

# Diseño de un modelo para la Gestión del Conocimiento con Enfoque BPM

Claudia Yadira Rodríguez Ríos<sup>1</sup>

Jhon Alejandro Lasso Buesaquillo<sup>2</sup>

Andrés Julián Gutiérrez Oviedo<sup>3</sup>

*Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito*  
Colombia

En el presente trabajo se presenta un modelo de gestión de conocimiento con enfoque BPM que tiene como objetivo mejorar los procesos organizacionales, garantizando que los profesionales puedan estar al tanto de la información nueva y cambiante, mejorando de esta manera sus procesos. Surge como respuesta a la importancia del conocimiento en las organizaciones, reconociendo que su mayor ventaja competitiva es la base de conocimientos de los empleados. En este documento se realiza una revisión de la literatura en relación con la forma en la que las organizaciones gestionan su conocimiento, analizando los métodos existentes y sus características. Como resultado, se plantea un modelo de gestión del conocimiento, que empieza con las fases de descubrimiento del proceso, descubrimiento del conocimiento, digitalización del conocimiento, aprehensión del conocimiento (que incluye las lecciones aprendidas e iniciativas de mejora), transferencia del conocimiento y difusión del conocimiento. El desarrollo de este modelo crea valor agregado a las organizaciones al presentarles un camino a seguir, estableciendo pautas para la mejora continua en el fomento del conocimiento y la cultura organizacional. La innovación propuesta en el modelo radica en que se parte de los procesos organizacionales gestionados a través del modelo de Business Process Management BPM y el ciclo de vida de los procesos.

---

<sup>1</sup> Contacto: [claudia.rodriguez@escuelaing.edu.co](mailto:claudia.rodriguez@escuelaing.edu.co)

<sup>2</sup> Contacto: [jhon.lasso@mail.escuelaing.edu.co](mailto:jhon.lasso@mail.escuelaing.edu.co)

<sup>3</sup> Contacto: [andres.gutierrez-o@mail.escuelaing.edu.co](mailto:andres.gutierrez-o@mail.escuelaing.edu.co)

## 1. INTRODUCCIÓN

El manejo del conocimiento se convierte cada vez más en un factor importante dentro de la sociedad y dentro de las organizaciones, mostrándose como un método de evaluación de madurez y competitividad de las empresas. Debido a esto, la gestión de conocimiento debe ser tenida en cuenta dentro de las organizaciones para que se empiecen a fomentar la práctica del incentivo y creación de este [1]. Logrando un incremento de los conocimientos de sus empleados, mejorando su capital intelectual, fomentando el desarrollo, la unidad y la cultura organizacional [2].

La gestión de conocimiento puede describirse como la utilización de la información, las personas y los medios, con el fin de generar nuevas habilidades, nuevos conocimientos y experiencias que le facilitará a la empresa mejorar sus procesos y su competitividad [3], así mismo, la gestión del conocimiento puede complementarse con un enfoque de gestión de procesos de negocio BPM, que le permite el mejoramiento continuo de todos sus procesos y habilidades [4].

De la misma manera, dado los avances tecnológicos, la información puede ser transferida y distribuida de una manera más fácil a través de los diferentes medios digitales como lo son los de la Web 2.0, las bases de datos, artículos y las revistas online, etc. Esta facilidad de transferir conocimiento ha permitido de igual manera la creación de nuevo conocimiento, convirtiéndose en una medida de competencias dentro de las organizaciones para la implementación y desarrollo de este tipo de modelos [5].

Este documento plantea un ciclo de gestión de conocimiento basado en BPM con las fases de descubrimiento del proceso, descubrimiento del conocimiento, digitalización del conocimiento, aprehensión del conocimiento (que incluye las lecciones aprendidas e iniciativas de mejora), transferir el conocimientos, y difusión del conocimiento, las cuales permiten llevar un manejo adecuado de la información y los datos que se transforman en conocimiento tanto tácito como explícito a través del modelo SECI [5, 6], que por medio de los procesos de socialización, externalización, combinación e internalización transforman el conocimiento de maneras tácitas a explícitas y viceversa [7].

