

**XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional**

**Educación Superior y Desarrollo Sustentable**

**Gestión del Conocimiento: Factor Clave para Lograr la Competitividad  
Organizacional**

Mesa Temática: Aprendizaje, Conocimiento e Innovación

Modalidad: Temática

Autores: Maricela López Galindo

Correo Electrónico: [lgmaricela@hotmail.com](mailto:lgmaricela@hotmail.com)

Universidad Autónoma Metropolitana

Av. San Pablo #180, Col. Reynosa Tamaulipas

C. P. 02200, México, D.F.

Teléfono: 52(55)53189120 ext. 112

Silvia Ofelia Pérez Rueda

Correo Electrónico: [Sopr\\_57@hotmail.com](mailto:Sopr_57@hotmail.com)

Universidad Autónoma Metropolitana

Av. San Pablo #180, Col. Reynosa Tamaulipas

C. P. 02200, México, D.F.

Teléfono: 52(55)53189120 ext. 121

Guanajuato, Gto.

8 al 11 de noviembre de 2016

# **Gestión del Conocimiento: Factor Clave para Lograr la Competitividad Organizacional**

## **Resumen**

El conocimiento es una capacidad humana personal como la habilidad y la inteligencia que adquiere el individuo a través de la experiencia vivida, hoy en día las organizaciones están dándole importancia a la gestión del conocimiento, al considerar que ésta es una forma diferente de crecer como organización, pues contribuye al desarrollo del capital humano, considerando la relevancia y el desarrollo dinámico de las nuevas tecnologías de información y comunicación.

En el actual escenario empresarial altamente competitivo en que sólo sobreviven las organizaciones que muestran una gran capacidad de adaptación y una elevada flexibilidad para desarrollar acciones efectivas y generar rápidamente respuestas a las dificultades y desafíos que plantea este escenario, es la gestión del conocimiento la herramienta para lograr un buen desempeño, agregar valor y asegurar la sustentabilidad y sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo y espacio, para que sean competitivas, la construcción de conocimientos permite a la organización comprender sus formas y mecanismos de actuación y entender cómo realiza los procesos de innovación, formación, aprendizaje, investigación y demás acciones relacionadas con el desarrollo de la curva de aprendizaje; es decir, con la producción de conocimientos.

En este trabajo se pretende realizar un análisis de la Gestión del Conocimiento y su relación con la competitividad de las organizaciones/empresas, como un factor clave.

**Palabras clave:** Conocimiento, Gestión del conocimiento, Competitividad.

## **Introducción**

Con la llegada del nuevo milenio, los sectores de actividad empresarial están viviendo, transformaciones radicales, profundas y globales; cambios en el medio donde operan que exigen nuevas formas de interacción sustentadas en valores y donde sin perder la capacidad para actuar en un mercado altamente competitivo, puedan demostrar capacidad para interactuar en un mundo incierto,

Por otro lado, podría decirse que el conocimiento que posee una organización puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible mediante el despliegue de una efectiva estrategia de gestión del conocimiento, que permita originar acciones innovadoras para generar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de la empresa e inclusive de los países, ya que cada país también enfrenta los desafíos derivados de esas transformaciones. En este sentido, la riqueza y el bienestar de cada sociedad dependen del talento humano, que en todos los casos opera dentro de las organizaciones. Las personas llevan a cabo los avances, logros y errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado.

Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos incentivos, o con la mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible, por ello hoy en día las organizaciones están dándole importancia a la gestión del conocimiento, al considerar que ésta es una forma diferente de crecer como empresa, pues ayuda

al desarrollo del capital humano, todo esto es gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Actualmente ante el nuevo entorno empresarial caracterizado entre otras cosas, por la globalización de la economía, se han agudizado las presiones sobre la competitividad de las empresas y esto ha provocado la necesidad de drásticos cambios en su orientación estratégica, en la necesaria flexibilidad que deben adoptar para optimizar sus recursos y poder centrarse en identificar aquellos aspectos clave que le puedan permitir diferenciarse de sus competidores, siendo uno de los más relevantes el desarrollo de su capital humano. En el cuadro 1 se muestran algunas oportunidades y amenazas que surgen como resultado de los cambios en el entorno global y que las organizaciones tanto públicas como privadas deben enfrentar.

Cuadro 1  
Oportunidades y amenazas que surgen como resultado de los cambios en el entorno

**Oportunidades y amenazas que surgen como resultado de los cambios en el entorno global**

<b>Factor de Cambio</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Importancia creciente del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de acelerar áreas específicas del crecimiento económico</li> <li>• Solución de problemas sociales (seguridad alimentaria, salud, suministro de agua, energía, medio ambiente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brecha cada vez mayor entre las naciones en términos de conocimientos</li> </ul>
Revolución de las tecnologías de la información y de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de acceso al conocimiento y a la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brecha digital cada vez mayor entre naciones</li> </ul>
Mercado Laboral global	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor acceso a la experticia, las habilidades y el conocimiento profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creciente fuga de cerebros y pérdida de capital humano avanzado</li> </ul>
Cambios sociopolíticos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión de la democracia</li> <li>• Violencia, corrupción y crimen</li> <li>• VIH/Sida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno propicio para reformas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creciente fuga de cerebros e inestabilidad política</li> <li>• Pérdida de recursos humanos</li> </ul>

Fuente: Banco Mundial (2003). p.10

En este trabajo se pretende realizar un análisis de la Gestión del Conocimiento y su relación con la competitividad de las organizaciones/empresas. Se iniciará con una descripción de los diferentes puntos de vista acerca del concepto de competitividad y de los factores que inciden en ella; siendo la gestión del Conocimiento uno de los más relevantes. Sin embargo aquí se plantea que el poder llevarlo a la práctica resulta complejo; por lo que es conveniente abordarlo desde una óptica sistémica, ya que aunado al desarrollo de habilidades de las personas, se requiere de un conjunto de elementos que hagan sinergia con un contexto de autonomía y promoviendo altos grados de desarrollo y crecimiento personal, ya que la empresa debe insertarse en la economía con un enfoque integral.

### **Competitividad**

En la era industrial las personas iban al trabajo y realizaban las funciones, era una época en que la productividad estaba asegurada por la rutina del trabajo, se desaprobaba la excelencia y los empleos se perfilaban con las metas cada vez más estrechas, hoy sin embargo, en el actual escenario empresarial altamente competitivo en que sólo sobreviven las organizaciones que muestran una gran capacidad de adaptación y una elevada flexibilidad para desarrollar acciones efectivas y generar rápidamente respuestas a las dificultades y desafíos que plantea el escenario competitivo, siendo el conocimiento una forma para lograr un buen desempeño, agregar valor y asegurar la sustentabilidad y sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo y espacio, entonces cuando las personas comienzan a trabajar de manera inteligente logrando un cambio en la era del

conocimiento, reconociendo así que la gestión del conocimiento es el motor de la innovación y de la ventaja competitiva sustentable. Planteando grandes desafíos y serias amenazas para todas las organizaciones, obligándolas a buscar una mayor productividad, competitividad y calidad de los productos y servicios que ofrecen a un mercado cada vez más exigente, utilizando los recursos con los que cuentan y principalmente haciendo uso del conocimiento.

