



Ciencia en su PC

ISSN: 1027-2887

cpc@megacen.ciges.inf.cu

Centro de Información y Gestión Tecnológica
de Santiago de Cuba
Cuba

Borroto Molina, José Miguel

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA NUEVA ECONOMÍA. ALGUNOS APUNTES

Ciencia en su PC, núm. 5, 2007, pp. 30-40

Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba

Santiago de Cuba, Cuba

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181315033004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA NUEVA ECONOMÍA.

ALGUNOS APUNTES.

Autor: MSc. José Miguel Borroto Molina,

Consultor y Director Centro de Información y Gestión Tecnológica-Matanzas. Filial del Instituto de Información Científica y Tecnológica de Cuba.

Tjborroto@atenas.inf.cuT; Tjborroto@cigetmtz.atenas.inf.cuT

RESUMEN

*Teniendo como **objeto o área de estudio** la Gestión del Conocimiento, específicamente el Talento Humano, el presente trabajo tiene como objetivos fundamentales: caracterizar el papel del talento humano en la Gestión del Conocimiento. No cabe duda que la Gestión del Conocimiento ha irrumpido con fuerza en la agenda de los directivos como una promesa de mejora de las empresas y organizaciones. El aprovechamiento de la capacidad intelectual de todas las personas no sólo es hoy más factible sino más necesario. Gestionar los procesos de creación e intercambio de conocimientos, los estímulos para ello y la creación de valores, entre otros elementos, potenciar la articulación de sistemas organizativos que aprovechan la capacidad y el contacto de todas las personas: precisamente este es el reto de la Gestión del Conocimiento. Para realizar el estudio se han empleado diversos métodos e instrumentos. Estos incluyeron métodos empíricos y teóricos.*

Palabras clave: Conocimiento, gestión del conocimiento, sociedad del conocimiento, economía del conocimiento

ABSTRACT

Having like object or study area the Management of the Knowledge, specifically the Human Talent, the present work has as fundamental objectives: to characterize the paper of the human talent in the Management of the Knowledge. It doesn't fit doubt that the Management of the Knowledge has entered with force in the calendar of the directive as a promise of improvement of the companies and organizations. The use of the intellectual capacity of all the people is not only more feasible today but more necessary. To negotiate the creation processes and exchange of knowledge, the stimuli for it and the creation of values, among other elements, potencies the articulation of organizational systems that you/they take advantage of the capacity and the contact of all the people: in fact this it is the challenge have been used. These included empiric and theoretical methods.

Key words: Knowledge, Management of the Knowledge, Society of the Knowledge, Economy of the knowledg

INTRODUCCIÓN

Nuestra civilización está inmersa en un proceso de cambio que no ha sido explicado aún de manera suficiente, y no existe todavía una conciencia de lo que acontece. Las políticas llamadas de la

"globalización" que parecen irreversibles, constituyen un desafío al que, hasta ahora, los intelectuales no han sabido responder con claridad.

En la economía global del siglo XXI la calificación científica y profesional de la fuerza de trabajo (man-made comparative advantage) constituye el arma competitiva fundamental, en detrimento de ventajas comparativas tradicionales como: recursos históricamente acumulados (p.e. el stock de capital acumulado) o riquezas naturales. Esta creciente importancia de la calidad científica-profesional del factor humano aumenta [Chomsky-Dieterich-97].

Por otra parte, las organizaciones se ven enfrentadas a la imperiosa necesidad de establecer ventajas competitivas de largo plazo, las cuales puedan adaptarse, en su naturaleza, a los cambios que su entorno de acción les exige. Ello no se ve definido en el nivel actual de exigencias impuestas por el entorno de las organizaciones.