## 2. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1 Business Process Management BPM

BPM es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales, así mismo se define, como un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno [7]. BPM es una colaboración entre personas de negocio y tecnólogos para fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes [5]. BPM es un sistema de gestión integrado basado en procesos; es un sistema porque es un conjunto de elementos, interrelacionados entre sí, que interactúan para conformar un todo, el cual permite hacer una gestión adecuada de todos sus procesos, tanto los operativos como los de negocio que trabaja en conjunto con la tecnología de información y los actores organizacionales que intervienen modela, examina e inspecciona los procesos que generan valor dentro de una compañía [8].

### 2.2 Gestión del Conocimiento

Se ocupa del uso razonable del recurso de conocimiento y su aplicación intencionada en la empresa, desarrolla estrategias sobre cómo se puede promover e implementar el conocimiento en una forma orientada hacia el futuro, como un recurso para mejorar el valor [9, 10]. El conocimiento es una fuente de competencia, que permite a las organizaciones, obtener un mayor y mejor resultado en sus actividades y procesos cotidianos, Porter y Miller fueron los primeros en identificar este factor de ventaja y empezaron a desarrollar una gestión que permitirá, la recolección, identificación y gestión de este [11, 12]. El uso y gestión adecuada del conocimiento mejora el aprendizaje y a su vez crea oportunidades para acciones de intervención en las diferentes áreas, que permiten el desarrollo de las organizaciones [13].

Sin embargo, existen muchos tipos de conocimientos, que se caracterizan dependiendo de su utilidad o el enfoque que se les dé. En el presente capítulo, se planteará el conocimiento en dos características, conocimiento tácito y conocimiento explícito [6]. El conocimiento tácito implica una serie de conocimientos basado en la experiencia y que constituye un recurso intangible que toma formas multivariadas [14], el conocimiento explícito, se presenta en diferentes documentos, informes, folletos o bases de datos. A su vez, se distingue el conocimiento en conocimiento interno de las organizaciones y conocimiento externo [15]. El conocimiento interno se puede relacionar con conocimiento tácito de las organizaciones, que se ven reflejados en la experiencia de los empleados en sus diferentes actividades y procesos. El conocimiento externo de las organizaciones hace referencia a los diferentes conocimientos que se puede utilizar y adquirir de organizaciones externas [13, 15].

El conocimiento es información cuya certeza depende del contexto que ofrece a las personas y organizaciones la capacidad de actuar. El conocimiento es el resultado de una serie de tres transformaciones sucesivas, de la realidad a los datos, de los datos a la información y de la información a conocimiento [16, 17].

### 3. MÉTODO

Para el desarrollo de este trabajo se realizó una búsqueda sistemática de información en diversos artículos científicos, los cuales orientaron la investigación con una rigurosa descripción contextual de los temas a tratar a lo largo de este. Se hizo una previa selección de artículos para identificar, diferenciar y escoger el material pertinente que se acogiese a los requerimientos teóricos de la investigación, de esta forma determinar los conceptos claves que permitan establecer qué aspectos para la Gestión del Conocimiento con enfoque BPM en una organización. Además, se consultaron bases de datos científicas, tales como ScienceDirect, JSTOR, Emerald, ProQuest y EBSCO. Las palabras claves empleadas fueron: BPM, culture, KM, Gestión de conocimiento, Data Management, métricas.

### 4. RESULTADOS Y ANÁLISIS

#### 4.1 Modelo de gestión del conocimiento basado en procesos

El modelo de gestión del conocimiento que se propone contempla las siguientes fases (Figura 1): descubrimiento del proceso, descubrimiento del conocimiento, digitalización del conocimiento, aprehensión del conocimiento (lecciones aprendidas e iniciativas de mejora), transferencia del conocimiento y difusión del conocimiento.



Figura 1. Modelo para la Gestión del Conocimiento con enfoque BPM en una organización

##### 4.1.1 Fase 1: Descubrimiento del proceso de negocio

Un proceso de negocio es el conjunto de actividades, que están relacionadas de forma lógica y con una determinada secuencia con el fin de apoyar los objetivos organizacionales mediante la implementación de sus recursos [18, 19]. La fase de identificación del proceso tiene como objetivo definir sistemáticamente el

conjunto de proceso y actividades de las organizaciones, a través de criterios de priorización [2]. Lo más importante para identificar un proceso es tener en cuenta que genere un valor para el negocio, por dicha razón es pertinente que dentro de la empresa se tenga una cadena de valor o mapa de procesos, de esta manera se tendrá un panorama de todos los procesos y su aporte a los objetivos organizacionales de la empresa, se facilita dar una priorización para escoger los procesos a trabajar, seleccionando los más críticos o importantes [15, 20].