Como consecuencia de las transformaciones que deben enfrentar los países y sus organizaciones, la competitividad ha despertado un fuerte interés, no solamente a nivel de organizaciones sino de las economías en general, así que un país competitivo es aquel que cuenta con empresas competitivas, las cuales deben tener una tasa de beneficios superior o igual al promedio establecido en los mercados internacionales. Así el éxito o fracaso de una organización repercute en los resultados del conjunto empresarial, y a su vez, el desempeño de éstos determina la competitividad de las naciones porque influye en el nivel de empleo, en la tasa de crecimiento económico y en el nivel de bienestar de las personas (Arroyo y Berumen, 2003).

La evolución del concepto de competitividad que gira alrededor de los costos y las ventajas comparativas, hacia otras que consideran la calidad de los productos y la importancia crucial del entorno hace necesario y resulta de gran importancia definir el término, ya que existen diferentes puntos de vista desde los que se analiza el concepto. Porter (2003) la define de la siguiente manera: La competitividad es la fuente de la prosperidad de una nación, y el estándar de vida de ésta se determina por la productividad de su economía, medida en bienes y

servicios producidos por unidad, de los recursos humanos, de capital y naturales que posea el país. Así los determinantes de la productividad y del crecimiento de la misma, son por un lado: el contexto macroeconómico, político, legal y social para el desarrollo, así como los fundamentos microeconómicos; los cuales se dividen en dos y que interactúan: el nivel de sofisticación en las operaciones y en la estrategia de la firma y la calidad del ambiente microeconómico para los negocios, el cual tiene que ver con instituciones políticas, legales y sociables estables, política macroeconómica adecuada que propicie el potencial para mejorar la prosperidad del país,

En este sentido, el planteamiento de Porter (2003), muestra que el concepto relevante es el de “ventajas competitivas dinámicas”, como velocidad de reacción ante los cambios, capacidad de desarrollar nuevas ventajas competitivas y de superar al contrincante con estrategias novedosas que mejoren su eficiencia y efectividad (Barney, 1991). Otra definición considera que la competitividad es aquella que posee la organización para desenvolverse con éxito y en forma sostenida en los mercados nacionales e internacionales, a partir de un conjunto de situaciones concretas que se presentan en el interior de la empresa y en un entorno que la rodea (Pradilla y Camacho, 2002, en Morales, Castellanos y Jiménez, 2007), la mayoría de los autores que tratan cuestiones relacionadas con la competitividad de las empresas coinciden en que ésta es resultado de la ventaja competitiva, la cual nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. (Porter, 1985), y es definida como el dominio y control por parte de una empresa, de una característica, habilidad, recurso o

conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia (Bueno y Morcillo, 1994).

Teniendo en cuenta el carácter dinámico del concepto de competitividad, en los últimos años ha tomado fuerza el enfoque que integran tanto factores del entorno como diversos actores (Morales, et al., 2007). Así por ejemplo se encuentra la ventaja competitiva de Porter (1991), competitividad estructural de la OCDE,(1992) los nueve factores de competitividad internacional de Choo (1994), determinantes de la competitividad de Ferraz (1996), competitividad sistémica de Esser, (1996) y competitividad global de Coriat (1997), entre otros (Morales, et al., 2007), así pues, la competitividad es de gran influencia para el cambio estructural y cultural, y obliga a las organizaciones a asumir desafíos de mayor eficacia, eficiencia y productividad, por lo que conceptos como el de *“calidad total”*, *“acercamiento al cliente y excelencia en los servicios”*, fueron algunas de las vías por donde se comenzó a perfilar esa búsqueda necesaria de aumentar la eficiencia (Rodríguez, 2001).

Bajo este nivel de análisis conceptual se puede decir que, la empresa tiene muchas alternativas para lograr su ventaja competitiva: reducir costos por innovación del proceso de producción o bien diferenciar sus productos por su calidad u otros factores clave como servicio o crédito, en los dos casos antes mencionados, la tecnología y el conocimiento son los medios por excelencia (Porter, 1987), es decir que para lograrlo deben acceder al desarrollo tecnológico, a la capacitación de recursos humanos, hoy conocido como talento humano, la información sobre mercados y una administración más eficiente; de esta manera

se podrán incrementar la calidad y el valor agregado de los bienes que elaboran y los servicios que ofrecen para ser más competitivos (Cota, 2003).

En el mundo competitivo actual en que se vive, caracterizado por un progreso vertiginoso en las nuevas tecnologías de información y comunicación, los activos más valiosos de las empresas ya no son los activos tangibles tales como la maquinaria, los edificios, las instalaciones, los inventarios y los depósitos en los bancos, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa, Drucker (1999), afirma que el conocimiento reemplazaría a los activos intangibles, los trabajadores del conocimiento pasaran de sustituir el trabajo tradicional a convertirse en un importante factor de valor de la organización.

Hoy, las ventajas competitivas de las naciones (Porter, 1991) no están sustentadas en la abundancia relativa de determinado factor de la producción, ni en la existencia de mercados, sino en aquellas economías con instituciones de mercado que están generando incentivos a la productividad, creatividad y eficiencia, por lo que se reconoce el papel fundamental de la productividad en la determinación de la competitividad de un país y de sus organizaciones.

Por ello, para lograr ventajas competitivas las organizaciones deben desarrollar el conocimiento en las fases de adquisición, almacenamiento, transformación, distribución y utilización (Marulanda, López y Giraldo, 2012). Por otro lado, Bueno y Morcillo (2002) ven la gestión del conocimiento en tres vertientes: los procesos generadores de conocimiento, los procesos de

aprendizaje, transmisión y difusión de conocimiento y la medición de los activos intangibles.

De lo expuesto anteriormente se destaca el hecho de que el logro de ventajas competitivas nacionales y el adecuado desempeño empresarial, dependen de múltiples factores siendo el talento humano la fuente de riqueza en las empresas, y un recurso estratégico, por lo que es importante que la dirección de las organizaciones preste especial atención a la gestión eficaz del conocimiento ya que el estilo de gestión jerárquico, de mando y control eficaz del pasado, ya no funciona en la actualidad, hoy los nuevos directivos están menos enfocados hacia los productos y más hacia las personas, es decir que la gestión empresarial ha cambiado hacia una gestión del conocimiento, ya que los recursos intangibles como la creatividad, el talento o la innovación, pueden generar ventajas competitivas sostenibles.

