



EN LA BÚSQUEDA DE LA VENTAJA COMPETITIVA A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Martínez-Valdez, Ruth Isela.,¹ Catache-Mendoza, María del Carmen.,² Huerta-Cerda, Zita Mirthala.,³ & Rebolledo-Iglesias, Gilberto.⁴

¹Facultad de Contaduría Pública y Administración (México)
ruth.martinezvld@uanl.edu.mx, Pico del Fuego 1072, San Nicolás de los Garza N.L., México,
Teléfono 044811-212-6749 y 20879735

²Facultad de Ciencias Químicas (México)
carmen_fcq@hotmail.com tel. 044811-1690-9509

³Facultad de Ciencias Químicas (México)
zita-hc@hotmail.com tel. 044811-418-3173

⁴Facultad de Contaduría Pública y Administración (México)
grebolledo@yahoo.com.mx Paseo de Granada 4464 Col. Las Torres, Monterrey, N.L. México,
Teléfono: 044818-0259081

Fecha de envío: 02/Mayo/2016

Fecha de aceptación: 16/Mayo/2016

Resumen

En la actualidad vivimos en un entorno cambiante, la tecnología avanza vertiginosamente y cada día nuestro entorno se vuelve más globalizado, los mercados se contraen y las empresas están en la constante liderazgo del mercado, por lo que en este momento para lograr una ventaja competitiva las organizaciones trabajan en las innovaciones ante esta nueva realidad las organizaciones buscan enfoques de gestión organizacional: La Gestión del Conocimiento. Las organizaciones están buscando nuevas herramientas que le permitan identificar el conocimiento, buscar formas de captarlo ya sea de manera interna o externa y así poderlo almacenar, distribuir y reutilizar. Se revisarán los modelos más importantes de la Gestión del Conocimiento y cómo se aplica en las organizaciones. En este estudio se realizó un focus group con representantes de cinco empresas donde se explica cómo se aplica la gestión del conocimiento en los procesos de la empresa y los resultados obtenidos.

CONCEPTOS CLAVE: Conocimiento, Gestión del Conocimiento, Ventaja Competitiva.

ABSTRACT

Nowadays we live in a changing environment, technology advances constantly and every day our environment becomes more globalized, markets contract and businesses are in constant market leadership, so to achieve a competitive advantage, organizations are working on innovations, organizations seek to approach into organizational management: Knowledge management.

Organizations are looking for new tools to identify the knowledge, searching internally or externally ways to capture, distribute and reuse knowledge. The most important models of knowledge management will be reviewed and how they applied in organizations. In this study was created a focus group with representatives of five companies which explains how knowledge management in business is applied and the final results.

KEY CONCEPTS: Knowledge, Knowledge Management, Competitive Advantage.

Introducción

En un mundo cambiante como en el que actualmente vivimos donde la globalización nos lleva a nuevas fronteras, hay crisis mundiales, los gustos del consumidor cambian constantemente, la tecnología y las redes sociales han revolucionado diferentes industrias; las compañías tienen que desarrollar nuevas habilidades, nuevas formas de adquirir información y transformarla en conocimiento, incorporarlo a las organizaciones, transcribirlo, compartirlo y convertir a las organizaciones tradicionales en organizaciones que aprenden y que puedan hacer frente a las amenazas que el entorno trae consigo y convertirlas en oportunidades.

El reto para las organizaciones hoy en día es la Gestión del Conocimiento, es un tema muy amplio que requiere de varios estudios para realizarlo por lo que nos enfocaremos en la búsqueda de nuevas formas de identificar el conocimiento y poder extraerlo, transformarlo, explicitarlo, reusarlo y compartirlo.

Se han realizado muchos estudios sobre la gestión del conocimiento entre los que destacan los de Nonaka y Takeuchi (1995) que se basan en la diferenciación del conocimiento tácito y explícito, y como exteriorizarlo, socializarlo, combinarlo e interiorizarlo en las organizaciones, se han elaborado varios modelos para gestionar el conocimiento como el de Andersen (1998,1999),

Tejedor y Aguirre (1999) y el Modelo de WIIG (1988, 1993) entre los más conocidos sin embargo no existe un modelo estándar para llevarlo a cabo.

Durante éste estudio se usó el Modelo de Creación del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) y el de Andersen (1999) para analizar cómo se crea el conocimiento y cómo se replica en las organizaciones.

Se hizo un estudio en 5 empresas del área metropolitana de Nuevo León a las que, aplicando el mapa de gestión del conocimiento, se detectó cómo gestionaban el conocimiento de un puesto específico y poder identificar el conocimiento para exteriorizarlo, combinarlo, socializarlo e internalizarlo en sus organizaciones así como el resultado que esto les dio. Ver figura No. 1.

