

GESTIÓN DE CONOCIMIENTO. TESORO INTANGIBLE PARA EL CRECIMIENTO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (Pymes)

Liz Roa
roaliz@gmail.com

PALABRAS CLAVE

Gestión de conocimiento, pequeñas y medianas empresas, talento humano.

RESUMEN

El presente ensayo argumentativo, tiene por objetivo analizar la importancia de la gestión del conocimiento, dilucidando elementos de interés, por el cual una organización facilita la transmisión de información y habilidades a sus empleados de manera sistemática y eficiente correlacionando de forma directa el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), siendo este un paradigma emergente, el enfoque es de carácter cualitativo, el tipo de investigación es documental, inmersa en la línea de investigación Responsabilidad Social de la Empresa, Calidad de Vida y Bienestar en la Sociedad de la Información, empleando el método hermenéutico para su interpretación textual. Este análisis reflexivo se enmarca dentro del área Gerencial del doctorado. De ahí que, esta técnica nos va a facilitar interpretar y comprender develando los motivos del actuar humano, por lo que encontramos similar en su esencia, el interpretativismo nos va acercar a los actores sociales con el interés de entender el punto de vista para llegar al conocimiento de la realidad social.

**KNOWLEDGE MANAGEMENT.
INTANGIBLE TREASURE FOR THE GROWTH OF SMALL AND MEDIUM
ENTERPRISES (SMEs).**

Liz Roa
roaliz@gmail.com

KEYWORDS

Knowledge management, small and medium enterprises, human talent.

ABSTRACT

The purpose of this argumentative essay is to analyze the importance of knowledge management, elucidating elements of interest, whereby an organization facilitates the transmission of information and skills to its employees in a systematic and efficient way, directly correlating the growth of Small and medium enterprises (SMEs), being this an emerging paradigm, the approach is qualitative, the type of research is documentary, immersed in the line of research Social Responsibility of the Company, Quality of Life and Welfare in the Society of the Information, using the hermeneutical method for textual interpretation. This reflexive analysis is part of the PhD Management area. Hence, this technique will facilitate us to interpret and understand revealing the motives of human action, so we find similar in essence, interpretivism will bring us closer to social actors with the interest of understanding the point of view to reach to the knowledge of social reality.

INTRODUCCIÓN

A través de este estudio, se pretende ahondar sobre la gestión del conocimiento relacionándolo con las pymes, al mismo tiempo incorporando el talento humano como factor valioso dentro de las organizaciones. En la actualidad el rol del conocimiento en las organizaciones ha cambiado debido a los nuevos paradigmas asociados a la Sociedad de la información y la Nueva economía basada en el conocimiento. Por esto, las empresas han realizado amplios intentos en manejar este nuevo activo, para así satisfacer las necesidades del cambiante mercado.

De acuerdo a esto, incluir ciertos elementos de gestión del conocimiento que puede activar el principal recurso que cuentan las empresas, sobre todo a partir de la transferencia de tecnologías es el talento humano y su preparación a través de la educación. La tarea titánica que cumple la educación en especial las universidades y el sector empresarial son diversas, existen puntos de convergencias entre ambas

que implican una colaboración mutua que tenga como resultado la satisfacción de necesidades de la sociedad.

De acuerdo con Carbajal (2017), en una investigación realizada a las universidades salvadoreñas, titulada Educación, Investigación e Innovación y sus perspectivas desde el mundo laboral, plantea que los países industrializados como Estados Unidos de América, Japón, y Alemania son los líderes mundiales en el aspecto de la vinculación entre las universidades y el sector empresarial, por tal motivo ellos han aprovechado al máximo la capacidad y la tradición de sus pueblos en cuanto a su creatividad y cultura, se han preocupado de la preparación de su población en el terreno educativo, ligada al trabajo a los avances de la ciencia y la tecnología, lo que ha propiciado una adecuada vinculación entre ambas, como un elemento que contribuye a la formación de sus estudiantes, así como al desarrollo económico-social de su gente.

La ampliación y fortalecimiento de la vinculación entre la educación es

decir las universidades y las empresas se ha constituido en uno de los temas centrales de las políticas científico – tecnológicas, en América Latina, Correa, (1996), señala que esta concatenación consiste en una acción concertada entre ambas, en las que el estado cumple un papel importante, éste participa como elemento integrador del proceso de alianza, de tal manera, que los principales actores de este nexo son las universidades, el sector empresarial y el estado, cada uno de los cuales deberá desempeñar un papel exclusivo.

