

**BENEFICIOS GENERADOS POR LA IMPLEMENTACION DE MODELOS
DE GESTION DEL CONOCIMIENTO DENTRO DE LAS
ORGANIZACIONES**

RICARDO ANTONIO RODRIGUEZ SALAZAR

Asesor: MARTHA CASTRO PORTO

Minor en Negocios Internacionales

**Universidad Tecnológica de Bolívar
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Cartagena, Colombia 2010**

Contenido

Resumen	... 3
Abstract	... 3
Palabras claves	... 3
Introducción	... 4
Marco Teórico	... 5
Desarrollo de tema	... 10
Conclusiones	...17
Bibliografía	... 18

BENEFICIOS GENERADOS POR LA IMPLEMENTACION DE MODELOS DE GESTION DEL CONOCIMIENTO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

Por Ricardo Antonio Rodríguez Salazar

RESUMEN

El continuo aumento, cada vez mayor de la información que se debe gestionar en la actualidad sin importar la actividad económica que se desarrolle, nos lleva a una nueva realidad, a la “ sociedad del conocimiento” o a la “sociedad de la información” , debido a esto la importancia que ha adquirido el conocimiento en esta nueva era, ha hecho de este, una pieza fundamental en el incremento de la competitividad de las organizaciones, por ende se han desarrollado un sin número de métodos, modelos, procesos o técnicas que pueden ser implementadas en las estructuras organizacionales para la mejor gestión del conocimiento y por ende su mejor aprovechamiento, en esta, la nueva era del conocimiento, donde vendrá a ser parte esencial de la existencia y sostenibilidad de las organizaciones en el mundo globalizado de hoy.

ABSTRACT

The continuous rising incidence of information to be managed today regardless of economic activity is developed, leads to a new reality, the “knowledge society” or “information society” because the importance it has acquired the knowledge in this new era, has made this a key element in increasing the competitiveness of organizations therefore have developed a number of methods, models, processes and techniques that can be implemented in the organizational structures for better knowledge management and therefore its best use, in this, the new knowledge era, where will become an essential part of the existence and sustainability of organizations in today's globalized world.

Palabras claves: Conocimiento, Gestión, Competitividad, Innovación, Modelos.

INTRODUCCION

El conocimiento ha de ser un activo intangible de las organizaciones, pero su reconocida importancia en el aporte de ventajas competitivas le hace pieza fundamental en el desarrollo de nuevos enfoques dentro de la gestión organizacional.

Desde hace mucho tiempo las organizaciones han considerado que sus activos físicos y financieros no poseen la capacidad suficiente para generar ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo, por lo tanto es ahí donde el papel del conocimiento entra en juego y consideramos de que los activos intangibles son los que verdaderamente generan aportes significativos dentro de las organizaciones.

Por lo tanto debemos saber de que la Gestión del Conocimiento es la gestión de los activos intangibles que son los que van a generar valor para la organización. Debemos entender que la gestión de esos activos intangibles tiene que ver con los procesos de captación, estructuración y transmisión de los mismos. Por lo que la principal herramienta de la gestión del conocimiento es el aprendizaje organizacional, el cual es constante y dinámico.

Debido a todo esto se ha desarrollado un nuevo enfoque de gestión del conocimiento dentro de las organizaciones, esto debido a la creciente importancia de este como factor productivo y generador de ventajas que muy difícilmente podrían ser aportados por activos tangibles. Entre tanto, los modelos de gestión del conocimiento tienen como objetivo fundamental servir como herramientas para estructurar, identificar y valorar todos los activos intangibles presentes en la organización. El desarrollo e implementación de modelos de gestión del conocimiento en las organizaciones generara ventajas que explicaremos y conoceremos en el presente artículo.

MARCO TEORICO

En el tema de modelos de Gestión del Conocimiento existen una cantidad de conceptos que pueden ser confundidos o que podrían considerarse sinónimos, debido a su real similitud, pero en este punto haremos un acercamiento conceptual que nos permita relacionarnos más con el tema de Gestión del Conocimiento y con modelos que son reconocidos y que serian de gran aporte para aclarar lo que pretendemos exponer.

