & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción*. Sao Paulo: Prentice-Hall.
- Drucker, P. (1992). The new society of organizations. *Harvard Business Review*, 71, 95-104.
- Dyer, J. (1997). Effective intrafirm collaboration: How firms minimize transaction cost and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18, 535-556.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

- Elliot, S. (1997). *Using information technology to support knowledge management*. Houston, Texas: American Productivity and Quality Center.
- Ellis, K. (2001). Dare to share. *Training*, 38, 74-80.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, M.A.: Addison-Wesley.
- Ford, D. & Staples, S. (2006). Perceived value of knowledge: The potential informer's perception. *Knowledge Management Research & Practice*, 4, 3-16.
- Ford, D. & Staples, S. (2010). Are full and partial knowledge sharing the same? *Journal of Knowledge Management*, 14, 394-409.
- Gammelgaard, J., Husted, K. & Michailova, S. (2004). Knowledge sharing and post-acquisition integration failure. *Working Paper 6*, Copenhagen Business School, Dinamarca.
- Grant, R. (1996). Towards a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Gupta, A. & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1994). *Competing for the future*. Boston, MA.: Harvard Business School.
- Heery, E. & Noon, M. (2001). *A dictionary of human resource management*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Helmstadter, E. (2003). The institutional economics of knowledge sharing. Basic issues. En E. Helmstadter (Ed.), *The economics of knowledge sharing. A new institutional approach* (pp. 11-38). Cheltenham y Northampton, M.A.: Edgard Elgar.
- Hendriks, P. (2004). Assessing the role of culture in knowledge sharing. En *Proceedings of fifth European conference in organization, knowledge, learning and capabilities*, Innsbruck, Austria.
- Ho, S., Ting, P., Bau, D. & Wai, C. (2011). Knowledge sharing intention in a virtual community: A study of participants in the Chinese

- Wikipedia. *Cyberpsychology Behavior and Social Networking*, 14, 541-545.
- Holton, E., Bates, R. & Ruona, W. (2000). Development and validation of a generalizad learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11, 333-359.
- Huber, G. (2001). Transfer of knowledge in knowledge management systems: Unexplored issues and suggested studies. *European Journal of Information Systems*, 10, 72-79.
- Huysman, M. & De Wit, D. (2002). *Knowledge sharing in practice*. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academics Publishers.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2, 337-353.
- Jarvenpaa S. & Staples, S. (2001). Exploring perceptions of organizational ownership of information and expertise. *Journal of Management Information System*, 18, 151-183.
- Kankanhalli, A., Tan, B. & Wei, K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29, 113-143.
- Kanter, R., Stein, B. & Jock, T. (1992). *The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. New York, NY.: The Free Press.
- Kim, S. & Lee, H. (2005). *Employee knowledge sharing capabilities in public and private organizations: Does organizational context matter?* Proceedings on the 38<sup>th</sup> Hawaii international conference on system sciences (p. 249). Hawaii, Estados Unidos.
- Klein, D. (1998). *The strategic management of intellectual capital*. Oxford, UK: Butterworth Heinemann.
- Kwan, M. & Cheung, P. (2006). The knowledge transfer process: From field studies to technology development. *Journal of Database Management*, 17, 16-32.
- Kwok, S. & Gao, S. (2005). Attitude toward knowledge sharing behavior. *Journal of Computer Information Systems*, 46, 45-51.

- Lagerstrom, K. & Andersson, M. (2003). Creating and sharing knowledge within a transactional team: The development of a global business system. *Journal of World Business*, 38, 84-95.
- Li, X., Montazemi, A. & Yuan, Y. (2006). Agent-based buddy-finding methodology for knowledge sharing. *Information and Management*, 43, 283-296.
- Liao, L. (2006). A learning organization perspective on knowledge sharing behavior and firm innovation. *Human Systems Management*, 25, 227-236.
- Liao, L. (2008). Impact of manager's social power on R&D employees' knowledge sharing behaviour. *International Journal of Technology Management*, 41, 169-182.
- Lichtenstein, S. & Hunter A. (2005). *Receiver influences on knowledge sharing*. Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems, Rogensburg, Germany.
- Lin, H. & Lee, G. (2004). Perceptions of senior managers toward knowledge sharing behavior. *Management Decision*, 42, 108-125.
- Lin, H. (2014). A multi-stage analysis of antecedents and consequences of knowledge management evolution. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 52-74. 10.1108/JKM-07-2013-0278.
- Liu, C., Ma, S., Ho, C. & Liu, Y. (2013). A comparative study of knowledge sharing behavior of physical education and sport professionals. *South African Journal for Research in Sport Physical Education and Recreation*, 35(1), 93-104.
- Lu, H. (2006). *Factors affecting employees' knowledge sharing in ERP post implementation stage*. Tesis de maestría no publicada, Information Management Department, National Central University, Taiwan.
- Lu, L., Leung, P. & Koch, P. (2006). Managerial knowledge sharing: The role of individual, interpersonal and organizational factors. *Management and Organization Review*, 2, 15-41.
- Mankins, M. & Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 83(7), 65-72.