La gestión del conocimiento ha sido definida como la forma en que las organizaciones construyen, comunican y organizan el conocimiento en torno a sus actividades y dentro de sus culturas, y desarrollan la eficiencia organizativa mejorando la utilización de las habilidades de sus empleados (Pan & Scarbrough, 1999; Gilson, 2006). Representa la “herramienta” de una organización para mantener o mejorar los rendimientos organizativos sobre la base de la gestión de sus flujos de conocimiento, actuales y potenciales,

esto es, para orientar y organizar eficientemente el sistema de aprendizaje de la organización, así como en las Pymes que también son pequeñas organizaciones dependiendo de su tamaño.

Gestionar el conocimiento equivale a intervenir sobre los conocimientos y experiencias de aprendizaje inmersos en el sistema de aprendizaje, moderando la relación entre éstos y el rendimiento, e incrementando la probabilidad de que esos conocimientos y sus procesos relacionados conduzcan a la obtención de resultados superiores (Handzic, 2001). Sobre la base de las ideas expuestas, debemos tener claro lo que es gestión como concepto básico, esta se define como la acción y el efecto de administrar (Española, 2014). Comprende las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

En otras palabras, gestión también la podemos denominar como el proceso mediante el cual un directivo o equipo directivo terminan las acciones a seguir por la empresa,

que se encuentran especificadas en la planeación, aquí se establece las estrategias y las metas que se pretenden alcanzar. Este concepto se asocia con la dirección o administración de una compañía o negocio mediano o pequeño. Visto de otra forma, la gestión tiene como objetivo elevar los resultados óptimos de una empresa por medio de la generación de estrategias.

Dentro de este marco, podemos definir el conocimiento como la acción y efecto de conocer. Se considera ideas como el entendimiento, inteligencia, razón natural. Es tener la noción, ciencia, sabiduría en algún asunto en particular (Española, 2014). Es decir, el conocimiento es un paso más adelante. Es identificar, estructurar y utilizar la información para obtener un resultado. Es importante, aplicar la intuición y la sabiduría, propios de individuos, a la información.

Óptica de la gestión del conocimiento

El conocimiento es el tópico que mayor interés ha provocado en toda la historia de la humanidad, dando

origen a diferentes corrientes filosóficas de las que emanaron diversas teorías acerca de su origen y su construcción; es larga la lista de eruditos que se ocuparon de la investigación del conocimiento, en la Grecia antigua se cita a Platón, Sócrates, Aristóteles, Demócrito, Tales de Mileto, entre otros, en la época contemporánea aparecieron Kant, Watson, Pavlov, estos dos últimos conductivistas, mientras que ya en el siglo XX surgieron los constructivistas Piaget, Ausubel y Vigotky, como máximos exponentes; no obstante, la mayoría de los expertos coinciden en expresar que se trata de una facultad humana que está asociada al desarrollo del pensamiento de los individuos y de su calidad de vida (García, 2014).

La idea de Gestionar el conocimiento fue de Etzioni Amitai, quien a fines de la década de los 70, en la universidad de Columbia expuso este tópico, inclusive, en uno de sus Best seller denominado "Organizaciones modernas", afirmó que el dilema estructural de mayor relevancia concierne al tratado de la

tensión que impone el conocimiento a la entidad, en una sociedad marcada por la evolución tecnológica, la globalización y libre mercado, agregando que algunas instituciones públicas y privadas minimizan esta problemática importando empresas de consultoría y asesorías (Garzon & Farfán, 2016).

La gestión del conocimiento ha revolucionado los cimientos de las organizaciones especialmente de aquellas inherentes a las (Pymes) que existen a nivel mundial, representando esta un alto porcentaje de los negocios generadores de millones de empleos en los distintos países de los diferentes continentes. Siendo estas la práctica de ver la importancia del capital humano dentro de las (Pymes), está incluida en las organizaciones modernas.

