

La gestión del conocimiento: El caso¹ de las empresas productoras cubanas

Knowledge management: The case of cuban production companies

Marisleidy Alba Cabañas PhD,²
Katy Caridad Herrera Lemus PhD³

Resumen

En la actualidad es imprescindible que las organizaciones reconozcan que, si el conocimiento no es administrado eficientemente y no está disponible para su utilización en el momento adecuado, puede perder todo o gran parte de su valor ante el proceso de toma de decisiones, por lo que resulta imprescindible desarrollar espacios de transferencia de conocimientos que puedan ser incorporados a la actividad innovadora de las organizaciones. En este sentido, el objetivo general de esta investigación consiste en exponer los resultados de un diagnóstico sobre gestión del conocimiento realizado a cinco empresas productoras cubanas.

Los resultados obtenidos demuestran que el conocimiento y más allá la innovación son componentes esenciales de la gestión empresarial y tienen mayor relevancia en el desarrollo de las empresas productoras cubanas. Sin embargo, resulta limitado el tratamiento a este enfoque de gestión, identificando escasas estrategias de adquisición y preservación del conocimiento existe, lo cual limita el logro de propuestas innovadoras.

Palabras clave: gestión empresarial, innovación, toma de decisiones.

Abstract

Today, it is imperative that organizations recognize that if knowledge is not managed efficiently and is not available at the right time, you may lose all or much of their value in the decision-making process. Therefore, it is essential to develop knowledge transfer spaces that can be incorporated into the innovative activity of organizations. The overall objective of this research is to present the results of an assessment of knowledge management in five Cuban producer companies.

The results show that knowledge and innovation are essential components of the business management and have greater relevance in the development of Cuban producers. However, treatment to this management approach is limited. Few strategies of acquisition and preservation of knowledge exists, which limits the achievement of innovative proposals.

Keywords: business management, innovation, decision making.

Recibido el 18/10/2016 Aprobado el 02/12/2016

1. Artículo de investigación

2. Docente - investigadora Universidad Externado de Colombia marisleidy@gmail.com

3. Directora Centro de Técnicas de Dirección Universidad de La Habana katy@ceted.uh.cu

Introducción

El estudio de la dinámica de las organizaciones en los últimos años permite listar un conjunto de argumentos que impulsan a las organizaciones y grupos sociales a despertar un interés fundamental por el tema de la gestión del conocimiento, dentro de estos argumentos se destacan:

- › La fuga de conocimiento tácito, la cual ocurre cuando una o más personas que conforman una organización salen de ella.
- › Insuficientes procesos de sistematización y de recuperación de los aprendizajes.
- › Poco intercambio e información no compartida incluso entre los integrantes de la organización.
- › Islas producidas por la acumulación de información y conocimiento en pocas personas, desperdiciando las buenas prácticas y las experiencias exitosas.

Cada vez son más numerosas las organizaciones que se están dando cuenta de la importancia de este activo para la gestión y con ello, la garantía de ventajas competitivas, que radica fundamentalmente en la posibilidad de ser capaces de ofertar productos y servicios novedosos y distintivos a partir del flujo y la aplicación del conocimiento. De ahí que se dispongan a incorporar entre sus operaciones la gestión del conocimiento, integrada a las funciones básicas de la gestión: planificar, organizar, dirigir, evaluar y controlar. La gestión, bajo esta perspectiva, se convierte en una política central y se encarga de preservar, identificar el conocimiento relevante, analizar y disseminar el saber en las organizaciones, partiendo del estudio y seguimiento del flujo de información, con la premisa de brindar la información adecuada a la persona correcta, en el momento oportuno, para propiciar su creatividad y excelencia. En la gestión del conocimiento (GC) se requiere de una vinculación eficiente de la información, de las actividades que se realizan, las tecnologías de la información que se emplean como soporte y de la intervención humana.

