

## **Validación teórica de un cuestionario para probar el modelo de relación entre el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento\***

**Juan A. Marin-García<sup>1</sup>; M<sup>a</sup> Rosario Perello-Marin<sup>1</sup>; Gabriel Ferrús<sup>1</sup>; Canos-Daros Lourdes<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Dpto. de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. Camino de Vera S/N 46021 Valencia. jamarin@omp.upv.es, rperell @ upvnet.upv.es, gabfercl@etsii.upv.es, loucada@omp.upv.es

**Keywords:** gestión del conocimiento, trabajo en equipo.

### **1. Introducción**

Como se recoge en la literatura, la gestión del conocimiento (GC) es un componente importante para el mantenimiento de la ventaja competitiva de las organizaciones (Araujo de la Mata, 2000; Davenport y Prusak, 1998; Holsapple, 2005; Malhotra, 1998; Salazar, 2004; Wiig, 1997; Wiig, 1999). Los programas de gestión del conocimiento no deben ser un proyecto soportado por una persona en particular, sino que deben ser pensados como una iniciativa colectiva y organizacional (Davenport y Prusak, 1998). Esto pareciera indicar que la gestión del conocimiento sin una gestión adecuada de recursos humanos bien gestionados no alcanzaría totalmente sus objetivos (Leonard-Barton, 1995; Scarbrough, 2003; Trillo Holgado y Sánchez Cañizares, 2006).

Algunos estudios analizan la relevancia de la gestión de recursos humanos en la GC enfocándose en los procesos de selección, remuneración y el sistema de desarrollo de carrera, entre otros, en organizaciones determinadas (Despres y Hiltrop, 1995; Gloet y Berrell, 2003; Oltra, 2006; Robertson y O'Malley, 2000; Scarbrough, 2003; Tare, 2003; Yahya y Goh, 2002). También encontramos referencias en las que se estudia el efecto de los individuos y de los grupos (Abitabil, 1971; Eppler y Sukowski, 2000; Harrigan y Dalmia, 1991; Horwitz et al., 2003; Miller, 1977; Morgenson et al., 2005; Sapsed et al., 2002; Scarbrough y Swan, 1999; Tovstiga, 1999). Este último aspecto, la relación del trabajo en equipo con la GC, es poco referenciado en la literatura (Marín-García y Zárata-Martínez, 2008) y su estudio nos llevaría a un campo probablemente fértil.

En este sentido, en nuestra investigación vamos a proponer un modelo que parte de las características del trabajo en equipo que permite a los individuos trabajar conjuntamente (esfuerzo, apoyo, cohesión, complementariedad, coordinación y comunicación) (Barak et al., 1999; Belbin, 1983; Hoegl y Gemuenden, 2001; Mickan y Rodger, 2000; Salas et al., 2000; Tranfield et al., 1999; Zárraga-Oberty et al., 2005), y las enlaza con el proceso de gestión del conocimiento (adquisición, creación, intercambio y transmisión) (Heisig, 2000; Leonard-Barton, 1995; Nonaka y Takeuchi, 1995). Posteriormente, plantearemos unas escalas para medir estos constructos a partir de los cuestionarios “Denison Organizational Culture Survey” (DOCS) (Deninson y Neale, 2000), “Organizational Culture Inventory” (OCI)

---

\* Trabajo desarrollado con la financiación recibida para el proyecto: el proceso de innovación y de gestión del conocimiento en el marco del sistema europeo de patentes: aspectos jurídicos y económicos. Paid-05-08-002-721

(Cook y Lafferty, 1987), “Teamwork Quality Questionnaire” (TQQ) (Palacios-Marques y Garrigos-Simon, 2005) y “Tareas y Actividades Investigadoras” (TAI)(Leonard-Barton, 1995). Por motivos de espacio, dejamos para una comunicación futura la validación empírica de estas escalas.