Primero que todo debemos saber cual es en si la definición del concepto Gestión del Conocimiento el cual se interpreta 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”¹.

Los modelos de Gestión del Conocimiento pueden fundamentarse en la medición del Capital intelectual o en la Gestión del Conocimiento.

Según *Steward (1997)* define el Capital Intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.

En definitiva, El Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados

¹ Gestión del conocimiento.com. Gestión del conocimiento. Disponible en:
http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_gestion_del_conocimiento.htm

contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro (*Euroforum, 1998*)².

El Capital Intelectual representa los activos intangibles de las organizaciones los cuales son:

1. El Capital Humano: Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. El Capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo.
2. Capital estructural: es el valor del conocimiento creado en la organización. Está determinado por la cultura, normas, procesos y formado por los programas, las bases de datos, las patentes, las marcas, los métodos y procedimientos de trabajo, modelos, manuales, sistemas de dirección y gestión.
3. Y por último el Capital relacional: surge por el intercambio de información con externos, son las relaciones de la organización con los agentes de su entorno, se refiere a la cartera de clientes, a las relaciones con los proveedores, bancos y accionistas, a los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales, a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa, medios de comunicación y alianzas.

MODELOS DE GESTION DEL CONOCIMIENTO

Existen una variedad de Modelos de Gestión del Conocimiento y según sus estrategias podríamos clasificarlos en 2 tipos:

1. Estrategias para la identificación y localización del conocimiento organizacional y

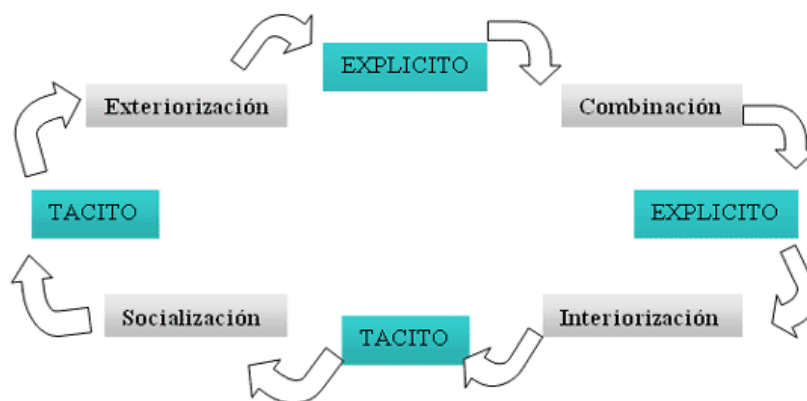
² **EUROFORUM** es un Centro de Alto Rendimiento Empresarial, con más de 30 años de experiencia, dedicado a la celebración de reuniones de empresa, convenciones y congresos nacionales e internacionales, y a la formación para el desarrollo directivo.

2. Estrategias para generar dinámicas grupales que permitan generación, compartimiento, difusión e interiorización del conocimiento existente.

MODELOS

PROCESO DE CREACION DEL CONOCIMIENTO (NONAKA Y TAKEUCHI, 1995)

Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento. El conocimiento tácito es aquel que físicamente no es palpable, sino que es interno y propiedad de cada persona en particular y el conocimiento explícito es aquel que se puede expresar o representar mediante símbolos físicamente almacenables y transmisibles³.



Modelo Nonaka y Takeuchi, 1995

La *Socialización*, el cual es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización;

³ Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. Lic. Marlerly Sánchez Díaz

La *Exteriorización*, es aquel proceso de convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento;

La *combinación*, es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc.