Las Pequeñas y medianas empresas de hoy

En la actualidad, las Pymes son indispensables debido al peso que ejerce la generación de empleo y aportación al producto interno bruto (PIB), además de contribuir con el desarrollo económico de los países a

nivel local, regional y nacional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo, incluso la Organización de las Naciones Unidas (ONU), celebra todos los veintisiete (27) de junio de cada año, el Día de las Microempresas y las Pymes, citándolo como “la espina dorsal de la mayoría de las economías del mundo.” *El Nacional [Caracas]*, (2018, julio 01).

Sobre la base de las ideas expuestas, el incremento en el capital humano relaciona el aumento de la productividad en las empresas, es conveniente adicionar la innovación para la resolución de problemas. Es decir, la acumulación de capital humano genera efectos externos positivos, dado a que se tiene en cuenta el hecho de que los individuos son más productivos cuando están inmersos en un ambiente dotado de alto capital humano. Una de las ventajas competitiva viene definida a modo de factor que le permite a la organización diferenciar sus productos o servicios de los de sus competidores. Este factor a de ser los recursos humanos, las estrategias

formuladas consideradas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización (Cañibano 2005). En la opinión del autor, el capital humano si no es gestionado adecuadamente, puede ser una debilidad, pero puede verse desde otro contexto como socio estratégico.

El recurso humano, hoy día es considerado una fuente de ventaja competitiva, por lo que ya no es un gasto, sino un recurso que hay que cuidar a través de planes de formación, desarrollo e incentivos. En la actualidad, las organizaciones han descubierto que su personal hace la diferencia, apuesta al ser responsables de movilizar las metas u objetivos y hacerlos realizables. En efecto, las (Pymes) consideradas también organizaciones dinámicas y cambiantes que no tengan los incentivos suficientes para desarrollarse e invertir en el capital humano lo que sería deseable o socialmente óptimo. La intervención del estado a través de planes, sería importante para fomentar la inversión en las (Pymes) por medio de créditos

que aseguren el estímulo y la obtención de tasas de crecimientos más elevadas.

Talento humano y su relación con la teoría de las organizaciones

La teoría de las organizaciones, es la economía de la empresa, básicamente modelos teóricos-económicos expresados en formas distintas para cada una de ellas. Sin duda, Gibbons y Johnston (1974) et al, manifiesta que la educación es de gran relevancia, siendo esta la universitaria para los directivos o personas responsables de resolver problemas, dado que dota de una mejor habilidad general para detectar el conocimiento adecuado para la resolución de un problema o para iniciar un proceso de búsqueda del conocimiento relevante. Al mismo tiempo, la fuente principal de los recursos intangibles son los recursos humanos. En otras palabras, los recursos intangibles son aquellos recursos distintos a los financieros, que no pueden ser percibidos físicamente, es allí donde se encuentra la gestión del conocimiento.

En consecuencia, los recursos intangibles competitivos se refieren al conocimiento acumulado por la empresa, el *“know-how”* entre otros tipos de conocimiento es el conocimiento práctico, la habilidad que podamos tener en la técnica. El *know-how* es una palabra en ingles que significa “saber hacer” esto se refiere que hay que tener dominio o conocimientos de los procesos productivos, en especial los tecnológicos. Es allí, que tenemos que entender y comprender a los clásicos que pensaban para crecer económicamente y producir más, era suficiente con el aumento de la cantidad de factores disponibles ellos se referían principalmente al trabajo y el capital. Ahora se sabe que el papel más importante en el crecimiento económico lo tienen los avances en el conocimiento científico y técnico. En nuestra opinión, podríamos añadir a los tres factores productivos que son la tierra, el trabajo y el capital otros dos elementos el conocimiento humano que está incorporado al factor trabajo y el *“know-how”* a la tecnología o

simplemente a la técnica es decir integrada al capital.

Por otra parte, el *“know-how”* en el área economía se conoce como el conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son imprescindibles para llevar a cabo un proceso comercial y que no están protegidos por una patente.

En relación con las implicaciones, la exposición de proyecto como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), acerca de la importancia de la gestión del conocimiento, la innovación y desarrollo de destrezas de la ciudadanía, enfocando su mensaje en las naciones latinoamericanas, corrobora la asociación de este tópico con el desarrollo de los pueblos y con la relevancia que tiene para que los países de todos los continente en especial del continente americano puedan salir del subdesarrollo y mejorar su posición económica y social en el planeta.(Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2017).