## **2. Conocimiento y Gestión del Conocimiento**

La GC ha sido definida como un arte en el que se transforma información y activos intelectuales en valor perdurable/duradero para una organización y para sus clientes; como un proceso que mediante el uso de tecnologías de la información busca la combinación sinérgica del tratamiento de los datos y de la información y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos en un complejo grupo de habilidades dinámicas y know how que están en constante cambio (Bueno, 1999; Firestone y McElroy, 2003; Reyes, 2005; Wiig, 1997); y como una herramienta de dirección que se enfoca a determinar, organizar, dirigir, facilitar y supervisar las prácticas y actividades relacionadas con el conocimiento (activos intangibles) requerido para alcanzar las estrategias y objetivos de negocio deseados y que generan valor para la organización a la hora de conseguir capacidades o competencias esenciales (Holsapple y Joshi, 1999).

Los modelos de GC constituyen el contexto o marco de referencia para facilitar la comprensión de la GC, mostrando sus características, elementos que intervienen y las relaciones entre ellos (Holsapple y Joshi, 2002). La revisión de la literatura, nos revela que no existe una uniformidad en los modelos, toda vez que los elementos y constructos que los caracterizan varían entre ellos. Al respecto (Marín-García y Zárate-Martínez, 2008) hace una extensa revisión bibliográfica que profundiza en este aspecto. Sin embargo, a pesar de la gran cantidad de modelos propuestos, muy pocos tratan de profundizar o establecer una relación entre la GC y otros recursos estratégicos de la organización, como pueden ser, por ejemplo, los recursos humanos y su gestión a través de equipos (Swan y Newell, 2000). Concretamente, solo tres modelos han contemplado esta relación: Leonard-Barton, Nonaka y Takeuchi y Heisig. Además, estos tres modelos han gozado de mucha reputación. Es decir, que no son una excepción menor, sino que se trata de tres modelos muy referenciados, y que, entre otros rasgos diferenciadores respecto a los demás modelos de su categoría, incluyen el ser los únicos que tratan el trabajo en equipo como componente importante de la gestión del conocimiento. Por este motivo serán los tres modelos de GC que utilizaremos para crear nuestra propuesta.

## **3. Nuevas prácticas en la gestión de recursos humanos y trabajo en equipo**

Para esta comunicación, nos interesa identificar cuáles son las características del trabajo en equipo que pueden actuar como facilitadores de los procesos de gestión del conocimiento. Para ello, en esta sección vamos a resumir las variables que se han identificado con asiduidad en la literatura y, en el apartado siguiente, vamos a relacionarlas construyendo nuestra propuesta de modelo y presentando una escala para su posterior validación.

En la Tabla 1 resumimos las características que definen un buen trabajo en equipo. En ella se puede observar que es necesario que los componentes se esfuercen y tengan conductas, conocimiento y actitudes flexibles y adaptables, con una predisposición positiva a la crítica constructiva. También debe existir una comunicación en doble sentido entre componentes y entre éstos y los responsables del equipo (ascendente/descendente). De este modo es posible dar y recibir feedback. Esta comunicación debe ser clara y concisa, para que sea útil, comprensible y no sature el tiempo, normalmente escaso, de los componentes. Los miembros de un equipo deben complementarse entre sí, no solamente en términos de sus capacidades profesionales, sino también en su estilo de trabajo. Por supuesto, las competencias

complementarias deben ser adecuadas a la naturaleza de la tarea encargada al grupo. También deber reconocer su interdependencia y, por lo tanto, apoyarse mutuamente. La coordinación del equipo pasa por la construcción de modelos mentales compartidos y relaciones interpersonales. Por último, es necesario un liderazgo adecuado que facilite la planificación, coordinación y dirección de las actividades, de modo que los componentes estén motivados para esforzarse en las tareas. También debe animar la solución de problemas, la toma de decisiones y el mantenimiento de la cohesión del equipo. Todo ello sin cercenar la dosis de creatividad y autonomía que son necesarias para aprovechar el potencial humano de un grupo.