La GC crece a una velocidad impresionante. ¿Por qué se insiste en hablar de GC? ¿Qué categorías trabaja? ¿Cuáles enfoques prevalecen en el desarrollo de esta tendencia? Acerca del término GC surgen muchas definiciones entre las que se encuentran las expresadas por los autores: Páez (1992); Muñoz Seca (1997); Alavi & Leidner (1997); Bueno (1998); Davenport & Prusak (1998); Orozco (1998); Hope & Hope (1998); Nonaka & Takeuchi (1999); Moreira, Méndez, & Rodríguez (1999); Andreu & Sieber (1999); Gates (1999); Pan & Scarbrough (1999); Pérez & Coutin (2001); Maestre (2001); Nieves & León (2001); Torres (2002); CITMA (2002); Aja (2002); Núñez (2004); Ponjuán (2004);

Núñez & Núñez (2005); Salazar, 2005 citado en (Rodríguez, 2006); Sánchez (2005); Selva, Manuel, Carmenate, & Cabrera (2005); Brookes (2005); Rojas (2006); Franch & Herrera (2007); Pérez & Palomino (2008); Franch & Herrera (2011); Monagas (2012); Alba & Herrera (2013).

En busca de las respuestas a las preguntas iniciales, las autoras analizaron las definiciones con vistas a encontrar los elementos que pudieran caracterizar la GC, conocer sus aspectos particulares y aquellos necesarios a diagnosticar para un proceso de aplicación. Se encontraron 34 conceptos entre autores nacionales e internacionales para una etapa que se divide en dos períodos: período clásico, correspondiente a los hallazgos pertenecientes al siglo XX y el período contemporáneo, correspondiente al actual siglo.

Del conjunto de conceptos analizados en el siglo XX, la autora determina las siguientes características relevantes:

- › Tras identificar las categorías presentes en cada modelo y, tomando como referentes los criterios de agrupación presentados en investigaciones anteriores de (Alba & Herrera, 2014), se pudo clasificar las definiciones, determinando el enfoque distintivo asociado a cada declaración (anexo 4).
- › Un análisis del comportamiento de los enfoques en los conceptos, muestra que los de mayor prevalencia son: el enfoque de proceso en la GC y el de competencias, coincidentemente con el mismo nivel de aparición por conceptos, lo cual demuestra la importancia de llevar a cabo el ciclo de GC a partir del reconocimiento de la diversidad de competencias (saber, saber hacer, saber ser) y del desarrollo alcanzado en ellas por los integrantes de una organización (a decir de (Herrera & *et al*, 2009): operativas, de desarrollo y estratégicas) figura 1.
- › En segundo lugar quedaron evidenciados los enfoques gerencial y la información como proceso, dejando claro la necesidad que tiene la gestión de “oxigenar” con nuevas ideas sus proyectos, a la vez que requiere explicitar, registrar el conocimiento, las experiencias, el know how que poseen sus integrantes, en los flujos de información que transitan por todo el engranaje de la organización a través de la gestión de la información.
- › En tercer lugar se destacan los enfoques capital intelectual y capital humano de manera proporcionada, que se asumen como soportes de los enfoques anteriores que aunque exponen la importancia de las personas y sus conocimientos en el proceso de gestión y en particular en la GC, resulta tratada de forma limitada si se tiene en cuenta que apenas alcanzan el 50% de las declaraciones.

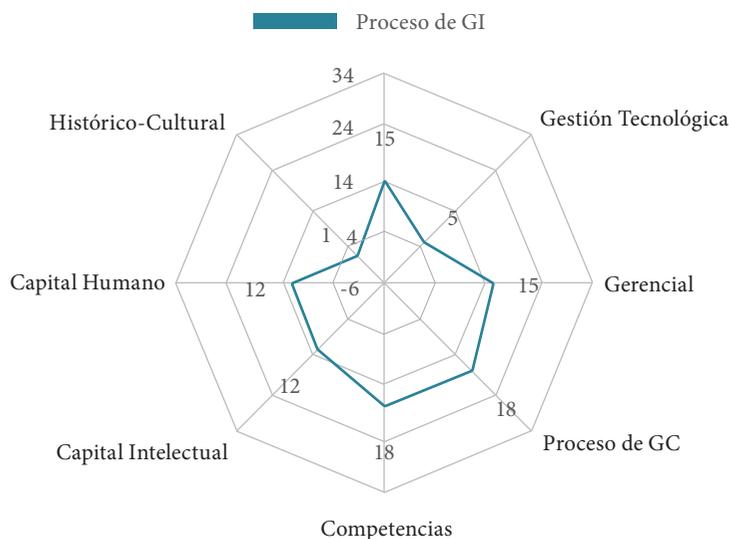


Figura 1. Enfoques asociados a conceptos de GC
Fuente: Marisleidy Alba Cabañas y Katy Caridad Herrera Lemus

