



Télématique

ISSN: 1856-4194

jcendros@urbe.edu

Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín
Venezuela

Zabala Marcano, Mayra

La gestión de conocimientos en las organizaciones proveedoras de servicios de telecomunicaciones

Télématique, vol. 11, núm. 1, enero-junio, 2012, pp. 43-68

Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín

Zulia, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78423414004>

- 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



UNIVERSIDAD
Rafael Bellosó Chacín



Revista Electrónica de
Estudios Telemáticos

LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS EN LAS ORGANIZACIONES PROVEEDORAS DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES

(The knowledge management in organizations providers of services of telecommunications)

Recibido: 29/03/2012 Aceptado: 01/05/2012

Zabala Marcano, Mayra

Universidad del Zulia

mzabala@fing.luz.edu.ve

RESUMEN

El reconocimiento explícito del conocimiento como activo corporativo es relativamente nuevo. Al ser un elemento clave en las organizaciones que desean permanecer con éxito en un mercado altamente competitivo, implica entender la necesidad de gestionarlo. El objetivo fue identificar las estrategias empleadas por las organizaciones proveedoras de servicios del sector telecomunicaciones para la gestión de conocimientos en el municipio Maracaibo. El estudio fue descriptivo, de campo, no experimental y transeccional. En relación a la muestra se seleccionó una intencional comprendida por siete organizaciones adscritas a Casetel; para lo cual se diseñó una encuesta descriptiva, conformada por dieciséis ítems que miden seis indicadores a saber: investigación y desarrollo, protección de la innovación, adquisición de conocimientos, transferencia de conocimiento, tecnologías de conocimientos, y fuentes de conocimientos. La validez fue mediante el juicio de once expertos y su confiabilidad de 0,9224 con base al estadístico Alfa de Cronbach. La obtención de los resultados permitió constatar que el indicador tecnologías de conocimientos fue el que alcanzó la mejor puntuación con 89.92% de aceptación, mientras que el indicador transferencia de conocimiento logró la menor puntuación con 76.74% y en general se concluyó que en promedio, 83.72% de las organizaciones encuestadas perciben que sí se identifican estrategias de gestión de conocimientos en dicho sector.

Palabras claves: Gestión de conocimientos, Generación de conocimiento, Adquisición de conocimientos, Transferencia de conocimiento y Tecnologías de conocimientos.

ABSTRACT

The explicit recognition of the knowledge as corporate asset is relatively new. Being a key element in organizations that wish to remain successful in a highly competitive market, it implies the need to manage it. The objective was to identify the strategies employed by organizations providers of services in the telecom sector for knowledge management in the municipality of Maracaibo. The study was descriptive, in field, non-experimental and transectional. In relation to the sample, it was selected one intentional conformed by seven organizations attached to Casetel; to achieve that, it was designed a descriptive survey, consisting of sixteen items that measure the following six indicators: research & Development, protection of innovation, knowledge acquisition, knowledge transfer,



desarrollo, protección de la innovación, adquisición de conocimientos, transferencia de conocimiento, tecnologías de conocimientos y fuentes de conocimientos; diseñado para evaluar la variable gestión de conocimientos en las organizaciones que ofrecen servicios del sector telecomunicaciones en el municipio Maracaibo.

Se utilizó la escala de Likert, la cual consideró las opciones: muy de acuerdo (MDA); parcialmente de acuerdo (PDA); ni de acuerdo/ni en desacuerdo (NN); parcialmente en desacuerdo (PED); muy en desacuerdo (MED). La interpretación dada a las diferentes opciones de respuesta se presenta a continuación: si las alternativas resultantes eran muy de acuerdo o parcialmente de acuerdo, se determinaría que sí se encontraban presentes estrategias para la gestión de conocimientos en el sector.