En la actual transformación global del mundo existe un consenso considerable sobre la importancia que tienen la información y el conocimiento. En momentos en que el desarrollo organizacional ha impuesto esta dinámica, existe un enfoque orientado a disminuir los riesgos a nivel de organización: **Ula gestión del conocimiento.**

Consideramos que la gestión del conocimiento abre las puertas a las organizaciones del siglo XXI al romper con paradigmas establecidos acerca de la utilización de los recursos físicos, base hasta ahora, de toda la dirección. Lo realmente interesante es que esta concepción devuelve al factor humano un papel protagónico, ya que es el hombre quien posee en su integridad el conocimiento. Por esta razón se establecen nuevos paradigmas, tales como el logro de producciones y mercados con alta densidad de conocimientos y habilidades y con menor densidad material. También el factor humano se considera lo más valioso de mayor potencialidad en una organización.

El aprovechamiento de la capacidad intelectual de todas las personas no sólo es hoy más factible sino más necesario, si lo que queremos es dotar a la organización de flexibilidad y capacidad de adaptación, es decir, de inteligencia. Gestionar los procesos de creación e intercambio de conocimientos, los estímulos para ello y la creación de valores, entre otros elementos, potencian la articulación de sistemas organizativos que aprovechan la capacidad y el contacto de todas las personas frente a la vieja organización jerárquica que despilfarra el conocimiento de forma poco inteligente: precisamente este es el reto de la gestión del conocimiento.

La organización que promueva la gestión del conocimiento, será un ente vivo, que generará desarrollo y competitividad, una vez que se hayan instalado estas capacidades. Pero esto a nuestro juicio debe considerarse un proceso a largo plazo que, al irse estableciendo en la cultura organizacional de la

entidad, conducirá a una manera diferente de entender la gestión y las relaciones individuo–organización, con ella las organizaciones necesitan de puestos con más conocimientos y por lo tanto, es necesario desarrollar un proceso de mejora continua de las capacidades de las personas.

Es evidente que estamos ante una gran polémica acerca de cómo debe ser la organización del conocimiento. Desde esta óptica proponemos acercarnos a la gestión del conocimiento con el espíritu de quién emprende un largo viaje, y de quien ha abierto una puerta a un mundo diferente.

Con este objetivo presentamos este trabajo, buscando un análisis de la necesidad de un enfoque sistémico de la gestión del conocimiento, superando posiciones estrechas de este fenómeno.

DESARROLLO

Conocimiento y ventaja competitiva

Las organizaciones desde su surgimiento han tenido que enfrentarse a los retos del entorno. Hoy esto se hace más necesario por las condiciones cambiantes y globalizadas, jalonadas por la existencia de una revolución tecnológica en el campo de la informática, las telecomunicaciones, la biotecnología, la ingeniería genética y la sustitución de materiales, entre otros factores.

La nueva era, marca una fase diferente del desarrollo de la humanidad donde las reglas son creadas por el conocimiento, el tiempo y la información. El entorno de hoy, donde los ciclos de vida de los nuevos productos y servicios se acortan, la competencia directa se incrementa y es una exigencia de las organizaciones elevar su eficiencia, eficacia y competitividad.

En economía el término *ventaja competitiva* se usa para referirse al valor añadido que una organización es capaz de crear para sus clientes. Para lograr ventaja competitiva, Porter (1987) propone varias estrategias complementarias, entre las que destacan: (1) el liderazgo en costes –mantener los costes de producción más bajos que los de sus competidores y lograr simultáneamente un elevado volumen de ventas–, (2) la diferenciación –ofrecer un producto o un servicio que sea percibido como diferente en el mercado– y (3) la focalización –concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea productiva o en un mercado geográfico concreto.

Por su parte, Grant (1991) y Schoemaker (1992) proponen el uso adecuado de la información y, en especial, del conocimiento como la principal fuente de diferenciación en un mercado cada vez más competitivo y global. Para estos autores, dentro de los recursos que cada organización posee cabría distinguir entre los Urecursos tangiblesU –capital, mano de obra y tierra– y los Urecursos intangiblesU o capacidades –mezcla de habilidades y conocimientos que la organización posee. De

hecho, algunos investigadores sugieren que la principal ventaja organizativa proviene de la creación, obtención, almacenamiento y difusión del conocimiento (Nahapiet y Ghoshal, 1998).