› Por último, quedaron identificados los enfoques histórico-cultural y de gestión tecnológica. Lo anterior se explica en primer lugar porque el conocimiento es una condición humana, subyacente en los procesos en que interviene el ser humano y en segundo lugar porque el sentido operativo que prevalece en el análisis de situaciones, lleva a minimizar la influencia que ejerce el entorno a mediano y largo plazo en las experiencias de los individuos. En el caso de las tecnologías de la información, llama la atención los bajos niveles alcanzados, lo cual pudiera estar asociado al proceso evolutivo del tema.

Teniendo en cuenta lo anterior y la extensión del período en que se registran las conceptualizaciones, resultó necesario analizar la prevalencia de enfoques por etapas. Esta división en períodos se realizó

considerando que la llegada del nuevo siglo marcó un cambio de paradigma tendiente a reconocer el conocimiento como el activo principal y generador del desarrollo económico (Figura 2).

El resultado del análisis por etapas pudo determinar que los enfoques: 1) proceso de gestión de la información gerencial y 2) proceso de gestión del conocimiento y competencias, se desarrollan más en los conceptos del pasado siglo, mientras que los enfoques: gestión tecnológica, capital intelectual, capital humano e histórico-cultural se utilizan más en los conceptos del siglo XXI. Lo anterior se corresponde con las contribuciones que en el tiempo se le han hecho a la gestión, la cual se ha enriquecido desde visiones más tecnológicas, estructurales y humanistas que han permitido reconocer el valor del conocimiento como intangible generador de innovación e integración social.

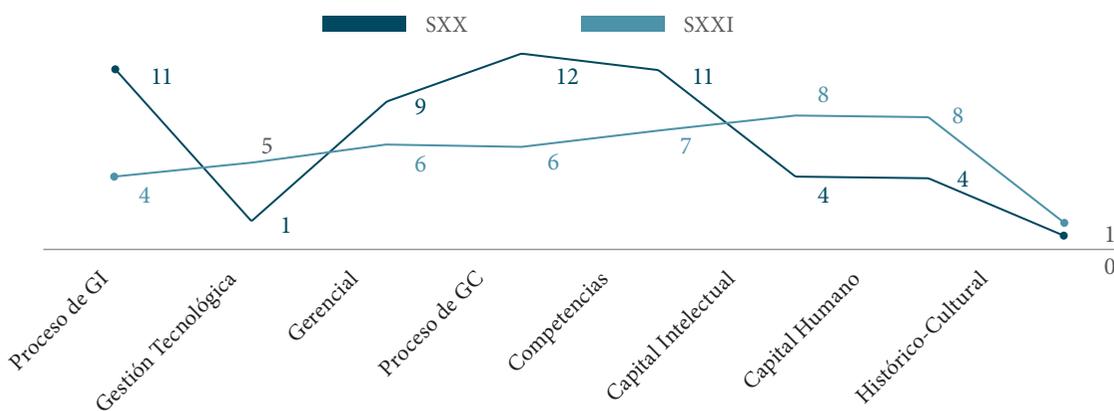


Figura 2. Enfoques de conceptos de GC (SXX y SXXI).
Fuente: Marisleidy Alba Cabañas y Katy Caridad Herrera Lemus

Modelos de gestión del conocimiento

Entre las investigaciones orientadas a la GC, están las que se han dedicado a la búsqueda de indicadores que permitan cuantificar y medir el capital intelectual, el proceso de creación y generación de conocimiento y las encargadas del diseño de mecanismos de captación, recolección y difusión del conocimiento. Siguiendo el criterio en el cual cada modelo indica una forma posible de GC, se hace necesario identificar las características que determinan sus rasgos y condiciones de desarrollo, a partir del análisis de 44 modelos encontrados pertenecientes tanto a autores precursores del tema como a los contemporáneos entre los que se destacan los aportados por: Kogut & Zander (1992); Wiig (1993); Kim (1993); Hedlund (1994); Nonaka & Takeuchi (1995); Gopal & Gagnon (1995); Muñoz & Riverola (1997); Grant (1996); Sveiby (1997); Bueno (1998); Tejedor & Aguirre (1998); Arthur (1999); Kerschberg (2000); Pérez (2004); Soto (2005); Dájer (2006); Machado (2008); Franch & Herrera, (2011); Monagas (2012); Alba & Herrera (2013); Ruso & Borrás (2013). El resultado del análisis de los modelos revela lo siguiente:

1. Tomando como referencia los enfoques definidos en las investigaciones anteriores (Alba & Herrera, 2014), la agrupación de los modelos permitió observar que los enfoques con mayor prevalencia en modelos de GC son: gerencial, capital humano y proceso de GC, lo cual refuerza el interés en disponer de procesos estructurados de conocimientos que registren las experiencias y el saber hacer individual y colectivo de las organizaciones para el logro de

objetivos, fundamentalmente económicos. En un segundo momento quedaron identificados los enfoques; capital intelectual, competencias, gestión tecnológica y proceso de gestión de la información, entendido como plataformas base para que las personas, el conocimiento y la gestión puedan desarrollarse.

2. Un análisis interesante muestra la figura 3 al reevaluar estos enfoques en correspondencia con el período al que pertenece, considerando dos momentos: el pasado siglo, período considerado clásico, y el presente siglo, llamado período contemporáneo. La evaluación para ambos períodos permite observar que a pesar de no ser significativas las diferencias entre los períodos, es importante destacar que los modelos que actualmente se están elaborando involucran en menor medida los enfoques por competencias y el de GC como proceso que tiene mayor presencia en modelos clásicos, centrando su atención en el enfoque gestión tecnológica y de proceso de gestión de la información. Una constante en ambos períodos lo constituye el papel relevante del capital humano. El análisis en tiempo, muestra la brecha entre los modelos clásicos y contemporáneos, esta diferencia se basa fundamentalmente en que los modelos clásicos fueron diseñados principalmente para contribuir al proceso puro de GC, mientras que los contemporáneos responden más al desarrollo de la GC en las organizaciones. En consecuencia con ello, existe un incremento en la utilización de la gestión de la información, la gestión tecnológica y el capital humano.

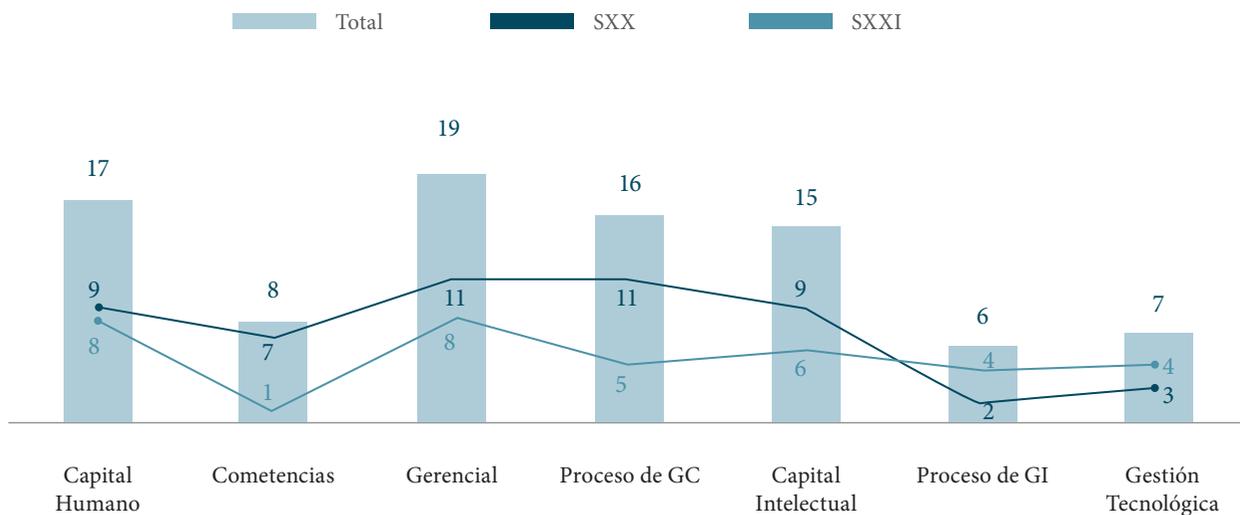


Figura 3. Enfoques con mayor presencia en modelos de GC. Comportamiento por períodos.