Pregunta de Investigación: *¿Cómo logran una ventaja competitiva las organizaciones a través de la gestión del conocimiento?*

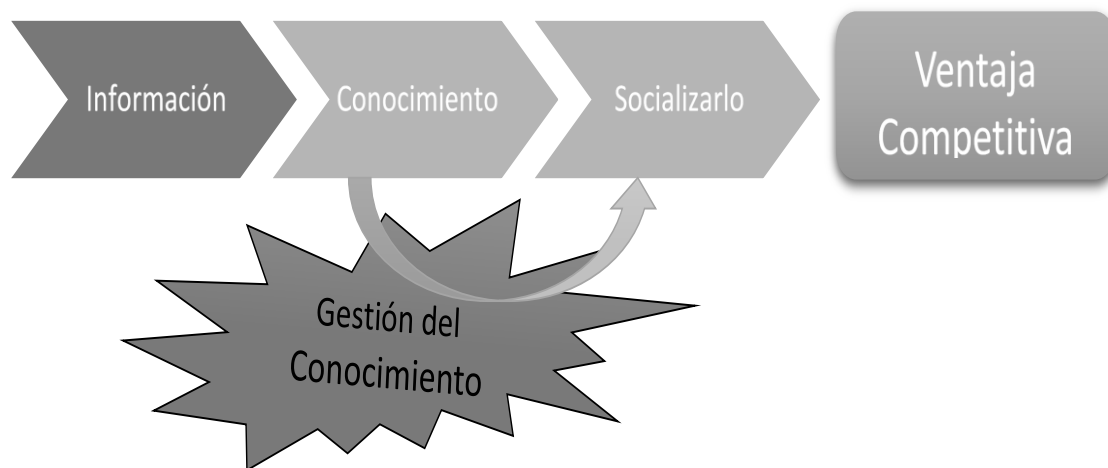


Figura 1. La gestión del conocimiento y su resultado. Elaboración propia, basada en los conceptos clave de la investigación

Marco Teórico

Para Rodríguez (2006) dentro de lo que se conoce como la *economía del conocimiento*, la gestión del conocimiento es un tema actual y se convirtió en uno de los temas principales para investigación.

Según Bañeguil & Sanguino (2003) las empresas buscan posicionarse y permanecer viva en el mercado globalizado y esto se ha convertido en el objetivo principal. Por lo que es necesario disponer de una serie de recursos, una buena administración, ser ágil, producir con calidad y, por encima de todo, ser innovadora. La capacidad de tener nuevas ideas es fundamental para las organizaciones en este siglo.

Actualmente las investigaciones existentes tienen como foco el conocimiento, su existencia en la organización, cómo se adquiere y define, pero muy pocas investigaciones se centran en cómo compartirlo en la empresa y cómo su uso se vincula con los resultados, mejoras y cumplimiento de los objetivos organizacionales que trae consigo su implementación. No existen modelos que expliquen a ciencia cierta cómo conseguir que el conocimiento proporcione ventajas competitivas en la empresa ya que éstas implican la puesta en práctica de las teorías del conocimiento, modelos operativos de funcionamiento real. Pero el problema mayor es cómo establecer la implementación de un modelo de gestión de conocimiento en la empresa ya que se presentan diversos obstáculos, entre ellos el poco apoyo de quienes dirigen grupos de trabajo, falta de liderazgo, entre otros.

Las teorías sobre las que fundamento éste estudio es la de Creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) la cual ha servido como base para muchas de las teorías sobre la gestión del conocimiento.

Otra de las teorías es la de Andersen (1999) en la cual se establece cómo se identifica el conocimiento y la forma en que se reutiliza en las organizaciones.

Estas teorías se complementan entre sí ya que la teoría de Nonaka y Takeuchi (1995) nos explica cómo identificar el conocimiento tácito e implícito y como al hacerlo se interioriza en las organizaciones.

El modelo Andersen (1999) nos muestra las estrategias para reusar, compartir, analizar, valorar, capturar y distribuir para lograr la innovación.

Posteriormente se usó el Mapa del Conocimiento que se elaboró a partir de Medina Garrido (2000), en 5 empresas en un proceso específico, para determinar cómo identifican el conocimiento y cómo lo replican en la organización.

Conceptos clave

“Conocimiento: Es aquella información que aporta valor a la organización que lo genera” (Fernández, 2005, p. 215).

Para Andreu y Sieber (1999) el conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas

Para Davenport y Prusak (1998) el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve de marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es por lo tanto útil para la acción.