En esta fase se conoce el proceso, a través de identificar claramente, sus clientes, primario, secundario, indirecto, externo, identificar los proveedores, los indicadores, si existen, los controles y seguimiento de reportes de resultados, las acciones operativas y administrativas que tiene el proceso, los eventos, las excepciones, las normas y reglas de negocio para la toma de decisiones, los involucrados, que pueden ser actores organizacionales o funcionales, es decir, qué, cómo, cuándo, dónde y para qué del proceso [8, 21].

Dentro del ciclo se plantea el uso de tres criterios que permitan a las organizaciones identificar los procesos y actividades más importantes, estos son: importancia, difusión y viabilidad [22]. Ahora bien la importancia, tiene como enfoque aspectos como la rentabilidad, la continuidad, la contribución y el nivel de desarrollo y crecimiento del proceso; la difusión, donde se tiene como objetivo identificar la cantidad de problemas que presentan los diferentes procesos y el impacto a la organización; y por último la viabilidad, que determina la susceptibilidad de las mejoras posibles [2, 23], cabe destacar siempre tener en cuenta el costo beneficio de las propuestas de mejora que se proponen.

#### **4.1.2 Fase 2: Descubrimiento del conocimiento**

El valor real del conocimiento reside en la información que se puede extraer de él, se verifica que sea útil para la toma de decisiones o la comprensión de fenómenos presentes al entorno del negocio, generando un factor diferenciador dentro del mercado. Debe descubrirse tanto el conocimiento tácito como explícito que la organización posee, de esta misma manera el capital intelectual, el cual comprende el capital relacional/social, el capital humano y el capital documental; definidos respectivamente como las relaciones entre los actores involucrados en el proceso de negocio, las capacidades intrínsecas de un individuo y por último lo establecido en un formato único en posesión de la compañía [13].

Para lograr el descubrimiento del conocimiento dentro de las organizaciones se deben realizar una serie de actividades como, la obtención, análisis, reconstrucción y síntesis de la información. La cual se obtiene a través de una variedad de medios como resúmenes ejecutivos, mapas conceptuales, que buscan identificar y transformar toda la información en conocimiento tácito a explícito [15]. Los pasos iniciales para el proceso de recolección pueden ser pautados por la determinación del personal más calificado o seleccionado bajo criterios establecidos enfocados en la obtención de información. La estructuración de una entrevista o encuesta que permita extraer la información de cada involucrado en los procesos analizados [24].

En cuanto al descubrimiento de conocimiento que se acredita al capital humano se dice que este conlleva mayor esfuerzo por parte de la organización, debido a que todos los empleados no están dispuestos a compartir fácilmente sus habilidades, experiencias, destrezas, entre otros; para lograr la cooperación total se hace necesario el uso de incentivos y reconocimientos brindados por la gerencia de la empresa [24, 25].

Por otra parte, *Big Data* maneja un gran volumen de información, convirtiéndose en una herramienta fundamental, que nos permite una correcta gestión del conocimiento descubierto. El reto de las empresas, es darle un tratamiento adecuado y sistemático al conocimiento que ha sido adquirido por múltiples formas; dicho tratamiento es conocido como la gestión de datos, es una práctica amplia que abarca un número de disciplinas de datos, incluido el almacenamiento, la integración, la calidad, la gobernanza de datos, gestión de contenido, procesamiento de eventos, administración de bases de datos, etc. [5, 26].

#### **4.1.3 Fase 3: Digitalización del conocimiento**

Gracias a las nuevas tecnologías que han venido surgiendo con el tiempo, la información adquirida es almacenada y compartida con todos aquellos individuos que intervienen dentro del proceso de negocio de

forma clara, por medio del uso de sistemas uniformes según lo estipulado por la empresa. Es decir, que el conocimiento explícito se almacena y se presenta nuevamente de forma explícita [5].