Mientras que, si las respuestas eran parcialmente en desacuerdo o muy en desacuerdo, indicaría que no se identificaban, por lo que no se encontrarían presentes dichas estrategias en el sector. Es importante mencionar que las respuestas halladas en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo, se asumieron de forma neutral. Específicamente, la encuesta fue dirigida a personas que ocuparan cargos de gerentes, supervisores, coordinadores, consultores, directores, ejecutivos, analistas, asesores, y jefes, entre otros.

Los resultados obtenidos provienen de la aplicación del instrumento a un total de cuarenta y tres (43) unidades de observación, pertenecientes a siete (7) empresas del sector, distribuidas de la siguiente manera: CANTV (5), Movilnet (8), Movistar (8), Digitel (6), Inter (6), Directv (5) y Netuno (5); las cuales ofrecen servicios de telefonía fija, telefonía móvil, internet, televisión por cable, ubicadas en el municipio Maracaibo del estado Zulia de la República Bolivariana de Venezuela.

La selección de la muestra se realizó con base a los criterios subsiguientes: estas organizaciones abarcan casi la totalidad de los clientes; usan tecnología de punta; son empresas consolidadas con una gran cantidad de empleados; son de fácil acceso; cobertura amplia en casi todo el territorio nacional y poseen reconocida trayectoria.

LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS, ESTRATEGIA FUNDAMENTAL PARA ALCANZAR EL ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES

En primer lugar vale la pena aclarar la definición del término conocimiento. La siguiente definición, basada en los trabajos de Nonaka (1994) y de Huber (1991), citados por Alavi y Leidner (2002, p.19), tiene un sentido práctico: "el conocimiento es una creencia personal justificada que aumenta la capacidad de un individuo para llevar a cabo una acción de manera eficiente". En este contexto la acción se refiere a las aptitudes y competencias físicas y a la actividad cognitiva o intelectual o a ambas inclusive.

Por otra parte, la mayoría de las personas tienen una idea intuitiva de que el conocimiento es más amplio, profundo y vasto que los datos o la información. Davenport y Prusak (2001, p.6) lo definen como:



En la década de los noventa se redescubre que lo más importante de la empresa no son sus recursos materiales, sino sus personas, dotadas de conocimientos, creatividad e iniciativa. Se habla cada vez más de las empresas basadas en el conocimiento. Muchos autores lo consideran como una fuente real de competitividad que puede mantenerse a lo largo del tiempo (Escorsa y Valls, 2005). En relación a esto, Nonaka (2000), citado por Soto y otros (2006, p. IX) señala:

“En una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento. Cuando de la noche a la mañana cambian los mercados, proliferan las tecnologías, se multiplican los competidores y los productos quedan obsoletos, solo alcanzarán el éxito las empresas que de algún modo consistente creen nuevos conocimientos, los difundan por toda la empresa y los incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías y productos. Esas son las actividades que definen a la empresa creadora de conocimiento donde todo el negocio gira sobre la innovación continuada”.

La afirmación de la importancia del conocimiento ha hecho que las empresas se ocupen ahora, con renovado interés, de cómo crearlo, utilizarlo, compartirlo o utilizarlo de manera más eficaz. Arie de Geus, citado por (Escorsa y Valls 2005), afirma que la única ventaja competitiva sostenible consiste en aprender más rápido que los competidores. Nace así la moderna gestión del conocimiento.

En los últimos años, la gestión del conocimiento se ha considerado una estrategia vital para obtener una ventaja competitiva (Ndlela y Du Toit 2001), y (King 2001), citados por Yang (2006). En el contexto de la gestión del conocimiento, la estrategia se refiere a la intención y al entorno organizacional que permiten construir el conocimiento organizacional (Nonaka y Takeuchi 1995), citados por (Yang 2006). A continuación se presentan algunas definiciones:

La gestión del conocimiento es un proceso sistémico para adquirir, organizar y comunicar conocimientos tácitos y explícitos de forma que todos los empleados puedan usarlos para ser más efectivos y productivos en su trabajo (Alavi y Leider 1997), citados por (Escorsa y Valls 2005).