Trascendencia de la gestión del conocimiento

La envergadura de administrar el conocimiento en las organizaciones y la filosofía de "saber lo que sabes" puede agregar valor a la organización y una clara ventaja competitiva. En el mundo empresarial actual, marcado por una dura competencia, aprovechar el conocimiento tácito solo puede ayudar a las organizaciones a sostenerse a largo plazo.

Sin embargo, el conocimiento en una organización puede ser utilizado por aquellos que trabajan en él en todo momento, y como el cambio del conocimiento personal al conocimiento de la organización puede ser decisivo y transformador dentro de las organizaciones. Sin duda, en el contexto de la organización esta incluye a las pequeñas y medianas empresas, el término de conocimiento explícito e implícito también es popular y se refieren al conocimiento que es fácilmente observable o no tan fácil de identificar. El conocimiento tácito que reside en las personas en forma de historias, experiencias, comprensión y

conocimiento es la piedra angular del desarrollo del capital intelectual dentro de la organización, que se define como la "competencia de un individuo y el compromiso del individuo para contribuir a los objetivos de la organización, podemos decir que el compromiso intelectual es igual a la competencia por el compromiso"(Gupta, Iyer y Aronson, 2000).

Uno de los componentes más importantes, en la creación del conocimiento es lo que propone (Nonaka & Takeuchi, 1995) su teoría explica el fenómeno de la creación de conocimiento organizacional, cuyo conocimiento lo define como "creencia verdadera justificada" (p.21) para reflejar el conocimiento actual en el que se enmarca la existencia del mismo. Esta creación de conocimiento organizacional se definió como "...la capacidad de una empresa en su conjunto para crear nuevos conocimientos, así como difundirlo en toda la organización y que queden establecidos en productos, servicios y sistemas" (p.3).

Los autores inician su argumento estableciendo que el conocimiento es creado inicialmente por los individuos dentro de las organizaciones y que el mismo se convierte en conocimiento organizacional descrito a través de un proceso establecido por la teoría. En la parte epistémica, los autores Nonaka & Takeuchi (1995), reconoce dos tipos de conocimiento el tácito y explícito. El conocimiento explícito es el conocimiento que pueden ser escritos y transferidos con relativa facilidad de una persona a otra. Por otro lado el conocimiento tácito, es difícil de articular porque a menudo surge por parte de la experiencia.

En consecuencia, una vez que el conocimiento de un individuo o experto se ha abierto o documentado, está listo para ser compartido y diseminado a través de la organización y puesto a disposición de la persona adecuada en el momento adecuado para la resolución de problemas y la toma de decisiones receptiva y efectiva. Las limitaciones de tiempo, espacio y esfuerzos se eliminan a la vez que se comparte y difunde el conocimiento interno y

también se minimiza el costo de obtener conocimiento de las fuentes externas. También se puede codificar una gran cantidad de información explícita que es más seguro y mejor que dejarlo en forma personal, como personas clave que abandonan la organización o que comparten secretos comerciales con firmas rivales (Davenport & Prusak, 1998), que igual lo vemos en las pequeñas y medianas empresas.

El enfoque general de gestión del talento en la organización y en las pymes, se simplifica una vez que el conocimiento se hace explícito, se hace visible a los ojos de los demás y la gente puede identificar a las personas que poseen qué tipo de conocimiento y dónde se puede utilizar. Por lo tanto, la falsificación de conocimientos se puede diferenciar de la real y las estrategias apropiadas de gestión del talento podrían ponerse en marcha para aprovechar los activos de conocimiento.

Evidentemente, el manejo efectivo del conocimiento no se da por casualidad, más bien, es la combinación de una gestión sólida,

una planificación meticulosa, la participación de los empleados, la orientación tecnológica y el apoyo de la dirección y el liderazgo en el desarrollo de una cultura centrada en el conocimiento. Los factores contextuales de cultura, estrategia y tecnología (Hussain, 2004) deben recibir la debida atención además de las actividades y los procesos de gestión del conocimiento. Tener una cultura fuerte y adaptable apoya el concepto de gestión del conocimiento, que es un proceso dinámico y necesita un compromiso reforzado de todos.