(Fernández, 2005, p. 215). Lo define “Es el conjunto de procesos centrados en el desarrollo y aplicación del conocimiento de una organización para generar activos intelectuales (capital

intelectual) que pueden ser explotados para generar valor y, de esta forma, contribuir al logro de los objetivos de mercados”.

El conocimiento es visto como un activo en la organización y debe ser protegido, la forma en que las naciones legislan para protegerlo, determinan el modo en que las organizaciones pueden administrar la tangibilidad y la intangibilidad del conocimiento (Nonaka y Teece citado por Orozco, Chavarro, Rivera 2007).

Para Porter (1980) la ventaja competitiva es la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible y difícil de imitar.

Teorías sobre la gestión del conocimiento

Para Fernández (2006) en los años noventa y los primeros de este siglo XXI hablar del conocimiento era relacionarlo con los procesos de aprendizaje o en la parte académica, desde la segunda mitad de la década pasada aparecen conceptos como Capital Intelectual, que busca el crecimiento de los valores intangibles de la empresa y son fuente primaria de ventaja competitiva; y la forma de conseguir el crecimiento del Capital Intelectual es a través de la Gestión del Conocimiento.

El modelo de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995)

De acuerdo a Sánchez (2005) estos autores distinguen dos tipos de conocimientos el tácito y explícito, el movimiento y trasvase entre uno y otro explica la generación del conocimiento, el conocimiento tácito es aquel que no es fácil de identificar, es interno y es propiedad de la

persona y el conocimiento explícito es aquel que se puede expresar o representar mediante símbolos físicamente almacenables y transmisibles. El mecanismo dinámico y constante entre estos dos tipos de conocimientos es la base de este modelo.

- **Socialización (tácito a tácito):** el conocimiento se transfiere fundamentalmente por la experiencia, de tal manera que en el proceso de socialización, se comparten experiencias a través de la observación, la imitación, la práctica o a través de discusiones, para producir modelos mentales o habilidades técnicas. Como involucra la aceptación de creencias, sentimientos y emociones de otros, es muy difícil lograr, sin un contacto personal, cara a cara, y por esta misma razón requiere que los individuos empaticen entre sí.
- **Externalización (tácito a explícito):** está asociada a la creación de conceptos. El modelo mental tácito es verbalizado en palabras y frases, y finalmente cristalizado en conceptos explícitos (Nonaka y Takeuchi, 1995). En esta fase los equipos reflexionan en forma colectiva, usando diferentes métodos de razonamiento: inducción, deducción y abducción, pero, sobre todo este último que emplea el lenguaje figurado de las metáforas y las analogías. A la externalización los autores le atribuyen la clave de la creación de nuevos conocimientos, por ser el proceso en el que se forman los conceptos en forma explícita y por los métodos que exige.
- **Combinación (Explícito a Explícito):** es un proceso de sistematización de información y conceptos, en el cual se reconfigura la información existente y que se inicia con uno o varios conceptos justificados. Éstos son expresados en la intención organizacional, en la visión o en la estrategia (Conocimiento explícito), para llegar a un prototipo de producto o servicio (Conocimiento explícito), con la competencia de diferentes expertos de la

organización (Investigación y desarrollo, mercado, control de calidad, etc.), o también para llegar a un nuevo modelo de un proceso organizativo o de una nueva estructura (Conocimiento explícito) donde intervienen equipos de todas las áreas organizacionales.

- **Interiorización (Explícito a tácito):** la existencia del conocimiento explícito no garantiza su asimilación e incorporación en la estructura mental y es aquí donde toma relevancia el proceso de la interiorización, pues hasta que el conocimiento explícito no haya sido incorporado individualmente, no es posible continuar el proceso de creación del conocimiento, pues aunque existan procesos grupales, son las personas en sí mismas las que producen el nuevo conocimiento. En consideración a éstas 4 formas de conversión de del conocimiento, planteado por Nonaka y Takeuchi (1995) se llama modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación e Interiorización). En la figura 2 se muestran los procesos de conversión del conocimiento.