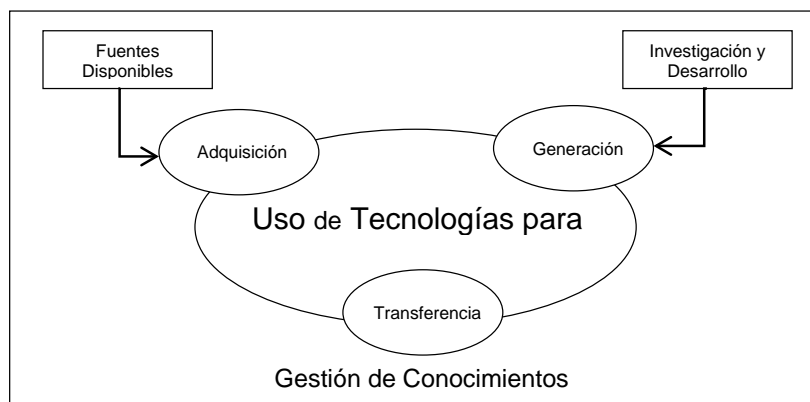
La gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas Andreu y Sieber (1999), citados por Escorsa y Valls (2005).

La gestión del conocimiento es un proceso sistemático e integrador de coordinación de las actividades de adquisición, creación, almacenaje y difusión del conocimiento por individuos y grupos con objeto de conseguir los objetivos de la organización Rastogi (2000), citado por Escorsa y Valls (2005). La gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y actividades encaminadas a buscar, crear, difundir, y proteger la utilización del conocimiento. Es el saber individual y colectivo -tácito y explícito- al servicio de actividad

de la empresa a través de sus componentes: estrategia, personas, procesos y tecnología, para la contribución de unos mejores resultados (Soto y otros, 2002).

Con todas estas definiciones se puede aseverar que la gestión de conocimientos es un proceso que incluye actividades de adquisición, transferencia y generación de conocimientos, así como el uso de tecnologías para manejarlo oportunamente y la determinación de las fuentes disponibles, que de hacerlo sistemáticamente puede contribuir eficientemente al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. La figura 1 muestra el modelo de la gestión de conocimientos propuesto.

Figura 1. Gestión de conocimientos



Fuente: elaboración propia.

ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS

Para una organización interesada en el conocimiento, es necesario definir una estrategia de negocio a seguir e identificar los conocimientos tanto disponibles como requeridos en la empresa, así como sus fuentes.

La adquisición de conocimientos es el proceso de recolección de información para llevar a cabo una iniciativa de gestión del conocimiento. Para Del Moral y otros (2007), en primer lugar, es importante dejar claro que la adquisición de conocimientos está presente desde el mismo momento en el que se toma la decisión de gestionar los conocimientos, hasta la puesta en marcha y explotación de los sistemas finales, realizándose en paralelo con otras actividades.

En este sentido, el autor antes citado afirma que a la hora de adquirir el conocimiento necesario para la implementación de la solución, la disciplina de gestión debe poner a disposición del gestor del conocimiento, directivos y demás personas que intervengan en el desarrollo de la solución, un gran abanico de posibilidades que comprenda métodos, técnicas y herramientas de diferente índole, pudiendo éstos elegir entre aquellas que sean más adecuadas en cada momento.



básicamente mediante investigación y desarrollo, ciertos conocimientos que se precisan y no están disponibles en la organización.

- Adquisición y asimilación de conocimientos externos: consiste en obtener los conocimientos requeridos y no disponibles en la organización, acudiendo a fuentes externas y, a continuación, assimilarlos.
- Importación de conocimientos: esta fórmula consiste en la obtención y aplicación de conocimientos externos, sin que, como sucede en la opción anterior, estos sean asimilados por los miembros de la organización importadora.
- Producción de conocimientos no planificada son los nuevos conocimientos que se generan como resultado de su propia actividad.

