

# Gestión del conocimiento en el tercer sector: de la competitividad a la eficiencia organizacional\*

**Cristian Bedoya-Dorado**

Administrador de Empresas, Joven Investigador de Colciencias 2013, Grupo Humanismo y Gestión, Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Cali, Colombia.  
bedoya.cristian@correounivalle.edu.co

## RESUMEN

El estudio tiene como objetivo presentar una reflexión sobre el aporte de la gestión del conocimiento (GC) a la eficiencia en organizaciones del tercer sector. Para ello se llevó a cabo un análisis de contenido de una recopilación de 35 artículos de revistas indexadas JCR y SJR, y de revistas especializadas en GC. El análisis señala que aunque las organizaciones del tercer sector no están llamadas a competir como las organizaciones tradicionales, ni a generar estrategias de captación y fidelización de clientes, sí compiten por la financiación de otras organizaciones y realizan procesos misionales en donde la GC puede contribuir a su eficiencia, de modo que tengan una mejor atención y gestión de sus grupos de interés. Entre los resultados se destaca la importancia de los recursos humanos para lograr la eficiencia a través de la GC en las organizaciones del tercer sector. Este estudio sugiere, para futuras investigaciones, determinar empíricamente el efecto que tienen variables como la gestión de personal, el uso de las TIC, y la innovación en la GC y en la eficiencia de organizaciones del tercer sector; de gran importancia en los países en vía de desarrollo, debido a que atienden necesidades sociales y económicas en las que los Estados son ineficaces, por lo que la GC puede generar aportes para sus objetivos organizacionales.

## PALABRAS CLAVE

Gestión del conocimiento; conocimiento; tercer sector; eficiencia; eficacia.

## CÓDIGOS JEL

M15, M21

## Knowledge management in the third sector: from competitiveness to organizational efficiency

## ABSTRACT

The purpose of this study is to provide a reflection about the contribution of knowledge management (KM) to the efficiency of organizations in the third sector. To that end, the author of the study carried out an analysis of the content of a compilation of 35 articles from indexed journals (i.e. JCR and SJR) and journals specialized in KM. This review shows that, although third sector organizations do not intend to compete like traditional organizations or to create customer attraction and retention strategies, they do compete for funding from other organizations and carry out mission-based processes whose efficiency could be increased through the application of KM in order to improve the attention to and management of their target groups. Some of the study findings highlight the importance of human resources to attain efficiency through KM in third sector organizations. This study suggests that future research studies could focus on the empirical determination of the impact of variables (such as personnel management, use of ICTs, and innovation) on KM and on the efficiency of third sector organizations. Third sector organizations are very important in developing countries because they address those socioeconomic needs in which the State is inefficient. Thus, KM can make contributions to their organizational objectives.

## KEYWORDS

Knowledge management; knowledge; third sector; efficiency; efficacy.

## JEL CLASSIFICATION

M15, M21

Recibido: 05/03/2015 Aceptado: 10/06/2015

\* Este artículo se deriva del proyecto de investigación denominado: "Proceso de gestión del conocimiento y propuesta de un modelo para las organizaciones del tercer sector en el Valle del Cauca: estudios de caso", registrado en la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad del Valle y financiado por esta entidad y Colciencias como resultado de la Convocatoria de Jóvenes Investigadores e Innovadores de Colciencias, 2013.

<http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n2.22224> Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Cómo citar este artículo: BEDOYA-DORADO, Cristian. Gestión del conocimiento en el tercer sector: de la competitividad a la eficiencia organizacional. *En*: Entramado. Julio - Diciembre, 2015 vol. 11, no. 2, p. 94-111, <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n2.22224>



## Gestão do conhecimento no setor terciário: da competitividade à eficiência organizacional

### RESUMO

O presente estudo tem como objetivo apresentar uma reflexão sobre a contribuição da gestão do conhecimento (GC) para a eficiência em organizações do setor terciário. Para isso o estudo efetuou uma análise de conteúdo de uma compilação de 35 artigos de revistas indexadas (JCR e SJR) e de revistas especializadas em GC. A análise indica que, embora as organizações do setor terciário não sejam chamadas para competir como as organizações tradicionais, ou para gerar estratégias de captação e fidelização de clientes, na verdade competem por financiamento de outras organizações e executam processos de missão em que a GC pode contribuir para sua eficiência, de modo a que possuam uma melhor atenção e gestão de seus grupos de interesse. Entre os resultados se destaca a importância dos recursos humanos para obter a eficiência através da GC nas organizações do setor terciário. Este estudo sugere, para futuras investigações, determinar empiricamente o efeito que têm as variáveis como a gestão de pessoal, o uso das TICs, e a inovação na GC e na eficiência de organizações do setor terciário. As organizações do setor terciário são de grande importância nos países em vias de desenvolvimento, devido a que atendem necessidades sociais e econômicas em que os estados são ineficazes, pelo que a GC pode gerar contribuições para seus objetivos organizacionais.

### PALAVRAS-CHAVE

Gestão do conhecimento; conhecimento; setor terciário; eficiência; eficácia.

### CLASSIFICAÇÕES JEL

M15, M21

### Introducción

La Gestión del Conocimiento (desde ahora GC) es considerada como un enfoque de gestión estratégico de las empresas, que emergió en los años 90s del siglo XX para responder a los cambios sociales, económicos y tecnológicos a nivel mundial que se habían venido tejiendo desde décadas anteriores (Bell, 1976; Drucker, 1993; Moral, Pazos, Rodríguez, Rodríguez-Patón & Suárez, 2007; Myres, 1996; North & Rivas, 2008; Soto, Sauquet, Gore, Vogel, Cárdenas & Soler, 2006; Valhondo, 2010). Entre estos cambios se destaca el sistema socioeconómico producto de la Segunda Guerra Mundial del que se derivaron el desarrollo y la demanda de productos y servicios basados en el conocimiento; la aparición y el desarrollo de las Tecnologías de la Información, y la Comunicación (TICs) que facilitaron el almacenamiento y difusión de los datos y la información, así como la comunicación; la creciente importancia del conocimiento como base para la efectividad organizacional; el fracaso de los modelos financieros tradicionales para valorar el conocimiento; el desarrollo de sistemas, modelos e indicadores para la medición del conocimiento en las organizaciones; los cambios acelerados y el aumento de la competitividad entre las organizaciones (Alonso & Fernández, 2006; Drucker, 2004; Myres, 2006; Rodríguez, 2006).

Este contexto se conoce como sociedad o economía del conocimiento, caracterizada por la llegada de la sociedad informática; desarrollos tecnológicos; cambios acelerados, el uso de la creatividad e innovación, y la globalización. Así mismo, aparece una flexibilidad y libertad de las acciones empresariales; una creciente incertidumbre en los mercados, y

la formación de economías interconectadas en tiempo real (Bell, 1975; Sakaiya, 1995; Schnarch, 2009; Toffler, 1989). Para Naisbitt (1993) el hecho protagonista de este contexto es el posicionamiento del conocimiento como nueva fuente de riqueza; por lo que los activos intangibles, como los procesos de *Know-how*, las *best practices* y el capital intelectual, adquieren mayor importancia (Drucker, 2002, 2003, 2004; Krüger, 2006, López, Cabrales & Schmal, 2005; Lundvall & Borrás, 1997; Moral *et al.*, 2007; Myers, 1996; North & Rivas, 2008; Soto *et al.*, 2006).

El conocimiento se posiciona como un generador de ventajas competitivas para las empresas (Alonso & Fernández, 2006; Alavi & Leidner, 2001; Blackler, 1995; Drucker, 1993; 2003; Krüger, 2006, López, Cabrales & Schmal, 2005; Lundvall & Borrás, 1997; Moral *et al.*, 2007; North & Rivas, 2008; Soto *et al.*, 2006), y como un nuevo factor de producción, el cual permite el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión, lo que se convierte en una prioridad para las organizaciones (Rodríguez, 2006). Como consecuencia, la GC se consolida como una línea de investigación y un paradigma de gestión por excelencia, gracias al apoyo estratégico que brinda a las organizaciones (Becerra-Fernández & Sabherwal, 2014; Ordoñez, 2014; Örténblad, 2014; Rodríguez, 2006; Stricker, 2014).

La GC ha sido definida a partir de diversas perspectivas, y se ha asociado con otras nociones como la innovación, la creatividad, las TIC, el *know-how*, el aprendizaje organizacional, etc.; por lo que no existe una única definición o un solo acuerdo académico (Newell, Robertson, Scarbrough & Swan, 2002; Myres, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1999; Rodríguez, 2006; Sveiby, 1992; Wilson, 2002; Valhondo, 2010). En la

literatura administrativa es posible evidenciar la GC como una capacidad dinámica para el desarrollo de competencias y otras capacidades (Arbonés, 2006; Lei, Hitt & Bettis, 1996; Smith & Lumba, 2008), como un proceso sistemático para crear, transferir, almacenar y aplicar conocimiento de modo que su utilización haga más eficaz y productivo el trabajo (Alavi & Leidner, 1999; Andersen, 1997; DeLong, 1997; Ordóñez, 2014; Örténblad, 2014; Rodríguez, 2006; Seto, Arkinson & Williams, 2011; Stricker, 2014; Wiig, 1997), como una función que planifica, coordina y controla flujos de conocimiento que se producen en la empresa relacionados con sus actividades y que genera competencias (Bueno, 2000; Myres, 1996; Peña, 2001); y como un conjunto de conceptos, métodos y tecnologías que permiten a los empleados trabajar en una misma dirección a través de la creación del conocimiento (Becerra-Fernández & Sabherwal, 2014; Nonaka & Takeuchi, 1999; Serradell & Pérez, 2003).

La Gestión del conocimiento, si bien ha emergido de las entrañas del mundo de los negocios con un énfasis competitivo, ha ingresado lentamente al interior de las organizaciones del tercer sector como un refuerzo para el logro de sus objetivos y procesos misionales. No obstante, la literatura administrativa con respecto a la GC en estas organizaciones es escasa, y se han evidenciado ciertos problemas en relación con su implementación y desarrollo (Fenwick, 2005; Flack & Ryan, 2005; Helmig, Jegers & Lapsley, 2004; Huck & Rathi, 2011; Kong, 2010; Kong, Jenkins & Ardagh, 2009; Lettieri, Borga & Savoldelli, 2004; Lewis, 2002; Matzkin, 2008; Peet, 2012; Perreira & Rankin, 2014; Reilly, 2005; Soakell-Ho & Myers, 2011).

De acuerdo con lo anterior, en este estudio se planteó como objetivo una reflexión sobre el aporte de la GC para la eficiencia organizacional en el tercer sector. Para ello se discuten los problemas en su implementación y la posibilidad de utilizar la GC, no con un énfasis competitivo, sino con un énfasis de eficiencia organizacional. La metodología implementada es de enfoque cualitativo, en el que se aplicó un análisis de contenido a una recopilación de 35 artículos de revistas indexadas JCR y SJR, y de otras especializadas en GC. El análisis de los documentos consistió en una codificación emergente, en la que se concentraron cinco temas de discusión: Recursos humanos, innovación, estructuras y tamaños, TIC, y beneficios de la gestión del conocimiento.