También las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación que se van introduciendo en la gestión empresarial demandan personas polivalentes que aporten iniciativas y se adapten a los cambios. La creciente sensibilidad por posesionarse con éxito ante la competitividad está generando una preocupación creciente por revisar los sistemas de gestión, por diseñar procesos que faciliten atender mejor a los clientes y por lograr que toda la organización tenga a éste como referencia fundamental, es decir se está buscando implementar una gestión del conocimiento que conduzca a las organizaciones a lograr altos índices de competitividad.

Por ello, aquellas organizaciones que quieran afrontar, con ciertas garantías de éxito el reto de la competitividad deben ser capaces de renovarse y reinventarse de forma continua; de mejorar y optimizar el talento humano, que comprende todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que agreguen valor económico para la organización, porque el desarrollo de su potencial va a ser esencial en la era del conocimiento.

Una fuerza laboral basada en el conocimiento es cualitativamente diferente a una fuerza laboral poco calificada. Si los trabajadores del conocimiento son, y seguirán siendo, una minoría, hoy se han convertido en los principales generadores de riqueza. De su desempeño y rendimiento dependerán cada vez más, el éxito de los negocios (Drucker, 2002), por lo que el crecimiento y la competitividad de las organizaciones depende, descontando el capital físico, no sólo de la formación y utilización plena de la información, sino de la acumulación del conocimiento y por ende su gestión.

Así pues, la capacidad de identificar, auditar, medir, renovar, incrementar y gestionar los activos intelectuales es un factor determinante en el éxito de las empresas, y fundamentalmente el conocimiento que va más allá de lo formal, y en ese sentido, la potencialidad de ese recurso se ha de rastrear evaluando con toda precisión las habilidades con que cuenta el conjunto de miembros de la organización, es decir, que el talento humano representa los recursos humanos que anteriormente no eran capitalizados a favor de la empresa (Montesinos y Martínez, 2001).

El conocimiento es un valor de la organización que no aparece en los libros de contabilidad y en él se conjuga el capital humano, el capital estructural u organizacional y el capital informático (Edvinson y Malone, 1998), (Villarreal y Villarreal, 2003) (ver figura 1).

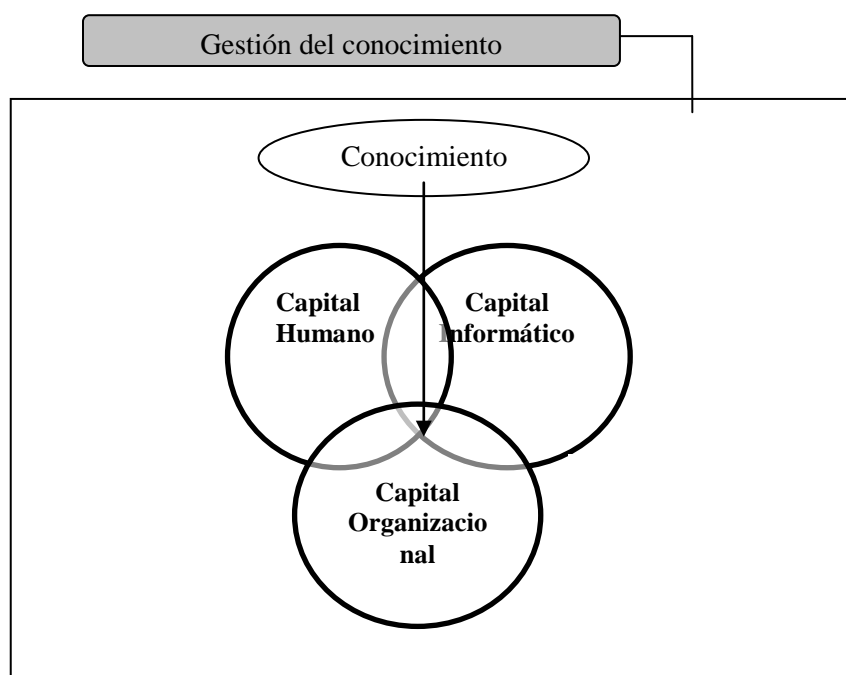


Figura 1 Gestión del conocimiento

Fuente: Elaboración propia en base a Villarreal, R. y Villareal, T. (2003) *IFA: La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*. México: Mc Graw Hill, XXIII.

En este sentido, es decir, en la búsqueda de metodologías y modelos que contribuyan a gestionar el conocimiento se han realizado en los últimos años numerosos esfuerzos, aunque con éxito relativo, debido sin duda a la propia naturaleza intangible de este activo y, sobre todo a que cada organización tiene su combinación particular de conocimientos clave de éxito en función de los objetivos a conseguir y de la situación del mercado.

## Gestión del Conocimiento

El conocimiento es una capacidad humana personal como la habilidad y la inteligencia que se adquiere a través de la experiencia vivida y utilizando los sentidos, Contreras y Tito (2013)

Nonaka y Takeuchi (1999) destacan dos dimensiones simultáneas en la creación de conocimiento; epistemológica y ontológica, la dimensión epistemológica se refiere a la interacción de conocimiento tácito y explícito, el primero es aquel que logra cada persona de manera individual, mediante la experiencia, la intuición, la inteligencia o la asimilación de tecnología. El conocimiento explícito es el que pasa a ser socializado en toda la organización; se basa en la historia colectiva, en la historia y la cultura, y se encuentra en normas, reglas y manuales de la empresa, como se muestra en el cuadro 2

Cuadro 2  
Características del conocimiento tácito y explícito

### Características del conocimiento tácito y explícito

Conocimiento tácito (Subjetivo)	Conocimiento explícito (Objetivo)
Se basa en experiencia	Basado en la Razon
Es situacional: presente aqui y ahora	Es secuencial
Funcionamiento es analógico	Funcionamiento digital
Personal y poco estructurado	Sistemático y estructurado
Difícil de comunicar	Fácilmente comunicado y compartido

Fuente: Riesco (2006). p. 62

La diferenciación entre conocimiento explícito e implícito indica las cuatro formas básicas en que se puede crear conocimiento en una empresa, de tácito a tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, de explícito a tácito.

La gestión del conocimiento es clave para el éxito y competitividad organizacional, por ello es importante definirla como el conjunto de principios,

métodos, técnicas, herramientas, métricas y tecnologías que permiten obtener los conocimientos precisos, para quienes los necesitan, del modo adecuado, en el tiempo oportuno, de la forma más eficiente y sencilla, con el fin de conseguir una actuación institucional lo más inteligente posible (Del Moral, 2007). Es el conocimiento organizacional, el producido o apropiado por toda la organización (Mendoza, 2011), y utilizado como factor clave para añadir y generar valor (Barceló, 2001)

Actualmente, la Gestión del Conocimiento se viene tratando con gran intensidad, tanto en las instituciones de educación superior como en las organizaciones, presentándola como un paradigma, como un factor o actividad, que contribuye al desarrollo de las personas y de las organizaciones.