La *Interiorización*, es el proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

MODELO DE ANDERSEN (*ARTHUR ANDERSEN, 1999*)

Arthur Andersen en su modelo reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan utilizarla para crear valor para los clientes. Su novedad radica en que, desde la perspectiva individual existe una responsabilidad personal por compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización y desde la perspectiva organizacional también implica una responsabilidad con la creación de la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, se desarrollen los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

MODELO DE DIRECCION ESTRATEGICA POR COMPETENCIAS: EL CAPITAL INTANGIBLE (*BUENO, 1998*). Eduardo Bueno Campo

El centro del modelo E Bueno, es el concepto de Capital Intelectual. notando la importancia que poseen los activos intangibles dentro de las organizaciones, se ha motivado la idea de conocer cuál es el valor real del capital intangible que una empresa

puede tener, por lo que es estimado de la siguiente manera: es la diferencia obtenida entre el valor que el mercado da a la compañía y el valor que contablemente existe para esa empresa.

Por lo que deducimos que el capital intangible de una organización es la valoración de dichos activos creados por los flujos de conocimiento que tenga la empresa. Además, esto hace que la propuesta de mayor visión de futuro para una empresa pase por enriquecer en la medida de lo posible el capital intangible, para crear lo que se ha venido a denominar una "Dirección estratégica por competencias". Para estructurar estas ideas, se sirve de actitudes o valores, es decir, qué desea ser la empresa, de conocimientos fundamentados sobre qué hace la empresa y, por último, de capacidades, que es una estimación de aquello que se es capaz de hacer.

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE KPMG CONSULTING (TEJEDOR Y AGUIRRE, 1998)

La finalidad del modelo es exponer claramente cuáles son los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como cuales van a ser lo obtenidos de ese aprendizaje. El modelo posee varios elementos que son: La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc. que interactúan entre sí, formando un sistema complejo.

Estos son algunos de los Modelos de Gestión del Conocimiento que han sido enmarcados en esta área y que han sido significativos para el desarrollo de este tema que es muy importante en el desarrollo competitivo de las organizaciones en la actualidad.

DESARROLLO DEL TEMA

El entorno macro y micro de las organizaciones en la actualidad se encuentra enmarcado por un proceso de globalización, en donde las barreras están siendo eliminadas y en donde existe un flujo constante y creciente de información, en el que las comunicaciones son rápidas entre individuos que se encuentran situados en cualquier parte del mundo, lo que resulta en el hecho concreto de que para una organización hoy, los activos físicos o tangibles no son la fórmula del éxito empresarial, por el contrario, si lo son los activos intangibles que son aquellos que influyen en la creación de valor dentro de las empresas, pero no tienen apariencia física como si la tienen los edificios, las maquinarias, las materias primas, etc. Por ende es crucial y relevante que las organizaciones sepan cómo gestionar sus activos intangibles y así poder ser competitivos.

Es muy bien sabido que todas las organizaciones deben tener en cuenta que el conocimiento como activo intangible tiene una vida útil y se podría decir que es lo suficientemente corta como para que este, entendido como “una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer”⁴ que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, se deba renovar en un proceso continuo, que le permita estar un paso más adelante que el de sus competidores, en un entorno donde la información y el conocimiento son transferidos y compartidos de la manera más ágil las organizaciones por lo que deben poseer modelos de Gestión del Conocimiento que le permitan estructurar sus activos intangibles.

Sin embargo, ese conocimiento o innovaciones que se pretenden crear se despliegan a partir de individuos, que como bien es sabido poseen una subjetividad que caracteriza a las personas en su esencia y son quienes componen la organización y le inyectan la riqueza de conocimientos que ellos mismos poseen, constituyéndose así, en el capital intelectual de la empresa.

⁴ Davenport y Prusak (1999).

Por lo tanto, es crucial para los tomadores de decisiones dentro de las organizaciones guiar el cumplimiento de estos modelos para que sean implementados y generen los aportes necesarios para el desarrollo y aumento de la competitividad de la organización.

La implementación de estos modelos generan un sin número de ventajas y es el objeto de este artículo conocerlas.

Los beneficios que son otorgados por los modelos de gestión del Conocimiento dentro de las organizaciones son en muchos aspectos y campos.

COMUNICACIÓN INTERNA: mejoran y aceleran la comunicación entre los integrantes de la organización, permite que las opiniones del personal sean más visibles, esto traería consigo el incremento de la participación de estos.