Fuente: Marisleidy Alba Cabañas y Katy Caridad Herrera Lemus

Teniendo en cuenta el objetivo fundamental de este estudio, se consultaron las investigaciones realizadas por Alba & Herrera (2014, p. 25-34); (2014, p. 199), identificando una metodología de diagnóstico que permite conocer el estado del proceso de GC y de la innovación. Esta metodología fue aplicada en empresas dedicadas a la actividad productiva cubana, los resultados de la aplicación se muestran a continuación.

Las empresas de producción cubana

La actividad productiva cubana está caracterizada por la presencia del capital humano, pilar fundamental de la economía del país, que cuenta con las tasas más elevadas de alfabetización. Sin embargo, el proceso de GC e innovación se ve limitado por los pocos espacios de socialización y por la pobre inclusión del conocimiento en los productos y servicios que se elaboran. La aplicación de la metodología de diagnóstico Alba & Herrera (2013), en su fase 4, etapa uno, en

cinco empresas productoras cubanas permite mostrar conclusiones generales que evidencian las posibilidades y necesidades de abordar estas variables en la gestión de las producciones de las empresas productoras cubanas.

Los resultados obtenidos de la aplicación parcial de esta metodología se trasladaron a un diagrama de cajas, obtenido mediante el software estadístico SPSS, demostrando que la adquisición de conocimiento es un proceso que se usa frecuentemente, con dos casos atípicos extremos que la evalúan de 1 (poco frecuente) y 3 (muy frecuente). Con respecto al almacenamiento, existe una dispersión de la respuesta entre 1 y 2 (de poco a frecuente).

Por otra parte al igual que la adquisición, la transferencia es un proceso que se utiliza frecuentemente, sin embargo existen tres casos atípicos en 0,1,3. En el caso de los procesos de uso y creación, existe una dispersión común que ubica su frecuencia de utilización en la escala más alta (entre frecuente y muy frecuente).

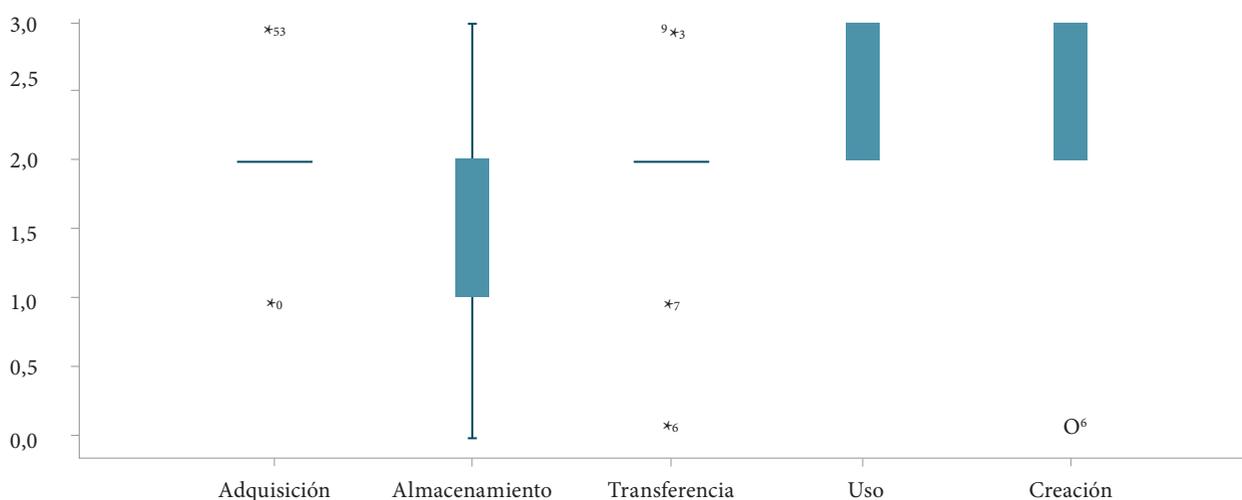


Figura 5. Frecuencia de ejecución de las etapas del proceso de gestión del conocimiento en las empresas productoras cubanas
Fuente: Marisleidy Alba Cabañas y Katy Caridad Herrera Lemus

Si se analiza de manera integral el comportamiento de las categorías del proceso de GC (figura 5), llama la atención la poca frecuencia de utilización que se le confiere al almacenamiento, con respecto al uso y a la creación por lo que se infiere que si se almacena poco frecuente no se logra un uso y creación adecuado, pues no estará disponible todo el conocimiento que circula en las empresas para estos dos últimos procesos de la GC.