Resulta conveniente mencionar que, dependiendo de la fuente utilizada para obtener conocimientos, la terminología de la adquisición varía entre extracción de conocimientos cuando la fuente se presenta en forma escrita y educación de conocimientos si, por el contrario, se obtienen de los seres humanos, en este caso expertos y usuarios finales. Esta diferenciación pretende destacar que el proceso, los métodos o las técnicas utilizadas, los objetivos, los resultados, entre otros, son distintos dependiendo de si la fuente de información es directa o escrita.

A pesar de que los datos, las noticias y lo que es más importante, los conocimientos contenidos en los sistemas finales pueden proceder de muchas y variadas fuentes, la más predominante es el experto (Del Moral y otros, 2007).

De acuerdo a los autores, hay tres clases de métodos para revelar lo que saben los expertos. Los primeros, denominados directos, le preguntan directamente al experto lo que sabe y se basan en la utilidad de la información obtenida por introspección y articulación. En los métodos directos, el experto es la única fuente de información y se confía en todo lo que dice. Las técnicas de entrevistas, abiertas o estructuradas, y los cuestionarios pertenecen a este grupo.

El segundo tipo de métodos son los llamados indirectos. Estos métodos se usan porque no siempre los expertos pueden acceder a los detalles de sus conocimientos o procesos mentales, y para confirmar lo adquirido mediante técnicas directas. En los casos en los que el experto no puede explicar su razonamiento, es necesario usar métodos indirectos en los cuales no se le pregunta directamente al experto por lo que sabe.

Antes al contrario, se le proporcionan otras tareas, verbigracia, el grado de similitud entre dos objetos o la contemplación de unos objetos varias veces desde distintos puntos de vista. A partir de estos resultados, el responsable infiere los conocimientos subyacentes a la resolución del problema planteado. La observación de tareas habituales, la clasificación de conceptos, el análisis de protocolos, los emparejados y la inducción, son los métodos más conocidos de este segundo grupo.

También se pueden encontrar otras técnicas para aducir conocimientos a partir de grupos de expertos tales como: tormenta de ideas, técnica nominal de grupo, emparejado



El empresario o directivo del siglo XXI debe tener en cuenta que la investigación y desarrollo forma parte del conjunto de la empresa y, en consecuencia la solución adecuada para llevar a cabo dicha actividad está en la formación de una estrategia clara y coherente con la política y objetivos a largo plazo de la empresa y con la suficiente flexibilidad para actuar sobre diversos campos de acción de la empresa que le permitan mantener un ritmo de innovación y cambio.

Para lograr mantenerse en una situación de generación de conocimiento permanente, el empresario y los directivos deben mantener una política de investigación y desarrollo, teniendo en cuenta que con ello se busca un mayor desempeño compatible con los objetivos a largo plazo de la empresa.

Por otra parte, en un contexto en que los mercados son cada vez más cambiantes y globales, "la necesidad de proteger los productos o de afirmar y conservar la propiedad de los procesos e innovaciones es importante para mejorar la posición competitiva" (Escorsa y Valls, 2005, p.233). La propiedad intelectual y la propiedad industrial sirven para que se cumplan las leyes que protegen al primero que ha desarrollado una creación o un producto, un servicio o un proceso.

Las protecciones aparecen en el mundo económico como un incentivo para la generación de conocimientos. Sin la protección que ofrece la patente ninguna empresa estaría dispuesta a efectuar los grandes gastos necesarios para desarrollar una innovación, sabiendo que esta puede ser copiada inmediatamente.

Las patentes inscritas en el registro de la propiedad aseguran que los resultados de un proyecto de investigación se pueden proteger de su explotación por otras empresas y evitan que se repitan desarrollos ya efectuados, duplicando esfuerzos.

Desde el punto de vista de la economía empresarial, las patentes representan un activo intangible de difícil valoración. No solo son patentables los inventos o innovaciones, sino también la mejora de procesos y equipos, especialmente si reducen el consumo energético o las emisiones contaminantes. También las nuevas aplicaciones de productos o procesos (Escorsa y Valls, 2005).

Las dos opciones de que se dispone actualmente son la propiedad intelectual y la propiedad industrial. La primera se refiere a los títulos jurídicos que garantizan un monopolio al creador estético o literario mientras que la propiedad industrial garantiza el monopolio al creador de una idea industrial.

TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Para que en una organización pueda llevarse a cabo una transferencia de conocimiento con eficacia debe prestarse mucha atención a cómo encontrar una manera eficaz de que las personas hablen y se escuchen mutuamente. Por lo tanto, tal y como lo afirma Davenport y Prusak (2001, p.102) "una transferencia espontanea y no estructurada de conocimiento es vital para el éxito de una empresa". Aunque la expresión gestión de conocimiento implica una transferencia formalizada, uno de sus elementos esenciales



Mientras que las técnicas diseñadas para la gestión de datos son estructuradas, generalmente con orientación numérica, y abordan grandes volúmenes de observaciones, las de conocimiento abordan textos en vez de números; se trata de textos con formas relativamente no estructuradas, como frases, oraciones, párrafos e incluso, historias.

Uno de los enfoques más conocidos en relación con el uso de la tecnología para la gestión de conocimiento es el depósito de conocimiento estructurado y explícito, generalmente, en forma de documentos. Dichos depósitos han existido por décadas en la forma de bases de datos informáticas de materiales publicados.

El mejor ejemplo de un amplio depósito de conocimiento es internet. Como fuente de conocimiento externo, internet puede superar algunas de las desventajas que implican el carácter local y la asimetría del conocimiento, ya que una búsqueda por tema otorgará resultados de todo el sistema. El carácter local no es un problema, porque al usuario no le importa dónde se almacena el material. El hipertexto, que ha convertido a la web en un gran éxito, permite que los contenidos relacionados se vinculen independientemente de su ubicación física (Davenport y Prusak, 2001).

Aunque estos sistemas resuelven en parte la ubicación del conocimiento, a menudo crean el problema de evaluar el conocimiento que se ha obtenido. Como bien sabe cualquier persona que ha efectuado una búsqueda por internet, una mayoría abrumadora de resultados proporcionados por la búsqueda es irrelevante o sin valor. Posiblemente, futuras innovaciones técnicas, como mayor velocidad y herramientas de búsqueda más sofisticadas, harán que internet sea una mejor fuente de conocimiento.

Aunque estas formas de tecnología son interesantes y están mejorando, es importante tener en cuenta sus limitaciones en cualquier programa de gestión del conocimiento. La gestión eficaz del conocimiento no puede existir sin intensos cambios de conducta y modificaciones culturales e institucionales. La instalación misma de Notes, de la web o de software de razonamiento basado en casos no producirá dicho cambio. La tecnología sola no hará que una persona con conocimientos adquiridos los comparta con otros.

La tecnología por sí misma no hará que un empleado interesado en buscar conocimiento se siente a un teclado y comience a buscar o a navegar. La mera presencia de la tecnología no creará una organización con conocimiento, un ámbito que jerarquice el mérito o una empresa generadora de conocimiento.

No obstante, si una organización ya cuenta con el deseo, la capacidad y el interés por el conocimiento, la tecnología puede ampliar el acceso y simplificar el problema de llevar el conocimiento adecuado a la persona adecuada en el momento adecuado. La presencia de tecnologías de gestión del conocimiento puede tener incluso un efecto positivo en la cultura de conocimiento de la organización (Davenport y Prusak, 2001).

Finalmente, Yang (2006) concluye que los gerentes de las empresas de alta tecnología deben considerar varias estrategias de gestión del conocimiento a fin de poder sobrevivir en un ambiente turbulento. Particularmente los resultados de su trabajo sugieren que los gerentes deben hacer hincapié en el intercambio de conocimiento a



- Visitas: una fuente de conocimientos que suele ser muy útil para clarificar las ideas al responsable del conocimiento, son las visitas al centro de trabajo del profesional. Los conocimientos que se obtienen de observar la situación in situ suele ser de tipo estático.

- Humanos: junto con los expertos, los directivos y los usuarios finales son fuentes de conocimientos imprescindibles. De los expertos se obtiene la mayor parte del conocimiento a introducir en el sistema basado en conocimiento. De los directivos se suelen extraer los objetivos del proyecto, el alcance del sistema. De los gestores de proyectos, se obtendrá el contexto en donde será instalado. Finalmente, los usuarios deben ser utilizados para comprender el tipo de persona que interactuará con el sistema, sus necesidades y requisitos.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez que se completó la fase de indagación teórica y se aplicó el instrumento de recolección de datos diseñado para determinar si se identificaban o no estrategias en relación a la gestión de conocimientos en las diversas empresas del sector de telecomunicaciones, fue necesario que los datos se codificaran y tabularan para luego ser analizados.

El análisis de los datos se realizó a través del procesamiento estadístico de todos los ítems que conformaban el instrumento, aplicado a las unidades de observación antes mencionadas.

El procesamiento estadístico utilizado fue la estadística descriptiva, donde se presentan los datos obtenidos, haciendo uso de tablas de distribución de frecuencias. Las tablas y gráficos que se generaron permitieron una mayor y mejor apreciación de los resultados obtenidos. Seguidamente, se presenta el análisis de los resultados de cada una de los indicadores tomados en cuenta para el estudio.

Variable: Gestión de conocimientos.

Los seis (6) indicadores considerados para precisar esta variable son los siguientes: investigación & desarrollo, protección de la innovación, adquisición de conocimientos, transferencia de conocimiento, tecnologías de conocimiento y fuentes de conocimiento, los cuales fueron abordados mediante dieciséis (16) ítems.

Indicador: Investigación & desarrollo.

Ítem 1: La organización invierte en actividades de investigación y desarrollo para propiciar la innovación en la empresa.

De la totalidad de las encuestas procesadas, 53.49% de las personas seleccionaron la opción muy de acuerdo, más 18.60% que escogieron la opción parcialmente de acuerdo, versus 9.30% que opinan estar parcialmente en desacuerdo. Cabe destacar que 18.60% no emitieron ningún juicio al respecto al contestar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

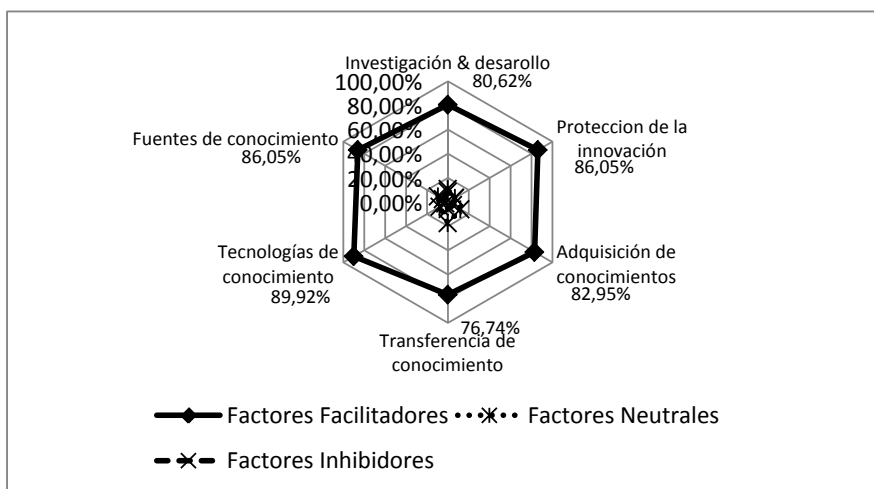
Tabla 7. Resumen de promedios y tendencias de los indicadores

Indicadores	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo
Investigación & desarrollo	80,62%	10,85%	8,53%
Protección de la innovación	86,05%	6,98%	6,98%
Adquisición de conocimientos	82,95%	12,02%	5,04%
Transferencia de conocimiento	76,74%	17,44%	5,81%
Tecnologías de conocimiento	89,92%	7,75%	2,33%
Fuentes de conocimiento	86,05%	9,30%	4,65%

Fuente: Zabala (2011).

Realizando una sinopsis de la variable gestión de conocimientos en general, se puede decir que los resultados reflejan que sí se identificaron claramente estrategias en relación a dicha variable en las empresas pertenecientes al sector telecomunicaciones seleccionadas para el estudio. La figura 2 muestra el desempeño de los indicadores antes mencionados.

Figura 2. Comportamiento de la variable gestión de conocimientos.



Fuente: Zabala (2011).

CONSIDERACIONES FINALES

La gestión de conocimientos es una actividad importante para el éxito de la empresa y un proceso que se puede fomentar. El reconocimiento de la importancia que tiene el conocimiento hoy en día como un activo corporativo es de vital relevancia, puesto que implica entender la necesidad de gestionarlo y dedicarle la misma atención que se presta a obtener rentabilidad de otros activos tangibles, debido a que puede ser considerado como una fuente real de competitividad que puede mantenerse a lo largo del tiempo, con



La recomendación que surge entonces para los directivos de las organizaciones consideradas en el estudio, es ampliar las estrategias en cuanto a la transferencia de conocimientos se refiere, de manera tal que se promueva el intercambio tanto espontáneo como formal de conocimientos dentro de la empresa, sin comprometer la información confidencial de la misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alavi, M. y Leidner, D. (2002). Sistemas de gestión del conocimiento. España. Thomson.
- Davenport, T. y Prusak, L. (2001). Conocimiento en acción. Brasil. Prentice Hall.
- Del Moral, A.; Pazos, J.; Rodríguez, E.; Rodríguez, A. y Suarez, S. (2007). Gestión del conocimiento. España. Thomson.
- Díaz, M.; Contreras, Y. y Rivero, S. (2009). El factor humano como elemento dinamizador del proceso empresarial en la gestión de la información y conocimiento. ACIMED. Documento en línea. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n5/aci041109.pdf>. Consulta: 21/11/2011.
- Escorsa, P. y Valls, J. (2005). Tecnología e innovación en la empresa. México. Alfahomega.
- Peris, F.; Lloria, M. y Méndez, M. (2002). Creación de conocimiento y diseño de organizaciones: equidad, confianza y objetivos compartidos, como reto de la gestión del conocimiento. Documento en línea. Disponible en: <http://externos.uma.es/cuadernos/pdfs/pdf146.pdf>. Consulta: 12/03/2010.
- Ramírez, C. (2007). Creatividad, tecnología y cambio en la gestión administrativa. México. Limusa.
- Soto, E.; Sauquet, A.; Gore, E.; Soler, C.; Vogel, E. y Cárdenas, J. (2006). Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden. México. Thomson.
- Yang, J. (2006). La estrategia de gestión del conocimiento y su efecto en el crecimiento corporativo. Documento en línea. Disponible en: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/362/123.pdf>. Consulta: 21/06/2011.
- Zabala, M. (2011). Gestión de innovación en las organizaciones proveedoras de servicios del sector telecomunicaciones. Trabajo Especial de Grado. Maestría en Gerencia de Empresas, mención Gerencia de Operaciones. Universidad del Zulia. Venezuela.
- Zack, M. (2006). Information Technology Outsourcing: ¿Reducing Cost or Knowledge? Proceedings of the International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities. March, England.