Precisamente son estos recursos intangibles los que explican la diferencia, en algunos casos notable, entre el valor de cotización de la organización en el mercado y su valor contable. En el valor de mercado se consideran no sólo los recursos tangibles de la organización, sino también los recursos intangibles –recursos que, la mayor parte de las veces, no quedan registrados en el valor contable de la organización–, principalmente el capital intelectual. Prescindiendo del componente especulativo, existe consenso en considerar la importancia de dichos componentes intangibles, los cuales permitirían la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. En este sentido, intangibles tales como la cualificación de los empleados de una organización, estarán directamente relacionados con el valor de mercado de la misma –el valor reflejado en su cotización bursátil.

Este cambio de época se caracteriza por la aparición de un nuevo y emergente factor de producción: **el conocimiento**, la productividad tiende a concentrarse en el trabajo intelectual y en los servicios. Se inicia una fuerte migración de las actividades económicas del mundo físico al virtual, a redes interactivas.

Bajo esta situación, en que las organizaciones cuentan con niveles potencialmente similares con respecto a los recursos físicos necesarios para enfrentarse con la competencia, ¿Cuál es el recurso que diferenciará a uno del otro? Algunos especialistas ([Nonaka & Takehuchi-95], [Prusak-97], [Sternat-99] entre otros) aseguran que el factor clave y diferenciador es **el conocimiento**.

Tal y como apuntan algunos especialistas (Drucker, 1993; Black y Synan, 1997), las organizaciones del futuro sólo podrán adquirir y mantener ventajas competitivas mediante **Uel conocimientoU**. Así pues, si una organización desea ser competitiva de forma sostenida en el tiempo, ésta deberá identificar, crear, almacenar, transmitir y utilizar de forma eficiente el conocimiento individual y colectivo de sus trabajadores con el fin de resolver problemas, mejorar procesos o servicios y, sobre todo, aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

Características del conocimiento

Para[Andreu y Sieber-2000], lo fundamental son básicamente tres características:

- El conocimiento es personal, en el sentido de que se origina y reside en las personas, que lo asimilan como resultado de su propia experiencia (es decir, de su propio “hacer”, ya sea físico o intelectual) y lo incorporan a su acervo personal estando “convencidas” de su significado e implicaciones, articulándolo como un todo organizado que da estructura y significado a sus distintas “piezas”.

- Su utilización, que puede repetirse sin que el conocimiento “se consuma” como ocurre con otros bienes físicos, permite “entender” los fenómenos que las personas perciben (cada una “a su manera”, de acuerdo precisamente con lo que su conocimiento implica en un momento determinado), y también “evaluarlos”, en el sentido de juzgar la bondad o conveniencia de los mismos para cada una en cada momento.
- Sirve de guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir qué hacer en cada momento, porque esa acción tiene en general por objetivo mejorar las consecuencias, para cada individuo, de los fenómenos percibidos (incluso cambiándolos si es posible).
- Se supone que el conocimiento es intrínsecamente beneficioso. Sobre todo en las últimas décadas este supuesto ha sido puesto en duda.
- Los conocimientos no están en la realidad, los construye el hombre en un contexto social determinado; el proceso de conocimiento puede ser concebido como un proceso de construcción social de conocimientos, que supone un diálogo, una relación entre razón y experiencia, entre teoría y empirismo. Esta formulación subraya la complejidad epistemológica, sociológica, ética, inherente al proceso de conocimiento.

Estas características convierten al conocimiento, cuando él se basa en la oferta de una organización en el mercado, en un cimiento sólido para el desarrollo de sus ventajas competitivas. En efecto, en la medida en que el mismo es el resultado de la acumulación de experiencias de personas, su imitación es complicada a menos que existan representaciones precisas que permitan su transmisión a otros individuos de forma efectiva y eficientemente.

¿Por qué el conocimiento es importante?