Características	Autores
Esfuerzo, conductas flexibles y adaptables	(Hoegl y Gemuenden, 2001; Mickan y Rodger, 2000; Salas et al., 2000)
Comunicación clara, concisa y en doble sentido	(Hoegl y Gemuenden, 2001; Mickan y Rodger, 2000; Salas et al., 2000; Tranfield et al., 1999)
Competencias complementarias	(Barak et al., 1999; Belbin, 1983; Hoegl y Gemuenden, 2001; Salas et al., 2000; Zárraga-Oberty et al., 2005)
Liderazgo y coordinación de la actividad colectiva interdependiente	(Hoegl y Gemuenden, 2001; Mickan y Rodger, 2000; Salas et al., 2000; Tranfield et al., 1999) (Cooney, 2004);
Apoyo entre los miembros durante la tarea.	(Hoegl y Gemuenden, 2001; Salas et al., 2000)
Cohesión	(Hoegl y Gemuenden, 2001; Mickan y Rodger, 2000)

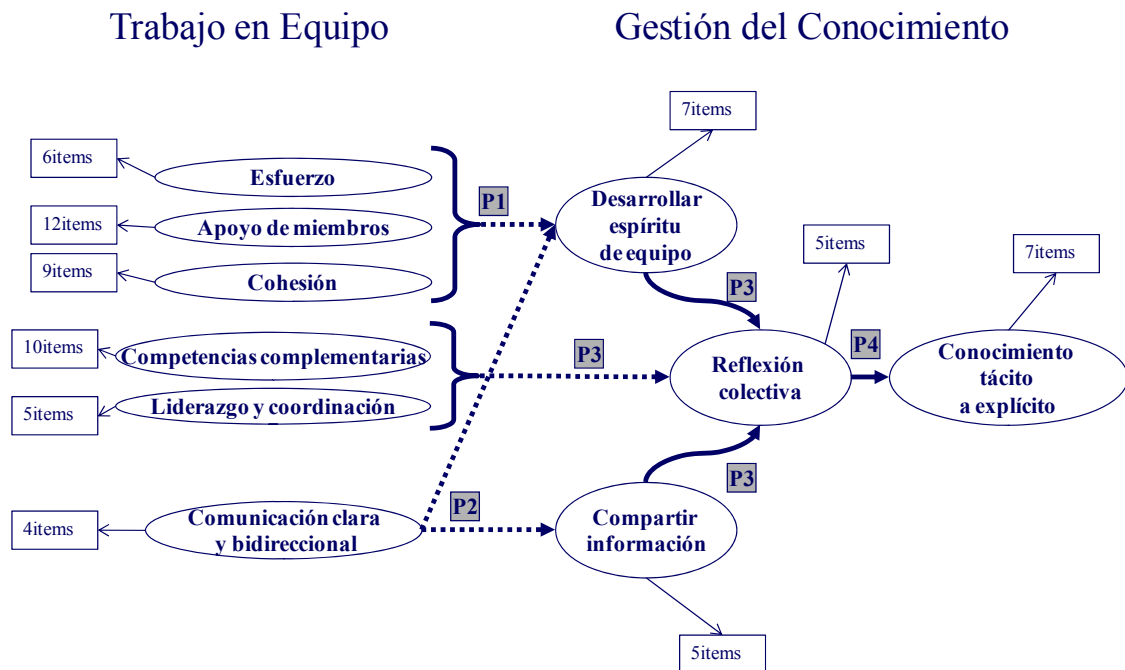
**Tabla 1. Características del Trabajo en Equipo**

Si una parte importante del trabajo en equipo es la interacción, la complementariedad con competencias personales y la forma que cada miembro hace o sabe hacer las cosas, entonces el conocimiento es un elemento que también está presente en todo este engranaje. Nuestra investigación busca establecer una relación (si existe) entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo, para lo cual hemos elaborado un modelo y una escala para la medición de la relación y que proponemos a continuación..

#### **4. Modelo propuesto para la relación entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo y planteamiento de la escala de medición.**