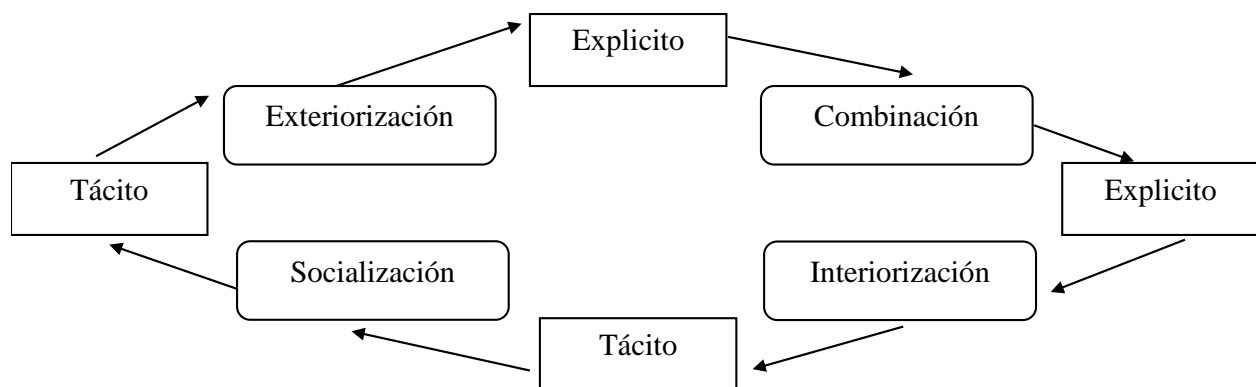


Figura 2. Modelo SECI. Adaptado del modelo de Creación del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995)

Éste modelo ha sido pionero de gran parte de los conceptos que se conocen de la Gestión del Conocimiento (GC) y son referencia de múltiples estudios y modelos que han surgido con el tiempo (Lloria citado por Salazar y Zarandona 2007). Por ello, es el más conocido y el que ha

tenido mayor impacto y reconocimiento entre la comunidad científica. En la tabla 1 se explican los puntos fuertes y débiles del sistema.

Tabla 1.
Puntos fuertes y débiles del modelo de Nonaka y Takeuchi

Objetivo	Aportaciones	Medios	Limitaciones
Informar sobre cómo las organizaciones pueden crear y promover conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Distingue dos tipos de conocimientos: tácito y explícito. - Reconoce la existencia de un conocimiento organizacional de naturaleza distinta al conocimiento individual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los cuatro modos de conversión del conocimiento: socialización, externalización, combinación e internalización. - Las cinco fases del modelo: compartir conocimiento tácito, crear conceptos, justificar los conceptos creados, construir arquetipos y transferir el nuevo concepto a todos los niveles organizativos. 	No profundiza suficientemente en el proceso de transferencia del conocimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de Salazar & Zarandona (2007) y basado en Nonaka, (1991, 1993, 1994).

Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) (Andersen 1999)

De las teorías de Salazar & Zarandona (2007), el modelo de Tejedor y Aguirre (1998) KPMG consulting sobre la Gestión del conocimiento se desprenden cuatro elementos facilitadores: La cultura organizacional, el liderazgo, la tecnología y la medición del capital intelectual. Arthur Andersen (1999) y la American Productivity & Quality Center (APQC) elaboraron un cuestionario denominado Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) para evaluar y diagnosticar el conocimiento organizativo de las empresas.

Andersen (1999) enfoca la gestión del conocimiento desde dos perspectivas: Individual y Organizacional. La primera refiere la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento y la segunda exige el compromiso de crear infraestructura de soporte, implantar procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento. Andersen (1999), reconoce además, 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 usarlas para crear valor para los clientes. El modelo de Andersen (1999) presenta la debilidad de subordinar la gestión del conocimiento a la captación de clientes exclusivamente.

La figura 3 muestra los elementos del Modelo de Gestión del Conocimiento KMAT y APQC (1999).

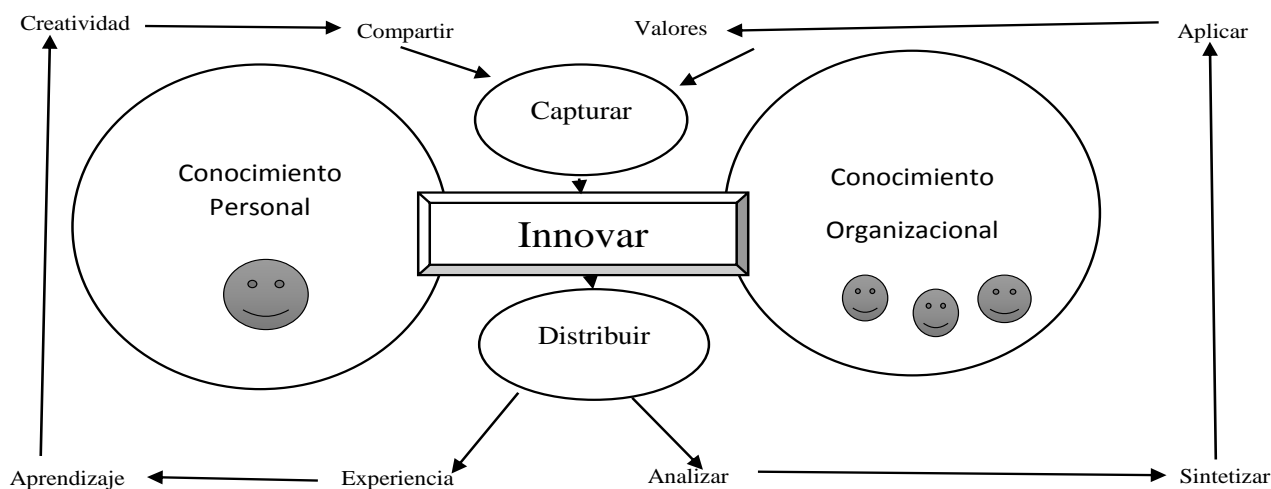


Figura 3. Modelo del Conocimiento de Arthur Andersen. Fuente Andersen (1999)