La información tiene poco valor por sí misma y sólo se convierte en conocimiento cuando es procesada por el cerebro humano. Aun así, no hay que perder de vista que la información –tanto la cuantitativa como la cualitativa - es una parte fundamental del conocimiento y, por tanto, utilizarla correctamente será condición necesaria si se desea llevar a cabo una gestión del conocimiento de calidad. En este sentido, los proyectos actuales de investigación se centran en cómo las organizaciones son capaces de identificar aquella información que les resulte crítica, la cual, una vez tratada, se convertirá en conocimiento crítico, indispensable para la explotación y el mantenimiento de las ventajas competitivas basadas en el conocimiento.

Queremos hacer una aclaración sobre el concepto del termino “gestión” el mismo será empleado como el proceso mediante el cual se obtienen, despliegan o utilizan una variedad de recursos básicos para

apoyar los objetivos de una organización. Por lo que cuando hablemos de gestión del conocimiento estaremos hablando de los recursos de conocimiento de una organización.

El proceso gerencial del conocimiento ha sido enfocado en las organizaciones de diferentes formas “administración del conocimiento”, “administración del capital intelectual”, “administración de los activos intangibles”, “la organización que aprende” entre otros, nuestra propuesta para este trabajo será la de Gestión del Conocimiento.

Debido a lo novedoso de este término, existen un sin número de definiciones, por lo que es necesario exponer algunas de ellas para entender y establecer en forma práctica el significado que deseamos:

- ✓ . “Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés”[Davenport-1999].
- ✓ . “Encarna el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las Tecnologías de Información, y las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos”, [Malhotra-1999].
- ✓ . “Es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados Capital de Conocimiento o Capital Intelectual”[Saint-Onge -2000].
- ✓ “El arte de la creación de valor en una organización a partir de sus activos intangibles [Sveiby K. 1998].”

Como puede apreciarse, son variadas las definiciones existentes de “Gestión del Conocimiento”, pero a nuestro juicio es necesario entenderla como: los procesos sistemáticos que permiten que el Capital Intelectual de una organización mejore sus competencias, mediante la gestión de la información apoyado en sus nuevas tecnologías y con una cultura organizacional favorable con la finalidad de generar ventajas competitivas. Gestionar el Conocimiento viene a ser la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización a la hora de conseguir capacidades, o competencias esenciales, distintivas. Es por lo tanto un concepto dinámico, es decir de flujo.

A nuestro criterio en la Gestión del Conocimiento y a diferencia de otros enfoques más tecnocráticos y cuantitativo que absolutizan o le dan más valor a las TICs, o a la información científica, en el concepto que le proponemos planteamos tener en cuenta cuatro dimensiones, **la humana, la tecnológica, la de información y la cultura organizacional**, resaltando la primera como la de mayor dinámica en el enfoque.

En esta definición consideramos a la organización como una suprarred que enlaza redes de personas, información y tecnología de las comunicaciones. La gestión del conocimiento procura maximizar el aprendizaje organizacional con miras a incrementar su competitividad global.

Hay tres factores que han facilitado la aparición del concepto de gestión del conocimiento. Por un lado, el desarrollo tecnológico, que facilita enormemente la gestión del talento humano y la hace factible desde un punto de vista financiero. Por otro, la creciente concienciación por parte del mundo empresarial (e incluso por parte de las naciones económicamente más desarrolladas) de que el conocimiento es un recurso clave y por último el creciente incremento de la información.

En este contexto, el papel que desempeñan las tecnologías de la información y la comunicación radica en su habilidad para potenciar la cultura organizacional basada en la comunicación, la colaboración y la búsqueda y generación de información y conocimiento. No se debe olvidar, sin embargo, que el objetivo más importante –cuando nos referimos a la gestión del conocimiento es el de conseguir un entorno de trabajo que sea de colaboración y que esté dotado de una constante vocación de aprendizaje. Se trata de lograr un entorno laboral en el que los trabajadores puedan realizar todo tipo de actividades de aprendizaje y compartir el conocimiento adquirido con sus compañeros, clientes y socios.