La investigación en las organizaciones del tercer sector es de gran importancia debido al papel social y económico que desempeñan, principalmente en los países en vía de desarrollo, donde sus misiones son elementos claves para suplir las necesidades de la sociedad (Cousins, Goh, Elliott, Aubry & Gilbert, 2014; Flack & Ryan, 2005; Kong *et al.*, 2009; Lyons, 2011; Matzkin, 2008; Rathi, Given & Forcier, 2014). La GC se propone como un enfoque de gestión que puede potenciar

el desarrollo de las misiones de estas organizaciones y, de este modo, generar mayor beneficio social.

El artículo se estructura en cinco partes; la primera presenta el marco teórico, en el cual se transita desde los enfoques de la competitividad de la GC hacia los enfoques de la eficiencia, y se contextualizan las organizaciones del tercer sector y las prácticas de GC. Seguido, se encuentra la metodología implementada para abordar el objetivo del presente estudio. Tercero, se señalan los resultados del análisis de contenido y los temas de discusión. Cuarto, se analizan y discuten los resultados a partir de las barreras de la GC en las organizaciones del tercer sector y el aporte de este enfoque para su eficiencia organizacional. Y, finalmente, se revelan las conclusiones del estudio.

## I. La Gestión Del Conocimiento

El conocimiento, en el marco de la sociedad o economía del conocimiento, se ha posicionado para las organizaciones como la única fuente de ventaja competitiva (Drucker, 2003; 2004; Krüger, 2006; López, Cabrales & Schmal, 2005; Lundvall & Borrás, 1997; Moral *et al.*, 2007; North & Rivas, 2008; Soto *et al.*, 2006). Autores como Drucker (1993), consideran que este es el único recurso significativo, el cual es más que un simple recurso en la ecuación de los factores de producción, tierra, trabajo y capital. Como consecuencia, la literatura administrativa registra una concentración de propuestas e investigaciones en los últimos años, centradas en la GC, o en inglés *Knowledge Management* (Becerra-Fernández & Sabherwal, 2014; Myres, 1996; Örténblad, 2014; Stricker, 2014).

De acuerdo con Drucker (2003), la GC surge aproximadamente en los años noventa como un enfoque de gestión orientado a obtener ventajas competitivas sostenibles y a posicionar a las empresas en los sectores a los que pertenecen. Desde este enfoque de gestión, el conocimiento es el centro de la estrategia que aporta valor y el medio para responder ante las exigencias cambiantes de los mercados, y de las mismas estructuras sociales, económicas, culturales y políticas, que pasaron de una era industrial a una sociedad del conocimiento (Aslesen & Isaksen, 2007; Bell, 1975; Naisbitt, 1993; Nonaka, 2003; Nonaka & Takeuchi, 1999; Sakaiya, 1995; Toffler, 1989).

En este contexto, la literatura administrativa centra su interés en la gestión de conocimiento como práctica de empresas e industrias, las cuales se encuentran en competencia, y en la planificación y aplicación de estrategias. Según con lo anterior, es posible encontrar variedad de aproximaciones a la GC, enmarcadas principalmente por un énfasis competitivo (Alavi & Leidner, 1999; Andersen, 1997; Arbonés, 2006; Becerra-Fernández & Sabherwal,

2014; DeLong, 1997; Lei, Hitt & Bettis, 1996; Ordóñez, 2001; Ordóñez, 2014; Örténblad, 2014; Rodríguez, 2006; Serradell & Pérez, 2003; Smith & Lumba, 2008; Stricker, 2014; Wiig, 1997).

### 1.1. Enfoque de la competitividad

Newell, Robertson, Scarbrough y Swan (2002) mencionan que la mayor parte de la literatura administrativa sobre GC ha sido escrita desde la perspectiva de los sistemas de información y se basa en la idea de que el conocimiento de los individuos puede ser captado y agrupado, así como hacerse accesible para otros, a través de una aplicación que aún está por encontrarse. Esta consideración se asemeja a la propuesta elaborada por Davenport (1999), quien sostiene que la GC permite el logro de cuatro objetivos estratégicos: primero, crear almacenes de conocimiento, donde se recoge el conocimiento externo e interno; segundo, proporcionar acceso al conocimiento o facilitar su transferencia entre individuos; tercero construir un entorno que permita la creación, transferencia y uso del conocimiento de manera más eficiente; y cuarto, lograr que la organización se concentre en el incremento de la utilización eficiente de los activos, y mejorar los resultados organizativos.

Para Valhondo (2010) varios teóricos de la gestión de empresas han facilitado la evolución de la GC. Entre ellos se destacan Peter Drucker, Paul Strassmann, y Peter Senge, sobre la importancia de la información y el conocimiento; Everett, Rogers y Stanford sobre la difusión de la innovación; Thomas Allen sobre la información y la transferencia de tecnología para explicar la creación, difusión y uso del conocimiento en las organizaciones; Rob Acksyn y Don McCracken por la propuesta de su Sistema de Gestión del Conocimiento; e Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi sobre la creación del conocimiento en las compañías. Sin embargo, para Valhondo (2010) existen algunos autores que han posibilitado la comprensión de la GC en su dimensión funcionalista, entre estos se destacan Michael Polanyi, quien posiciona la noción de conocimiento; Peter Drucker quien señala el enfoque estratégico de la GC; Peter Senge, por la aproximación al aprendizaje organizacional; Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi por el uso de la noción de conocimiento explícito e implícito; así como el modelo de creación del conocimiento organizacional, Karl Sveiby quien conceptualiza la GC desde los activos intangibles, y Thomas Davenport por su propuesta práctica de la GC.

La influencia de las propuestas de dichos autores, permitió considerar la gestión de conocimiento como un enfoque estratégico, de gestión e innovación en la organización (Nonaka & Takeuchi, 1999; Sveiby, 1992), dejando de lado su anterior énfasis en las TIC y los sistemas de información (Newell *et al.*, 2002; Valhondo, 2010; Wilson, 2002).

Para Moral Pazos, Rodríguez, Rodríguez-Patón y Suárez (2007) existen tres perspectivas en el desarrollo de la GC: la primera relacionada con las tecnologías de la información, que enmarca las actividades de registro, codificación y disposición de datos, así como su administración; la segunda sobre el talento humano, que enfatiza la relación sujeto-objeto, ampliando el interés a los flujos del conocimiento; y la tercera asociada con la organización, con énfasis en el contexto de significados como un elemento de base del conocimiento, y asumiendo el marco de valor como referencia para el objeto y el sujeto, en el que el conocimiento es instrumental al valor agregado, por lo que se torna en un evento económico.

Por su parte, Newell *et al.*, (2002) mencionan que existen dos enfoques para abordar la GC; el enfoque cognitivo y el enfoque de la comunidad. El primero se basa en las TIC y adopta una perspectiva de procesamiento de información donde el conocimiento es considerado valioso, y se encuentra en las mentes de las personas o en las prácticas organizacionales. El conocimiento es identificado, capturado y procesado a través de las TIC con el objetivo de ser aplicado en nuevos contextos. El segundo busca comprender el conocimiento como un fenómeno incrustado y construido en las relaciones sociales y sus interacciones. En este sentido el conocimiento no puede ser procesado tan simplemente.

Desde un enfoque de procesos, Seto, Arkinson y Williams (2011) señalan que la GC es el conjunto de actividades y/o procesos que busca cambiar el patrón que tienen las compañías en cuanto al procesamiento del conocimiento, para mejorar tanto sus entradas como sus salidas de conocimiento. Adicional a ello, la GC se apoya en una serie de herramientas, técnicas y metodologías que permiten a la organización identificar los conocimientos más adecuados para llevar a cabo sus actividades del presente y formular las del futuro, conseguir la disponibilidad de dichos conocimientos, tanto al interior como al exterior de la organización, proteger sus conocimientos mediante la garantía de su disponibilidad, y utilizarlos eficientemente. En esta misma línea, Davenport (1999) propone la GC como un proceso sistémico que busca encontrar, seleccionar, organizar, extraer y presentar la información, de forma que este mejore la comprensión de un área específica de interés para los miembros de una organización.

La gestión de conocimiento representa un conjunto de conceptos, de métodos y de tecnologías que permiten a los miembros de una organización trabajar juntos en una dirección definida por la empresa y establecer un vínculo entre la información disponible, la creación del conocimiento y el desarrollo de las competencias individuales y colectivas. De esta forma, el conocimiento complejo, específico y tácito,

genera para las organizaciones ventajas competitivas duraderas porque es difícil de imitar (Winter, 1998).

En este punto, cabe resaltar la noción de conocimiento explícito e implícito (tácito) propuesta en Nonaka y Takeuchi (1999). El primero, también conocido como “conocimiento codificado”, tiene que ver con el lenguaje formal, enunciados gramaticales, expresiones matemáticas, especificaciones, manuales, etcétera. Esta clase de conocimiento puede transmitirse de un individuo a otro con facilidad por medio del lenguaje natural y sistémico. Para Vidal (2004), este tipo de conocimiento puede ser expresado con palabras y números, por lo que es fácil su comunicación y su compartir mediante formas de datos, fórmulas científicas, principios universales o procedimientos codificados. El segundo resulta difícil de enunciar mediante el lenguaje formal, dado que se refiere a lo aprendido por la experiencia personal e involucra factores intangibles como las creencias, el punto de vista propio y los valores. Según Nonaka y Takeuchi (1999), este tipo de conocimiento no se ha tomado en cuenta como lo que es: “un componente fundamental del comportamiento humano” (p. xiii).

Para Alavi y Leidner (2001) es de gran importancia la comprensión del conocimiento, debido a que la GC se ve influida por la distinción de los tipos de conocimiento. De este modo, la taxonomía permite formular el diseño de los sistemas de GC y establecer la relación entre los flujos de los tipos de conocimiento. Nonaka y Takeuchi (1999) precisan que la creación del conocimiento genera para las empresas innovación, y ésta a la vez genera ventajas competitivas.

La GC también ha sido abordada en relación con el capital intelectual, Serradell y Pérez (2003) sostienen que este enfoque es la gestión del capital intelectual de una organización, el cual busca añadir valor en los productos y servicios que ofrece al mercado, para así generar una diferenciación competitiva. En este orden de ideas, para Rodríguez (2006) la GC es un conjunto de procesos sistemáticos en los que se encuentra la identificación y captación del capital intelectual, el desarrollo y compartimiento del conocimiento, orientados al desarrollo organizacional y personal, con el fin de buscar una ventaja competitiva organizacional.

De acuerdo con lo anterior, Pávez (2000) considera que la GC presupone una novedad, no en términos de su *Know-how*, sino en que las organizaciones logran ser conscientes del valor estratégico que esta práctica aporta a los resultados organizacionales. En palabras de Pávez (2000), se puede resumir que la GC permite alcanzar los siguientes objetivos:

- Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo adquisición y aplicación del conocimiento.

- Implantar estrategias orientadas al conocimiento.
- Promover la mejora continua de los procesos de negocio, con énfasis en la generación y utilización del conocimiento.
- Seguir y evaluar los logros obtenidos con la aplicación del conocimiento.
- Reducir los tiempos de los ciclos en el desarrollo de nuevos productos mejoras de los existentes y desarrollo de soluciones a los problemas.
- Reducir los costos asociados a la repetición de errores.