La mayoría de los programas que se implementan no dan resultado porque están orientados por una teoría del cambio que es fundamentalmente imperfecta. La creencia común es que hay que empezar con el conocimiento y actitudes de los individuos. Los cambios en las actitudes, dice la

teoría, originan cambios en el comportamiento individual. Y los cambios en el comportamiento individual, repetidos por muchas personas, darán lugar al cambio organizativo. Según este modelo, el cambio es como una conversión religiosa. Una vez que las personas “se han convertido”, se producirán con seguridad los cambios en su comportamiento.

En la tabla 2 se destacan los puntos fuertes y débiles del Modelo propuesto por KPMG (1999) y el modelo propuesto por Arthur Andersen (1999).

Tabla 2.

Puntos fuertes y débiles del modelo KPMG (1999) y el modelo propuesto por Arthur Andersen (1999).

Objetivo	Aportaciones	Medios	Limitaciones
<p>KPMG Incrementar la capacidad de aprendizaje de las organizaciones</p> <p>Arthur Andersen Conseguir una cultura organizativa orientada al aprendizaje.</p>	<p>- Resaltan los elementos culturales.</p> <p>- Aplicación práctica en empresas.</p>	<p>KPMG</p> <p>- Aprendizaje a todos los niveles: personas, equipos y organización</p> <p>- Infraestructura organizativa: estrategia, estructura, liderazgo, gestión de personas, sistemas de información y comunicación y cultura.</p> <p>Arthur Andersen</p> <p>- Aceleración del flujo de información.</p> <p>-Cuatro facilitadores: Liderazgo, cultura, liderazgo y medición.</p>	<p>- No distinguen entre la dimensión epistemológica y la dimensión ontológica.</p>

Fuente: Salazar & Zarandona a partir de Tejedor y Aguirre (1998), Arthur Andersen (1998) y Azua (1998).

Hipotesis

1.- La creación del Conocimiento en las organizaciones es una fuente de ventaja competitiva

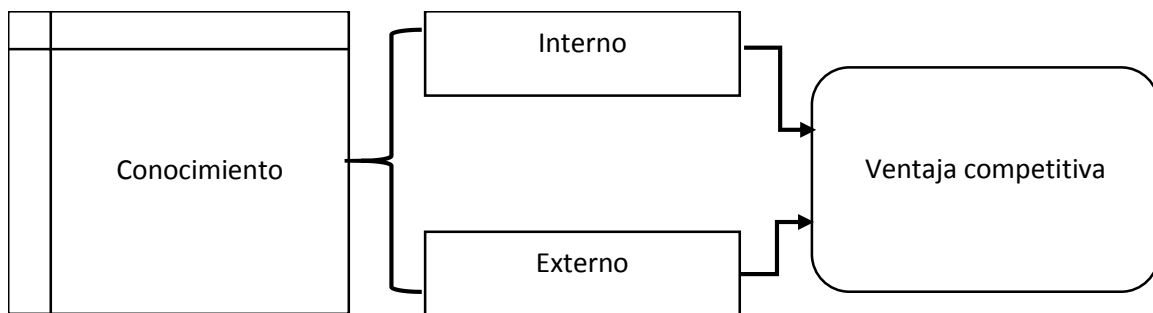


Figura 4. Gráfica de preguntas de hipótesis de la relación de creación del conocimiento y las herramientas usadas para este fin. Elaboración propia

Metodología

Este estudio es cualitativo y de esa forma se eligió realizar un focus group con personas que laboran en 5 empresas de giro manufactura del área metropolitana de Nuevo León, principalmente de las áreas de producción y administración para determinar cómo se crea el conocimiento y cómo se replica en las organizaciones, se anexa tabla 2 con la información de las empresas participantes y el proceso del que hablaron cada una de ellas.