Esta es de las principales fases que una empresa debe implementar, ya que sin una adecuada digitalización del conocimiento adquirido es imposible llegar a la *Gestión del conocimiento*. Sin embargo, las bases de datos no son los únicos medios por los cuales se puede llevar a cabo esta transformación del conocimiento, existen muchas herramientas de la tecnología digital, como blogs, revistas y artículos en línea que permiten tener acceso a esta información explícita, pudiendo ser digitalizada por los entes interesados [27].

La digitalización del conocimiento es transformar el medio de acceso y de registro de los datos, la información y el conocimiento; se puede representar como la asociación de los conocimientos, el cual es alentado por la flexibilidad que se puede obtener con los diferentes portales y medios tecnológicos como páginas web, documentos, artículos y guías virtuales que le permiten a las organizaciones tener el control y acceso de manera rápida y constante por medio del internet [4], algunos ejemplos que se pueden mencionar son las bibliotecas digitales o sistemas de base de conocimiento en la nube [25, 28].

#### **4.1.4 Fase 4: Aprehensión del conocimiento**

Después de haber digitalizado la información en las bases de datos, la siguiente fase tiene como fundamento la apropiación y aprehensión de este conocimiento, llevándolo a la práctica en las diferentes actividades dentro de su entorno de trabajo o cumpliendo con el fin que se buscaba lograr [25].

Para que la información adquirida se traduzca en conocimiento, la información debe ser internalizada [25], por medio de un proceso individual de transformación donde el individuo a entendido y da un sentido a la información en el contexto de su propia situación [27], convirtiéndola en experiencia a través de la práctica. La creación del conocimiento y la traducción del conocimiento al contexto necesario, para cada uno de los interesados, es el inicio donde los individuos empiezan a crear conocimiento dentro de ellos y pueden aplicarlo a en su vida cotidiana y profesional [27].

Cuando se crea un nuevo conocimiento y se traduce a la práctica, es evidente para uno mismo y los demás a través de cambios en actitudes, habilidades, comportamiento y las lecciones aprendidas, que da inicio a las iniciativas de mejora para los procesos [27], cuando la información se transforma en conocimiento y luego se incorpora en las rutinas diarias, esto se convierte en conocimiento tácito [27]. No obstante, esta transformación de conocimiento a tácito, a través del tiempo logra aumentar el conocimiento de las organizaciones por medio de nuevos conocimientos generados en la práctica [5], donde se presentan diferentes situaciones de mejora en lo ya establecido, como consecuencia de la experiencia adquirida, en el proceso de toma de decisiones del individuo en cada situación del día tras día [29].

La aprehensión del conocimiento se logra a través de una serie de actividades, que relaciona toda la información digitalizada dentro de las bases de datos y la interacción de cada uno de los individuos de la organización. Algunas de estas actividades se resumen en el uso de documentos y archivos, dentro del manejo y práctica de la organización en diferentes plataformas, el acceso virtual a los diferentes boletines, informes y manuales, el acceso centros de ideas y lecciones aprendidas y a las diferentes bases de datos que se tiene en la organización [2, 13].

Una característica de la aprehensión del conocimiento son las prácticas y experiencia de las personas en el día a día, además del conocimiento aprendido y el que enseñan a los que están a su alrededor [2].

#### **4.1.5 Fase 5: Transferencia de conocimiento**

Partiendo del conocimiento explícito digitalizado, el proceso de transferencia a través de la organización debe ser transferido a otras personas, para lograr cooperación u otras acciones que mejorarán a la organización, aumentando su conocimiento [5]. La transferencia de conocimiento tiene que ver con el movimiento de información e ideas de un grupo a otro [16], ocurriendo dentro y entre individuos, cuando están escuchando, pensando, resolviendo problemas, reflexionando, discutiendo y conversando [10].

La transferencia de conocimiento puede ser evidente dentro del entorno de la práctica o externamente, por ejemplo, a través de las publicaciones en revistas académicas [30], donde se comparten, aplican y transfieren el conocimiento en el contexto de sus actividades cotidianas, para alcanzar objetivos organizacionales y crear valor [31]. Para lograr este tipo de propósitos durante el proceso de transferencia, se utilizan herramientas digitales, manuales o esquemas, donde se le permita dar acceso a todos los miembros de la organización de la información recolectada y archivada dentro de las bases de datos [15].