La gestión del conocimiento es la combinación de sinergias procesos y sistemas entre datos, información, sistemas de información y la capacidad creativa e innovadora de seres humanos de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo” (Contreras y Tito 2013).

“Davenport y Prusak (2001) conceptualizan la gestión del conocimiento como un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, "experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información."

Por esta razón, es necesario desarrollar mecanismos que permitan a todas las personas disponer de todo el potencial del conocimiento que se encuentra disperso en la organización. Esto implica crear y desplegar una estrategia de gestión del conocimiento que integre cinco acciones fundamentales: entender necesidades y oportunidades del conocimiento; construir conocimientos relevantes para el negocio; organizar y distribuir el conocimiento de la organización; crear condiciones para la aplicación del conocimiento de la empresa y explotar el conocimiento.

En ese sentido Santana, Cabello, Cubas y Medina (2011) indican que “el conocimiento se origina y acumula en las personas y, por tanto, estas se convierten en el principal activo de las organizaciones y es en ellas donde se centra el máximo potencial para lograr que la organización desarrolle con éxito los procesos objeto de su actividad. Por tanto, el desarrollo de estrategias que faciliten un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y sus capacidades ha llevado a la integración de la Gestión del Conocimiento (GC) con la política de recursos humanos de toda organización, la cual deberá estar orientada a crear y almacenar conocimiento, y a su posterior distribución y uso”

Gomes, Pérez y Curbello (2005), definen a la Gestión del Conocimiento como el proceso sistemático que utiliza el conocimiento individual y colectivo de la organización, orientado a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor para obtener ventajas competitivas sostenibles, y la explotación del conocimiento es una acción que permite asegurar la sostenibilidad de la empresa, para lo cual necesita ser competitiva . (Nagles, 2007)

Desde el punto de vista de la organización, la gestión del conocimiento es la capacidad de generar los conocimientos para fluirlos entre los componentes de la organización que les permita generar los bienes, servicios, procesos, sistemas y cumplir con su misión. Besseyre (1989) señala que se vislumbra la gestión del factor humano como un elemento decisivo que las empresas deben desarrollar para enfrentarse a los retos del mundo actual. Además, como señala Bolivar (2002) una sociedad cada vez más tecnológica requiere que sea más humana y hoy se está recuperando el valor de la persona dentro de la organización.

La gestión del conocimiento se debe abordar desde una óptica sistémica y teniendo muy presente la visión de lo que la empresa quiere llegar a ser, lo cual implica impulsar cambios en su cultura organizacional que permitan el desarrollo del factor humano, y la construcción de conocimientos permite a la organización comprender sus formas y mecanismos de actuación y entender cómo realiza los procesos de innovación, formación, aprendizaje, investigación y demás acciones relacionadas con el desarrollo de la curva de aprendizaje; es decir, con la producción de conocimientos se asegura la viabilidad y sostenibilidad de la actividad empresarial. (Nagles, 2007). Se trata de procesos relacionados con la administración del conocimiento: la habilidad de la organización para cambiar, para adaptarse y resolver problemas, por un lado, y por otro, la generación, uso y circulación en la misma empresa del conocimiento generado por sus propios empleados, así como por la interacción de la empresa con otros sistemas: clientes, proveedores, competencia, gobierno, etcétera.

Cada proceso forma un ciclo que está íntimamente interrelacionado, con el otro, donde la generación del conocimiento debe seguir a la difusión del mismo (los empleados aprenden todos los días, pero normalmente no existen mecanismos para la retención y difusión de dicho conocimiento).

Cuando la información es usada por el personal, entonces se pueden medir los resultados para volver a iniciar el ciclo.

Cuando el ciclo de aprendizaje funciona de manera efectiva, entonces también se mejora la habilidad para resolver problemas en la organización. La figura 2, muestra cómo se puede incorporar a la cultura corporativa el aprendizaje, mismo que debe ser reforzado por la empresa mediante incentivos para seguir fomentando la creatividad y el uso de la nueva información, y que de esa manera se difunda más rápidamente esta nueva práctica en todos los niveles de la organización.

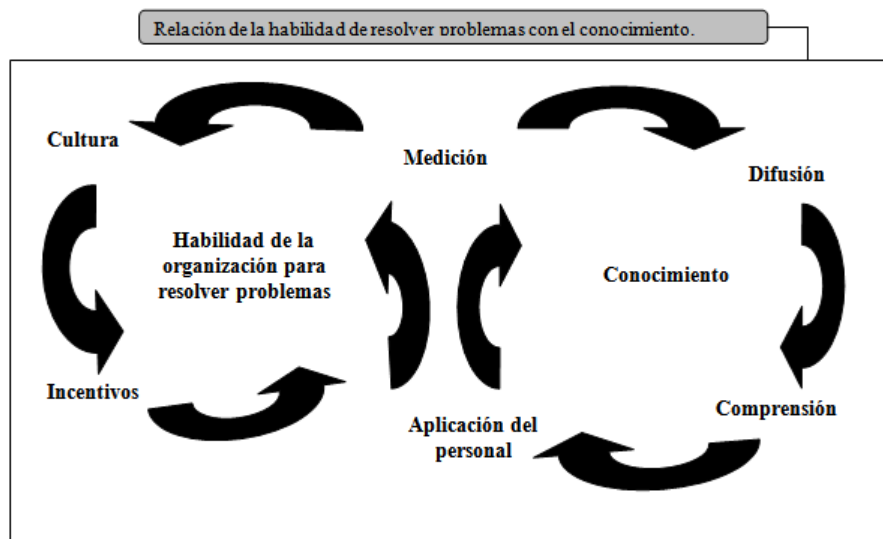


Figura 2 Relación de la habilidad de resolver problemas con el conocimiento  
Fuente: Ramírez, E. R. (enero-junio, 2005). Mercados y negocios. Un modelo de gestión del conocimiento para la Mipyme. *Revista de investigación y análisis*, 11, p.15.

McAdam y McCreedy (1999) dicen que hay tres tipos de modelos en cuanto a la gestión del conocimiento: modelos de categorización del aprendizaje, donde ubica al modelo de Nonaka y al que acusa de tratar de encajonar tipos de conocimiento; modelos de capital intelectual, y modelos socialmente construidos, donde se asume una definición amplia de aprendizaje y se acepta que involucra un proceso intrínsecamente ligado con aspectos sociales y políticos.

En México, parece utópico hablar de aprendizaje y conocimiento con énfasis en las necesidades de los empleados cuando el trabajo en sí mismo no es significativo sino que convierte en un mero elemento de supervivencia.

El resultado del proceso de gestión del conocimiento, resultará en mejoras tanto para la organización como para los individuos quienes se verán beneficiados en el desarrollo de sus capacidades, habilidades y aptitudes.