Tabla 2.
Empresas participantes en focus group

Empresa	Proceso de estudio
NE	Flujo de materiales
NA	Programación de corte de Materia prima
JH	Certificación del personal
RE	Órdenes de compra
DA	Recubrimiento cerámico

Se les pidió a los participantes hablaran sobre el proceso donde se está trabajando en la creación del conocimiento y se usó la siguiente metodología representada por la figura No. 5:

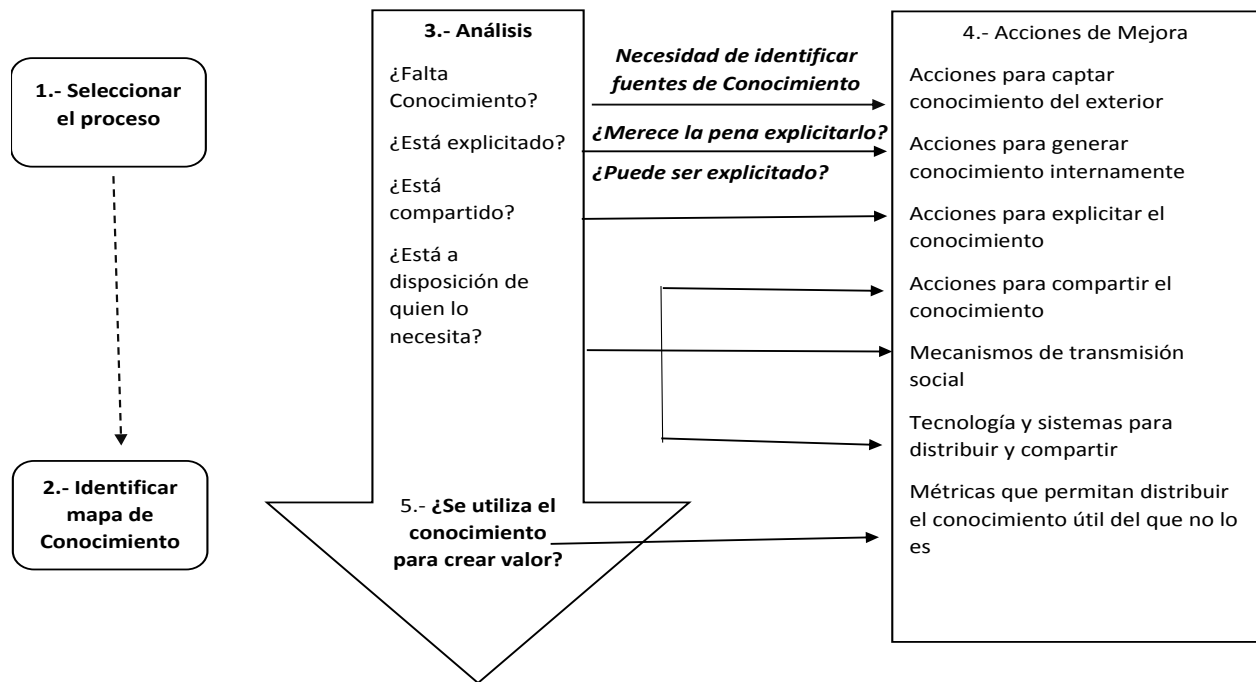


Figura 5. Metodología de la Identificación del Conocimiento. Fuente: Elaboración propia basada en la información de Santillán (2010), Salazar & Zarandona (2007) a partir de Medina Garrido (2000).

Después de explicarles la metodología se les proporcionó el formato del Mapeo del Conocimiento representado en la figura 6