En cuanto al nivel de importancia (figura 6) que se le confiere dentro de las empresas a cada etapa del proceso de GC se pudo evidenciar que la adquisición es evaluada de 5 (primer lugar de importancia) con dos casos atípicos que la ubican en el 2do y 4to lugar.

El proceso de almacenamiento posee una dispersión entre 1 y 2 con un solo caso atípico que lo ubica en el 4to nivel demostrando que es un proceso al cual se le concede poca importancia en las empresas. La transferencia se sitúa entre 1 y 3; el uso entre 3 y 4, ambos con una dispersión común. Por último, la creación se encuentra entre 2 y 3 coincidiendo con el proceso de transferencia.

Al analizar estas categorías (figura 6), se observa que se evalúa a la adquisición en primer orden de prioridad, sin embargo al conferirle el valor más bajo al proceso de almacenamiento, se infiere que no todos los datos adquiridos se logran almacenar por lo que en alguna medida se verá afectado el ciclo completo de GC.

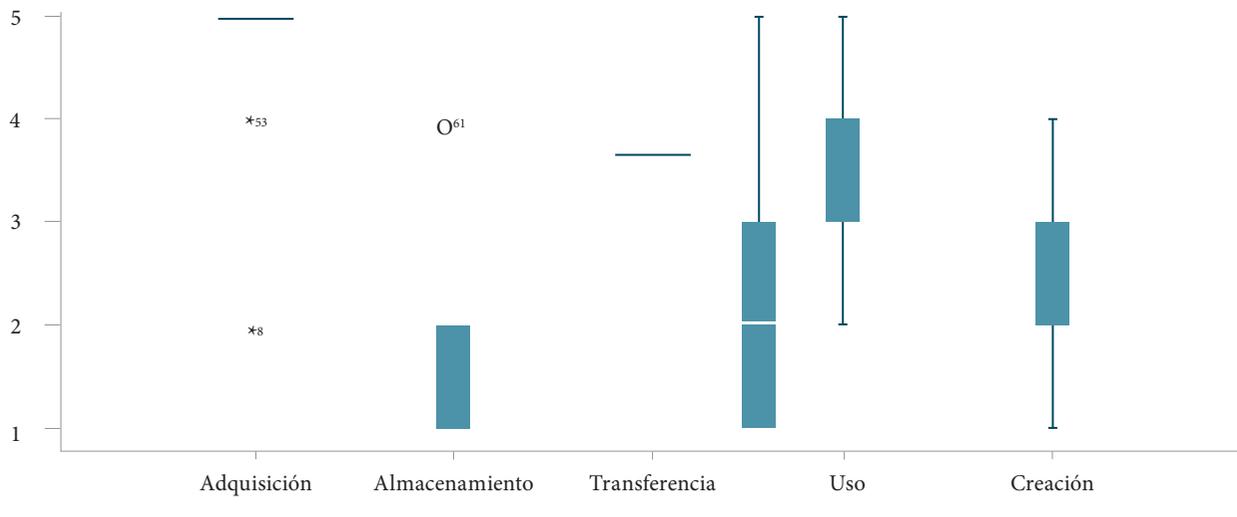


Figura 6 Importancia de las etapas del proceso de gestión del conocimiento en las empresas productoras cubanas.
Fuente: Marisleidy Alba Cabañas y Katy Caridad Herrera Lemus

Por otra parte resulta coherente la evaluación obtenida en los procesos de almacenamiento, transferencia y uso. Sin embargo, al contar con el mismo valor de importancia la transferencia y la creación, se infiere que en estas empresas no se realiza innovación y el proceso de creación se ve fundamentalmente en las personas que crean los productos. Por medio de la integración de ambos análisis, se conoce que el proceso de almacenamiento no es priorizado, por lo que no se realiza con mucha frecuencia.