Las herramientas de tecnología digital que pueden ayudar a este proceso son las herramientas de reflexión en línea como blogs, revistas en línea, foros en línea y redes sociales, donde las personas pueden reunirse virtualmente y discutir información, aumentando su comprensión a medida que trabajan para construir conocimiento [27]. Este tipo de herramientas serán utilizadas por los niveles altos en las organizaciones, que transferirán el conocimiento a los niveles más bajos [30], a través del modelo de enseñar el conocimiento explícito de manera tácita, fomentando factores como la cultura organizacional por medio del diálogo que se construye [16], movilizándolo el conocimiento, generando valor a la empresa, con la cultura organizacional y la creación de conocimiento [27].

De la misma manera para poder obtener la transferencia, existen una serie de prácticas y actividades, que se deben realizar para su cumplimiento, tales como; ofrecer espacios para foros y comunidades de prácticas y manejos organizacionales, proporcionar soporte técnico, ofrecer conferencias y dar a conocer los diferentes informes de investigación que se tengan [2, 13].

#### **4.1.6 Fase 6: Difusión de conocimiento**

La difusión del conocimiento explícito es la última fase, necesaria para completar el ciclo de proceso de gestión del conocimiento. Cuando el conocimiento se difunde o se comparte, los otros lo reciben como información, haciendo que se reinicie el ciclo [10]. La distribución hace referencia a la importancia del conocimiento desde y hacia el entorno, esta distribución está relacionada con la entrada de conocimiento y la salida de conocimiento tanto en forma tácita como explícita [27].

Sin embargo, en esta fase el conocimiento se comparte con entes e individuos fuera de la organización, haciéndolo de una manera global. De esta manera el conocimiento de la organización es recibido por otros como una información en formas de artículos, revistas, gráficos, diagramas y modelos, es decir Información en palabras u otras formas simbólicas [32], estos diferentes documentos creados, son difundidos a través de las herramientas de tecnología digital, las cuales están compuestas por podcasts, presentaciones online, wikis, blogs, mapas conceptuales y mentales, junto con las redes sociales, encontrándose englobadas dentro de La Web 2.0, cuyas habilidades gestionan de una mejor manera el conocimiento [5].

Este conocimiento explícito ya generado, al tener una mayor facilidad de distribuirse y replicarse entre los interesados, tiene la misma facilidad para que pueda generar y crear más conocimiento explícito a través de investigaciones, artículos y revistas dentro de las demás organizaciones, permitiendo abordar y crear de una manera más profunda todos los conocimientos explícitos ofrecidos [2, 5]. Esta difusión se logra a través de actividades que permiten la relación y socialización entre las organizaciones, consiguiendo de esta manera compartir y transferir la información y conocimiento recolectado [33]. Algunas de estas actividades se plantean como la formación de empresas conjuntas entre organizaciones, participación en comunidades de prácticas interorganizacionales, uso de redes de conocimiento interorganizacional, participación en conferencias interorganizacionales y publicación de artículos de investigación en revistas indexadas [2, 13].

## **5. CONCLUSIONES**

En este documento planteamos una gestión y manejo del conocimiento a través de un modelo de conocimiento basado en un enfoque BPM, que a través de la era de la digitalización se ha convertido en un factor importante, ya que por medio de estas se ha podido transformar, distribuir y difundir una gran cantidad de información, mejorando el conocimiento de las organizaciones y mejorando sus procesos a través de la práctica y las experiencias adquiridas durante el proceso.

El mejoramiento continuo es la base básica del enfoque BPM, ya que por medio del enfoque holístico gestiona los procesos de la mejor manera. Y que, a partir de la creciente cantidad de datos, su almacenamiento, transformación y difusión, las herramientas tecnológicas digitales permitirán que estos procesos se realicen de una manera más rápida y masiva.