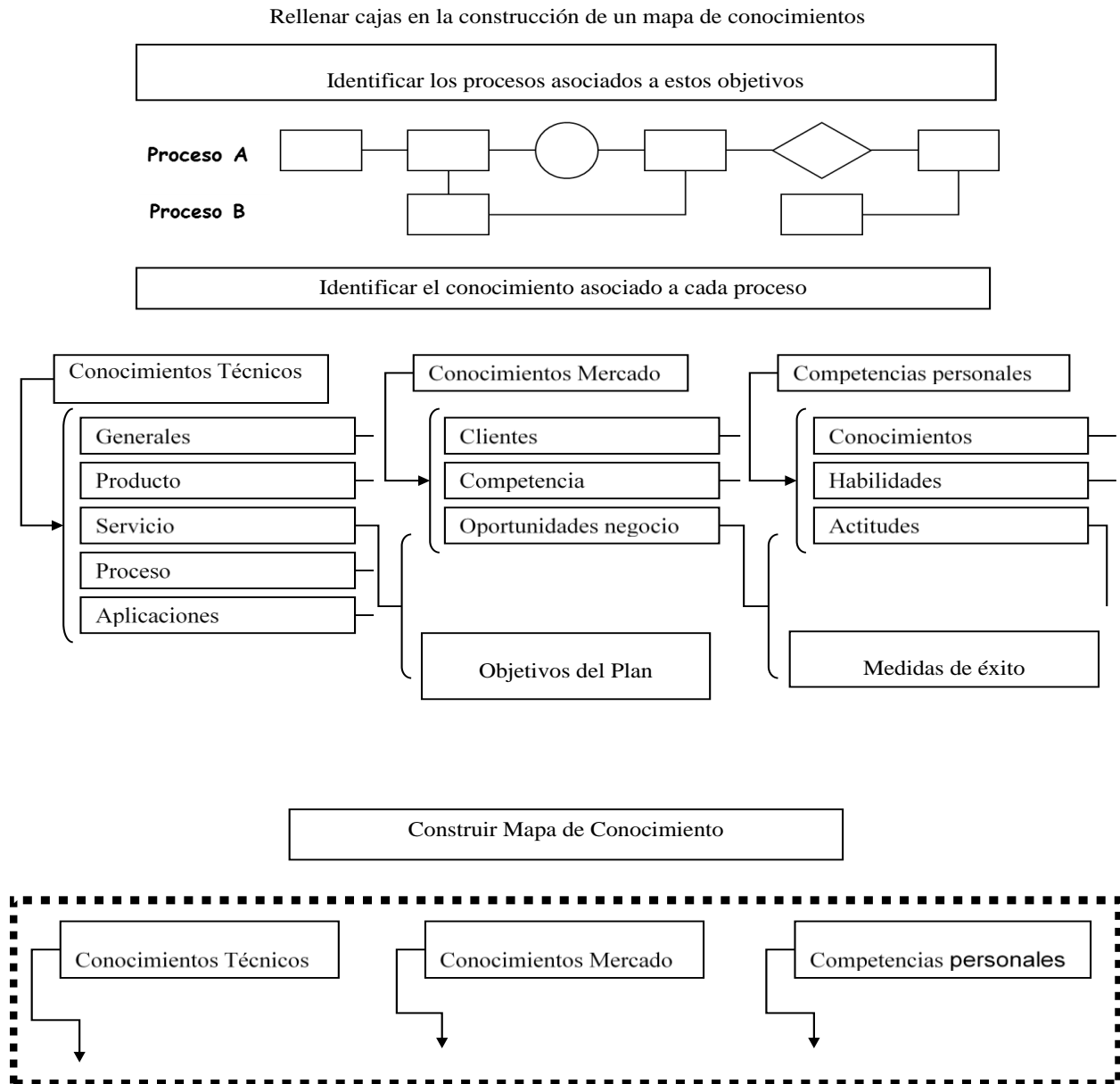


Figura 6. Mapa del Conocimiento. Fuente: Elaboración propia basada en la información de Santillán (2010).

Posteriormente se realizó el focus group y se pidió que en máximo tres minutos nos describieran el proceso que eligieron para captar el conocimiento y si éste está disponible para reusarlo, que sistemas se usan para almacenarlo y distribuirlo, y cuáles son los resultados obtenidos.

En la tabla 3 se muestra los resultados de cómo se almacena y distribuye el conocimiento en la organización.

Tabla 3.

Resultados de la gestión del conocimiento en las empresas participantes en focus group

Análisis	Acciones						Impacto	
	Captar Exterio	Generar Internamente	Explicitar	Comparar	Distribuir	Almacenar	Mejora calidad	Reducción costo/tiempo
¿Falta conocimiento?								
¿Esta explicitado?								
¿Merece la pena?								
¿Puede hacerse?								
¿Está compartido / se distribuye?								
¿Está a disposición de quien lo necesita?								

Fuente: Elaboración propia a partir Salazar & Zarandona (2007), Medina Garrido (2000)

Resultados

Los integrantes del focus group pertenecientes a las empresas antes citadas coincidieron en el impacto que tiene en sus procesos identificar los conocimientos técnicos del producto o servicio, del proceso y sus aplicaciones ya que le permite a las personas involucradas tener una visión más clara del proceso completo, lo que les da acceso a analizar las diferentes áreas de oportunidad y poder tomar decisiones pertinentes, además que en este proceso se dan soluciones creativas que aportan grandes resultados a los departamentos involucrados y esto puede servir para solucionar problemas en otras áreas de la organización.

Todos los integrantes del focus group coincidieron en los esfuerzos realizados en las empresas que laboran para monitorear el entorno, con la finalidad de conocer las demandas actuales del cliente y lo que el mercado exige, y transformar el conocimiento creado en innovaciones que los conduzcan a la ventaja competitiva para con ello hacer frente a la competencia.