## 1.2. Enfoque de la eficiencia

Aunque no han estado tan alejados del énfasis competitivo, algunos autores han propuesto conceptualizar la GC como un enfoque que contribuye a la eficiencia del trabajo y de los procesos en las organizaciones (Becerra-Fernández & Sabherwal, 2014; Drucker, Dyson, Handy, Saffo & Senge, 1997; Firestone & McElroy, 2010; Lettieri *et al.*, 2004; Myres, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1999; Peña, 2001; Reilly, 2005; Stricker, 2014). Según lo expresado, la GC tendría diferentes fines y uno de ellos sería la competitividad; sin embargo, para lograrla debe tener como base el buen funcionamiento de sus procesos internos, lo que de alguna forma se logra con la eficiencia.

Según Lei, Hitt y Bettis (1996), la GC es la capacidad dinámica fundamental que constituye el principal impulso para el desarrollo del resto de competencias y capacidades de una organización. Para Arbonies (2006), la GC es un movimiento que va desde la consideración del conocimiento como un recurso, hasta la formulación de una teoría del conocimiento, la cual se centrará en el desarrollo del ser humano en cuanto a su capacidad de conocer. Por su parte, Bueno (2000) argumenta que la GC es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales.

Andersen (1997) señala que la GC opera en la optimización del flujo de la información y la interacción entre individuos, de modo que la información específica llegue oportunamente a los individuos adecuados. Para este autor, las empresas pueden mejorar a su vez los procesos de toma de decisiones. De acuerdo con Alavi y Leidner (2001) la GC hace referencia a un proceso sistemático en el ámbito organizativo para crear, transferir, almacenar y aplicar conocimiento tanto tácito como explícito de los empleados, de forma que otros empleados puedan utilizarlo para ser más eficaces y más productivos en su trabajo.

Wiig (1997) define la GC como un proceso de construcción, renovación y aplicación sistemática, explícita y deliberada del conocimiento, para maximizar la efectividad y su renovación constante. Para Peña (2001) la GC es un conjunto de procedimientos, reglas y sistemas destinados a captar, tratar, recuperar, presentar y transmitir los datos, informaciones y conocimientos de una organización. Para este autor, la captación puede realizarse tanto desde el exterior como desde el interior de la organización. El objetivo es crear un stock de conocimientos sistemáticos que puedan ser aplicados a las actividades organizacionales por cualquier individuo, con el fin de mejorar su eficiencia.

La literatura administrativa de la GC relaciona este concepto con otros tales como el aprendizaje organizacional. Este fenómeno encuentra sus bases en la transformación del conocimiento del capital humano (conocimiento tácito) en conocimiento del capital estructural (conocimiento explícito), el cual permite a la organización aprender de sus mejores prácticas y evitar la repetición de errores (Sharma *et al.*, 2007).

El énfasis en la eficiencia, la eficacia y la productividad que aporta la GC a las organizaciones, ha llevado a una concentración de este enfoque como un proceso (Alavi & Leidner, 1999; Andersen, 1997; DeLong, 1997; Rodríguez, 2006; Seto *et al.*, 2011; Wiig, 1997). Los procesos de GC son un conjunto de prácticas sistémicas y continuas, concentradas en la estructura social y física de las organizaciones en donde el conocimiento es el producto final (Davenport, Jarvenpaa & Beers, 1997; DeLong, 1997; Myres, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1999).

En la literatura administrativa existen diferentes acercamientos para categorizar los procesos de GC. Entre ellos se encuentra el de DeLong (1997), quien clasifica los procesos en captura, transferencia y uso del conocimiento. Myres (1996), por su parte, los clasifica en adquisición, colaboración, integración y experimentación. Davenport, Jarvenpaa y Beers (1997) sostienen que entre las actividades básicas de la gerencia con respecto a la GC figuran la identificación, adquisición, desarrollo, diseminación, uso y preservación del conocimiento.

Una de las clasificaciones más citadas en la literatura administrativa es la de Alavi y Leidner (2001), para quienes el proceso de GC se da en cuatro etapas: creación, almacenamiento y recuperación, transferencia y aplicación (Ver Figura 1).

Gracias al proceso de la GC, las organizaciones alcanzan ciertos beneficios tales como la mejora de procesos, la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios, y la mejora de las relaciones con los clientes. Es por ello que Rowley (2000) considera que la GC ofrece nuevas herramientas de gestión para facilitar la tarea de motivación del personal, para promover la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios, y contribuye a mejorar la conectividad y las relaciones con los clientes. De acuerdo con lo anterior, Davenport y Prusak (1998) señalan que la eficiencia de la organización es uno de los objetivos principales y una de las consecuencias de la GC.

Siguiendo con Davenport y Prusak (1998), diversos trabajos empíricos han logrado evidenciar que la GC genera eficiencia organizacional. En ellos se sostiene que la eficiencia se logra gracias a la materialización de la GC en estrategias competitivas (Barney, 1991; Grant, 1996b); a la naturaleza del conocimiento (Grant, 1996a; Zack, 1999); a la integración del conocimiento en todas las dimensiones organizacionales (Demsetz, 1991; Marra, Ho & Edwards, 2012; Wang & Noe, 2010; Yang & Wu, 2008); al desarrollo del capital intelectual (Monagas-Docasal, 2012); al aprendizaje organizacional (Gray & Meister, 2006; Hsu, 2006; 2008; Nonaka & Takeuchi, 1999); y a la explotación del conocimiento y su especialización (Bosch, Volberda & Boer, 1999; Grant, 1996a; Ivanova & Leydesdorff, 2015).

### 1.3. El contexto de las organizaciones del tercer sector y la gestión del conocimiento

El papel de las organizaciones del tercer sector, es ampliamente reconocido por sus actividades, las cuales influyen en casi todas las necesidades humanas y sociales. Gracias a la diversidad de formas constitutivas como fundaciones filantrópicas, instituciones que prestan servicios sociales y económicos, grupos de autoayuda y muchos más; es posible



Figura 1. Proceso de gestión del conocimiento.  
Fuente: Alavi y Leidner (2001).

aunar esfuerzos enfocados al desarrollo social y económico de la sociedad o de los grupos de interés (Flack & Ryan, 2005; Lyons, 2001; Rubio, 2007; Sánchez, 2004).

El tercer sector está compuesto por asociaciones de voluntarios, independientes de organizaciones privadas, que ofrecen beneficios a sus miembros y grupos de interés (Lyons, 2011). En él se incluyen organizaciones sin ánimo de lucro y cooperativas que operan en contextos sociales (Kong, 2010). Para Rubio (2007) las organizaciones que conforman este sector son de gran importancia por ser productoras de bienestar social, y operan como consecuencia de la crisis del Estado de Bienestar.

Para autores como Sánchez (2004), el tercer sector se compone de organizaciones no gubernamentales (ONG) y fundaciones sin ánimo de lucro, que se constituyen como agentes constructores y promotores de capital social. En este sentido, Kong (2010) señala que existen diferentes grupos de organizaciones sin fines de lucro, que pueden agruparse en 12 categorías:

- Cultura y recreación.
- Educación e investigación.
- Salud.
- Servicios sociales.
- Medio ambiente.
- Desarrollo y vivienda.
- Abogados, defensa y política.
- Intermediarios filantrópicos y promoción del voluntariado.
- Internacional.
- Religión.
- Asociaciones empresariales y profesionales, y sindicatos.
- Y otras organizaciones.

Según Kong (2010), las organizaciones del tercer sector se han enmarcado en un entorno altamente competitivo, caracterizado por el aumento de la demanda de los servicios de la comunidad, la creciente competencia por los contratos con las organizaciones privadas y públicas, la disminución de voluntarios y una fuente de financiación del gobierno cada vez más apretada. Las organizaciones de este sector se ven en la obligación de utilizar sus recursos organizativos para generar bienes y servicios de manera eficaz, con el fin de crear nuevas oportunidades y poder proyectar su futuro.

Anteriormente las organizaciones del tercer sector gestionaban los subsidios gubernamentales en un acuerdo no competitivo; sin embargo, cada vez más se han visto obliga-

das a competir con empresas y organizaciones no gubernamentales para su financiación. Según estos autores, las organizaciones del tercer sector tienden a tratarse como negocios, con la introducción de la competencia, las medidas de producción, y los estilos de gestión empresarial (Soakell-Ho & Myers, 2011).

De acuerdo con Matzkin (2008), una de las principales preocupaciones cuando se revisa la literatura existente de la GC en las organizaciones del tercer sector, es que el mismo concepto de GC es bastante incierto y no ha sido delimitado ni precisado por autores y profesionales del tema. Por esta razón, la investigación se ha asociado con otros conceptos tales como “aprendizaje organizacional”, “desarrollo social”, “dimensión cognitiva del desarrollo”, entre otros. Como consecuencia se ha derivado una confusión en la comprensión de la forma en que las prácticas de la GC son manejadas e implementadas en las organizaciones del tercer sector, principalmente en los países en vía de desarrollo.

Pese a que la GC como enfoque de competitividad sería cuestionada para las organizaciones del tercer sector, las cuales no compiten, ni hacen esfuerzos por la captación y retención de clientes; sí emulan otro tipo de prácticas administrativas de las organizaciones tradicionales como son la mejora continua, el aprendizaje organizacional, la toma de decisiones, la búsqueda del valor agregado y la eficiencia, que pueden ser potenciadas gracias a la GC. En este sentido, es posible reflexionar el papel de la GC como un articulador de la eficiencia organizacional, orientada a responder a las necesidades y requerimientos de la sociedad (Guldberg, Macknes, Makriyannis & Tait 2013; Helmig, Jegers & Lapsley, 2004; Marques & Caria, 2013; Matzkin, 2008; Shaw & Allen, 2011; Smith & Lumba, 2008; Wadongo & Abdel-Kader, 2014).

Lewis (2002) sugiere que la investigación en gestión en el tercer sector se ha concentrado en dos temas centrales; por una parte, investigadores han enfatizado la necesidad del tercer sector por tomar más en serio los asuntos de la administración y la gestión, y de esta forma poder sostener las prácticas de la corriente principal de la administración. Según dichos investigadores, existen desafíos similares que enfrentan todos los tipos de organizaciones, tales como la necesidad de atraer recurso humano, la toma de decisiones, la organización de sistemas operativos, entre otros (Lewis, 2002; Perreira & Rankin, 2015).

Por otra parte, otros investigadores han considerado que las organizaciones del tercer sector no pueden ser manejadas igual que aquellas con fines de lucro. Por ello, es necesario plantear elementos distintivos en este sector tales como la gestión de múltiples responsabilidades, el equilibrio de las motivaciones instrumentales y personales, la participación de voluntarios, el mantenimiento de la legitimidad,

y la conciliación de la misión y los valores organizacionales (Lewis, 2002).

No obstante, los dos temas señalados anteriormente no resultan ser tan contradictorios como parecen. Según Lewis (2002), a pesar de que las organizaciones del tercer sector necesitan de conceptos y modelos distintivos, la tendencia ha sido a veces ignorar la utilidad del pensamiento de gestión de la corriente principal. De esta forma, ambos temas pueden ser capturados dentro de un enfoque compuesto para la gestión en el tercer sector.