EFICIENCIA: con la implementación de estos modelos en las organizaciones se reduciría el tiempo para la solución de problemas, esto debido a la disminución en el tiempo de propuestas, lo que aceleraría los resultados y por ende generara una mayor eficiencia global.

FINANCIERO: financieramente la implementación de estos modelos de gestión del conocimiento incrementaría las ventas, disminuirá los costes y lógicamente esto traerá consigo mayores beneficios.

MARKETING: mejorara el servicio, se centrara más en el cliente, lo que permitirá que el marketing sea más directo y por lo tanto más proactivo⁵.

Las organizaciones son entes sociales intencionalmente constituidos; es decir, formado por personas, las cuales deben crear y conocer los conceptos acerca de lo que es el conocimiento y de cómo deben gestionarlo según sus diferencias, deben tener claro lo que la empresa quiere, a quien se dirige, sus fortalezas, sus oportunidades, ventajas competitivas, capacidades, recursos etc., es un punto de partida totalmente necesario,

⁵ Alavi y Leidner, (1999).

conociendo que las empresas difieren también debido a sus estrategias, estructuras, despliegue de recursos, ámbitos, y su manera de enfrentar cada uno de estos aspectos al igual que la diferentes ventajas competitivas que generan para, precisamente, llegar a diferenciarse, por lo tanto estos modelos difieren también según el tipo de organización y sobre a qué se quiere llegar.

Teniendo en cuenta lo anterior, para crear conocimiento e innovar se deben cambiar los procesos, las estructuras y los límites de las organizaciones, no solo desde el punto de vista de los individuos si no creando espacios en la organización que permitan la síntesis y la implementación de esos conocimientos creados a partir del razonamiento, de la duda constante, de métodos investigativos, del diálogo y de los cuestionamientos persistentes de todos los empleados de la firma, tanto directivos como operadores, aprovechando la mayor porción de capital humano e intelectual, es debido a esto que es importante la filosofía como estudio de los problemas de la cotidianidad, tratando de dar respuestas y es aquí donde es de utilidad los diferentes modelos para la buena Gestión del Conocimiento.

Un beneficio que genera la implementación de modelos de Gestión del Conocimiento es que genera condiciones para que todos aquellos que hagan parte de la organización se encuentren en equidad de condiciones para la interacción y para el aporte a partir de su propia vivencia o experiencia, independientemente de su condición económica, religiosa, étnica, de género o edad entre otras⁶.

Existen unos puntos en los cuales la implementación de modelos de Gestión del Conocimiento ayudaran y beneficiaran en gran medida a las organizaciones como lo son:

- Capturan y comparten una excelente práctica de gestión del conocimiento.
- Proporcionan una formación y aprendizaje organizacional.

⁶ Gestión del conocimiento: aportes para una discusión Latinoamericana (Knowledge management: a discussion in Latin America). Kemly Camacho 2008.

- Gestionar de una excelente forma las relaciones con los usuarios.
- Mejora y desarrolla una inteligencia competitiva.
- Proporciona un mejor espacio de trabajo.
- Ayudaría a gestionar la propiedad intelectual de la organización.
- Retiene y estructura los conocimientos del personal⁷.

En medio de todos los procesos en los cuales se implementan los modelos de Gestión del Conocimiento, es decir, durante la actividad laboral, se producen aprendizajes informales, los cuales se creerían que son irrelevantes, pero en muchos casos y en muchas ocasiones resultan ser vitales para la organización. Ya con este tipo de casos se puede establecer una memoria organizacional que resulta muy importante para todos los procesos de innovación que se quieran implementar dentro de la organización.

Un punto clave es la capacidad que debe existir de poder asimilar los conocimientos de fuentes externas, de poder tener conexión a redes y diversas fuentes de conocimiento e innovación.

Se debe tener en cuenta la gran relación que existe a nivel organizacional, entre las acciones económicas generadas a través del uso de las nuevas TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) y la evolución de las prácticas y la formación en el lugar de trabajo.