Conclusiones

- › La identificación de enfoques, categorías y características de la gestión del conocimiento permite reconocer los aspectos a tener en cuenta en un estudio de la GC, toda vez que cualquier propuesta que se elabore o se analice debe tomar en cuenta el análisis realizado, con vistas a poder responder a las limitaciones y exigencias actuales.
- › La utilización de la metodología de diagnóstico proporcionan solidez a los resultados y dotan a las organizaciones de plataformas para su autoevaluación. Su aplicación parcial permite conocer el estado actual de la gestión del conocimiento en las empresas productoras cubanas.
- › Los resultados de la aplicación de la metodología de diagnóstico en las empresas productoras cubanas evidencian una gestión carente de una visión articulada entre las etapas de la gestión del conocimiento, pocas estrategias para adquirir y preservar el conocimiento existe y escasos mecanismos de permitan lograr propuestas innovadoras.

Referencias

- Aja, L. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. *Acimed.*, Vol. 10 (05).
- Alavi, M., & Leidner, D. (1997). Knowledge management systems: emerging views and practices from the field. Fontainebleau: INSEAD.
- Alba, M., & Herrera, K. (2014). La Gestión de Información: un estudio a partir de conceptos, modelos y experiencias en Cuba. *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas* COFIN HABANA.
- Alba, M., & Herrera, K. (2014). La Gestión del Conocimiento: conceptos, modelos, procesos y experiencias en Cuba. En U. Veracruzana, *Investigaciones doctorales en las ciencias administrativas y contables* (p. 199). Veracruz: CÓDICE.
- Alba, M., & Herrera, K. C. (2013). *Diseño de un portal corporativo para la gestión del conocimiento en la cadena del ron granel Havana Club*. La Habana: Tesis en opción del título de Master en Gestión de Información. Facultad de Economía. Universidad de La Habana.
- Andreu, R., & Sieber, S. (1999). *La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje*. Economía industrial(326).
- Arthur, A. (1999). *El management en el siglo XXI. Herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década*. Buenos Aires: Granica.
- Brookes, C. (2005). Gaining Competitive Advantage through Knowledge Management. Recuperado el 2011, de <http://www.gvt.com/kmpap2us.htm>

- Bueno, E. (1998). El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual. *Boletín de Estudios Económicos*, nº 164, p. 207-229.
- CITMA. (2002). *Bases para la introducción de la gestión de la conocimiento en Cuba*. La Habana.
- CITMA. (2002). *Bases para la Introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba*. La Habana: CITMA.
- Dájer, J. (2006). *Modelo para la gestión del conocimiento en los destacamentos fronterizos del país*. Tesis para optar por el Título de Doctor en Ciencias Técnicas, Facultad de Ingeniería Industrial - Economía, Ingeniería Industrial, Matanzas.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston MA: Harvard Business School Press; 1998. p.5.
- Franch, K., & Herrera, K. C. (2007). Hacia un enfoque de gestión del Conocimiento en el hotel Habana Riviera. La Habana: Trabajo de diploma en opción al título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas.
- Franch, K., & Herrera, K. C. (2011). *La Gestión del conocimiento como herramienta de apoyo al proceso de toma de decisiones: caso de estudio Dirección General TRD Caribe*. Universidad de La Habana. La Habana: CETED.
- Gates, B. (1999). *Los negocios en la Era Digital*. México DF: Plaza & Janes.
- Gopal, & Gagnon. (1995). *Knowledge, information, learning and the IS manager*. Computerword (leadership series), 1(5), p 1-7.
- Grant, R. (1996). Prospering in dynamically - competitive environment organizational capability as Knowledge integration. *Organization Science*. (julio - agosto), p.375-387.
- Hedlund, G. (1994). A Model of Knowledge Management and N-Form Corporation. *Strategic Management Journal*, 15, p. 73-90.
- Herrera, K. C., & al, e. (2009). *Introducción de la NC 3000 en la empresa productora de alimentos de Regla - PRODAL*. Universidad de La Habana, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. La Habana: CETED.
- Hope, J., & Hope, T. (1998). *Competir en la tercera ola: Los diez temas claves de la dirección en la era de la información*. Madrid: Gestión 2000; p.27.
- Kerschberg, L. (2000). *Knowledge management: managing knowledge resources for the intelligent enterprise*. Santiago (Chile). XXIII Taller de Ingeniería de Sistemas.
- Kim, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*. Fall, 37-50.
- Kogut, & Zander. (1992). Knowledge of de firm, combinative capabilities and the replication of the technology. *Organization Science*, 3(3), pp. 383-397.
- Machado, R. (2008). *¿Qué podemos entender por capital humano, cómo crearlo y gestionarlo en las condiciones de Cuba?*. La Habana: Ediciones Balcón CIDTUR EAEHT.
- Maestre, P. (2001). *Diccionario de Gestión del conocimiento e informática*. Madrid: Editorial Fundación DINTEL.
- Monagas, M. (2012). *El capital intelectual en las empresas hoteleras en Cuba. Procedimiento para su medición*. La Habana: Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
- Moreira, J., Méndez, J., & Rodríguez, E. (1999). Lenguaje natural e indización automatizada. *Ciencia de la Información*(30(3)), p.1.
- Muñoz, B. y. (1997). *Gestión del Conocimiento*. Barcelona, España: Universidad de Navarra.
- Muñoz, B., & Riverola, J. (1997). *Gestión del conocimiento*. Madrid.: Folio.
- Nieves, Y., & León, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *Acimed*, 9(2), pp.121-86.
- Nonaka, & Takeuchi. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics for Innovation*. Nueva York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México DF: Oxford University Press.
- Núñez, I. (2004). *Barreras de capital estructural en la gestión del conocimiento*. La Habana: IDICT. Memorias del Congreso Internacional de Información INFO 2004.
- Núñez, I., & Núñez, Y. (2005). Bases Conceptuales del Software para Gestión del Conocimiento KM software conceptual basic. Recuperado el 20 de abril de 2012, de Propuesta de clasificación de las herramientas - software para la gestión del conocimiento. ACIMED.: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_2_05/aci03_05.htm