El funcionamiento y el desarrollo de las organizaciones del tercer sector sugiere una diferencia con respecto a las organizaciones privadas y públicas (Lewis, 2002; Matzkin, 2008; Reilly, 2005). De acuerdo con Reilly (2005) las organizaciones más antiguas del tercer sector en Occidente fueron fundaciones religiosas, en las cuales se evidenciaba conocimiento explícito a través de documentos y textos, así como conocimiento implícito (por ejemplo, prácticas litúrgicas; expresión musical, etc.). Es por ello que para este autor las organizaciones religiosas siempre han sido organizaciones de conocimiento, cuyo objetivo principal ha sido mantener y transmitir el conocimiento.

Para Soakell-Ho y Myers (2011), la literatura administrativa de la GC en el tercer sector señala una serie de impedimentos para su éxito, como son la financiación y los recursos, la estructura organizativa, el liderazgo y las iniciativas de gestión de rendimiento, y la emergencia de identidades profesionales que desafían la noción tradicional de roles sin fines de lucro. A ello Reilly (2005) agrega que si bien la cultura organizacional puede facilitar la adopción de la GC, también puede entorpecerla.

Para Kong (2010) las organizaciones del tercer sector tampoco han tenido éxito en la adopción de los principios de la GC, debido a que existe escepticismo con respecto a su eficacia, y ambigüedad de lo que implica y el poco consenso sobre cómo implementarla. La ineficacia de las prácticas de GC también puede deberse a la adopción de estrategias de gestión inadecuadas, principalmente cuando se imitan las estrategias de empresas privadas (Kong, 2010).

Para Matzkin (2008) aunque no existe evidencia empírica publicada en revistas académicas importantes sobre las prácticas de GC de organizaciones del tercer sector en los países en vía de desarrollo (con excepción de su investigación), algunas organizaciones del tercer sector del norte han empezado a explorar la posibilidad de implementar procesos de GC en sus filiales en los países del sur.

Entre los hallazgos de la investigación de Matzkin (2008), se encontró que el 66,6% de las organizaciones estudiadas han

oído sobre la GC, lo que significa que estas prácticas no son tan desconocidas en el tercer sector. Adicional a ello, en las organizaciones donde se ha oído hablar de las prácticas de GC, el 58,3% consideran que la GC permite mejorar la organización en la parte administrativa, mientras que el 41,7% estiman que permite mejorar los servicios y/o productos.

## 2. Metodología

El presente estudio se abordó desde un enfoque cualitativo, en el que se combinó la investigación de tipo exploratoria y descriptiva. Siguiendo con los criterios de Méndez (2006), la investigación exploratoria permite una aproximación a un tema de investigación del cual se ha investigado poco, y la descriptiva permite identificar las características del fenómeno que se investiga. Como método se utilizó el análisis de contenido, en el que se generaron códigos emergentes asociados a la eficiencia organizacional de la GC.

La técnica de recolección de datos fue la revisión documental, en donde se consultaron artículos de revistas indexadas desde 1990 hasta el presente en las bases de datos Ebsco, Emerald, Science Direct, Scopus, Springer, y a través de Google Académico. Se emplearon como ecuaciones de búsqueda tanto en español como en inglés: “gestión del conocimiento” ó “conocimiento” ó “innovación” ó “TICs” + “tercer sector”, “ONGs” ó “Voluntariado” ó “Sector sin fines de lucro”. Los criterios de selección de los artículos fueron su indexación en revistas JCR<sup>1</sup> o SJR<sup>2</sup> ó ser una revista especializada en el tema de la gestión del conocimiento, y contener los elementos de las ecuaciones para realizar la respectiva discusión.

### 2.1. Revistas y artículos consultados

Se recopiló un total de 35 artículos publicados entre 1999 y 2015. En la Figura 2, (pág. 102) se presenta el número de artículos encontrados según el año de publicación, siendo el 2010 el año con mayor número de artículos. Los artículos fueron encontrados en un total de 23 revistas internacionales, que poseen altos índices de factor de impacto en la fecha de publicación, como se evidencia en la Tabla 1, (pág. 102) el 14,3% se encuentran en el Q13, el 20% en el Q2, y el 17,1% en el Q3. El restante son revistas especializadas en el tema de GC y otras en donde el año en que se publicó el artículo no eran JCR o SJR.

De acuerdo con la recopilación de la información, las investigaciones sobre la gestión del conocimiento en el tercer sector provienen principalmente de los países desarrollados, en donde solo dos publicaciones son de autores con afiliación institucional de países en vía de desarrollo (Ver Tabla 2, pág. 103).

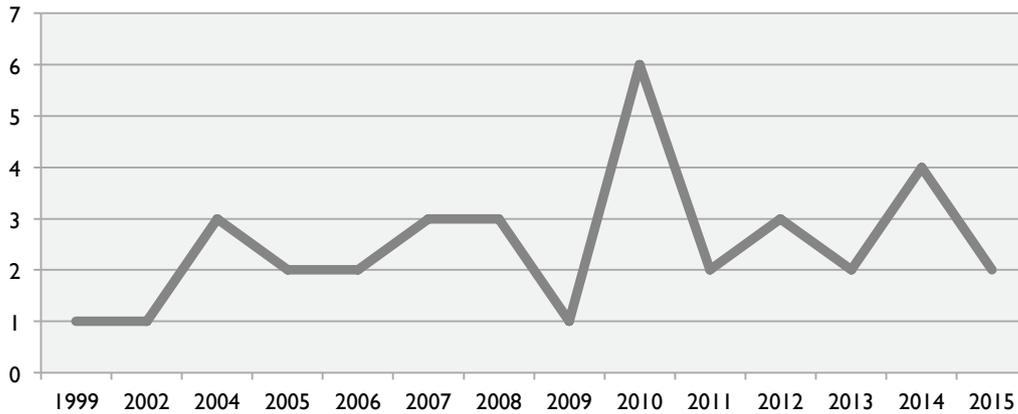


Figura 2. Artículos recopilados por año.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1.

Listado de revistas, número de artículos publicados y cuartil (Q).

| Journal   | Número de publicaciones | Q  |
|---|-------------------------|----|
| Australian Journal of Public Administration                         | 1                       | Q2 |
| Electronic Journal of Knowledge Management                          | 1                       | NA |
| European Journal of Innovation Management                           | 1                       | Q2 |
| Evaluation and Program Planning                                     | 1                       | Q2 |
| International Journal of Human Resource Management                  | 1                       | Q2 |
| International Journal of Human Resources Development and Management | 1                       | NA |
| International Journal of Knowledge Management                       | 1                       | Q3 |
| International Journal of Learning                                   | 1                       | Q3 |
| International Journal of Management Reviews                         | 1                       | Q1 |
| International Journal of Productivity and Performance Management    | 2                       | Q1 |
| Journal of Business Ethics  | 1                       | Q1 |
| Journal of Information Technology Case and Application Research     | 1                       | NA |
| Journal of Intellectual Capital                                     | 5                       | Q2 |
| Journal of Knowledge Management                                     | 6                       | Q1 |
| Knowledge and Process Management                                    | 1                       | Q2 |
| Management, Procurement and Law                                     | 1                       | Q3 |
| Mediterranean Journal of Social Sciences                            | 1                       | Q3 |
| Nonprofit Management and Leadership                                 | 1                       | NA |
| Personnel Review  | 1                       | Q3 |
| Public Money and Management   | 1                       | Q1 |
| The Learning Organization   | 1                       | NA |
| VINE  | 2                       | Q3 |
| Voluntas  | 2                       | Q2 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.

Número de artículos publicados según país de procedencia

| País           | Número de artículos |
|----------------|---------------------|
| Australia      | 7                   |
| Canadá         | 5                   |
| España         | 1                   |
| Estados Unidos | 2                   |
| Inglaterra     | 6                   |
| Italia         | 4                   |
| Nueva Zelanda  | 2                   |
| Perú           | 1                   |
| Portugal       | 2                   |
| Singapur       | 1                   |
| Sudáfrica      | 1                   |
| Suiza          | 1                   |
| Tailandia      | 2                   |

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2 Análisis de los resultados

Los artículos revisados fueron categorizados en cuatro temas principales, asociados a la eficiencia organizacional; *Recursos Humanos, Innovación, Estructura y Tamaño de la Organización, TIC, y Beneficios*. A partir de esta categorización se analizó cómo desde estos cinco elementos existen evidencias empíricas y sugerencias del aporte de la GC para la eficiencia organizacional en las organizaciones del tercer sector. En la Tabla 3 (pág. 104), se presentan los autores de los 35 artículos revisados y los temas que discuten sobre la gestión de conocimiento en las organizaciones del tercer sector.

Como se evidencia en la Figura 3, el tema de investigación central en esta revisión documental es el de los Recursos Humanos. Cabe destacar que los autores trabajan otros

temas de investigación como la caracterización y la contextualización de las organizaciones del tercer sector y sus prácticas de GC; sin embargo solo se analizaron aquellos temas asociados con la eficiencia organizacional.

## 3. Resultados

### 3.1. El recurso humano en las organizaciones del tercer sector

La revisión en la literatura administrativa sobre la GC en las organizaciones del tercer sector posiciona a los empleados como un eje fundamental para el éxito de estas prácticas y para el logro de los objetivos organizacionales. No obstante, la eficiencia organizacional en este tipo de organizaciones es resultado de la eficiencia del recurso humano, y el empleo de su conocimiento (Alatrística & Arrowsmith, 2004; Cardoso, Meireles & Peralta, 2012; Cortini & Benevene, 2010; Cousins *et al.*, 2014; Guldberg *et al.*, 2013; Kong, 2007, 2008; 2010; Mesa, 2010; Sillanpää, Lönnqvist, Koskela, Koivula, Koivuaho & Laihonon, 2010; Veltri & Bronzetti, 2014).

Según Matzkin (2008), un rasgo que caracteriza a las organizaciones del tercer sector es la noción de “trabajadores móviles”. Esta noción hace alusión a trabajadores que pasan cada vez mayor tiempo por fuera de la organización, por lo que se pierde la interacción cara a cara entre compañeros para compartir las experiencias de trabajo, así como la formación. De acuerdo con este autor, este tipo de situaciones son muy comunes en las organizaciones del tercer sector en países en vía de desarrollo, y esta dinámica fomenta la pérdida o fuga del conocimiento.

En las organizaciones del tercer sector el “trabajador móvil” también referencia al voluntariado. Para Reilly (2005), las organizaciones del tercer sector dependen de ello, lo que es cada vez más decreciente, a pesar de que el voluntariado

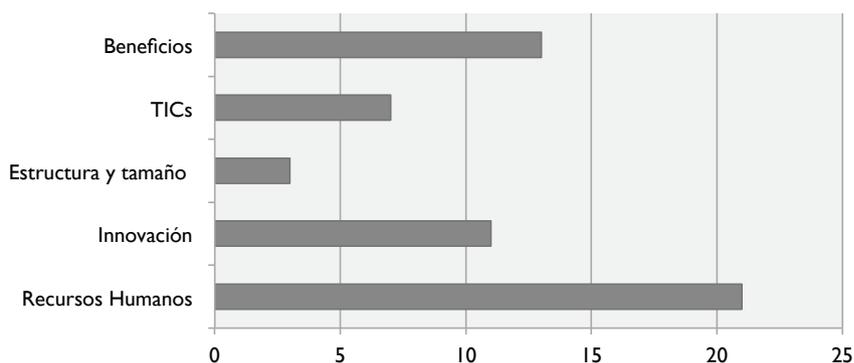


Figura 3. Temas de investigación en gestión del conocimiento y su frecuencia.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.