En este sentido, cabe destacar la importancia que tienen los equipos de trabajo multidisciplinarios, las relaciones personales entre trabajadores, las de éstos con los clientes y las redes de cooperación que se establezcan dentro de la organización o entre organizaciones que compartan objetivos comunes. Los factores citados son clave para la generación, transmisión y difusión del conocimiento en las organizaciones.

La gestión del conocimiento tiene que explotar y desarrollar los activos de conocimientos tanto tácito como explícito que posee la organización a fin de que ésta pueda llevar a cabo su misión estratégica asegurando su viabilidad y supervivencia, al cual se le conceptualiza como *conocimiento crítico*.

Los objetivos que en que se basa la **Gestión del Conocimiento** son:

- ✓ Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- ✓ Implementar estrategias orientadas al conocimiento.
- ✓ Promover la mejora continua de los procesos, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- ✓ Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
- ✓ Reducir los tiempos de ciclo en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los ya existentes y la reducción del desarrollo de soluciones a los problemas.
- ✓ Reducir los costos asociados a la repetición de errores.

La Gestión del conocimiento puede ser descrita como el proceso sistemático de **detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información** por parte de los participantes de la organización,

con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor.

La Emergente Economía y la Gestión del Conocimiento.

Como comentan Vilaseca y Torrent (2001), una serie de fuerzas influyentes están redefiniendo la economía y la manera de entender los negocios. Estas fuerzas del cambio incluyen el fenómeno de la globalización, los cada vez más elevados niveles de competitividad y complejidad del entorno, las nuevas tecnologías, una serie de cambios en las demandas de los clientes, y cambios en las estructuras políticas y económicas.

En esta misma línea, la aparición de la llamada *nueva economía* viene impulsada por:

- El fenómeno de la globalización, que interrelaciona las economías de zonas geográficamente dispersas mediante la internacionalización de las organizaciones, el flujo de capitales, bienes, servicios y personas, y la apertura de nuevos mercados.
- El fenómeno de las tecnologías de la información y las comunicaciones, y en especial de Internet, que ha supuesto un incremento significativo en las posibilidades de comunicación y transmisión de información y conocimiento.
- La tendencia de las empresas e instituciones a organizarse de forma más distribuida, fomentando la aparición de redes geográficamente dispersas y descentralizadas.
- Una creciente intensidad en la aplicación del conocimiento en la producción de bienes y servicios.

De hecho, podríamos afirmar que Internet es, un efecto y una causa de la nueva economía: la red de redes, enormemente potenciada por el fenómeno de la economía digital, proporciona el medio para construir mercados casi perfectos, ya que el ingrediente clave para su obtención es la información y el conocimiento de lo que está ocurriendo en el espacio del mercado mundial.

Como hemos apuntado al principio de este trabajo, muchos economistas comparten hoy en día la opinión de que el conocimiento se ha convertido en un recurso clave, tanto desde el punto de vista microeconómico como desde el punto de vista macroeconómico, ahora el conocimiento ha pasado a ser un recurso tan significativo o incluso más que el capital y la mano de obra (Drucker, 1993). La llamada *economía del conocimiento* otorga una gran importancia a la generación, difusión y uso de información y conocimiento en las organizaciones. El buen uso del conocimiento determinará el nivel de éxito tanto de las organizaciones como de las economías nacionales.

Volviendo a la idea de que, cada vez más, los clientes tienen acceso a información casi perfecta gracias a Internet, podremos entender mejor que, conforme los procesos y las actividades de una organización se vuelven cada vez más transparentes, van desapareciendo las asimetrías de información, por lo que la información por sí misma no produce ventajas competitivas a las organizaciones y, en consecuencia, el conocimiento pasa a ser la única fuente sostenible de diferenciación competitiva.