En función de esta virtualización de la información, todos los interesados serán participes de esta información, generando nuevo conocimiento y creando nuevas oportunidades de gestionar y manejar procesos específicos dentro de sus respectivas áreas de trabajo., permitiendo tomar mejores decisiones en diferentes contextos presentados. De este modo, toda la cadena de procesos se podrá optimizar y mejorar. El modelo BPM administrará el proceso a través de nueva información, cada vez que los ciclos del proceso de conocimiento se activen.

Concluyendo de esta manera que el objetivo de la gestión de conocimiento es mejorar la capacidad de las organizaciones, su capital intelectual y la de todos sus empleados, así como sus datos internos, externo y públicos. Estos factores aportan a la competitividad de la empresa y por lo tanto deben estar respaldados por la combinación planteada en este documento del modelo de gestión del conocimiento y BPM.

Cómo trabajo futuro, se puede implementar este modelo en una empresa para ver su aplicación e identificar posibles mejoras al mismo.

## REFERENCIAS

- [1] S. Lupita and O. Néstor, "Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño," *Estud. Gerenciales*, vol. 28, no. 1, pp. 13–22, 2012, Recuperado: [www.elsevier.es/estudios\\_gerenciales](http://www.elsevier.es/estudios_gerenciales)
- [2] M. Dumas, M. La Rosa, J. Mendling, and H. a. Reijers, *Fundamentals of Business Process Management*, First. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2013.
- [3] M. Martínez, "Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de denison," *Developm.* vol. 23, no. 40, pp. 163–190, 2010.
- [4] T. Schmiedel, J. Vom Brocke, and J. Recker, "Development and validation of an instrument to measure organizational cultures' support of Business Process Management," *Inf. Manag.*, vol. 51, no. 1, pp. 43–56, 2014.
- [5] M. S. Tabares, L. Giraldo, and L. Joyanes, "Improving the business processes management from the knowledge management," in *ACM International Conference Proceeding Series*, 2016, p. 8.
- [6] I. Nonaka and Y. Takeuchi, "Gestión del Conocimiento," *Res. Gate*, no. January, 1991.
- [7] A. Pourshahid *et al.*, "Business process management with the user requirements notation," *Electron. Commer. Res.*, vol. 9, no. 4, pp. 269–316, Dec. 2009.
- [8] C. Rodríguez, "Qué es Business Process Management (BPM). Definiciones y conceptos," *Esc. Colomb. Ing. Julio Garavito.*, vol. 25, no. 98, pp. 23–29, 2015.
- [9] Y. Yin, S. Qin, and R. Holland, "Development of a design performance measurement matrix for improving collaborative design during a design process," *Int. J. Prod. Perform. Manag.*, vol. 60, no. 2, pp. 152–184, Jan. 2011.
- [10] D. Paschek, L. Ivascu, and A. Draghici, "Knowledge Management – The Foundation for a Successful Business Process Management," *Procedia - Soc. Behav. Sci.*, vol. 238, no. October 2019, pp. 182–191, 2018.
- [11] G. A. Wolusky, "A Quantitative Study of Faculty Perceptions and Attitudes on Asynchronous Virtual Teamwork Using the Technology Acceptance Model," *ProQuest Diss. Theses*, p. 189, 2016, Recuperado: [https://search.proquest.com/docview/1770080998?accountid=13042%0Ahttp://oxfordfx.hosted.exlibrisgroup.com/oxford?url\\_ver=Z39.88-2004&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&genre=dissertations+%26+theses&sid=ProQ:Education+Database&atitle=&title=A+](https://search.proquest.com/docview/1770080998?accountid=13042%0Ahttp://oxfordfx.hosted.exlibrisgroup.com/oxford?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&genre=dissertations+%26+theses&sid=ProQ:Education+Database&atitle=&title=A+)
- [12] M. Porter and M. Miller, "Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas," *Rev. ciencias económicas*, vol. 28, no. 1, pp. 247–276, 1985.
- [13] C. Holsapple and K. Jones, "Exploring primary activities of the knowledge chain," *Knowl. Process Manag.*, vol. 11, pp. 155–174, Jul. 2004.
- [14] T. Blumentritt, T. Mathews, and G. Marchisio, "Game Theory and Family Business Succession An Introduction," *Fam. Bus. Rev.*, vol. 26, pp. 51–67, Mar. 2013.
- [15] R. Landry, N. Amara, A. Pablos-Mendes, R. Shademani, and I. Gold, "The knowledge-value chain: a conceptual framework for knowledge translation in health," *Bull. World Heal. Organ.*, vol. 84, pp. 597–602, Aug. 2006.
- [16] M. Evans, K. Dalkir, and C. Bidian, "A Holistic View of the Knowledge Life Cycle: The Knowledge Management Cycle (KMC) Model," *Electron. J. Knowl. Manag.*, vol. 12, no. 2, pp. 85–97, 2014.
- [17] M. Shongwe, "An Analysis of Knowledge Management Lifecycle Frameworks: Towards a Unified Framework," *Electron. J. Knowl. Manag.*, pp. 140–153, Jan. 2016.