Autores y temas de investigación de la gestión del conocimiento en el tercer sector

| Autor (es)  | Año  | Recursos Humanos | Innovación | Estructura y tamaño | TIC | Beneficios |
|---|------|------------------|------------|---------------------|-----|------------|
| Alatrística, J., Arrowsmith, J.   | 2004 | X                |            |                     |     | X          |
| Altuna, N., Contri, A.M., Dell'Era, C., Frattini, F., Maccarrone, P.                | 2015 |                  | X          |                     |     |            |
| Cardoso, L., Meireles, A., Peralta, C.F.  | 2012 | X                |            |                     |     |            |
| Cortini, M., Benevene, P.   | 2010 | X                |            |                     | X   |            |
| Cousins, J.B., Goh, S.C., Elliott, C., Aubry, T., Gilbert, N.                       | 2014 | X                |            |                     |     | X          |
| Cunningham, I.  | 1999 | X                |            |                     |     |            |
| Fenwick, M.   | 2005 | X                |            |                     |     |            |
| Flack, T., Ryan, C.   | 2005 |                  |            |                     |     | X          |
| Greenaway, K.E., Vuong, D.C.H.  | 2010 | X                |            |                     |     | X          |
| Guldberg, K.R., Mackness, J., Makriyannis, E., Tait, C.                             | 2013 | X                |            |                     |     |            |
| Helmig, B., Jegers, M., Lapsley, I.   | 2004 |                  |            |                     | X   | X          |
| Huck, J., Rathi, D.   | 2011 | X                |            |                     | X   |            |
| Kong, E.  | 2008 | X                |            |                     |     |            |
| Kong, E.  | 2007 | X                |            |                     |     |            |
| Kong, E.  | 2010 | X                |            |                     |     | X          |
| Kong, E., Thomson, S.B.   | 2006 | X                |            |                     |     |            |
| Kong, E., Jenkins, S., Ardagh, D.   | 2009 |                  | X          |                     |     |            |
| lettieri, E., Borga, F., Savoldelli, A.   | 2004 |                  | X          | X                   |     |            |
| Lewis, D.   | 2002 |                  | X          |                     |     |            |
| Manville, G.  | 2007 | X                |            |                     |     |            |
| Marques, A.P., Caria, T.H.  | 2013 |                  |            |                     | X   | X          |
| Martín-Pérez, V., Martín-Cruz, N., Estrada-Vaquero, I.                              | 2012 | X                |            |                     | X   |            |
| Matzkin, D.S.   | 2008 | X                | X          | X                   |     | X          |
| Mesa, W.  | 2010 | X                |            |                     |     |            |
| Peet, M.  | 2012 | X                |            |                     |     |            |
| Perreira, A., Rankin, J.H.  | 2015 |                  | X          |                     | X   | X          |
| Prugsamatz, R.  | 2010 | X                |            |                     |     |            |
| Rathi, D., Given, L.M., Forcier, E.   | 2014 |                  | X          |                     | X   | X          |
| Sharma, R.S., Siddiqui, A., Sharma, A., Sing, R., Kumar, R., Kaushal, S. et al.     | 2007 |                  | X          |                     |     |            |
| Shaw, S., Allen, J.B.   | 2006 |                  | X          |                     |     |            |
| Sillanpää, V., Lönnqvist, A., Koskela, N., Koivuho, U.M., Koivuho, M., Laihonon, H. | 2010 | X                |            |                     |     |            |
| Smith, J.G., Lumba, P.M.  | 2008 |                  |            |                     |     | X          |
| Soakell-Ho, M., Myers, M.D.   | 2011 |                  | X          | X                   |     | X          |
| Veltri, S., Bronzetti, G.   | 2014 | X                |            |                     |     | X          |
| Wadongo, B., Abdel-Kader, M.  | 2014 |                  | X          |                     |     |            |

Fuente: Elaboración propia.

es lo que permite la prestación de servicios. Siguiendo con lo anterior; para Huck y Rath (2011) las organizaciones del tercer sector se encuentran basadas en los voluntarios, los cuales son críticos para el éxito de ellas. Según estos autores, es necesario fomentar estrategias de motivación que permitan mejorar el reclutamiento de los voluntarios, así como su retención. De esta forma, es posible mejorar la adopción e implementación de la GC y aprovechar el trabajo especializado que generan los voluntarios en el intercambio de conocimientos.

Greenaway y Vuong (2011) por su parte mencionan que en el tercer sector existe descuido en materia de investigación desde la GC sobre el voluntariado, el cual constituye una de las características distintivas para la misma GC. Para Alatrística y Arrowsmith (2004) el voluntariado en las organizaciones del tercer sector se caracteriza por un compromiso intrínseco que permite a las organizaciones funcionar. Sin embargo, el compromiso se puede ver afectado por los objetivos de la organización, las estructuras de poder y las dinámicas de los grupos. De este modo, autores como Cunningham (1999) señalan que la formulación de políticas de recursos humanos para el voluntariado debe tener en cuenta la naturaleza y especificidad del compromiso y su rol social.

En el estudio de Fenwick (2005) se encontró que algunas organizaciones del tercer sector se caracterizan principalmente por una marcada tasa de rotación de su personal, puntualmente de sus emigrantes. Para este autor, la GC es una consideración importante para este tipo de organizaciones, debido a que limita la transferencia y el intercambio del conocimiento adquirido en el extranjero, y en últimas, su formalización y difusión, así como en la de sus partes interesadas. No obstante, el autor señala que hacen falta mayores datos empíricos sobre las prácticas de GC, que permitan tener una perspectiva global más precisa y de mayor comprensión.

En cuanto a prácticas de recursos humanos, en la investigación de Martín-Pérez, Martín-Cruz y Estrada-Vaquero (2012) en organizaciones españolas del tercer sector, se observó que la delegación y las recompensas en los empleados mejoran la transferencia de conocimientos. Sin embargo, los autores encuentran falta de conocimientos técnicos entre los empleados. Como conclusión Martín-Pérez *et al.*, (2012) señalan la importancia de generar sistemas de recompensas que permitan mejorar el compromiso de los empleados con la organización y de este modo convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito.

Prugsamatz (2010) estima que en las organizaciones sin fines de lucro en Tailandia, existe una correlación positiva de la influencia de la motivación individual para el aprendizaje,

la dinámica de grupo y las prácticas de cultivo del aprendizaje organizacional. Según esta autora, este tipo de organizaciones están aprendiendo a incorporar procesos y sistemas de aprendizaje en el nivel individual, grupal y organizacional. De dichos sistemas hacen parte las prácticas culturales de la motivación hacia el aprendizaje, las dinámicas de grupo y la organización.

Matzkin (2008) considera que en las organizaciones peruanas del tercer sector, el 75% de los empleados, gerentes de proyectos, o algún cargo directivo, tienen vinculación por un tiempo limitado (contrato a término definido). Otros hallazgos de esta investigación señalan que el 30% de las organizaciones tienen un monto superior a los 4.500 dólares para presupuestos de entrenamiento anual y el 70% un monto inferior a los 4.500 dólares. Sin embargo el 60%, concentra un monto inferior a los 2.000 dólares (Matzkin, 2008).

En el trabajo de Cortini y Benevene (2010) sobre organizaciones italianas del tercer sector se encontró que se encuentran principalmente orientadas a la acción y a la auto-referencia, más que al conocimiento. La formación del recurso humano no es considerada como una herramienta estratégica, y los altos directivos son principalmente autodidactas y carecen de competencias adecuadas para la gestión de recursos humanos. También se observó que la cultura organizacional no ayuda al desarrollo del recurso humano, ya que no se utilizan procedimientos estandarizados para la selección de los mejores candidatos, ni programas de formación basados en las necesidades específicas de la organización (Cortini & Benevene, 2010).

Aunque la noción de capital intelectual como factor clave de la ventaja competitiva de las organizaciones se ha explorado en las organizaciones del tercer sector, su investigación en organizaciones del tercer sector es escasa y presenta poca evidencia empírica (Cardoso, Meireles & Peralta, 2012; Cousins *et al.*, 2014; Guldberg *et al.*, 2013; Kong & Thomson, 2006; Mesa, 2010; Sillanpää *et al.*, 2010; Veltri & Bronzetti, 2014). De acuerdo con lo anterior, Kong (2008) plantea la necesidad de profundizar en la conformación de un cuerpo teórico del capital intelectual, ya que este se encuentra asociado a temas de gestión tales como las estrategias, teorías de recursos y capacidades, perspectivas basadas en conocimiento, Balanced Scorecard, etc. (Kong, 2007; 2010; Manville, 2007). Así mismo, Kong y Thomson (2006) señalan que el capital intelectual juega un papel central en la gestión estratégica de recursos humanos en el largo plazo.

Dentro de las prácticas de GC se ha reconocido el papel del liderazgo, como un impulso para su éxito. Por ejemplo el trabajo de Peet (2012) señala la eficacia en la recuperación, validación y compartir del conocimiento gracias a los esfuerzos de liderazgo en organizaciones del tercer sector.

Entre sus hallazgos se destacan algunos procesos administrativos tales como el mentoring, coaching y entrenamiento, los cuales generan disminución de costos en la creación de conocimiento.

### 3.2. La innovación

La innovación, al igual que en las organizaciones tradicionales ha sido explorada en asociación con la GC en las organizaciones del tercer sector (Kong, Jenkins & Ardagh, 2009; Lewis, 2002; Matzkin, 2008; Sharma *et al.*, 2007; Shaw & Allen, 2006; Wadongo & Abdel-Kader, 2014). Para Matzkin (2008) la mayoría de las investigaciones y los practicantes asociados a la GC, han resaltado un principal interés en la innovación organizacional, crecimiento económico sostenible, y desarrollo de sistemas de gestión de información. Entre estos intereses, el de la innovación tecnológica es uno de los más posicionados, por lo cual bajo la visión dominante de la administración, la forma en que los activos intangibles son gestionados contribuyen al éxito de las organizaciones. Sin embargo, en contextos organizacionales específicos como los de países del tercer mundo, caracterizados por falta de innovación, capital humano, y recursos financieros, podrían ser productivas algunas prácticas de GC para alcanzar sus objetivos organizacionales, o al menos tratar de alcanzarlos (Matzkin, 2008).

Pese a que esta línea de investigación posiciona la innovación en materia de desarrollos tecnológicos (Matzkin, 2008; Perreira & Rankin, 2015; Rathi, Given & Forcier, 2014), otras perspectivas asocian la innovación a los resultados organizacionales de las organizaciones del tercer sector, con la etiqueta de “innovaciones sociales” (Altuna, Contri, Dell’Era, Frattini & Maccarrone, 2015). Estas son el resultado de productos o servicios, motivados por el objeto de satisfacer necesidades sociales, y de este modo crear nuevas relaciones sociales o colaborativas (Altuna *et al.*, 2015). En el trabajo de Altuna, Contri, Dell’Era, Frattini y Maccarrone (2015) se concluye que la innovación social en una organización del tercer sector en Italia, se encuentra mediada por su integración con la RSE, la separación con otras actividades de la organización, y la participación con otras organizaciones de este sector. Su resultado se logra a través de la GC, en donde las prácticas se enfocan a atender de manera innovadora soluciones a problemas sociales.