Dentro de este marco surgen algunas interrogantes:

1.- ¿Se debe manejar actualmente la información y el conocimiento en la organización? En términos generales, las empresas desconocen sus propias bases del conocimiento. Es decir éstas no saben lo que saben. Muchas empresas manejan demasiados datos, pero estos no se procesan para ser convertidos en información y, por lo tanto, la información no se convierte en conocimiento, puesto que no es tomada en cuenta al momento de tomar decisiones y de resolver problemas (Probst, Raub y Romhardt, 2001).

Las empresas solo procesan los datos cuando los estructuran, los jerarquizan y los relacionan con el contexto. La mayor parte del conocimiento generado por una empresa está en la mente de los trabajadores (Argyris, 2001), y dicho

conocimiento tiene una gran participación en la creación de valor. Pero no solo se trata de conocimientos acumulados por los individuos aislados; sino que para el desarrollo de la demanda competitiva se requiere de la combinación eficaz de los trabajadores y, de esta manera, generar una sólida base del conocimiento en la organización (Argyris, 1999) por lo tanto, para ejercer un programa de gestión del conocimiento una organización debe empezar por la reflexión del conocimiento relevante, tanto de origen externo como interno (Kleiner y Roth, 2000). Entonces se toma al conocimiento como un principio de integración o estructuración mediante el cual se traducen los problemas de la administración en problemas del conocimiento; siendo este el inicio de la gestión del conocimiento.

2.- ¿Qué se puede aprender de la gente externa a la empresa? los clientes, los proveedores, los competidores, entre otros, son fuente de conocimiento externo que la organización desperdicia de manera cotidiana (De Geus, 1998). Los trabajadores que ya tienen experiencia en muchas fábricas también constituyen fuentes externas.

3.- ¿Qué conoce cada empleado para desempeñar su labor? Las fuentes internas se dividen en dos áreas: los datos almacenados físicamente (registro de ventas, contabilidad, etcétera) ordenados y presentados de tal manera que su utilización sea sencilla y útil para la toma de decisiones; y, por otro lado, los datos almacenados en las mentes de las personas o conocimiento tácito (Nonaka y Takeuchi, 1999). Estos últimos pueden y deben desarrollarse para generar nuevas habilidades, nuevos procesos diseñados a partir de las necesidades de segmentos de mercado.

4.-¿Quién necesita saber y con que nivel de profundidad? Después de identificar y desarrollar el conocimiento, lo que sigue es diseñar estrategias concretas para asegurar la distribución del mismo. No todas las personas de la empresa necesitan saber todo ni en la misma cantidad. En este punto también se establecen las brechas entre lo que el empleado conoce y lo que necesita conocer.

5.- ¿Se toma en cuenta lo aprendido para la resolución de problemas de la empresa? otro punto medular de la gestión del conocimiento es establecer los mecanismos para que el conocimiento generado sea útil y además se conserve de manera adecuada y siempre accesible a las personas que lo necesitan. Se debe recordar que en una organización se aprende en la medida en que resuelvan problemas en común.

6.- ¿Cómo se puede mejorar y renovar lo aprendido? Finalmente la organización debe establecer métodos para evaluar y medir el conocimiento. Esta medición debe servir de control y mejorar el proceso. La forma de medirlo debe corresponder a los objetivos del conocimiento planteados al inicio del proceso.

De esta manera resalta en gran medida la generación del conocimiento organizacional, como una respuesta a entornos cada vez más turbulentos, (ver figura 3).

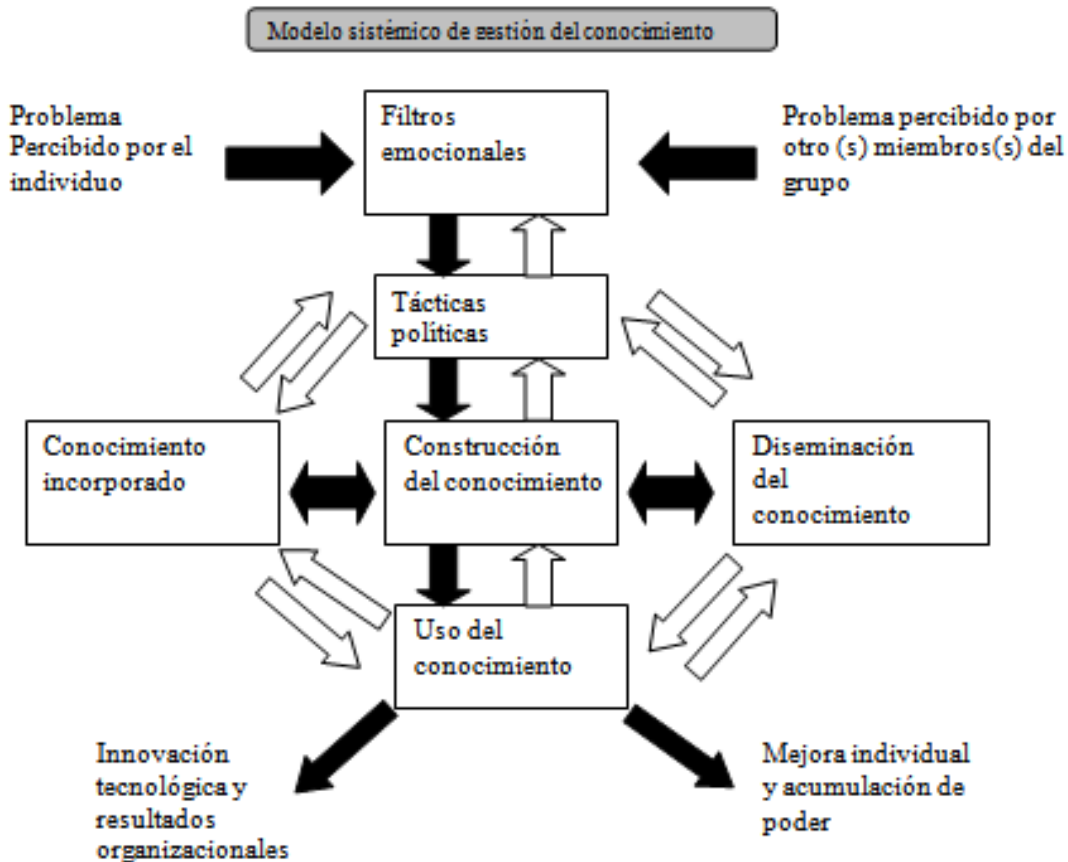


Figura 3 Modelo sistémico de gestión del conocimiento

Fuente: Ramírez, E. R. (enero-junio, 2005). Mercados y negocios. Un modelo de gestión del conocimiento para la Mipyme. *Revista de investigación y análisis*, 11, p.16.