La implementación de estos modelos en las organizaciones proporcionan un nuevo ambiente de trabajo, un desarrollo cultural dentro de la organización, un aumento de la propiedad en activos intangibles de la organización y además, una buena gestión de la propiedad intelectual es fundamental para evitar que quede disuelta o difuminada en la organización.

⁷ Collison y Parcell, 2001

La efectividad de estos modelos implica organizar y estructurar muy bien la información que la haga accesibles en forma ágil a todas las personas, y lógicamente que estos puedan ser utilizados para agregar valor. Entre tanto debemos entender que con estos modelos lo que se busca es desarrollar en las organizaciones la capacidad de generar nuevos conocimientos, diseminarlos, estructurarlos y materializarlos en sistemas que puedan ser usados entre los miembros de la organización.

A través de todo el artículo hemos plasmado la importancia de implementar modelos de Gestión del Conocimiento dentro de las organizaciones como fuente de innovación y ventaja competitiva dentro de esta era del conocimiento, pero no solo es importante gestionar dicho conocimiento y transformarlo en ventajas para las organizaciones, ni tampoco poseer un personal especializado y experimentado es el único reto, es necesario enfrentarse a muchos desafíos para poder sacarle provecho a todas las ventajas que son generadas por esos modelos.

La organización debe reconocer al conocimiento como el recurso más importante, el motor impulsor y la nueva base competitiva para la innovación en métodos, modelos, procesos, y técnicas para que esta pueda ser competitiva en el largo plazo. Debe reconocer a los individuos y sus conocimientos, es decir, al trabajador del conocimiento, como recurso definitivo para gestión del conocimiento y para que se den los objetivos de la implementación de los modelos.

Para que se den esas ventajas se debe impulsar a los trabajadores del conocimiento que constituyen a la organización, a penetrar y socializar sus conocimientos, reconocer al conocimiento tácito, como factor subjetivo y diferente en cada uno de los trabajadores del conocimiento y dentro de los diferentes niveles y segmentos, y que a pesar de sus diferencias, se debe compartir, por medio de la socialización, refutación y síntesis.

Debido a lo anterior, las organizaciones deben crear espacios en donde el cambio, el conocimiento y la innovación hecha por los individuos se puedan implementar o materializar y en donde se pueda seguir construyendo ideas.

Se debe dirigir el conocimiento tácito y explícito por un sendero, según los objetivos, misión, visión y estrategia de la firma. También las organizaciones deben conocer muy bien su entorno, y su situación interna, por lo que se deben acoplar, de manera bilateral para la correcta implementación de innovaciones, con otras fuentes, ya sean sistemas nacionales de ciencia y tecnología, centros de investigación y desarrollo externos a la empresa o de la empresa misma.

Existe una amplia gama de beneficios que son otorgados por estos modelos dentro de las organizaciones, y todo gracias a la buena gestión del conocimiento un activo intangible de suprema importancia en la actualidad. Debido a que este tema es un tema poco desarrollado los aportes que brindan estos modelos pueden no ser siempre generados simultáneamente, pero el empresario de hoy debe ser capaz de desarrollar la manera de que sus necesidades se adquieran gracias a estos modelos.

Teniendo en cuenta todo lo anterior el fin último de una excelente implementación de modelos de Gestión del Conocimiento dentro de las organizaciones es el siguiente:

Todo gerente o líder dentro de la organización lo que busca es que gracias a este modelo se produzca y se conserve el nuevo valor, esto como activo de propiedad intelectual que posea la organización. Este líder busca maximizar y generar nuevas riquezas que le permitan tener rendimientos crecientes debido a la gestión del conocimiento. Considera que este modelo aumentara sus ingresos, le permitirá abrir nuevos mercados debido a la estructuración de información global.

Además de lo anterior, le permitirá a la organización habilitar, y permitir un crecimiento sostenible. Mejorara la toma de decisiones debido a que posee un fuente clara y precisa de información, por lo que lógicamente le permitirá mitigar el riesgo asociado a la toma de decisiones.