### 3.3. Estructuras y tamaños de las organizaciones del tercer sector

Para el desarrollo de las prácticas de GC, la estructura posibilita su operacionalización y soporte, pero también puede generar barreras para su implementación (Reilly, 2005; Soakell-Ho & Myers, 2011). Reilly (2005) señala que aunque

en las organizaciones privadas y públicas la tendencia es hacia las estructuras organizacionales burocráticas o jerarquizadas, en las organizaciones del tercer sector existe baja centralización en el control. Es por ello, que la descentralización es considerada para incrementar el contacto local y el apoyo de voluntarios, y de este modo los beneficios sociales podrían hacer contrapeso a la ineficiencia económica.

Soakell-Ho y Myers (2011) investigan en las ONG de Nueva Zelanda las prácticas de GC como un medio para mejorar la licitaciones y contrataciones, la falta de transparencia, los procesos de financiación, y las competencias en los servicios del sector. En los resultados encuentran que las primeras barreras para la implementación de la GC en este tipo de organizaciones, tienen que ver con la estructura y la cultura organizacional. Adicional a ello, se presentan tensiones entre ramas de organizaciones locales y nacionales, de modo que se hace difícil la integración de voluntarios, y acuerdos de financiamiento.

En cuanto al tamaño de las organizaciones del tercer sector, en la investigación de Lettieri, Borga y Savoldelli (2004) se observa que este tipo de organizaciones en Italia abarcan grupos heterogéneos, que van desde pequeñas asociaciones locales, gestionadas por algunos voluntarios, hasta grandes organizaciones internacionales, con miles de miembros y muchas ramas locales. En Perú, Matzkin (2008) estima que en su mayoría este tipo de organizaciones son pequeñas, siendo las del sector privado y las del gobierno más grandes. Según datos, el 79% de las organizaciones estudiadas tienen menos de 51 empleados, y no se encontraron organizaciones con más de 100 empleados.

### 3.4. TIC en las organizaciones del tercer sector

Pese a que las TIC son elementos articuladores de las prácticas de GC en las organizaciones, pocas investigaciones han analizado cómo se ha visto afectado el tercer sector por las revoluciones de estas, y cuál ha sido el uso y la efectividad de las TIC en su adopción (Cortini & Benevene, 2010; Marques & Caria, 2013; Martín-Pérez *et al.*, 2012; Perreira & Rankin, 2015; Rathi *et al.*, 2015; Reilly, 2005). En este sentido, Reilly (2005) señala que algunas investigaciones sugieren que las TIC no se encuentran tan desarrolladas en las organizaciones del tercer sector como en las organizaciones privadas.

En el trabajo de Perreira y Rankin (2015) se logró evidenciar que organizaciones del tercer sector en Canadá tienen una preferencia hacia el uso de las TIC para sus obras de caridad. Sin embargo, existen algunas barreras para su desarrollo como lo son la capacidad técnica inadecuada, el tiempo y las limitaciones financieras, y la mejora en la eficacia de las prácticas de GC.

Para Reilly (2005) si las TIC garantizan un ejercicio eficiente y eficaz en las organizaciones con ánimo de lucro, sin duda en las organizaciones del tercer sector también lo pueden hacer. Es por ello, que es importante entender las TIC en este sector y sus principales barreras en la adopción e implementación, de modo que sea posible desarrollar estrategias para superar esta falencia.

De acuerdo con los resultados del trabajo de Matzkin (2008), el 50% de las organizaciones del tercer sector investigadas hace uso de la conexión a internet, el 91,7% de estas utilizan el correo electrónico corporativo para compartir la información, y el 40% hacen uso del aprendizaje en línea. Pese a los anteriores resultados, solo el 31,5% consideran la implementación de programas de GC en el futuro (Matzkin, 2008).

Rathi, Given y Forcier (2014) encuentran que en organizaciones del tercer sector en Canadá, se utiliza la red social Twitter como herramienta para generar alianzas con otras organizaciones, en las que se intercambia el conocimiento. Por su parte, Huck y Rathi (2011) anotan que las organizaciones del tercer sector utilizan tecnologías web 2.0 y dan soluciones de baja tecnología para satisfacer las necesidades de GC.

### 3.5. Beneficios de las prácticas de GC en organizaciones del tercer sector

Aunque diversos son los beneficios que generan las prácticas de GC para las organizaciones, tanto en materia de competitividad como de resultados organizacionales, en las organizaciones del tercer sector los beneficios se concentran en el funcionamiento de la organización y su eficiencia (Flack & Ryan, 2005; Helmig *et al.*, 2004). Esto se debe a que la GC involucra recursos humanos, financieros y materiales, que posibilita a las organizaciones alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones (Alatriza & Arrowsmith, 2004; Cousins *et al.*, 2014; Greenway & Vuong, 2010; Kong, 2010; Marques & Caria, 2013; Perreira & Rankin, 2015; Rathi *et al.*, 2014; Veltri & Bronzetti, 2014). No obstante, diversos estudios empíricos señalan los beneficios para la sociedad, como objeto de la misión de este tipo de organizaciones (Matzkin, 2008).

Las prácticas de GC, de acuerdo con lo planteado por Matzkin (2008), contribuyen a que las organizaciones del tercer sector ofrezcan servicios personalizados y de calidad, con el objetivo de superar la complejidad ambiental y la falta de recursos, lo que facilita y mejora el trabajo con sus grupos de interés. Para Smith y Lumba (2008) el empleo de los principios de la GC, contribuye a mejorar la situación de las organizaciones. Según ellos, dichos principios son adecuados para la entrega exitosa de programas al sector social,

ya que permiten una mayor participación del personal y el reconocimiento de sus competencias y capacidades para la toma de decisiones.

Según Soakell-Ho y Myers (2011), las prácticas de GC en las organizaciones del tercer sector, tales como las ONG, contribuyen a la sostenibilidad y solidaridad para su funcionamiento. Ello se debe a que estas organizaciones deben competir por la financiación de organizaciones gubernamentales o con fines de lucro para su funcionamiento.

## 4. Análisis y Discusión

De acuerdo con diversos argumentos recogidos de la recopilación documental, existe poca evidencia empírica sobre la investigación de GC en organizaciones del tercer sector (Cortini & Benevene, 2010; Flack & Ryan, 2005; Helmig *et al.*, 2004; Marques & Caria, 2013; Martín-Pérez *et al.*, 2012; Matzkin, 2008; Perreira & Rankin, 2015; Prugsamat, 2010; Reilly, 2005; Smith & Lumba, 2008; Soakell-Ho & Myers, 2011). A pesar de ello, las pocas investigaciones reveladas, señalan aspectos positivos para las organizaciones que emplean prácticas de la GC, entre lo que destaca la eficiencia.

La eficiencia ha sido conceptualizada en relación con los recursos utilizados en la obtención de algún fin y los logros alcanzados con ello; la eficiencia se presenta cuando con la utilización de menos recursos se logra un mismo objetivo, o cuando más objetivos son alcanzados con los mismos recursos (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997). En este sentido, eficiencia puede ser un fin buscado para cualquier tipo de organizaciones, incluidas las del tercer sector, que se enfrentan a dificultades como las de sus recursos, para atender las necesidades sociales que han enmarcado en su misión (Flack & Ryan, 2005; Guldborg *et al.*, 2013; Helmig *et al.*, 2004; Kong, 2010; Lewis, 2002; Lyons, 2001; Marques & Caria, 2013; Matzkin, 2008; Matzkin, 2008; Shaw & Allen, 2011; Perreira & Rankin, 2015; Reilly, 2005; Rubio, 2007; Sánchez, 2004; Smith & Lumba, 2008; Soakell-Ho & Myers, 2011; Wadongo & Abdel-Kader, 2014).

El análisis de la GC desde un enfoque de eficiencia, a diferencia de un enfoque de competitividad, que excluye a las organizaciones del tercer sector, permite identificar los diversos factores tanto materiales como prácticos que posibilitan la GC en este tipo de organizaciones. Como se ha presentado en la Figura 3., el 60% de los artículos revisados asocian principalmente las prácticas de recursos humanos y el capital intelectual como vehículos para la GC y la eficiencia organizacional. Sin embargo, estos mismos constituyen la principal desventaja para este tipo de organizaciones, ya que existe una fuerte dependencia para funcionar con voluntarios, quienes cada vez son menos y permanecen temporal-

mente en las organizaciones, llevándose el conocimiento y dificultando la realización de tareas y procesos.

En la revisión de la literatura también se hallaron otros temas asociados a las prácticas de GC en las organizaciones del tercer sector. Entre ellos figuran la innovación, las estructuras y tamaños de la organización, y las TIC. En comparación con el tema de los recursos humanos, la frecuencia de estos temas es inferior en los artículos consultados (Ver Figura 3). Como consecuencia de la baja investigación empírica sobre las prácticas de GC en las organizaciones del tercer sector, son pocos los factores que asociados a ellas se han podido determinar. No obstante, los anteriormente citados se han explorado en relación con el aporte de la eficiencia organizacional.

Aunque subyacen ciertas preocupaciones sobre la GC en los países del tercer mundo, estas se han originado en los países del norte. Es por ello que existe una falta de investigación científica desde los mismos países del sur, de modo que pueda conocerse empíricamente la GC en las organizaciones del tercer sector (Matzkin, 2008). Como se ha mencionado, solo 2 de los 35 artículos recopilados fueron publicados por autores de afiliación de países en vía de desarrollo, siendo uno de ellos de Latinoamérica.

Uno de los aspectos señalados en la revisión de la literatura es que las organizaciones del tercer sector no han entendido para qué funciona la GC y cuál es el aporte que les puede brindar. Esto está asociado a que la GC no tiene un concepto único, ni existe un acuerdo académico sobre él, sino que ha sido abordada desde diferentes posturas epistemológicas para ser aplicada en las organizaciones. Este problema se acentúa debido a que en las organizaciones del tercer sector el conocimiento administrativo es más bajo que en otro tipo de organizaciones.

## 5. Conclusiones

La gestión de conocimiento presenta un cuerpo teórico del cual se han señalado aspectos tales como su importancia en términos de lo estratégico que resulta para las empresas y el valor agregado que genera en productos y servicios. Por otra parte, la literatura administrativa revela los aspectos que deben considerarse para su implementación, por lo cual se ha concebido como un proceso sistemático, donde se da una transformación del conocimiento. Por último, se han matizado propuestas en modelos de gestión, los cuales tienen como objetivo integrar el proceso de GC a las organizaciones y combinarlos con los procesos misionales y de apoyo.

Teniendo en cuenta que la GC fue propuesta para empresas inmersas en la competencia del mercado, algunas investiga-

ciones sugieren y evidencian la posibilidad de implementarla en organizaciones del tercer sector para mejorar su eficiencia. Para este caso, aunque las organizaciones no compiten por clientes o por mantener un segmento del mercado, sí deben competir por la financiación de recursos, que en gran medida determinan la gestión y la capacidad de atender sus grupos de interés.