En todo caso, la cultura es el primer pilar de la gestión del conocimiento, ya que establece el entorno en el que se desarrolla la gestión efectiva del conocimiento. Una parte integral e inseparable de la gestión del conocimiento es el conocimiento y el intelecto humano, para tener un buen proceso de gestión del conocimiento, es importante tener una cultura donde las personas estén hechas para reconocer y apreciar la importancia del aprendizaje y el conocimiento en actividades rutinarias.

Siendo las cosas así, resulta claro el intercambio y la transferencia de conocimiento dependen del grado de innovación, creatividad y disposición de las personas para aprender de las experiencias y puntos de vista de los demás compartidos de vez en cuando. La cultura juega un papel importante, ya que fomenta los valores de participación, compromiso, experimentación, reflexión y aprendizaje (Hussain, 2004).

Se explica, para tener un sistema de gestión del conocimiento que ayude a obtener el mejor conocimiento organizativo, la cultura organizacional debe desarrollarse de forma que las personas puedan experimentar libremente y tengan curiosidad por explorar alternativas a un problema. También deberían estar dispuestos a compartir sus experiencias con otros para el intercambio efectivo de conocimiento. Cualquier tipo de intimidación o percepción de amenaza al estado laboral haría que la cultura no propiciara el desarrollo del sistema de gestión del conocimiento y las pymes no se escapan de esto.

De hecho, esto puede garantizarse mediante la implementación de prácticas adecuadas de gestión de recursos humanos, como la evaluación del rendimiento y la gestión, la planificación de la sucesión, el desarrollo del liderazgo, teniendo como criterio clave el cumplimiento del conocimiento compartido.

Reflexiones

En síntesis, la gestión del conocimiento es un paradigma emergente esencial para el desarrollo de las competencias, el ser proactivo en la evaluación de las necesidades comerciales y la toma de decisiones acertadas. El conocimiento es el "cerebro" y la "mente" es la organización que deberían usarse para desarrollar inteligencia competitiva colectiva. Debe establecerse dentro de las contribuciones una base amplia de intercambio de conocimiento y aprendizaje que tome aportes de todos los niveles y ayude a allanar el camino para el flujo de mejores ideas y talento en la organización, no solo en las grandes corporaciones sino poner

en prácticas estas en las pequeñas y medianas empresas (pymes). Los gerentes, por lo tanto, no deben liderar por la autoridad, sino por el desarrollo colectivo de ideas y dirigiendo su poder para alentar una organización y economía orientadas al conocimiento.

Sobre la base de las ideas expuestas, la gestión del conocimiento, requirió el método hermenéutico de las herramientas de gestión dentro de las organizaciones. Una filosofía robusta de gestión del cambio debe estar presente dentro de la cultura organizacional la renuencia o resistencia al cambio impedirá la forma efectiva de transferencia de conocimiento. La alta dirección y el liderazgo necesitan establecer el "sentido de urgencia" con respecto a la creación, el uso y la difusión del conocimiento y eliminar las percepciones y ambigüedades de las personas que lo rodean (Kelleher y Levene, 2001). El desarrollo de la gestión del conocimiento a largo plazo y las técnicas de mejoras continuas, el compromiso y la participación de políticas de puertas abiertas son las claves para la gestión efectiva del

conocimiento dentro de las organizaciones y las pymes.

Mahatma Gandhi en su frase célebre, “Estoy comprometido con la verdad, no con la consistencia” así pues, pone de manifiesto la comprensión hermenéutica en el cual ha respondido a la necesidad trascendental de hacer prevalecer la comprensión humana sobre la objetividad natural. En consecuencia, la hermenéutica debe ser vista como una forma de comprensión crítica que permite analizar las relaciones humanas dentro del ejercicio de la razón de vida plena para toda la humanidad, ampliando el campo de la significación teórica.

Más allá de los procedimientos técnicos y estructurales, la valoración del potencial de aprendizaje de cualquier organización incluida las Pymes, también implica considerar aquellos aspectos más subjetivos, individuales o sociales, interesándose por las motivaciones, interpretaciones e intuiciones asociadas al comportamiento y al contexto social del individuo. La innovación un proceso vinculado a la introducción de

cambios en las organizaciones y, como tal, es un proceso relacionado al aprendizaje y al conocimiento.