De acuerdo a Anzorena (2002) los tipos de requerimientos y exigencias por parte de las organizaciones, van adoptando un sesgo particular; se requiere un conjunto de cualidades intangibles, que se conocen como competencias, donde lo que marca la diferencia es la integridad, el pensamiento sistémico, la innovación, la colaboración, la búsqueda de calidad, la flexibilidad, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, en las personas que conforman la empresa, es decir forman parte de lo que es conocimiento, el cual forma parte también del llamado capital intelectual y las organizaciones deben optimizarlo y materializarlo, en este sentido, existen autores que han realizado diferentes estudios sobre capital intelectual,

tales como Edvinsson y Malone (1998); Brooking (1997); Bontis (1996), quienes pretenden realizar modelos para diferentes contextos y para empresas intensivas en conocimiento, es decir en aquellas que se están enfocando a los activos intangibles.

Ulrich (1998), dice que los gerentes deben hacer énfasis en el capital intelectual, como la mejor estrategia para mantenerse competitivas, deben elevar los estándares, fijar altas expectativas y exigir más a los empleados, además de proveer recursos para ayudar a los empleados a cumplir exigencias cada vez mayores, de esta manera los trabajadores se comprometerán y prosperarán, y el capital intelectual de la organización se convertirá en su activo determinante, pues representa un esquema de valor en el futuro. Al respecto Edvinsson (2000), señala que el futuro de las organizaciones que ganan competitividad deberá utilizar una combinación del capital humano (cerebros, habilidades) y el potencial del recurso humano.

Aunado a lo anterior, Chiavenato (2009) afirma que para el desarrollo de la gestión del talento humano, se debe actuar desde cuatro papeles distintos: Competencia en capital humano entendida como la capacidad para asesorar a los gerentes en los distintos procesos de Administración de Recursos Humanos, simultáneamente transforma a las personas en talentos y éstos en capital humano, credibilidad, competencia en cambios y competencias para los negocios, surgiendo así la Gestión por Competencias, como una herramienta estratégica que permite desarrollar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo con necesidades operativas, garantiza el desarrollo y administración del

potencial de las personas, de lo que saben hacer, pueden hacer y quieren hacer, (que vendría siendo lo que se ha venido tratando como capital intelectual).

Obeso (2003) por su parte, señala que lo interesante es que cada uno de los roles que desempeña el individuo dentro de la organización supone una combinación en grado diferente de cinco competencias: 1. Competencias técnicas que suponen para los trabajadores de bases de datos un conocimiento profundo de las tecnologías básicas que están debajo de la transacción de datos, mientras que para los que toman e implementan decisiones supone competencias sobre formas de mostrar los datos, interpretación y sobre software de presentación. 2. Competencias de modelación estadística y habilidades analíticas que suponen conocimiento profundo de técnicas estadísticas para los modelos de datos, mientras que los que toman decisiones necesitan un conocimiento suficiente para interpretar los datos y actuar según esa interpretación. 3. Competencias de conocer los datos que supondrá para el administrador de datos un conocimiento de las fuentes, formatos, etc., mientras que para los decisores supondrá conocimiento del valor intrínseco de los datos. 4. Competencias de conocimiento de la organización, que bastará que sea general en unos y muy específico en otros y por último 5. Las habilidades de comunicación que también variarán dependiendo del papel del individuo dentro de la organización.

Aunado a esto, se debe fomentar la capacidad de autogestión, mediante el desarrollo de tres saberes: saber hacer, saber aprender y saber ser (ver cuadro 3).

Cuadro 3  
La capacidad de autogestión

**Los tres saberes: Condición básica para la autogestión**

Saberes	Competencias	Autogestión
Saber hacer	Capacidad de solución de problemas	Identificar los obstáculos que se oponen a la aplicación de nuevos conocimientos
Saber aprender	Capacidad de innovación	Estimular la creatividad, el análisis de problemas en equipos autónomos, proponer metas retadoras
Saber ser	Capacidad de solidaridad y autonomía	Manejo constructivo de conflictos, desarrollo de asertividad, habilidades sociales, mejora de autoestima y desarrollo personal.

Fuente: Betancur, F. (2001). *Salud ocupacional: un enfoque humanista*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill, p.19.

Todas estas habilidades a desarrollar en las personas implica la necesidad de inducir cambios en los modelos mentales de las personas, para que sean cada vez más competitivas, ya que son justamente estos cambios los que pueden llegar a interferir en que los planes se conviertan en acciones; como señala Senge (1998) hay una serie de imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo,

que limitan a modos familiares de pensar y de actuar. En la cotidianeidad de las organizaciones se acepta la necesidad de cambiar y adoptar nuevos valores como respuesta a las nuevas demandas de desarrollo y crecimiento, sin embargo los cambios que se inician son demasiado lentos o mueren en las primeras etapas ya que las actitudes y comportamientos nacen precisamente de esos modelos mentales, que se resisten al cambio, esto surge porque lo rutinario, lo que no entra en contradicción con los modelos mentales, produce seguridad, mientras que el cambio es un reto hacia lo desconocido que puede desestabilizar. Cuando estos modelos no son examinados por la persona, se vuelven rígidos y permanecen intactos por debajo del nivel de la conciencia. Por el contrario cuanto mayor conciencia se tenga, más fácilmente se pueden examinar y cambiar y por lo tanto generar nuevo conocimiento que a su vez conformará la base del capital intelectual.

Los modelos mentales son la forma como se percibe el modelo e involucran valores o creencias profundamente arraigadas que explican lo que se ve, lo que se experimenta y lo que se considera como verdadero; siendo además una guía para la selección o rechazo de información. En muchas ocasiones dichos modelos no se cuestionan si son válidos o no, y la falta de ese cuestionamiento retrasa el crecimiento y la capacidad de autogestión de la gente.

Para que las personas puedan modificar sus modelos mentales rígidos a modelos mentales abiertos y esto conlleve a un cambio de comportamiento, de acuerdo a Betancur (2001) se necesita la conjunción de tres elementos estrechamente articulados que afectan el sentimiento, la razón y la tendencia a la

acción. El cambio requiere de un componente afectivo que suscita estados emocionales, un componente cognitivo o saber específico, y un componente conductual que al involucrar a los dos anteriores, influye sobre el mundo que le rodea.

De esta forma para que el cambio de comportamiento se dé y se consolide, no basta que las personas tengan la disposición y la capacidad de aplicar los conocimientos, habilidades y aptitudes adquiridas durante los procesos de formación; sino que se requiere de un conjunto de elementos que hagan sinergia con un contexto de autonomía, y donde se favorezca la autogestión del propio conocimiento. A medida que las personas empiezan a desarrollar una conciencia crítica, examinan con más cuidado las causas que inciden desfavorablemente en sus condiciones de vida y trabajo y toman conciencia de la importancia de comenzar el cambio por ellos mismos. Así la productividad y competitividad de las personas en el trabajo, se promueve estimulando altos grados de desarrollo, madurez y crecimiento personal por vías distintas a las de su crecimiento individual.