Entre los problemas a los cuales se enfrentan las organizaciones del tercer sector con respecto a su funcionamiento, se encuentra que dependen y funcionan en gran medida por voluntarios. Esto implica que el conocimiento es circulante, y con frecuencia entra y sale de la organización. En este punto, la GC permite que dicho conocimiento pueda pasar de conocimiento tácito a un conocimiento explícito, un conocimiento aprendido o almacenado, de modo que pueda reproducirse y aplicarse en los diferentes procesos y actividades de la organización por diferentes miembros.

Adicional a lo anterior, se ha encontrado que las organizaciones del tercer sector han tratado de implementar estrategias utilizadas por las organizaciones productivas, entre ellas el uso de la GC, lo que ha generado que este ejercicio no resulte exitoso, teniendo en cuenta las diferencias entre la naturaleza de este tipo de organizaciones. Por ello, diversos autores han llamado la atención señalando que aunque no es conveniente replicar las estrategias de la GC, sí es posible formularlas tomando como base la interacción de la organización del tercer sector con su entorno, desde los procesos hasta la identificación de sus grupos de interés.

Los modelos de GC también son escasos para este tipo de organizaciones. Aunque esto sugiere una oportunidad de investigación, para el ejercicio práctico es una carencia que imposibilita las prácticas de GC en las organizaciones del tercer sector. Esto se debe a que estas organizaciones requieren de conocimientos administrativos, que no poseen, para llevar a cabo sus actividades, y una de las fuentes de ello son los modelos de gestión.

El objetivo de este artículo fue el de analizar la importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones del tercer sector. Pasar de la idea de la GC como un énfasis competitivo a un énfasis de la eficiencia, es de gran significancia en el tercer sector, pues la organización evoluciona en sus asuntos internos y da un mejor uso a los recursos que posee. En muchos de los casos, los recursos son más limitados que en otro tipo de organizaciones, como es el caso de la dependencia del voluntariado, y la financiación proveniente de otras organizaciones. Es importante reconocer que como límite de este ejercicio de revisión, se presentó la escasa evidencia empírica en artículos de investigación para el desarrollo de la argumentación.

Este artículo es un punto de partida para futuras investigaciones empíricas. Para ellas es de gran relevancia identificar las prácticas de GC en las organizaciones del tercer sector, y analizar la manera como estas permiten trabajar de forma eficiente. Nuevas líneas de investigación son de gran significancia en los estudios de la GC, pues existen vacíos teóricos sobre este fenómeno en el tercer sector, principalmente en los países en vía de desarrollo como Colombia, en donde estas organizaciones son un imperativo a la hora de contribuir a la solución de los problemas sociales y económicos. ≡

### Conflicto de intereses

El autor declara no tener ningún conflicto de intereses.

### Notas

1. Journal Citation Report (JCR) de ISI Web of Knowledge.
2. SCImago Journal Rank (SJR) de ELSEVIER.
3. La Q hace alusión a la abreviatura de Cuartil, por sus siglas en inglés "Quartile". Las revistas que se encuentran en este cuartil, representan el 25% superior del total de revistas con los índices de factor de impacto más altos de los temas de administración y organizaciones.

### Referencias bibliográficas

1. ALATRISTA, José y ARROWSMITH, James. Managing employee commitment in the not-for-profit sector. *En: Personnel Review*. 2004, vol. 33, no. 5, p. 536-548.
2. ALAVI, Maryam y LEIDNER, Dorothy. E. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *En: MIS Quarterly*. Marzo, 2001, vol. 25, no. 1, p. 107-136.
3. ALONSO, Luis E. y FERNÁNDEZ, Carlos J. El imaginario managerial: El discurso de la fluidez en la sociedad económica. *En: Política y Sociedad*. 2007, vol. 43, no. 2, p. 127-151.
4. ALTUNA, Naiara, CONTRI, Anna M., DELL'ERA, Claudio, FRATTINI, Federico y MACCARRONE, Paolo. Managing social innovation in for-profit organizations: the case of Intesa Sanpaolo. In: *European Journal of Innovation Management*. 2015. Vol. 18 No. 2, p. 258-280. ISSN: 1460-1060
5. ANDERSEN, Arthur. A knowledge management at Arthur Andersen (Denmark): Building assets in real time and in virtual space. Group Ltda, 1997.
6. ARBONÍES, Angel Luis. Conocimiento para Innovar. Cómo evitar la miopía en la gestión del Conocimiento. Editorial Díaz de Santos, S.A., 2006.
7. ASLESEN, Heidi W. & ISAKSEN, Arne. New perspectives on Knowledge-intensive services and innovation. *En: Geografiska Annaler*. 2007, vol. 89, p. 45-58.
8. BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *En: Journal of Management*. 1991, vol. 17, 99-120.
9. BECERRA-FERNANDEZ, Irma y SABHERWAL. Knowledge Management: Systems and Processes. London: Routledge, 2014.
10. BELL, Daniel. The Coming of Post-Industrial Society. New York: Basic Books, 1976.
11. BLACKLER, Frank. Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. *En: Organization Studies*. Noviembre, 1995, vol. 6, no. 16, p. 1021-1046.
12. BOSCH, F.A., VOLVERDA, H.W y BOER, M. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *En: Organizations Science*. 1999, vol. 10, p. 551-568.
13. BUENO, Eduardo. El capital intelectual de la pyme: una necesidad, un reto. *En: Dyna*. 2000, vol. 75, no. 3, p. 53-57.
14. CARDOSO, Leonor, MEIRELES, Andreia Y PERALTA, Carlos F. *En: Journal of Knowledge Management*. 2012, vol. 16, no. 2, p. 267-284.
15. CORTINI, Michela y BENEVENE, Paula. Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs: Leadership, organizational culture and human resource management. *En: Journal of Intellectual Capital*. 2010, vol. 11, no. 2, p. 123-139.
16. COUSINS, Bradley, GOH, Swee, ELLIOTT, Tim A. y GILBERT, Nathalie. Government and voluntary sector differences in organizational capacity to do and use evaluation. *En: Evaluation and Program Planning*. Junio, 2014, vol. 44, p. 1-13.
17. CUNNINGHAM, Ian. Human Resource Management in the Voluntary Sector: Challenges and Opportunities. *En: Public Money & Management*. 1999, vol. 19, no. 2, p. 19-25.
18. DAVENPORT, Thomas y PRUSAK, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
19. DAVENPORT, Thomas. H. Knowledge Management and the Broad Firm: Strategy, Advantage and Performance. *En: LIEBOWITZ, Jay. Knowledge Management Handbook*. Boca Raton: CRC Press, 1999. p. 2-11.
20. DELONG, David. Building the knowledgebased organization: how culture drives knowledge behaviors. Boston: Center for Business Innovation, 1997.
21. DEMSETZ, H. The theory of the firm revisited. Nueva York: Oxford University Press, 1991.
22. DRUCKER, Peter, DYSON, Esther, HANDY, Charles, SAFFO, Paul y SENGE, Peter. Looking ahead: implications of the present. *En: Harvard Business Review*. 1997, vol. 75, no. 5., p. 18-32.
23. DRUCKER, Peter. Post-capitalist society. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.
24. DRUCKER, Peter. La Gerencia en la Sociedad Futura. Bogotá: Editorial Norma, 2002.
25. DRUCKER, Peter. La Gestión del Conocimiento. Madrid: Ediciones Deusto, 2003.
26. DRUCKER, Peter. La Sociedad Post Capitalista. Bogotá: Editorial Norma, 2004.
27. FENWICK, Marilyn. Extending strategic human resource management research and pedagogy to the non-profit multinational. *En: International Journal of Human Resource Management*. 2005, vol. 16, no. 4, p. 497-512.
28. FIRESTONE, Joseph y MCELROY, Mark. The New Knowledge Management. *En: Knowledge Management Magazine*. 2003, vol. 6, no. 10, p. 12-16.
29. FLACK, Ted y RYAN, Christine. Financial Reporting by Australian Nonprofit Organisations: Dilemmas Posed by Government Funders. *En: Australian Journal of Public Administration*. Septiembre, 2005, vol. 64, no. 3, p. 69-77.