CONCLUSIONES

Hemos reflexionado sobre la importancia del conocimiento como activo intangible capaz de generar ventajas competitivas para las organizaciones de la nueva economía. Asimismo, hemos insistido en la importancia de los procesos relacionados con la localización, generación, estructuración, almacenamiento, transferencia, difusión y aplicación de este activo, llegando a las siguientes conclusiones:

- La globalización no sólo es un desafío sino también una oportunidad: la de aprovechar la experiencia innovadora de otras organizaciones, situados fuera de las fronteras nacionales. Para ello el intercambio internacional es fundamental.
- Como hemos dicho antes el paradigma tecnológico que se viene imponiendo es altamente intensivo en información y conocimientos, siendo hoy vital para el funcionamiento de la economía y la sociedad. Pero tenemos que tener un enfoque diferente al sostenido por las visiones tecnocráticas de la “Sociedad de la Información” que al definir la misma no reflejan adecuadamente las complejidades de la sociedad contemporánea, las cuales excluyen la necesidad del análisis de los intereses económicos y políticos que la determinan y enfatizan el desarrollo en una estrategia tecnológica.
- El factor determinante en la gestión del conocimiento está en la formación del talento humano (tanto la formación de alto nivel, como la dotación de habilidades técnicas), el fortalecimiento de núcleos capaces de realizar la 'traducción' del conocimiento de tácito a explícito disponible, tornándolo aplicable.
- La Gestión del Conocimiento es un proceso social que incorporan actores colectivos entre los cuales el movimiento de trabajadores tiene que ser fundamental.
- La Gestión del Conocimiento promueve diferentes formas de integración horizontal (trabajo en equipos, multidisciplinariedad, interdisciplinariedad, transdisciplinariedad) como recurso necesario para generar nuevos conocimientos y tecnologías. En gran medida el desarrollo

científico de vanguardia se está produciendo en los puntos de contacto entre diversas disciplinas.

- El enfoque que proponemos de la Gestión del Conocimiento reafirma la tesis de la naturaleza social del conocimiento, del conocimiento como un hecho social o de la construcción social del conocimiento.
- *Darle valor y gestionar el conocimiento es decisivo. Pero el conocimiento no es una variable independiente de la sociedad*; lo que convierte al conocimiento en un recurso significativo, es la sociedad que lo promueve y desarrolla. El conocimiento hará parte de las desigualdades y oportunidades propias de una sociedad cualquiera. Es la dinámica socioeconómica, con la actividad política, la que determinan el significado social del conocimiento.
- La gestión del Conocimiento tiene que convertirse en un proceso de innovación social al involucrar a todo el tejido social y no verse como un activo de naturaleza económica.

BIBLIOGRAFÍA

- Andreu, R.; Sieber, S. (2000). “*La Gestión Integral del Conocimiento y del Aprendizaje*”, pendiente de publicación en Economía Industrial, disponible en: [U<http://www.gestiondelconocimiento.com/U>](http://www.gestiondelconocimiento.com/U)
- Arthur Andersen. (1997). *Knowledge management at Arthur Andersen (Denmark): building assets in real time and in virtual space*
- Bessie L. *Harnessing the power of Intellectual Capital*. -- IAC-ACC. -- Vol. 51, no.12 1997. disponible en: [U<http://www.montague.com/le/le/096.html>](http://www.montague.com/le/le/096.html)
- Berenguer J.A. *Meta 4 y la Meta-Innovación*.-- Madrid. -- No.2, febrero, 1998. disponible en: [T<http://www.madridmasd.org/revista/revista/Numero2/empresa.htm>](http://www.madridmasd.org/revista/revista/Numero2/empresa.htm)
- Colectivo de Autores: (1994) *Problemas Sociales de la Ciencia y la Tecnología*. GESOCYT. Centro de Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología. Editorial Félix Valera.
- _____: (2004)_*Selección de Lecturas. Problemas Sociales de la Ciencia y la Tecnología*. La Habana. Editorial Félix Valera..
- Chomsky, Naam – Heinz Dieterich. (1997) *La Sociedad Global. Educación, Mercado y Democracia*. -- La Habana : Casa Editora Abril.,.
- Davenport T. (1999) *Some principles of knowledge management. Knowledge Management*. -- January. disponible en: <http://www.bus.utexas.edu/kman/kmprin.htm>
- Goñi Zabala, Juan J. *Modelo dinámico de gestión del conocimiento: La rotación del conocimiento*. -- Artículos 2000. disponible en: [T<http://www.gestiondelconocimiento.comT>](http://www.gestiondelconocimiento.comT)
- Grant, R.M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review*. Vol. 33, núm. 3, pág. 114-135.
- Muñoz Seca, B.; Riverola, J. “*Gestión del Conocimiento*”. – Barcelona: Universidad de Navarra, Folio, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, 1997. disponible en: [T<http://www.gestiondelconocimiento.comT>](http://www.gestiondelconocimiento.comT)
- Nahapiet, J.; Ghoshal, S. (1998). "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage". *Academy of Management Review*. Vol. 23, núm. 2, pág. 242-266.