Dentro de las más recientes propuestas para desarrollar al personal en las organizaciones se encuentran la de desarrollo de talentos que está enfocada a identificar y evaluar los talentos de los colaboradores en primera instancia para posteriormente entrenarlos en procesos de coaching<sup>1</sup> y monitorear los avances de cada una de las personas que son formadas y analizar aunadamente el desarrollo del conocimiento.

Actualmente, la gestión del conocimiento se ha convertido en una prioridad para las empresas; en la medida que se vayan viendo los beneficios del desarrollo de la gente y vinculado con una estrategia de negocio, las empresas se verán fortalecidas.

Finalmente, un último aspecto, pero de gran relevancia, como señala Schlemenson (2002) es el poder trabajar en reformular valores, como una estrategia de cambio para las organizaciones; y que recobrarán fuerza en la gestión del conocimiento y su capital intelectual, ya que los valores éticos no están divorciados de la eficiencia y eficacia.

### **Conclusiones**

La gestión del conocimiento, ha sido una necesidad que se ha venido desarrollando, y que ha permitido resolver problemas cada vez más complejos con efectividad, logrando capitalizar el conocimiento de sus trabajadores, y lograr ser más competitivas, exitosas y productivas.

Ya que desde hace tiempo las organizaciones se encuentran ante una nueva era de cambios, impulsada básicamente por las nuevas tecnologías de la información y comunicación y por la globalización, lo cual constituye un factor de cambio profundo para éstas, quienes han modificado las formas, las modalidades de funcionamiento y fundamentalmente de gestión, también se modifica la forma de hacer negocios, y el acceso a la información y a los bienes se encuentra más a la mano.

Así con la Gestión del conocimiento se permitirá a las organizaciones ver a su capital humano como una inversión que a corto, mediano y largo plazo le reedituará

en competitividad, ya que la clave para ésta, se encuentra en la capacidad de gestionar el conocimiento a partir de datos, información, experiencias, dando paso a la cadena de valor del conocimiento, considerada como una herramienta donde se organizan, analizan y gestionan los conocimientos referentes a las actividades que a su vez aportan valor al desarrollo de los procesos de una organización (Moya, 2012).

Por otro lado, se hace necesario para obtener competitividad, gestionar el conocimiento, por ello se debe tener muy presente el modelo de gestión por competencias, para desarrollar las habilidades, actitudes, destrezas y conocimientos de los individuos.

La transformación constituye, en síntesis, una premisa de la globalización, un profundo cambio en la concepción y la percepción del espacio y el tiempo que hace a una nueva identidad y a un nuevo ritmo (Schlemenson, 2002).

El hecho de que el nivel de competitividad sea cada vez mayor, provoca que las organizaciones tengan que adaptarse a los cambios del entorno a un ritmo muy acelerado. Y en este contexto donde se torna evidente que las viejas formas de dirección se muestran inadecuadas, se necesitan otras maneras de gestión empresarial y para ello será necesario que las personas la promuevan. Por ello, ahora más que nunca la clave del éxito se centra en las personas y su gestión. Las organizaciones se dan cuenta de que, más allá de las tecnologías y de los procesos, son los conocimientos y el saber de sus colaboradores, cada vez más habilitados, los que aportan un valor agregado a la organización, recuperándose así el valor de la persona en la organización. Cada vez más la única ventaja

competitiva significativa es el trabajador del conocimiento, ya que el conocimiento no está en el libro o en una base de datos; el conocimiento está encarnado en una persona, y enseñado y transmitido por ésta. El giro hacia la sociedad del conocimiento, coloca a la persona en el centro, y al hacerlo plantea nuevos desafíos, donde las organizaciones tienen que incorporar la gestión del cambio a sus necesidades y requerimientos.

Hoy las empresas basadas en el conocimiento también tienen que poner el foco en la productividad de su capital; es decir, la productividad del trabajador del conocimiento, ya que éste genera valor y es un factor clave para la competitividad de las organizaciones que compiten en un contexto económico, político, social y tecnológico cada vez más cambiante y su papel en el futuro será más relevante.

#### Notas

1. El concepto nace de la figura de "coach" en los deportes cuyo principal objetivo es: acompañar de manera sistemática al jugador en el terreno de juego con el fin de lograr su crecimiento y desarrollo y cumplir sus metas. No existe un término en español que nos proporcione el concepto general de lo que es un "coach", por lo que en los países de habla hispana se está adoptando de manera generalizada los términos: "coaching", "coach", "coacheo" y "coacheado" (Krynski, 2002, 2).

\*El "coaching" colabora en forma importante a que las empresas puedan alcanzar sus objetivos y metas, se enfoca a apoyar a los ejecutivos en el logro de los retos de su área y organización.

**\*\*Coach** es una palabra de origen francés que significa vehículo para transportar personas de un sitio a otro, hoy un coach ayuda a que una persona ascienda de nivel, al ampliar una habilidad, mejorar su rendimiento o incluso cambiar de forma de pensar. Los coaches ayudan a que las personas crezcan, a que vean más allá de lo que hoy son y en lo que pueden ser mañana (Domínguez, 2002).

El coaching dentro de las empresas es una propuesta que se sustenta en una representación del fenómeno humano, es decir, un mapa de cómo somos, cuál es nuestra forma de interactuar con otros, y qué explicación le damos a la manera en que desarrollamos las conversaciones (López, López & Pérez, 2003)

Estas habilidades se desarrollan al estudiar el conjunto de herramientas que son necesarias para poder establecer una comunicación efectiva y eficaz y al realizar un mapa de múltiples competencias sobre el que se evalúa el desarrollo de las habilidades que han sido identificadas en el personal de una empresa, en ello se basa el proceso de coaching empresarial (Echeverría y Pizarro, 2003).

### **Fuentes Bibliográficas**

Argyris, Ch. (1999). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Barcelona, España: Granica.

Argyris, Ch. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Osford University Press.

Arroyo, J. y Berumen, S. (2003). *Competitividad: implicaciones para empresas y regiones*. Guadalajara, México: Juan Pablos Editor.

Barceló Ll., M. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. Madrid : ESIC-PriceWaterhouseCooper.

Besseyre, C.H. (1989). *Gestión estratégica de recursos humanos*. Bilbao, España: Deusto.

Betancur, F. (2001). *Salud ocupacional: un enfoque humanista*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

Bueno, E. y Morcillo, P. (1994). *Fundamentos de economía y organización industrial*. Madrid, España: McGraw Hill.

Brooking, A. (1997). *El Capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona, España: Paidós.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.

Cota, R. (2003) *Las pequeñas empresas manufactureras de trabajo ante la competencia mundial*. En J. Arroyo & S. Berumen (Comps.), *Competitividad: implicaciones para empresas y regiones*. Guadalajara, México: Juan Pablos Editor.