30. GRANT, R.M. Toward a Knowledge-Based Theory of the firm. *En: Strategic Management Journal*. 1996a, vol. 17, p. 109-122.
31. GRANT, R.M. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *En: Organizations Science*. 1999b, vol. 7, p. 375-387.
32. GRAY, Peter y MEISTER, Darren. Knowledge sourcing methods. *En: Information & Management*. Marzo, 2006, vol. 43, no. 2, p. 142-156.
33. GREENAWAY, Kathlee E. y VUONG, David C. Taking Charities Seriously: A Call for Focused Knowledge Management Research. *En: International Journal of Knowledge Management*. Octubre, 2010, vol. 6, no. 4, p. 87-97.
34. GULDBERG, Karen R., MACKNESS, J., MAKRIYANNIS, E. y TAIT, C. Knowledge Management and Value Creation in a Third Sector Organisation. *En: Knowledge and Process Management*. Julio-Septiembre, 2013, vol. 20, no. 3, p. 113-122.
35. HELMIG, Bernad, JEGERS, Marc y LAPSLEY, Irvine. Challenges in Managing Nonprofit Organizations: A Research Overview. *En: Voluntar: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Junio, 2004, vol. 15, no. 2, p. 101-116.
36. HSU, I-Chieh. Enhancing employee tendencies to share knowledge—Case studies of nine companies in Taiwan. *En: International Journal of Information Management*. Agosto, 2006, vol. 26, no. 4, p. 326-338.
37. HSU, I-Chieh. Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test. *En: Expert Systems with Applications*. Octubre, 2008, vol. 35, no. 3, p. 1316-1326.
38. HUCK, John y RATHI, Dinesh. Finding KM solutions for a volunteer-based non-profit organization. *En: VINE: The journal of information and knowledge management systems*, 2011, Vol. 41, no. 1, p. 26-40.
39. IVANOVA, Inga A. y LEYDESDORFF, Loet. Knowledge-generating efficiency in innovation systems: The acceleration of technological paradigm changes with increasing complexity. *En: Technological Forecasting and Social Change*. Julio, 2015, vol. 96, p. 254-265.
40. KONG, Eric. The strategic importance of intellectual capital in the non-profit sector. *En: Journal of Intellectual Capital*. 2007, Vol. 8, no. 4, p. 721 – 731.
41. KONG, Eric. The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations. *En: International Journal of Management Reviews*. 2008, vol. 10, no. 3, p. 281-299.
42. KONG, Erick. Intellectual capital and non-profit organizations in the knowledge economy. *En: Journal of Intellectual Capital*. 2010, vol. 11, no. 2, p. 97-106.
43. KONG, Eric, JENKINS, Stacey y ARDAGH, David. A preliminary analysis of learning processes for innovation in member-serving nonprofit organizations: the role of governance structure and its elements - shared knowledge, decision making and benefit sharing. *En: The International Journal of Learning*. 2009, vol. 16, no. 6, p. 1-16.
44. KONG, Eric y THOMSON, Bruce. Intellectual capital and strategic human resource management in social service non-profit organisations in Australia. *En: International Journal of Human Resources Development and Management*. 2013, vol. 6, no. 2-4.
45. KRÜGER, Karsten. El concepto de sociedad del conocimiento. *En: Biblio 3W Revista bibliográfica de geografía y ciencias sociales*. Octubre, 2006, vol. 11, no. 683.
46. LEI, David, HITT, Michael A. y BETTIS, Richard. Dynamic Core Competences through Meta-Learning and Strategic Context. *En: Journal of Management*. Agosto, 1996, vol. 22, no. 4, p. 549-569.
47. LEI, David; HITT, Michael y BETTIS, Richard. Dynamic Core Competences through Meta-Learning and Strategic Context. *En: Journal of Management*. 1996, vol. 22, no. 4, p. 549-569.
48. LETTIERI, Emanuele, BORGA, Francesca y SAVOLDELLI, Alberto. Knowledge management in non-profit organizations. *En: Journal of Knowledge Management*. 2004, vol. 8, no. 6, p. 16-30.
49. LEWIS, David. Organization and Management in the Third Sector: Toward a Cross-Cultural Research Agenda. *En: Nonprofit Management and Leadership*. 2002, vol. 13, no. 1, p. 67-83.
50. LÓPEZ, María del Socorro, CABRALES, Fernando, y SCHMAL, Rodolfo. Gestión del Conocimiento: Una revisión teórica y su asociación con la universidad. *En: Panorama Socioeconómico*. Mayo, 2005, no. 30.
51. LUNDEVALL, Bengt-Åke, y BORRÁS, Susana. The globalising learning economy: Implications for innovation policy. Brussels (Belgium): DG XII, Commission of the European Union, 1997.
52. LYONS, Mark. Third Sector: The Contribution of Nonprofit and Cooperative Enterprises in Australia. St Leonards: Allen & Unwin, 2001.
53. MANVILLE, G. Implementing a balanced scorecard framework in a not for profit SME. *En: International Journal of Productivity and Performance Management*. 2007, vol. 56, no. 2, p. 162-169.
54. MARQUES, Ana P. y CARIA, Telmo H. Organizational Contexts of Professional Work in Third Sector. *En: Mediterranean Journal of Social Sciences*. Octubre, 2013, vol. 4, no. 9, p. 558-565.
55. MARRA, Mariana, HO, William y EDWARDS, John S. Supply chain knowledge management: A literature review. *En: Expert Systems with Applications*. Abril, 2012, vol. 39, no. 5, p. 6103-6110.
56. MARTÍN-PÉREZ, Víctor, MARTÍN-CRUZ, Natalia y ESTRADA-VAQUERO, Isabel. The influence of organizational design on knowledge transfer. *En: Journal of Knowledge Management*. 2012, vol. 16, no. 3, p. 418-434.
57. MATZKIN, Daniel S. Knowledge management in the Peruvian non-profit sector. *En: Journal of Knowledge Management*. 2008, vol. 12, no. 4, p. 147-159.
58. MÉNDEZ, Carlos E. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales. Bogotá: Limusa, 2006.
59. MESA, William. The composition of intellectual capital in non-profit orchestras. *En: Journal of Intellectual Capital*. 2010, vol. 11, no. 3, p. 208-226.
60. MONAGAS-DOCASAL, Marusia. El capital intelectual y la gestión del conocimiento. *En: Ingeniería Industrial*. Mayo-Agosto, 2012, vol. 33, no. 2.
61. MORAL, Anselmo, PAZOS, Juan, RODRÍGUEZ, Esteban, RODRÍGUEZ-PATÓN, Alfonso y SUÁREZ, Sonia. Gestión del Conocimiento. España: Paraninfo, 2007.
62. MYERS, Paul S. Knowledge Management and Organizational Design. Washington: Butterworth-Heinemann, 1996.
63. NAISBITT, John. Macrotendencias: diez nuevas orientaciones que están transformando nuestras vidas. Barcelona: Mitre, 1983.
64. NEWELL, Sue, ROBERTSON, Maxine, SCARBROUGH, Harry y SWAN, Jacky. Managing Knowledge Work. London: Palgrave, 2002.
65. NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI, Hirotaka. La Organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México, D. F.: Oxford University Press, 1999.
66. NORTH, Klaus y ROQUE, Roque. Gestión del conocimiento: una guía práctica hacia la empresa inteligente. Reino Unido (Escocia - Inglaterra): Libros en red.

67. ORDÓÑEZ, Patricia. Knowledge Management for Competitive Advantage During Economic Crisis. United States: Information Science Reference, 2014.
68. ÖRTENBLAD, Anders. Handbook of Research on Knowledge Management. Adaptation and Context. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2014.
69. PÁVEZ, Alejandro. Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas. Chile: Universidad Técnica Federico Santa María, 2000.
70. PEET, Melissa. Leadership transitions, tacit knowledge sharing and organizational generativity. *En: Journal of Knowledge Management*. 2012, vol. 16, no. 1, p.45-60.
71. PEÑA, Pablo. To know or not to be. Conocimiento: El oro gris de las organizaciones. Madrid: Fundación DINTEL, 2001.
72. PERRERIA, Anna y RANKIN, Jeff H. Adoption of knowledge management by Canadian housing charities. *En: Proceedings of the Institution of Civil Engineers - Management, Procurement and Law*. Abril, 2015, vol. 168, no. 2, p. 76-88.
73. PRUGSAMATZ, Raphaella. Factors that influence organization learning sustainability in non-profit organizations. *En: The Learning Organization*. 2010, vol. 17, no. 3, p. 243-267.
74. RATHI, Dinesh, GIVEN, Lisa M. y FORCIER, Eric. Interorganisational partnerships and knowledge sharing: the perspective of non-profit organisations (NPOs). *En: Journal of Knowledge Management*. 2014, vol. 18, no. 5, p. 867 – 885.
75. REILLY, Colin. Evaluation of frameworks for knowledge management in the third sector. ACIS 2005 Proceedings. 2005. Paper 41. <http://aisel.aisnet.org/acis2005/41>
76. RODRÍGUEZ, D. Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *En: Educar*. 2006, vol. 36, p. 25-39.
77. ROWLEY, Jennifer. Is higher education ready for knowledge management? *The International Journal of Education Management*. 2000, vol. 14, no. 7, p. 325-333.
78. RUBIO, José. El tercer sector frente a las transformaciones del Estado de Bienestar. *En: Cuadernos de Trabajo Social*. 2007, vol. 20, p. 275-287.
79. SAKAIYA, Taichi. Historia del futuro: La Sociedad del Conocimiento. Santiago de Chile: Editorial Andrés Bello, 1995.
80. SÁNCHEZ, Karem E. Construcción de Capital Social. La experiencia de Fundación Carvajal. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, 2004.
81. SCHNARCH, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos y empresas: creatividad, innovación y marketing: cómo generar, desarrollar e introducir con éxito nuevos productos, servicios o empresas. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, 2009.
82. SERRADELL, Enric y PÉREZ, Angel A. La gestión del conocimiento en la nueva economía. Barcelona: FUOC, 2003.
83. SETO, Iva, ARKISON, Brad & WILLIAMS, Katrina. Knowledge management in a small knowledge intensive organisation: research design process at the Cochrane Child Health Field. *En: Knowledge Management Research & Practice*. 2011, vol. 9, p. 378-384.
84. SHARMA, Ravi S, SIDDIQUI, Aijaz, SHARMA, Atul, SING, Ringh, KUMAR, Ravi, KAUSHAL, Sachin *et al.* Leveraging knowledge management for growth: a case study of Tata consultancy services. *En: Journal of Information Technology Case and Application Research*. 2007, vol. 9, no. 4, p. 29-65.
85. SHAW, Sally y ALLEN, Justine B. "We Actually Trust the Community:" Examining the Dynamics of a Nonprofit Funding Relationship in New Zealand. *En: Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Septiembre, 2006, vol. 17, no. 3, p. 211-220.
86. SILLANPÄÄ, Virpi, LÖNNQVIST, Antti, KOSKELA, Niina, KOIVULA, Ulla-Maija, KOIVUAHO, Matti y LAIHONEN, Harri. The role of intellectual capital in non-profit elderly care organizations. *En: Journal of Intellectual Capital*. 2010, vol. 11, no. 2, p. 107-122.
87. SMITH, Gretchen y LUMBA, Patricia M. Knowledge management practices and challenges in international networked NGOs: the case of one world international. *En: Electronic Journal of Knowledge Management*. 2008, vol. 6, no. 2, p. 167-76.
88. SOAKELL-HO, Michelle y MYERS, Michael D. Knowledge management challenges for nongovernment organizations. *En: VINE*. 2011, vol. 41, no. 2, p. 212-228.
89. SOTO, Eduardo., SAUQUET, Alfonso, GORE, Ernesto, VOGEL, Enrique, CÁRDENAS, José A., y SOLER, Ceferí. Gestión y conocimiento: en organizaciones que aprenden. México: Thompson, 2006.
90. STRICKER, Ulla. Knowledge Management Practice in Organizations: The View from Inside. United States: Information Science Reference, 2014.
91. SVEIBY, Karl-Erik. The knowhow company: strategy formulation in knowledge-intensive industries. *En: International Review of Strategic Management*. 1992, vol. 3, p. 167-186.
92. TOFFLER, Alvin. The Third Wave. New York: Bantam Books, 1989.
93. VALHONDO, Domingo. Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2010.
94. VELTRI, Stefania y BRONZETTI, Giovanni. A Critical Analysis of the Intellectual Capital Measuring, Managing, and Reporting Practices in the Non-profit Sector: Lessons Learnt from a Case Study. *En: Journal of Business Ethics*. Octubre, 2015, vol. 131, no. 2, p. 305-318.
95. VIDAL, Joaquín A. La gestión del conocimiento como motor de la innovación: lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa. España: Publicaciones de la Universitat Jaume J., 2004.
96. WADONGO, Billy, ABDEL-KADER, Magdy. Contingency theory, performance management and organisational effectiveness in the third sector: A theoretical framework. *En: International Journal of Productivity and Performance Management*. 2014, vol. 63, no. 6, p. 681-703.
97. WANG, Sheng y NOE, Raymond. Knowledge sharing: A review and directions for future research. *En: Human Resource Management Review*. Junio, 2010, vol. 20, no. 2, p. 115-131.
98. WIIG, Karl. Integrating intellectual capital and knowledge management. *En: Long Range planning*. Junio, 1997, vol. 30, no. 3, p. 399-405.
99. WILSON, Tom. The nonsense of 'knowledge management'. *En: Information Research*. Octubre, 2002, vol. 8, no. 1.
100. WINTER, Sidney. Knowledge and Competence as Strategic Assets. *En: KLEIN, David. The Strategic Management of Intellectual Capital*. Woburn (Massachusetts): Butterworth-Heinemann, 1998.
101. YANG, Heng-Li y WU, Ted C. Knowledge sharing in an organization. *En: Technological Forecasting and Social Change*. Octubre, 2008, vol. 75, no. 8, p. 1128-1156.
102. ZACK, M.H. Managing codified knowledge. *En: Sloan Management Review*. 1999, vol. 40, p. 45-58.