Tanto la GC como el TE son considerados como una fuente de creación de ventaja competitiva (Sapsed et al., 2002). Sin embargo, la relación entre GC y TE ha sido poco abordada de forma explícita en las publicaciones académicas. El modelo descrito en la Figura 1, parte de las características del TE (Barak et al., 1999; Belbin, 1983; Hoegl y Gemuenden, 2001; Mickan y Rodger, 2000; Salas et al., 2000; Tranfield et al., 1999; Zárraga-Oberty et al., 2005) y las enlaza con el proceso de GC propuesto por los tres modelos seleccionados (Heisig, 2000; Leonard-Barton, 1995; Nonaka y Takeuchi, 1995). En este sentido, Heisig plantea que para crear conocimiento colectivamente hay que compartir información, por lo que el desarrollo de un espíritu de equipo es importante. Nonaka y Takeuchi en su modelo de creación del conocimiento, distinguen entre el nivel individual y el nivel grupal para que el conocimiento pase de tácito a explícito; y en una de las etapas del modelo, la externalización, se hace necesaria la articulación de ese conocimiento a través de un diálogo o reflexión colectiva. Leonard-Barton por su parte, asume como actividad importante para que una organización sea considerada basada en el conocimiento, que se solucionen en ella los problemas de forma compartida y creativa. En este sentido, para desarrollar un espíritu de

equipo, es necesario que todos los componentes contribuyan de manera proporcional a sus capacidades, de lo contrario, aparece el fenómeno de los “free riders” o polizones (personas que se benefician a costa del esfuerzo de sus compañeros), que es una de las principales causas de conflictos grupales (Hoegl y Gemuenden, 2001). También es necesario que exista un apoyo entre las personas que componen el grupo para que se sientan pertenecer a un colectivo (Salas et al., 2000). Además es preciso que aparezca un sentimiento de cohesión entre los miembros del grupo, que perciban que el grupo es importante, se sientan orgullosos de pertenecer al grupo y se sientan responsables de mantener y proteger al grupo (Hoegl y Gemuenden, 2001). Las posibles relaciones y el modelo de medida a que hacemos referencia quedan reflejadas en la figura 1.



**Figura 1.** Modelo de articulación entre la Gestión del Conocimiento y el Trabajo en Equipo (Marín-García y Zárate-Martínez, 2008).

Hemos considerado que las dimensiones (constructos) que debemos incluir en la escala para determinar si existe relación entre gestión de conocimiento y trabajo en equipo, son las siguientes: apoyo de los miembros, cohesión, compartir información, comunicación clara y bidireccional, conocimiento tácito a explícito, coordinación de la actividad colectiva, desarrollar espíritu de equipo, esfuerzo, liderazgo y coordinación, implicación y la reflexión colectiva. Estas dimensiones se encuentran referenciadas y medidas en los trabajos ya indicados a lo largo del texto, y también están recogidos en investigaciones como la que actualmente lleva a cabo el Instituto de Investigación de la Innovación (INGENIO), que pretende medir el grado en que la cultura influye en los resultados de investigación de diferentes grupos de la Universidad Politécnica de Valencia, considerando escalas como el Organizational Culture Inventory (OCI) (Cook y Lafferty, 1987); el Deninson Organizational Culture Survey (DOCS) (Deninson y Neale, 2000) y el Modelo de las Capacidades Básicas (Leonard-Barton, 1995). Si bien es cierto que nuestro enfoque no es hacia la consideración de la cultura, estas escalas miden aspectos del trabajo en equipo y la gestión del conocimiento que hemos considerado imprescindibles para poder validar nuestras hipótesis.

La estructura de cada una de las escalas se muestra en las siguientes tablas (2.a – 2.h):

**Tabla 2.a. Esfuerzo**

<b>Cod</b>	<b>Formulación del ítem en el cuestionario</b>	<b>Autor</b>
Ing-001	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	(Deninson y Neale, 2000; Hoegl y Gemuenden, 2001; Palacios-Marques y Garrigos-Simon, 2005)
OCI-015	Asuman tareas que impliquen un desafío	(Cook y Lafferty, 1987; Palacios-Marques y Garrigos-Simon, 2005)
OCI-055	Procuren alcanzar un nivel de rendimiento excelente	(Cook y Lafferty, 1987; Hoegl y Gemuenden, 2001)
OCI-067	Dediquen mucho tiempo al trabajo	
OCI-070	Veán el trabajo como lo más importante de todo	
OCI-110	Persistan, resistan	(Cook y Lafferty, 1987; Hoegl y Gemuenden, 2001; Palacios-Marques y Garrigos-Simon, 2005)