- [18] A. Engels *et al.*, "Co-occurring Anxiety Influences Patterns of Brain Activity in Depression," *Cogn. Affect. Behav. Neurosci.*, vol. 10, pp. 141–156, Mar. 2010.
- [19] F. J. O'Donnell and A. H. B. Duffy, "Modelling design development performance," *Int. J. Oper. Prod. Manag.*, vol. 22, no. 11, pp. 1198–1221, 2002.
- [20] T. Schmiedel, J. Recker, and J. vom Brocke, "The relation between BPM culture, BPM methods, and process performance: Evidence from quantitative field studies," *Inf. Manag.*, vol. 57, no. 2, pp. 103–175, 2019.
- [21] M. Kohlbacher and H. Reijers, "The effects of process-oriented organizational design on firm performance," *Bus. Process Manag. J.*, vol. 19, no. 2, pp. 245–262, 2013.
- [22] L. K. Larkey, "Toward a Theory of Communicative Interactions in Culturally Diverse Workgroups," *Acad. Manag. Rev.*, vol. 21, no. 2, pp. 463–491, 1996.
- [23] J. vom Brocke and T. Sinnl, "Culture in business process management: A literature review," *Bus. Process Manag. J.*, vol. 17, no. 2, pp. 357–378, 2011.
- [24] V. Bosilj, L. Milanović, and D. Suša, "The Role of Process Performance Measurement in BPM Adoption Outcomes in Croatia," *Econ. Bus. Rev.*, vol. 17, no. 1, pp. 117–143, 2015.
- [25] A. Canals, M. Boisot, and I. MacMillan, "Evolution of knowledge management strategies in organizational populations: A simulation model," Jan. 2004.
- [26] C. L. Russom, C. A. LaLone, D. L. Villeneuve, and G. T. Ankley, "Development of an adverse outcome pathway for acetylcholinesterase inhibition leading to acute mortality.," *Environ. Toxicol. Chem.*, vol. 33, no. 10, pp. 2157–2169, Oct. 2014.
- [27] A. Hamilton, J. Coldwell-Neilson, and A. Craig, "Development of an Information Management Knowledge Transfer Framework for Evidence-Based Occupational Therapy.," *VINE*, vol. 44, pp. 59–93, Feb. 2014.
- [28] M. Evans, K. Dalkir, and C. Bidian, "A Holistic View of the Knowledge Life Cycle: The Knowledge Management Cycle (KMC) Model," 2014. Recuperado: [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com)
- [29] S. Theresa, vom B. Jan, and R. Jan, "Which cultural values matter to business process management Results from a global," *Bus. Process Manag. J.*, pp. 292–317, 2013.
- [30] C. Liyanage, T. Elhag, T. Ballal, and Q. Li, "Knowledge communication and translation—A knowledge transfer model," *J. Knowl. Manag.*, vol. 13, pp. 118–131, May 2009.
- [31] C. Dombrowski *et al.*, "Elements of Innovative Cultures," *Knowl. Process Manag.*, vol. 14, pp. 190–202, Jul. 2007.
- [32] M. Alavi and D. Leidner, "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues," *MIS Q.*, vol. 1, p. 107, Mar. 2001.
- [33] J. F. Gomez Cepeda, "Diseño de un modelo de evaluación de procesos clave de negocio para la implementación de BPM (Business Process Management) en las MiPymes Colombianas," p. 68, 2019.