- Orozco, S. E. (1998). Enfoque conceptual de la inteligencia organizacional en algunas fuentes de información. Aplicación en la industria biofarmacéutica. *Ciencia de la Información*(29(4)), p. 35-45.
- Páez, I. (1992). *Gestión de la inteligencia, aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo internacional. Retos y oportunidades*. Caracas: Instituto de Estudios del Conocimiento de la Universidad Simón Bolívar.
- Pan, S., & Scarbrough, H. (1999). Knowledge management in practice: and exploratory case study technology analysis & strategy management.
- Pérez, A. (2004). Sobre el nuevo sistema de dirección empresarial. Nueva empresa, *Revista Cubana de Gestión Empresarial.*, 0(1), p. 5-9.
- Pérez, L., & Palomino, L. M. (2008). *Gestión del Conocimiento y tendencias actuales*.
- Pérez, Y., & Coutin, A. (2001). La gestión del conocimiento un nuevo enfoque en la gestión empresarial. . Recuperado el noviembre de 2011, de <http://cis.sld.cu/E/monografias/gestion.html>
- Ponjuán, G. (2004). *Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. 1 ed. Rosario-Argentina : Nuevo paradigma.
- Rojas, Y. (2006). De la gestión de información a la gestión del conocimiento. *Acimed*, 14(1), http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci02106.htm.
- Rosales, R. (2010). *Propuesta de acciones estratégicas para la implantación de la Gestión del Conocimiento en la EHTC*. Universidad de Camaguey : Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Ruso, F., & Borrás, F. (2013). *Identificación, valoración y exposición contable del capital intelectual en la universidad cubana*. La Habana: Tesis de para optar el grado Científico de Doctor en Ciencias Contables y Financieras. Facultad de Contabilidad y Finanzas.
- Sánchez, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Acimed*, 13(6).
- Selva, D., Manuel, J., Carmenate, A., & Cabrera, F. (2005). Gestión del conocimiento, una nueva perspectiva. Recuperado el 2011, de http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa02/2_02c.htm
- Soto, M. A. (2005). *Modelación de la gestión del conocimiento para las organizaciones cubanas a través de los portales de información*. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias de la Información, La Habana.
- Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth*. USA: Berett - Koehler.
- Tejedor, B., & Aguirre, A. (1998). Proyectos logos, investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. *Boletín de estudios económicos*, LIII(164), p. 231-249.
- Torres, A. (2002). El profesional de la información en la inteligencia organizacional. *Acimed.*, Vol 10 (05).
- Wiig, K. (1993). Knowledge management Foundations: Thinking about thinking-how people and organizations create, represent and use of Knowledge. Arlington: Schema Press.