**Tabla 2.b. Apoyo de los miembros del equipo**

<b>Cod</b>	<b>Formulación de ítem en el cuestionario</b>	<b>Autor</b>
Ing-082	La multidisciplinariedad de mi grupo nos ayuda a abordar los problemas desde diversas perspectivas.	Añadido por los investigadores para completar constructos
Ing-083	Recurrimos a otros compañeros del grupo en aquello que no somos especialistas.	(Deninson y Neale, 2000; Hoegl y Gemuenden, 2001)
OCI-025	Sean un apoyo para los demás	(Cook y Lafferty, 1987)
OCI-026	Recompensen positivamente a los demás	
OCI-027	Estimulen a los demás	
OCI-045	Ayuden a los demás a crecer y desarrollarse	
OCI-047	Ayuden a los demás a pensar por sí mismos	
OCI-061	Cooperen con los demás	
OCI-083	Motiven a los demás amistosamente	(Cook y Lafferty, 1987; Hoegl y Gemuenden, 2001; Palacios-Marques y Garrigos-Simon, 2005)
OCI-046	Dediquen tiempo a los demás	
OCI-062	Demuestren preocupación por los demás	

**Tabla 2.c. Cohesión**

<b>Cod</b>	<b>Formulación del ítem en el cuestionario</b>	<b>Autor</b>
OCI-063	Compartan pensamientos y sentimientos	(Cook y Lafferty, 1987)
OCI-073	Adapten sus opiniones para evitar conflictos	
OCI-081	Se conduzcan con los demás de modo amistoso y agradable	(Cook y Lafferty, 1987; Hoegl y Gemuenden, 2001)
OCI-082	Utilicen buenas técnicas de relaciones humanas	(Deninson y Neale, 2000; Hoegl y Gemuenden, 2001)
Ing-007	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.	
Ing-106	Me siento orgullosos de pertenecer a este grupo	
Ing-004	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	Añadido por los investigadores para completar constructos
Ing-027	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.	
Ing-045	Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.	

**Tabla 2.d. Competencias Complementarias**

<b>Cod</b>	<b>Formulación del ítem en el cuestionario</b>	<b>Autor</b>
OCI-006	Sepan escuchar	(CooK y Lafferty, 1987)
OCI-104	Tengan tacto	(CooK y Lafferty, 1987; Hoegl y Gemuenden, 2001)
OCI-103	Sean abiertos y cálidos	(CooK y Lafferty, 1987; Hoegl y Gemuenden, 2001; Palacios-Marques y Garrigos-Simon, 2005)
Ing-012	Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.	(Deninson y Neale, 2000; Hoegl y Gemuenden, 2001; Palacios-Marques y Garrigos-Simon, 2005)
Tai-61	Las personas de este grupo de investigación asisten de manera regular a congresos y otras reuniones científicas.	(Leonard-Barton, 1995)
Tai-62	En mi grupo se dedica gran parte del tiempo a revisiones bibliográficas.	
Tai-63	En general el dominio de inglés en el grupo es alto.	
Tai-65	Frecuentemente realizamos estancias en otros centros.	(Leonard-Barton, 1995; Palacios-Marques y Garrigos-Simon, 2005)
Tai-66	En mi grupo asistimos a cursos de formación de manera regular.	
Ing-013	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	(Palacios-Marques y Garrigos-Simon, 2005)

**Tabla 2.e. Liderazgo y Coordinación**

<b>Cod</b>	<b>Formulación del ítem en el cuestionario</b>	<b>Autor</b>
Ing-005	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.	(Deninson y Neale, 2000; Hoegl y Gemuenden, 2001)
Ing-006	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.	
Ing-010	El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la org.	
Ing-028	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.	
OCI-036	Prevean y planifiquen	(CooK y Lafferty, 1987; Hoegl y Gemuenden, 2001)