- Maurer, T., Pierce, H. & Shore, L. (2002). Perceived beneficiary of employee development activity: A three dimensional social exchange model. *Academy of Management Review*, 27, 432-444.
- Mayo, A. (2001). *The human value of the enterprise, valuing people as assets: Monitoring, measuring, management*. London, UK: Nicholas Brealey Publishing.
- McDermott, R. & O'Dell, C. (2001), Overcoming cultural barriers to knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 5, 76-85.
- McDonald, R. (2007). An investigation of innovation in non-profit organizations: The role of organization mission. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36, 256-281.
- Müller, R., Spiliopoulou, M. & Lenz, H. (2005). *The influence of incentives and culture on knowledge sharing*. Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii, Estados Unidos.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *International Journal of Strategic Management*, 33, 5-34.
- Pelgrum, W. (2001). Obstacles to the integration of ICT in education: Results from a worldwide educational assessment. *Computer and Education*, 37, 163-178.
- Pinazo, D., Agut, S. & Gimeno, M. (2002). Aceptación de sistemas operativos de producción cuando la conducta de uso es obligatoria. *Revista de Psicología Social*, 17, 19-34.
- Pineda, L. (2013). Colombia frente a la economía del conocimiento, ¿un callejón sin salida? *Estudios Gerenciales*, 29(3), 322-331.
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2000). *Managing knowledge: Building blocks for success*. Chichester, UK: John Wiley and Sons.
- Quigley, N. (2007). A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance. *Organization Science*, 18, 71-88.

- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40, 80-89.
- Ryu, S., Ho, S. & Han, I. (2003). Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. *Experts Systems with Applications*, 25, 113-122.
- Samieh, H. & Wahba, K. (2007). *Knowledge sharing behavior from game theory and socio-psychology perspectives*. Proceedings of the 40th Hawaii international conference on system sciences. Hawaii, Estados Unidos.
- Scarbrough, H. & Carter, C. (2000). *Investigating knowledge management*. London, UK: CIPD.
- Shariq, S. (1999). How does knowledge transform as it is transferred? Speculations on the possibility of a cognitive theory of knowledge-scapes. *Journal of Knowledge Management*, 3, 243-251.
- Snyman, R. & Kruger, C. (2004). The interdependency between strategic management and strategic knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 8(1), 5-19.
- Steward, M. (2008). Intraorganizational knowledge sharing among key account salespeople: The impact on buyer satisfaction. *Marketing Management Journal*, 18, 65-75.
- Sveiby, K. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge based assets*. San Francisco, C.A.: Barrett Koehler Publishers.
- Teece, D. (2000). *Managing intellectual capital*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Tissen, R., Andriessen, D. & Deprez, F. (2000). *The knowledge dividend*. Amstelveen, The Netherlands: Pearson Education Limited.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate of human resources. *Harvard Business Review*, 41, 124-134.
- Van den Hooff, B., Elving, W., Meeuwssen, J. & Dumoulin, C. (2003). Knowledge sharing in knowledge communities. En M. Huysman, E. Wenger & V. Wulf (Eds.), *Communities and technologies* (pp. 119-141). London, UK: Dordrecht Kluwer Academic Publishers.

- Vandijck, D., Desmidt, S. & Buelens, M. (2007). Relevance of mission statements in Flemish not for profit healthcare organizations. *Journal of Nursing Management*, 15, 131-141.
- Wah, C., Menkhoff, T., Low, B. & Evers, H. (2005). *Theorizing, measurement and predicting knowledge sharing behavior in organizations. A social capital approach*. Proceedings of the 38th Hawaii international conference on system sciences. Hawaii, Estados Unidos.
- Wang, S. & Noe, R. (2010). Knowledge sharing: a review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Wasko, M. & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining knowledge contribution in networks of practice. *MIS Quarterly*, 29, 35-57.
- Wright, B. (2007). Public service and motivation: Does mission matter? *Public Administration Review*, 67, 54-64.
- Yahya, S. & Goh, W. (2002). Managing human resources toward achievement knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6, 457-468.
- Yang, C. & Chen, L. (2007). Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior? *Journal of Information Science*, 33, 95-109.
- Young, M. (2014). The formation of concern for face and its impact on knowledge sharing intention in knowledge management systems. *Knowledge Management Research & Practice*, 12, 36-47.
- Zack, M. (2005). The strategic advantage of knowledge and learning. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 2, 1-20.
- Zhang, P. & Ng, F. (2013). Explaining knowledge sharing intention in construction teams in Hong Kong. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139, 280-293.