Como todo gerente, siempre estará al tanto de desarrollar nuevos modelos de negocio, ya que puede tener una perspectiva diferente del entorno, estos modelos de Gestión le

permitirán construir relaciones más profundas y permanentes con sus usuarios y le permitirá conseguir muchos más.

Entre tanto, la organización podrá ser mucho más productiva y eficiente, permitiendo así que sus trabajadores del conocimiento aumenten la velocidad de innovación y posean más ideas y creatividad.

Debido a todos estos beneficios la organización podrá tener una mejor adaptación, lo que permitirá que esta posea una evolución y así ser una organización inteligente.

Todo lo anterior para que este mejor preparada y pueda anticiparse al futuro y a los cambios en el entorno.

Los beneficios para los trabajadores del conocimiento serán muchos como que podrán tener una mayor colaboración y coordinación en equipo, mejorando su capacidad de aprendizaje, y gracias al modelo podrán maximizar el uso del conocimiento colectivo que se ha estructurado.

Estos beneficios generados por los modelos de Gestión del Conocimiento mejoraran el flujo de conocimiento, lo que va a generar que se mejore la capacidad de la organización para gestionar sus actividades y proyectos.

Le traerán a la organización menores costos de operación mediante la sustitución de información, debido a la digitalización del conocimiento interno, lo que evitara el despilfarro y la duplicación de la información.

Para los trabajadores del conocimiento les permitirá crear un conocimiento más consciente lo que permitirá una mejor transmisión del conocimiento dentro de la organización, lo que permitirá ampliar el alcance y riqueza de la misma.

Por lo tanto, es crucial la implementación de estos modelos en las organizaciones para crear, capturar, proteger, difundir, y estructurar el conocimiento como capital intelectual que genere ventajas para la competitividad de la organización.

CONCLUSIONES

Podemos considerar que está muy claro que se debe impulsar y gestionar la creación de conocimiento como un proceso habitual de la empresa, y por ende la implementación de modelos de Gestión de ese Conocimiento que le permitan adquirir una mayor flexibilidad y capacidad de reacción y acción sobre el entorno que la envuelve, lo que les permita generar resultados, representados en mayores utilidades y rentabilidades para la organización. Generalmente las empresas que generan grandes utilidades son empresas visionarias, que tienen bien desarrollado la rutina innovadora, pero en términos cuantitativos y cualitativos existen diversas maneras de medir dichas innovaciones, cada empresa debe buscar la mejor manera de calcularlo según las herramientas que hasta hoy han sido otorgadas para los administradores del nuevo milenio para dicho fin, lo que sí está claro es que las empresas deben gestionar la constante creación y Gestión del Conocimiento para poder ser competitivas en el mundo globalizado de hoy.

BIBLIOGRAFIA

- Alavi y Leidner, (1999).
- Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. Lic. Marlery Sánchez Díaz. (2005)
- BROOKING, A. (1997) el capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio, Paidós, Barcelona.
- Bueno Campos, E. El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. (1998)
- Davenport y Prusak (1999).
- Euroforum (1998), "Medición del Capital Intelectual. Modelo Intellect", IUEE, San Lorenzo del Escorial (Madrid)
- Gestión del conocimiento.com. Gestión del conocimiento. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_gestion_del_conocimiento.htm
- Gestión del Conocimiento y tendencias actuales. Autores: Ing. Lilier Pérez Pérez Ing. Laura M. Palomino Mariño (Septiembre 2008)
- Gestión del conocimiento: aportes para una discusión Latinoamericana (Knowledge management: a discussion in Latin America).(2008)
- Ikujiro Nonaka y Ryoko Toyama. The theory of knowledge creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. (2005)
- Introducción a la Gestión del Conocimiento. Lic. Daniel Piorun (Prof. MBA-UBA) – compaginación de varios autores y experiencias
- KROGH Georg von. ICHIJO Kazuo. NONAKA Ikujiro. Facilitar la creación de conocimiento. Como desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación.(2001)
- La gestión de información en las organizaciones, principios, conceptos y aplicaciones. Santiago de Chile: CECAPI (1998)
- Thompson, Jr., Strckland iii & Gamble (2008). Administracion Estrategica.