- Newman, V. (1997). "Redefining knowledge management to deliver competitive advantage". *Journal of Knowledge Management*. Vol. 1, núm. 2, pág. 123-132.
- Nonaka, I. (1995): *The knowledge creating company*. Oxford: Oxford Press.
- Nuñez Jover, J.: (1985) Indagaciones acerca de las revoluciones científicas. Filosofía y Ciencia. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana.
- _____: (1990) Ciencia, cultura y desarrollo social, t.1. Editorial de la Universidad de Camaguey.
- _____: La ciencia y la tecnología como procesos sociales. Lo que la educación científica no debería olvidar. Versión digital.
- Penny P. *Knowledge Management :Maximizing the return on your intellectual assets*. *Resource Portal : Portal Related Articles*. -- DM Review November 1998 . disponible en: <http://www.dmreview.com>
- Ramasubramoni R. *The latest wave-knowledge management*. INFOTECH: techtalk, may 1999. disponible en [Thttp://www.domain-b.com/infotech/techtalk/index.html](http://www.domain-b.com/infotech/techtalk/index.html)T
- Pascual J. C. *Gestión del conocimiento, la clave está en compartir la información AEC* - - En: Revista "Calidad", Marzo 2000. disponible en: [Thttp://www.forocalidad.comT](http://www.forocalidad.comT).
- Porter, M.E. (1987). *Ventaja competitiva*. México D.F.: Editorial Continental.
- Prusak, Laurence. *"Knowledge in Organizations"*.-- Butterworth-Heinemann, EEUU. 1997
- Roldán, J.L. (2000). "Sistemas de información ejecutivos (EIS): Un estudio descriptivo sobre la situación en España". *La Empresa del Siglo XXI: Finanzas, Tecnologías y Sistemas de Información*. Cádiz. Vol. II, pág. 237-254.
- Schoemaker, P.J.H. (1992). "How to link strategic vision to core competences". *Sloan Management Review*.
- Senge, Peter. (1990) *"La quinta disciplina"*. – México : Ediciones Granítica.
- Strassmann P. *Calculating Knowledge Capital*. *Knowledge Management Magazine*.-- october 1999. disponible en: <http://www.kmmag.com/kmmagn2/km/99910/home.htm>
- Sveiby, K. (1997). *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets*. Brisbane: Berrett Koehler.
- Sveiby K. *Intellectual Capital and Knowledge Management*. april 1998. disponible en: [Thttp://www.sveiby.com.au/KnowledgeManagement.html](http://www.sveiby.com.au/KnowledgeManagement.html)T
- Takeuchi H. *Beyond Knowledge Management: Lessons from*. -- Japón. -- june 1998. disponible en: <http://www.sveiby.com.au/LessonsJapan.htm>
- Vilaseca, J.; Torrent, J. (2001, enero-febrero). "La nova economia: evolució o revolució? La realitat econòmica de la indústria de la informació". *Perspectiva Econòmica de Catalunya*.. Núm. 211, pág. 67-80. Barcelona: Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona.