

**GERENCIA EN LAS ORGANIZACIONES DESDE
LA PERSPECTIVA DE LA SOCIEDAD DEL
CONOCIMIENTO**

Autora: Maygri Alvarado
maigryzalvaradop@gmail.com

RESUMEN

Vislumbrar los compendios relacionados con la gerencia en las organizaciones, evidencian su transitar por factores sociales, económicos, naturales; entornos cada vez más complejos y aunados a la globalización van interactuar con el ser circunstanciado por el caos de su entorno, atenuando cambios y transformaciones significativas en la constitución, estructura y manera cómo se relacionan. La génesis en desafíos y retos de evolución y organización, soportan un repensar de nuevos modos de ser, hacer y sentir organizacional; en especial, se avista el conocimiento como anónimo estilo de pensamiento gerencial, que posibilite su transformación y evolución. La formulación y ejecución de acciones adecuadas a la gestión del saber, presentan nuevos paradigmas, algunos se plantean retando la postmodernidad, modelando y construyendo sistemas aceptados por aquellos que asumen los retos, generando cambios y transformaciones que dan cabida a desconocidos esquemas y teorías que a lo largo serán impulsores de nuevos saberes, una retrospectiva de contextos referidos al desarrollo intelectual, con una gerencia comprometida no solo con la obtención de beneficios económicos, sino también con la responsabilidad orientada a sus actores sociales integrantes del sistema organizativo en sus diferentes funciones, y lograr las metas propuestas desde la perspectiva de la sociedad del conocimiento.

PALABRAS CLAVE

gerencia,
organizaciones,
sociedad del
conocimiento.

MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS FROM THE PERSPECTIVE OF THE KNOWLEDGE SOCIETY

Autora: Maygri Alvarado
maigryzalvaradop@gmail.com

ABSTRACT

To glimpse the compendia related to the management in the organizations, they show its transit by social, economic, natural factors; increasingly complex environments and combined with globalization will interact with being circumscribed by the chaos of their environment, attenuating significant changes and transformations in the constitution, structure and how they are related. The genesis in challenges and challenges of evolution and organization, support a rethink of new ways of being, doing and feeling organizational; in particular, knowledge is seen as anonymous management thinking style, which enables its transformation and evolution. The formulation and execution of actions appropriate to the management of knowledge, present new paradigms, some are posed challenging postmodernity, modeling and building systems accepted by those who assume the challenges, generating changes and transformations that accommodate unknown schemes and theories that along with a management committed not only to the achievement of economic benefits, but also with the responsibility oriented to its social actors that are part of the organizational system in its different functions, and achieve the goals proposed from the perspective of the knowledge society.

Keywords: management, organizations, knowledge society.

INTRODUCCIÓN

El hombre es partícipe de la inmensa red que se ha construido en torno al conocimiento y ha contribuido a la caída de las fronteras tradicionales en la comunicación, logrando así la conformación de nuevos constructos de conocimientos -la inteligencia, la personalidad y la creatividad-. Los cambios epistémicos, las nuevas teorías y sus fundamentos permiten comprender los cambios que ha surgido hasta la actualidad en el desarrollo cognitivo de los trabajadores, vislumbrados dentro del accionar humano, como una realidad dinámica, múltiple y holística, de las personas implicadas, a través de sus creencias, intenciones, motivaciones como seres productores y conductores de conocimientos que conllevan al logro de la innovación gerencial en su entorno de trabajo.

En este orden de ideas, los últimos años la tendencia de las organizaciones es introducir nuevos modelos como la gerencia del

conocimiento, Calle y Ortiz (citado por Añez, 2007), afirma “es el conjunto de procesos que utilizan el conocimiento para la identificación y explotación de los recursos intangibles existentes en la empresa, así como la generación de otros nuevos” (p. 186). En esta perspectiva, el trabajador del conocimiento debe ser eficaz y eficiente, pero no, se puede olvidar desde el punto de vista de la organización donde radica su verdadera interesa.

El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación ha introducido un elemento transformador; el modelo de producción se ha transfigurado a partir de esta nueva realidad, construyendo paradigmas basado en el conocimiento adquirido a través del aprendizaje organizacional de contenido epistemológico centrados en el marco de gerencia estratégica de creación de valor, en un ambiente donde lo cotidiano es enfrentarse a nuevas y cada día más complicadas realidades empresariales, donde se entrelazan situaciones técnicas, coyunturales y humanas.

Creación del Conocimiento y Gestión del Conocimiento

Las claves hermenéuticas para conducir el desafío organizacional presente, reside en las transformaciones tecnológicas que están determinadas a un nuevo tipo de sociedad que abandona a marchas forzadas su carácter tradicional para configurarse como una sociedad del conocimiento y de la información; transformaciones inmanentes que se originan en la modernidad que ofrecen una perspectiva para guiar normativamente las acciones del devenir en las políticas gerenciales.

Los acelerados cambios que vive la sociedad impulsados por los grandes cambios tecnológicos, dejar ver que, nos encontramos en la era de los intangibles donde la ampliación y aplicación de los conocimientos será la única manera de sostenerse en la competitividad de las organizaciones. La principal función de los gerentes de las diversas organizaciones será gestionar acciones que permitan generar,

buscar, difundir, profundizar, compartir, utilizar y mantener el conocimiento con la finalidad de desarrollar su talento intelectual y aumentar su valor.

El conocimiento en toda organización debe comprender el saber y saber hacer, su gestión genera valor a través de la administración, lo que conlleva a la adquisición, mantenimiento, medición y puesta en disponibilidad de los recursos, sostiene Sanz (1994):

El conocimiento es información ordenada y estructurada; y para que la información se transforme en conocimiento se requiere de la presencia de estructuras preexistentes de entendimiento en la memoria, que sean capaces de retener determinada información para que llegue a formar parte del conocimiento de una persona (p. 21).

Por consiguiente, el acontecer, desde lo estratégico y las relaciones que se establecen con el entorno, junto a cada tarea técnica que se

ejecute con miras a lograr objetivos organizacionales, está ligado al conocimiento, al ámbito de lo cognitivo, es decir, al saber del gerente. Así llegamos a la racionalidad que tiene, según Habermas (2001), “menos que ver con el conocimiento o la adquisición de conocimiento que con la forma en que los sujetos capaces de lenguaje y acción hacen uso del” (p. 24). De allí, que la gerencia expresa racionalidad no por lo que se dice, sino por lo que se alcanza, en consecuencia, la lógica de la acción remite al logro de objetivos como punto de encuentro en torno al cual buscar entendimiento.

En este sentido, la cultura organizativa y de innovación viene a producir un efecto positivo en la adquisición y difusión del conocimiento, el cual existe en las personas y forma parte de la complejidad e imprevisibilidad humana. Al respecto Andreu y Sieber (citado por Hernández, 2007) señalan que el conocimiento posee tres (03) características:

1. Es personal: ya que se origina y reside en las personas que lo asimilan como resultado de su propia experiencia y lo incorporan a su acervo personal al estar convencidas de su significado y de sus implicaciones.

2. Es permanente e incremental: ya que su utilización puede repetirse sin que se consuma o desgaste como sucede con otros bienes físicos. Por el contrario, se incrementa al utilizarse con un conocimiento recientemente adquirido.

3. Es guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir qué hacer en cada momento ya que esa acción tiene por objetivo mejorar las consecuencias de los fenómenos percibidos por cada individuo (p. 31).

En este sentido, el interés y expansión del conocimiento estriba en disponibilidad sostenida por el ser; emerge de las experiencias, avivadas en el entendimiento, cuyo término le servirá como guía hacia la toma de decisiones, logrando el encuentro de

los objetivos trazado por cada individuo. Es decir, que los trabajadores se encuentran en constante renovación, muta su fisonomía y amolda a los cambios que el entorno está reclamando, lo cual tiene que ver, con que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con su entorno.

El poseer conocimiento permite actuar con confianza al asumir que se conocen los resultados de las acciones emprendidas, no obstante, a veces se actúa sin tener un conocimiento total, e incluso de manera no racional, en este sentido Para Davenport y Prusak (2000), los componentes clave del conocimiento son:

- Experiencia: el conocimiento que surge de la experiencia reconoce estructuras familiares y permite hacer conexiones entre lo que está sucediendo ahora y lo que ya ha sucedido anteriormente.
- Verdad práctica: saber qué es lo que realmente funciona y qué no.

- Complejidad: el conocimiento no es una estructura rígida que excluya lo que no encaja. Aunque es tentador buscar respuestas simples a problemas complejos, un conocimiento más profundo conduce a mejores decisiones.

- Criterio: con el conocimiento no sólo se evalúan situaciones a la luz de lo que ya se conoce, sino que se evalúa y se refina como respuesta a nuevas situaciones e información. Cuando el criterio deja de evolucionar se convierte en opinión o dogma.

- Reglas empíricas (o heurística si se usa el lenguaje de la comunidad de la inteligencia artificial): son atajos para solucionar problemas nuevos que se asemejan a otros previamente resueltos por trabajadores expertos.

- Valores y creencias: determinan en gran parte lo que el experto ve, absorbe y concluye de sus observaciones. Las personas con distintos valores “ven” cosas distintas en la misma situación y organizan su

conocimiento sobre la base de sus valores.

Al caracterizar al conocimiento lo convierte en un sólido cimiento para el desarrollo de ventajas competitivas en la medida es resultado de la acumulación de experiencias, con la preminencia que permitan la transmisión de este a otras personas efectiva y eficientemente.

En este oscilar; es necesario enunciar el significado de gestión, que según Koontz y Weihrich (citado por Pavez, 2000), lo define como: “el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los

objetivos de la organización” (p. 23). Es así, como la gestión viene a cumplir con una serie de características que busca al final es sustento de las metas propuestas por cada estructura.

Por su parte, el nexo entre gestión y conocimiento, conocida como la gestión del conocimiento según Daedamun (citado por Pavez, ob.cit.), lo define como: “crear, adquirir, retener, mantener, utilizar y procesar el conocimiento antiguo y nuevo ante la complejidad de los cambios del entorno para poder poner al alcance de cada empleado la información que necesita en el momento preciso para que su actividad sea efectiva” (p. 23)



Figura 1. Proceso de Gestión del Conocimiento. Tomado de Pavez (2009)

Al distinguir, al conocimiento en sus diversas fases, viene a implantar un proceso a través del cual el ser humano se inicia, desarrollar y mejora en búsqueda del progreso, frente a los cambios que emergen en el devenir, tal y como lo realizan los sistemas de información en el desarrollo de la sociedad, y los cuales son necesarios en la modernidad y la posmodernidad.

En este sentido, la gestión del conocimiento percibe el traslado a un plano de análisis, en el que, se identifican procesos para agregar valor, con la incorporación de nuevos conocimientos, postulado descrito por Carrión (2009), como:

El conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (p. 23).

Es necesario emerger una gestión eficaz y eficiente del conocimiento, que implique el desarrollo de una diversidad de actividades y actitudes para potencien la adquisición, asimilación y transformación del mismo. Se trata aquí, de una perspectiva multidisciplinaria que logre superar, las ya evidentes limitaciones, del reduccionismo científico, transformando a las organizaciones ceñidas por el auge informático, del saber y la comunicación.

Gerencia en las Organizaciones y Gestión del Conocimiento

La gerencia en la actualidad ha venido incorporando una serie de dimensiones en búsqueda que las organizaciones de la nueva era se encuentren al día con los grandes cambio de la sociedad, en este contexto Alavi, Maryam y Leidner, Dorothy (2003), señalan que “la gerencia en la actualidad es un proceso complejo que incorpora el uso de conocimientos, creatividad, innovación y enfoques proactivos, por ende, estas exigencias requieren que

las empresas desarrollen, entre otros aspectos, capacidades de aprendizaje” (p. 53). En consecuencia, es entorno al conocimiento que se engloban todos los factores de la organización, ya no se trata de tener tecnologías solamente, sino de sustentarse en el conocimiento dentro de las Organizaciones.

Los cambios de paradigmas en el contexto de la gestión del conocimiento comprenden el desarrollo de procesos estratégicos de planeación y de dirección en el cual, confluyen la sociedad de la información y del conocimiento; vislumbrando áreas tecnológicas y de las comunicaciones. Indica Drucker (1999), que “la productividad del trabajador del conocimiento es el mayor desafío que enfrenta el management en el siglo XXI” (p. 93).

Los cambios dirigidos por la nueva visión del trabajo, tienen como finalidad, entrever al talento humano ostentar progresivas habilidades y una formación polivalente que les permita movilizarse en un amplio

espectro de sus ocupaciones. Al respecto Román (2004), expone “las empresas del siglo XXI que deseen obtener éxito y ventajas competitivas, deben gestionar y desarrollar el control intelectual dentro de las mismas para lograr conseguir sus objetivos” (p. 68).

De este orden de ideas, Roberson, Nohria y Joyce (2003), trazan las prácticas de gestión que son claves para el éxito en los negocios a través de su “fórmula 4+2”, revelan ejemplos de empresas que han logrado diferentes grados de superación dependiendo de cómo aplicaron la fórmula y sugieren maneras en las que otras empresas pueden alcanzar la excelencia, a través de prácticas de gestión como son la estrategia, ejecución, cultura y estructura, a las cuales le suman el talento, liderazgo, innovación y fusiones y adquisiciones. Ellos desarrollan al respecto, las cuatro (04) prácticas principales de la gestión:

- 1.- Estrategia. Es clave que la empresa se mantenga concentrada en

sus estrategias de negocio y que busque un modo de propiciar un constante crecimiento del negocio central.

2.- Ejecución. Cumplir con los objetivos establecidos y, si es posible, excederlos.

Con el fin de que sus operaciones sean ejecutadas con excelencia, las compañías deben:

3.- Cultura. Hay que crear una cultura que esté ampliamente inspirada en el desempeño.

4.- Estructura. Hay que propiciar una estructura horizontal que le permita ser rápido y flexible (pp. 40-52)

Este planteamiento coincide que toda organización debe trazar líneas para lograr el éxito de su trabajo, las estrategias la cual debe estar enfocada hacia los objetivos los cuales deben ser cumplidos por los trabajadores en el desempeño de sus labores, generado así estructuras gerenciales flexibles y rápidas.

De la misma manera Roberson, Nohria y Joyce (2003), indican cuatro (04) prácticas secundarias de

gestión que se harán posible siguiendo:

1.- Talento. Hay que conservar los empleados con talento y buscar o preparar otros.

2.- Liderazgo. Los líderes y directores deben estar comprometidos con el negocio.

3.- Innovación. Hay que crear innovaciones que transformen su industria.

4.- Crecimiento. Hay que propiciar el crecimiento mediante fusiones y asociaciones.” (pp. 40-52).

Lo que evidencia, no solo el éxito generado por cumplimientos de pasos, sino de quienes ejecutan y cumplen estos, el talento humano, desarrollado por trabajadores con aptitud que deben permanecer con arraigo en las organizaciones, generando liderazgo, innovación y conocimiento, constructos que fortalecen toda estructura organizativa, cambiante por las exigencias de la sociedad.

Ahora el reto de las empresas para adherirse a las condiciones mercado globalizado, es construir organizaciones inteligentes basadas

en el conocimiento del trabajador que no solo emerge valor económico, sino que va optimizar la comprensión de la persona, transformar su capital intelectual y potenciar las competencias organizacionales. Por consiguiente, de acuerdo a Román (2004), “el mundo actual de los negocios exige, gente calificada, motivada, comprometida con la empresa, que apoye los planes de crecimiento” (p. 68). Vislumbrando así, los activos más valiosos de las empresas, los intangibles que tienen su origen en las habilidades, actitudes y creatividad de los trabajadores, representando un intento sistemático y organizado para transformar la ventaja competitiva capaz de traducirse en beneficios importantes para la organización.

En este sentido, el surgimiento de la gerencia del conocimiento devela importancia para las organizaciones, logrado un gran auge entre los trabajadores, quienes en la actualidad no solo buscan un beneficio económico, sino también, obtener y cultivar los conocimientos

tanto de sus actividades diarias como de todas las que se desarrollen en su entorno, en la complejidad del ser; como conjunto de comportamientos que no son evidentes, la cual parte de la individualidad, como una aptitud de búsqueda constante de evolución desde el aspecto global, contextual y multidimensional. En este sentido Morin (1990) destaca lo siguiente:

Estoy a la búsqueda de una posibilidad de pensar trascendiendo la complicación..., trascendiendo las incertidumbres y las contradicciones. Yo no me reconozco para nada cuando se dice que yo planteo la antinomia entre la simplicidad absoluta y la complejidad perfecta. Porque para mí, en principio, la idea de complejidad incluye la imperfección porque incluye la incertidumbre y el reconocimiento de lo irreductible (p. 143).

Desde esta perspectiva, el conocimiento es un activo inmaterial de mucho valor para toda para la organización, por ello es surge la

necesidad de establecer elementos de gestión que permitan su desarrollo y mantenimiento, uno de estos elementos es para Sáenz (2002) "...es el trabajo en equipo, que favorece la socialización del conocimiento a través de la puesta en práctica de la cultura, el liderazgo, las políticas de recursos humanos y la estructura organizativa.", lo que evidencia que el desarrollo gerencial de un organización no depende solo de una persona –gerente-, sino, de una buena gerencia, a través de la cual desarrolla sus métodos para alcanzar sus objetivos o metas. Al respecto, Drucker (2002) plantea que es:

un reto para los próximos años hacer que el trabajador del conocimiento sea más productivo, porque la productividad de quienes trabajan con el conocimiento es lo que produce diferencias organizacionales tomando en cuenta que la economía está siendo cada vez más competitiva (p. 21).

En este contexto es donde se plantea el surgimiento de la gerencia del conocimiento, basándose en cambios internos y externos de las organizaciones y la importancia del conocimiento como uno de los elementos necesarios para el logro de la competitividad organizacional.

De tal forma, las empresas por estar inmersas en el mundo globalizado, están cambiando sus paradigmas gerenciales para posicionarse en los mercados bajo los criterios de eficiencia, excelencia y creatividad, logrando un nuevo rol en el sistema productivo, político o gubernamental como centro y motor de las economías, es por ello, que no sólo la competencia por capital económico es un reto va mucho más allá, con el amplio espectro que otorga la globalización, sino también otorga el valor del capital humano como su gran reto, tras la perspectiva del conocimiento.

Impacto de la Gestión del Conocimiento

Existe una reciprocidad entre gestión del conocimiento y éxito una

organización adaptando a la gerencia solapada por los grandes retos que emergen del entorno, cambiante a pasos acelerados; donde las amenazas se pueden convertir en oportunidades. La gestión de las empresas en búsqueda del conocimiento de las innovaciones, la creación de prácticas organizativas más eficaces, el crecimiento empresarial, la sostenibilidad, las capacidades adaptativas al entorno, todo ello proporciona productos más exitosos, establece canales de distribución más eficaces, crea mayor acceso a las fuentes de financiación, y fortalece el desarrollo de trabajo equipo humano, provee de mayores y mejores clientes y proveedores.

En este sentido, surge la teoría de recursos y capacidades, donde muchos investigadores la relacionan como la precursora de la gestión del conocimiento, ya que se centra en analizar los recursos y las capacidades de las organizaciones como base para la formulación de su estrategia. La Teoría se encuadra dentro del denominado “Análisis Estratégico”, y produce al momento

de analizar su situación estratégica un gran giro del exterior al interior de la organización. Según Barney (1991), “los recursos de la empresa incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizativos, características de la empresa, información, conocimientos, que son controlados por ella y que le permiten concebir y desarrollar estrategias para aumentar su eficacia y eficiencia” (pp. 99-120).

En pocas palabras, la organización no solo debe contar con un talento humano que desarrolle destrezas y conocimientos, sino que también debe sustentarse en una estructura tecnológica adecuada al fortalecimiento del conocimiento, para avanzar en el mercado competitivo de la globalización que requiere grandes progresos en la gerencia donde subyacen, ejecuten el cumplimiento de sus objetivos.

Es así, como Taylor (1983), plantea “que existe un tipo de administración plenamente aceptada como la mejor, que es la administración de iniciativa, definida

como aquella en la que sus trabajadores dan su mejor iniciativa y a cambio de ella, reciben del patrón algunos estímulos laborales especiales” (p. 53); pero serán estos estímulos solo económicos, o van mucho más allá de lo material que quieren alcanzar los trabajadores a través de esa gestión del conocimiento, en el que se indagan la comprensión de la persona, instaurar la su intelectualidad y potenciar las competencias organizacionales.

De este modo, la gestión del conocimiento para que tenga el auge tiene que instaurarse en cada una de las actividades habituales desarrolladas por la organización, tanto en los individuos como en la interacción entre ellos; lo que emergerá la modificación de las rutinas organizativas y la transformación de las labores individuales, a los fines de canalizan la producción de resultados. La gestión del conocimiento, significa la evolución de la cultura organizacional, el cambio de estructuras organizativas, la

transformación constante de rutinas de interacción y de procesos, convirtiendo al conocimiento en las economías de este siglo en la fuente principal de creación de riqueza.

CONCLUSIONES

El conocimiento es un activo inmaterial, de incalculable valor en la organización; por ello, surge la necesidad de establecer elementos de gestión que permitan su desarrollo y mantenimiento, a través de la puesta en práctica de políticas de talento humano y constante reestructuración organizativa. Las organizaciones deben evolucionar con su complejo entorno, en similitud con sus trabajadores y estos consecuentemente con ella, en la génesis de la coevolución de generar un círculo virtuoso entre la organización y el trabajador, en su fortalecimiento continuo.

La gerencia del conocimiento emerge como tendencia organizacional, interesada por la intelectualidad, estimulando la generación de conocimiento para organizar y presentar la información,

mejorando la comprensión de las personas, renovando su capital intelectual y potenciando las competencias organizacionales ante la complejidad de los cambios del entorno, orientados al mejora y generación de ventajas competitivas para la organización y su persona.

Es fundamental incorporar en el entorno transcomplejo, practicas gerenciales que desarrollen el talento humano como herramienta organizacional, que permitan la creación y desarrollo del conocimiento, en los procesos de cambio y trasformación del impulso de las sociedades; los cuales generan nuevas maneras de abordar los problemas, bajo una visión integrada donde confluyan diversidad de disciplinas basados en los principios de la gerencia como fundamento de cambios y logro de metas multifactoriales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Añez, C. (2009). **Gerencia del Conocimiento: Modelo de Creación de Valor y Apropiación de la Creatividad del Capital Intelectual Actualidad Contable FACES** Año 12 N° 18, Mérida, Venezuela, pp. 22-33
- Alavi, M. y Leidner, D. (2003). **Sistemas de Gestión del Conocimiento Cuestiones, Retos y Beneficios, en Sistemas de Gestión del Conocimiento. Teoría y Práctica**, editor Stuart Barnes, Colección Negocios, Thompson Editores, España, pp. 17-40.
- Barney, J. (1991). **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, Vol.17, pp. 99–120.
- Blanco, S. (2002). **Desarrollo del Conocimiento**. Revista ingeniería. Vol. 7, N° 1
- Carrion, J. (2003). **Desarrollo del Modelo**. [http:// Gestión del Conocimiento.com](http://Gestión del Conocimiento.com).
- Cyranek G. (2005). **Hacia las Sociedades del Conocimiento**. UNESCO.
- Davenport, T.H.; Prusak, L. (2000). **Working knowledge: how organizations manage what they know**. Harvard Business School Press.
- Drucker, P. (1999). **Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge**. Vol 41, N.º 2, California Management Review.Winter, pp. 93.

- Drucker, P. (2002). **La Gerencia en la Sociedad Futura**. Grupo Editorial Norma, Bogotá, pp. 21
- Habermas, J. (2001) **Teoría de la Acción Comunicativa I. Racionalidad de la Acción y Racionalización Social**. Edit. Taurus. España, pp.72.
- Hernández M. (2007). **Como Gestionar el Conocimiento basado en la Experiencia de las Personas**. Venezuela, pp. 108.
- Márquez, J. (2009). **La Nueva Gerencia y las Transformaciones Sociales**. Editorial Horizonte, Barquisimeto. Venezuela.
- Morin, E. (1990). **Introducción al Pensamiento Complejo**. Editorial Gedisa España.
- López, M. (2013). **La Cultura Organizativa como Herramienta de Gestión Interna y de Adaptación al Entorno**. Tesis Doctoral. Universidad de Murcia. España.
- Pávez, A. (2000). **Modelo de Implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas**. Ed. Universidad Técnica Federico Santa María, Valparaíso, España. p. 23.
- Roberson, B. Nohria, N. y William, J. (2003). **La Fórmula 4 + 2 para el Éxito Empresarial Sostenido de Harvard Business Review**. Vol.81, Nro.7, pp.40-52.
- Sáenz, F. (2002). **Desarrollo de Conocimiento**. Universidad Distrital de Francisco José Caldas, vol:7, Nro:1, pp.25-30.
- Sanz, E. (1994). **Estudios de Usuarios**. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, pp. 21.