**Tabla 2.f. Comunicación**

<b>Cod</b>	<b>Formulación del ítem en el cuestionario</b>	<b>Autor</b>
Ing-080	Mantenemos debates informales entre nosotros respecto al trabajo en curso.	(Deninson y Neale, 2000; Hoegl y Gemuenden, 2001)
Ing-103	En este grupo nos comunicamos sobre temas de trabajo de manera directa y personal (cara a cara, por teléfono o video conferencia) con frecuencia	(Deninson y Neale, 2000; Hoegl y Gemuenden, 2001; Palacios-Marques y Garrigos-Simon, 2005)
Ing-104	En este grupo con frecuencia nos comunicamos sobre temas de trabajo a través de correo electrónico, foros, wikis, chat u otros medios informáticos.	
Tai-80	Mantenemos debates informales entre nosotros respecto al trabajo en curso.	(Leonard-Barton, 1995)

**Tabla 2.g. Desarrollar espíritu de equipo**

<b>Cod</b>	<b>Formulación del ítem en el cuestionario</b>	<b>Autor</b>
OCI-048	Se lleven bien con sus iguales y superiores	(CooK y Lafferty, 1987)
OCI-024	Impliquen a los colaboradores en la toma de decisiones	(CooK y Lafferty, 1987; Hoegl y Gemuenden, 2001)
OCI-102	Den mayor importancia a las personas que a las cosas	(CooK y Lafferty, 1987; Hoegl y Gemuenden, 2001; Palacios-Marques y Garrigos-Simon, 2005)

Cod	Formulación del ítem en el cuestionario	Autor
		2005)
Ing-008	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.	(Deninson y Neale, 2000; Hoegl y Gemuenden, 2001)
Ing-084	La colaboración entre los miembros del grupo favorece el rendimiento.	
Ing-051	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	(Deninson y Neale, 2000; Hoegl y Gemuenden, 2001; Palacios-Marques y Garrigos-Simon, 2005)
Ing-046	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	(Deninson y Neale, 2000; Palacios-Marques y Garrigos-Simon, 2005)

**Tabla 2.h. Reflexión colectiva**

Cod	Formulación del ítem en el cuestionario	Autor
Ing-023	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	(Deninson y Neale, 2000; Hoegl y Gemuenden, 2001)
OCI-005	Resuelvan los conflictos de modo constructivo	(Cook y Lafferty, 1987; Hoegl y Gemuenden, 2001)
Tai-82	La multidisciplinariedad de mi grupo nos ayuda a abordar los problemas desde diversas perspectivas.	(Leonard-Barton, 1995; Palacios-Marques y Garrigos-Simon, 2005)
Tai-83	Recurrimos a otros compañeros del grupo en aquello que no somos especialistas.	
Tai-84	La colaboración entre los miembros del grupo favorece el rendimiento.	(Leonard-Barton, 1995)

**Tabla 2.i. Compartir información**

Cod	Formulación del ítem en el cuestionario	Autor
Ing-003	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que necesita.	(Deninson y Neale, 2000; Hoegl y Gemuenden, 2001; Palacios-Marques y Garrigos-Simon, 2005)
Ing-105	la información relativa al trabajo que compartimos es precisa, útil y a tiempo	(Deninson y Neale, 2000; Hoegl y Gemuenden, 2001)
Tai-64	En nuestro grupo solemos participar en proyectos de investigación multidisciplinarios.	(Leonard-Barton, 1995)
Tai-67	Cultivamos las relaciones con otros grupos e institutos de investigación.	
Tai-68	Nos preocupamos por conocer las necesidades de quienes hacen uso de nuestro conocimiento.	

**Tabla 2.j. Conocimiento tácito a explícito**

Cod	Formulación del ítem en el cuestionario	Autor
Ing-107	Los miembros de la organización no deben ocultar información acerca de su trabajo. De hecho, deben hacer su conocimiento explícito e introducirlo en la organización.	(Deninson y Neale, 2000; Palacios-Marques y Garrigos-Simon, 2005)
Tai-69	En mi grupo casi siempre utilizamos la misma metodología de investigación.	(Hoegl y Gemuenden, 2001; Leonard-Barton, 1995; Palacios-Marques y Garrigos-Simon, 2005)
Tai-70	Incorporamos con frecuencia nuevas herramientas de investigación en nuestro trabajo.	(Hoegl y Gemuenden, 2001; Leonard-Barton, 1995)
Tai-71	Nuestros directores de investigación facilitan la adopción de nuevas herramientas de trabajo	(Leonard-Barton, 1995; Palacios-Marques y Garrigos-Simon, 2005)
Tai-72	Nuestros directores promueven el uso de nuevas herramientas.	(Leonard-Barton, 1995)
Tai-73	Para la introducción de nuevas herramientas se tiene en cuenta la opinión del grupo de investigación.	
Tai-74	En este grupo pensamos que el proceso de adopción	

Cod	Formulación del ítem en el cuestionario	Autor
	de nuevas herramientas no compensa sus resultados.	