Davenport, T. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: como las organizaciones mejoran lo que saben*. Buenos Aires :Pearson Editores.

De Geus, A. (1998). *La empresa viviente. Hábitos para sobrevivir en un ambiente de negocios turbulento*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Del Moral, A. (2007). *Gestión del Conocimiento*. Bogotá, Colombia: Thomson.

Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1998). *El Capital Intelectual*. Bogotá, Colombia: Norma.

Kleiner, A. y Roth, G. (2000). *El cambio basado en el aprendizaje. Realidades sobre la transformación corporativa*. Ciudad de México, México: Oxford University Press.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Ciudad de México, México: Oxford University Press.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *Capital Intelectual, el más valioso recurso de la Producción*. Bogotá, Colombia: Norma.

Obeso, C. (2003). *Capital Intelectual*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Porter, M. E. (1987). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.

Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento. Los pilares para el éxito*. México: Prentice Hall.

Rodríguez, J. (2001). *Administración de pequeñas y medianas empresas Exportadoras*. México: Thompson Learning.

Schlemenson, A. (2002). *La estrategia del talento*. Buenos Aires, Argentina: PAIDOS.

Senge, P. (1998). *La Quinta Disciplina*. México: Granica.

Villarreal, R. y Villarreal, T. (2003). *La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*, México: Mc Graw Hill.

### **Otras fuentes**

Anzorena, O. (2002). *La formación de los trabajadores del conocimiento. Estrategia y comunicación*.

Banco Mundial (2003). Construir sociedad del conocimiento: nuevos desafíos para la educación terciaria. Washington : Banco Mundial.

Barney, J. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

Bolivar, C. (2002) *El impacto del capital intelectual y la gestión del conocimiento*

*En las organizaciones*. Recuperado de:

<http://www.gestióndelconocimiento.com/leer.php?id=105&colaborador=crisbolivar>

Bontis, N. (1996). There is a price on your head: Managing Intellectual Capital Strategically en *Business Quarterly*, summer, 60 (4), 41-47.

Bueno, E. y Morcillo, P. (diciembre, 2002). Enfoques principales de dirección del conocimiento: una síntesis. *Boletín Intellectus, IADE*, 14, 77-91.

Contreras Contreras F. y Tito H. P. (2013) La gestión del conocimiento y las políticas públicas ISBN: 978-612-46441-0-8 recuperado el 21 de septiembre de 2016 de:

<http://eprints.rclis.org/22933/1/LA%20GESTI%C3%93N%20DEL%20CONOCIMIENTO%20Y%20LAS%20POL%C3%8DTICAS%20P%C3%9ABLICAS.pdf>

Domínguez, G. (mayo, 2002). Coaching, la última palabra en liderazgo. *Administrare hoy*, 97.

Drucker, P. F. (1999). Knowledge worker productivity; the biggest challenge. *California Management Review*, 41 (3).

Drucker, P. F. (julio-agosto, 2002), La nueva cadena de valor. *Gestión de Negocios*, 4.

Echeverría, R. y Pizarro. A. (2003). *El carácter del coaching ontológico*. Recuperado de <http://www.coachingempresarial.com>

Edvinsson, L. (2000), Some perspectives on intangibles and intelectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (1 2000), 12-13.

Gómez Hernandez, M. ; Rodriguez Monroy, C. y Guaita, W. (2010).. Método de análisis por indicadores para evaluar la Gestión del Conocimiento en empresas manufactureras. *Revista de Ciencias Sociales*. 16(2). pp. 304-316. Recuperado el 12 septiembre 2016 de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/280/28016298011.pdf>

Krynski, M. (2002). *Consultoría de coaching ontológico crear contextos de Aprendizaje*. Recuperado de: <http://www.crearcontextos.com.or>

López, M. P., López, M. y Pérez, S. O. (julio – diciembre, 2003). Cambio en el estilo de gestión de la pequeña y mediana empresa a través del Coaching. *Gestión y estrategia*, (24), 173-183.

López, M. P., López, M. y Pérez, S. O. (2006). El Papel de la gestión del capital intelectual en la competitividad de las organizaciones. *Anuario de investigación del departamento de investigación*. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco.

Marulanda, C. E., López, M. y Giraldo, J. A. (enero – junio, 2012). Modelos de Gestión del Conocimiento. *Ventana Informática*, (26), 141-157.

McAdam, R. & McCreedy, S. (1999). A critical review of knowledge management Models. *Learning Organization*, 6 (3), 91-100.

Mendoza, P. M. (enero - junio 2011). La gestión del conocimiento y el capital intelectual como base fundamental de las organizaciones inteligentes. *Gestión Social*, 4 (1).

Michel E. P., (1985). *Competitive Advantage*. Free Press, EEUU,

Porter Michael, (1991) *La ventaja competitiva de las naciones*, Buenos Aires, editorial Vergara

Montesinos, R. y Martínez, G. (julio – diciembre, 2001). Los recursos humanos como capital intelectual en el proceso de aprendizaje. *Gestión y estrategia*, (20), 52.

Morales, M. E., Castellanos, O. F. y Jiménez, C. N. (diciembre, 2007). Consideraciones Metodológicas para el Análisis de la Competitividad en Empresas de Base Tecnológica. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, XV (2), 102.

Moya, M. L. y Ochoa, J.F. (2012). La gestión del Talento Humano como herramienta competitiva para el desarrollo del capital intelectual. *Produção em Foco*, 2 (1), 201-221.

Nagles G. (2007) *La gestión del conocimiento como fuente de innovación* *Revista EAN*, (61) septiembre-diciembre p. 77-88

Nagles G . (s.f.). *La gestión del conocimiento como fuente de innovación*, recuperado el 14 de septiembre de 2016 de: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/418>

Porter, M. E. (2003). *Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Microeconomic Competitiveness Index*. En *The Global*

*Competitiveness Report, 2002-2003*, (publicado por The World Economic Forum).  
Nueva York, Estados Unidos: Oxford University Press.

Ramírez, E. R. (enero – junio, 2005), Mercados y negocios. Un modelo de gestión del conocimiento para la Mipyme. *Revista de investigación y análisis*, (11).

Riesco Gonzáles, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Madrid : Díaz de Santos

Rodríguez Gómez, D. (2006). Modelos para la creación y Gestión del Conocimiento: una aproximación teórica. *Educar*, (37). pp. 25-39. Recuperado 25 setiembre de 2012: <http://www.raco.cat/index.php/educar/article/viewFile/58019/68087>

Santana, M. Cabello, J. Cubas, R. y Medina, V. (2011). Redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento. Lima : Universidad ESAN.

Santillán de la Peña, M. (2010). Gestión del Conocimiento: el modelo de gestión de empresas del siglo XXI. Madrid : Netbiblio.

Ulrich, D. (1998). Capital Intelectual = Aptitudes x Compromisos. *Summa Cali* (130), 70-75.