La difusión del conocimiento y la innovación tecnológica, originada por la capacidad propia de innovación más el desarrollo social o por la asimilación de tecnología, abarca también como orientación fundamental la preparación y generalización de sus resultados, tanto en los marcos de un Estado-Nación, como entre los diferentes sectores, lo cual crea un efecto multiplicador para todos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carbajal, R. (2017, julio). **Educación, Investigación e Innovación y sus Perspectivas desde el Mundo Laboral. Casos de las Universidades Salvadoreñas.** Realidades y Reflexión, (45), 22-31 El Salvador.
- Cañibano, C. (Noviembre, 2005). Palacio de Congresos Baluarte. **Sexto Congreso de Economía de Navarra. El Capital Humano: Factor de Innovación, Competitividad y Crecimiento.** España: Universidad Rey Juan Carlos.

Conocimiento, Innovación y Capacidades. Programa de las Naciones Unidas

Para el Desarrollo. [Documento en línea]. Disponible:

<http://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/ourwork/capacity-development.html>. [Consulta: 2019, Agosto 22].

[undp.org/content/rblac/es/home/ourwork/capacity-development.html](http://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/ourwork/capacity-development.html). [Consulta: 2019, Agosto 22].

Correa C. (1996, noviembre). **La Propiedad Intelectual y la Innovación Tecnológica en la Cooperación Universidad-Industria.** Revista Anual Ediciones EPI-ULA, (2), Venezuela.

Davenport, T; Prusak, T. (1998). **Working Knowledge: How Organizations Manage what they know.** Boston. Harvard Business School Press.

Diccionario de Economía Etimológico, Conceptual y Procedimental. Edición Especial para Estudiantes. Disponible: <http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=4&def=>. [Consulta: 2019, Agosto 28].

Etzioni, A. (1997). **Organizaciones Modernas.** (Tercera Reimpresión). México. Grupo Noriega Editores.

Factores Productivos: Tierra, Trabajo, Capital Tecnología y Conocimiento. [Resumen en línea]. Enciclopedia Virtual Eumed.net. Disponible: <http://www.eumed.net/cursecon/3/factores.htm>. [Consulta: 2019, Agosto 26].

García, E. (2009). **Aprendizaje y Construcción del Conocimiento.** En Las Plataformas de Aprendizaje. Biblioteca Nueva Madrid. Disponible: <http://www.eprints.ucm.es/9973/>. [Consulta: 2019, Agosto 26].

Garzón, M; Farfán, D. (2006). **La Gestión del Conocimiento.** Bogotá. Editorial Universidad del Rosario.

Gibbons, M.; Johnston R. (1974, noviembre). **Políticas de Investigación.** 3 (3), 220-242.

Gilson, L. (2006). **Sistemas Integrados de Gestión del Conocimiento Organizacional.** Tesis Doctoral, Universidad Federal de Pernambuco, Recife, Brasil.

Gupta, B. (Comps). (2000). **Knowledge Management: Practices and Challenges.** Industrial Management and Data Systems.100. Nos.1 and 2.

Handzic, M. (2001). **Knowledge Management: A Research Framework.** Second European Conference on Knowledge Management. Slovenia.

Hussain, F. (2004). **Managing knowledge effectively.** Journal of Knowledge Management Practice.

Kelleher, D. and Levene, S. (2001). **Knowledge Management: A Guide to Good Practice.** London. British Standards Institute.

La ONU Considera que las Pymes son la Espina Dorsal de la Economía y las Mayores Empleadoras del Mundo. (2018, Julio 01) El Nacional, Economía-Empleo.

Nonaka, I; Takeuchi, H. (1995). **The Knowledge Creating Company.** Oxford University Press.

López, J. (Comps). (2018, Septiembre). **Gestión del Conocimiento en las Organizaciones: Fundamentos, Metodologías y praxis.** Contribuciones a la Economía, Ecuador. Disponible: <http://www.eumed.net/rev/ce/2018/3/gestión-conocimiento.html>. [Consulta: 2019, Septiembre 10].

Pan, S.L. y Scarbrought, H. (1999). **Knowledge Management in Practice: An Exploratory Case Study.** Technology Analysis & Strategic Management, 11. (3), 359-374.

Real Academia Española (2014). **Diccionario de la Lengua Española.** Edición 23.^a Conmemoración del Tricentenario de la Academia. Disponible: <http://www.rae.es/diccionario-de-la-lengua-española/la-23ª-edición-2014>. [Consulta: 2019, Septiembre