## 5. Conclusiones

Cada vez se hace más patente la importancia del conocimiento y su gestión. Por ello, las organizaciones están involucradas en proyectos que tratan de capturar y crear nuevo conocimiento. Dentro de este contexto, consideramos que uno de los elementos clave para dar el salto desde la gestión de la información a la gestión del conocimiento, es la adopción del trabajo en equipo que puede apoyar a que se transfiera y comparta el conocimiento relevante de la organización. En este sentido, ya existe un modelo para probar la interconexión entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo, que se compone de varios constructos relacionados. En esta comunicación hemos propuesto un cuestionario para recoger los datos de cada uno de estos constructos y hemos hecho referencia a las publicaciones anteriores en que se basan nuestras preguntas y las escalas correspondientes. Este trabajo nos abre nuevas líneas de investigación, lo cual queda pendiente para el futuro, con validación empírica de las escalas.

## Agradecimientos

Agradecemos a M<sup>a</sup> Elena Zarate Martínez su contribución y trabajo en el desarrollo de esta comunicación.

## Referencias

- Abitabil, N. (1971). Knowledge Worker. American Journal of Hospital Pharmacy, Vol. 28, n<sup>o</sup>. 6, pp. 407-412.
- Araujo de la Mata, A. (2000). La Gestión del conocimiento en la Universidad: El caso de la UPV/EHU, En T. Ribera y J. López (Eds.): Best Papers Proceedings 2000. IX International Conference AEDEM, pp. 29-37.
- Barak, M.; Maymon, T.; Harel, G. (1999). Teamwork in Modern Organizations: Implications for Technology Education. International Journal of Technology and Design Education n<sup>o</sup>. 9, pp. 85-101.
- Belbin, R. (1983). Tams role at work Butterworths
- Bueno, E. (1999). La Gestión del Conocimiento en la nueva economía, en E. Bueno (dir), Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual. Experiencias en España, pp. 15-19. Universidad Complutense de Madrid (Curso de Verano, San Lorenzo de El Escorial, 1999).
- CooK, R.; Lafferty, J. (1987). Organizational Culture Inventory Plymouth, MI: Human Synergistics, Inc.
- Cooney, R. (2004). Empowered self-management and the design of work teams. Personnel Review, Vol. 33, n<sup>o</sup>. 5-6, pp. 677-692.
- Davenport, T.; Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations manage what they know Harvard Business School Press
- Deninson, D.; Neale, W. (2000). Denison Organizational Culture Survey Denison Consulting, LLC
- Despres, C.; Hiltrop, J. (1995). Human Resource management in the Knowledge Age: current practice and perspectives on the future. Employee Relations, Vol. 17, n<sup>o</sup>. 1, pp. 9-23.
- Eppler, M.; Sukowski, O. (2000). Managing team knowledge: core processes, tools and enabling factors. European Management Journal, Vol. 18, n<sup>o</sup>. 3, pp. 334-341.



- Firestone, J.; McElroy, M. (2003). Key Issues in the New Knowledge Management Knowledge Management Consortium International
- Gloet, M.; Berrell, M. (2003). The dual paradigm nature of Knowledge Management: implications for achieving quality outcomes in human resource management. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, n°. 1, pp. 78-88.
- Harrigan, K.; Dalmia, G. (1991). Knowledge Workers: The Last Bastion of Competitive Advantage. *Planning Review*, Vol. 19, n°. 6, pp. 4-9.
- Heisig, P. (2000). Business Process Oriented Knowledge Management, Best Practices in Europe, pp. 13-36.
- Hoegl, M.; Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, Vol. 12, n°. 4, pp. 435-499.
- Holsapple, C. (2005). The inseparability of modern knowledge management and computer-based technology. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, n°. 1, pp. 42-52.
- Holsapple, C. & Joshi, K. (1999). Description and analysis of existing knowledge management frameworks, *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Holsapple, C.; Joshi, K. (2002). Knowledge Management: A Threefold Framework. *Information Society*, Vol. 18, n°. 1, pp. 47-64.
- Horwitz, F.; Heng, C.; Quazi, H. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, n°. 4, pp. 23-44.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation* Harvard Business Scholl Press.
- Malhotra, Y. (1998). Deciphering the knowledge management hype. *Journal for Quality & Participation*, Vol. 21, n°. 4, pp. 58-60.
- Marín-García, J. A. & Zárata-Martínez, Ma. E. (2008). An integrative model of knowledge management and team work.
- Mickan, S.; Rodger, S. (2000). Characteristics of effective teams. *Australian Health Review*, Vol. 23, n°. 3, pp. 201-207.
- Miller, D. (1977). How to Improve Performance and Productivity of Knowledge Worker. *Organizational Dynamics*, Vol. 5, n°. 3, pp. 62-80.
- Morgenson, F.; Reider, M.; Champion, M. (2005). Selecting individuals in team settings: the importance of social skills, personality characteristics and teamwork knowledge. *Personnel Psychology*, Vol. 58, n°. 3, pp. 583-611.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation* Oxford University Press
- Oltra, V. (2006). Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, n°. 4, pp. 70-86.
- Palacios-Marques, D.; Garrigos-Simon, F. J. (2005). A measurement scale for knowledge management in the biotechnology and telecommunications industries. *International Journal of Technology Management*, Vol. 31, n°. 3-4, pp. 358-374.

- Reyes, C. (2005). Analysis of the relation between knowledge engineering and knowledge management based on the Nonaka and Takeuchi models. *Intangible Capital*, Vol. 1, n° 3, pp. 1-15.
- Robertson, M.; O'Malley, G. (2000). Knowledge Management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, n° 2, pp. 241-253.
- Salas, E.; Burke, C.; Cannon-Bowers, J. (2000). Teamwork: emerging principles. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 2, n° 4, pp. 339-356.
- Salazar, J. M. (2004). Algunas reflexiones sobre la gestión del conocimiento en las empresas. *Intangible Capital*, Vol. 0, n° 1, pp. 1-6.
- Sapsed, J.; Bessant, J.; Partington, D.; Tranfield D; Young, M. (2002). Team working and knowledge management: a review of covering themes. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 4, n° 1, pp. 71-85.
- Scarbrough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, Vol. 25, n° 5, pp. 501-516.
- Scarbrough, H.; Swan, J. (1999). Case studies in knowledge management. Institute of Personnel and Development
- Swan, J. & Newell, S. (2000). Linking Knowledge Management and Innovation, Proceedings of the 8th European Conference on Information.
- Tare, M. 2003, *A future for Human Resources: a specialised role in knowledge management* (patent).
- Tovstiga, G. (1999). Profiling the knowledge worker in the knowledge-intensive organization: emerging roles. *International Journal of Technology Management*, Vol. 18, n° 5-8, pp. 731-744.
- Tranfield, D.; Parry, I.; Wilson, S.; Smith, S.; Foster, M. (1999). Teamworking: Redesigning the Organization for Manufacturing Improvements. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 11, n° 2, pp. 143-158.
- Trillo Holgado, M. A.; Sánchez Cañizares, S. M. (2006). Influencia de la cultura organizativa en el concepto de capital intelectual. *Intangible Capital*, Vol. 2, n° 11, pp. 164-180.
- Wiig, K. (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1, n° 1, pp. 6-14.
- Wiig, K. (1999). Knowledge Management: an emerging discipline rooted in a long History, en C. Despres y D. Chauvel (dir), *Knowledge Horizons. The present and the promise of Knowledge Management*, pp. 3-26. Butterworth-Heineman.
- Yahya, S.; Goh, W.-K. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, n° 5, pp. 457-468.
- Zárraga-Oberty, C.; Bonache; J (2005). Equipos de trabajo para la gestión del conocimiento: la importancia de un clima adecuado. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* n° 22, pp. 27-48.