En cuanto a las acciones para crear conocimiento estos fueron los resultados:

NE. Reconoce que falta conocimiento en flujo de materiales por lo que a través de programas de capacitación externa busca captar el conocimiento, y de forma interna a través de trabajo de alto desempeño, reconocen que el conocimiento no está estructurado pero que puede hacerse y los logros obtenidos se distribuyen en cursos organizados por jefes de área, no siempre está a disposición de los interesados y es un área de oportunidad, pero cuando se puede reusar tienen un impacto importante en la mejora del servicio y reducciones de tiempo

NA. Comentaron que la empresa reconoce que hace falta conocimiento, sobre todo en aquel proceso en que se debe interpretar las especificaciones, por lo que captan conocimiento del exterior a través de empresas consultoras que los capacite, sobre todo en programas de calidad; e internamente hacen reuniones donde se hablen experiencias en este punto y buscan mejoras, no

esta a disposición de todos sin embargo a través de las redes internas se pasa información a personal autorizado, programadores y operadores. Cuando se comparte el conocimiento se han generado ideas valiosas que han permitido adaptar soluciones exitosas a nuevas áreas de oportunidad y estandarización de un método único de trabajo con lo cual se ha logrado un mejor aprovechamiento de los recursos, mejora de los procesos y una disminución considerable de scrap, del tiempo en la búsqueda de programas y menos burocracia.

JH. Trabajó en el proceso de operaciones críticas y reconocen que les hace falta conocimiento y a través de cursos externos tratan de captarlo; internamente en establecimiento de metas para equipos de trabajo en mejora continua, el conocimiento es explícito, por lo que se facilita compartirlo a través de resultados en tableros de control de Scorecard y lo distribuyen y almacenan con sus sistemas de información. Esto les ha traído como resultado conocer los principales defectos y corregirlos a tiempo, a veces con soluciones creativas que sirve de modelo para las otras áreas de la empresa y poder darle soluciones a los clientes en cuanto a calidad y tiempos de entrega, lo que los convierte en líderes en su ramo y obtienen ventajas competitivas para enfrentar a sus principales competidores, la gestión del conocimiento ha permitido identificar procesos que generaban grandes cantidades de desperdicio y lograr reducirlo en un gran porcentaje.

RE. El proceso que se analizó es el del manejo de órdenes de compra y no sienten que haga falta conocimiento por lo que no han trabajado en captarlo del exterior o internamente, de hecho nos comentan que no merece la pena explicitarlos por ser un trabajo administrativo sencillo y por lo tanto no lo distribuyen, ni almacenan y solo deben estar enterados las personas involucradas en el proceso, a pesar de esto tienen buenos resultados en cuanto a las entregas de materiales reducción de tiempos de entrega y de proceso.

DA. Empresa líder en su ramo y ésto se ha logrado gracias a que reconocen que en el proceso de recubrimiento cerámico es necesario conocimiento, sin embargo ellos prefieren generarlo internamente pues esto les permite manejar información con la gente de la empresa quienes son los más interesados en que las cosas se hagan conforme a lo establecido, sin embargo para ellos el conocimiento no es fácil de identificar por lo que hacen reuniones con los empleados para ver avances, es ahí donde puede surgir información importante de los operarios. Generalmente en DA es a través de charlas formales como se transmiten los conocimientos y no siempre esta al alcance de todos, aún así los resultados se han ido mejorando, más no con el potencial que se pudiera lograr si se gestionara mejor el conocimiento.

El resultado de este estudio comprueba lo que Nonaka y Takeuchi (1995) establecen en su modelo de Creación del Conocimiento para poder usar el conocimiento lo primero que hacen las empresas es identificar el tipo de conocimiento que tiene su personal e identificar si el conocimiento es tácito o explícito para plasmarlo en los manuales de procedimientos y poder almacenarlos y después reutilizarlo.

Sobre la teoría de Andersen (1999) establece que existen cuatro elementos la cultura, liderazgo, y tecnología así como la medición del capital intelectual y en las empresas que analizamos encontramos que las empresas tienen una cultura que les permite usar estas enfoques alternativos de gestión del conocimiento y que tal como lo dice este modelo se utiliza tecnología y sistemas de administración para distribuir y poner al alcance del personal el conocimiento almacenado.

Conclusiones

Según ProMéxico (2015) en México existen 4 millones 15 mil unidades empresariales de las cuáles el 99.8% son Pymes, las cuales se encuentran inmersas en la implementación de procesos administrativos tradicionales y difícilmente usen enfoques de gestión alternativa como es la gestión del conocimiento.

Aunque las grandes empresas están trabajando con la gestión del conocimiento no se hace en todos los niveles y en muchas ocasiones son procesos aislados que no trascienden en toda la organización, sin embargo ya se están haciendo esfuerzos conjuntos patrón-empresa para conseguirlo y buscar ventaja competitiva a través de la innovación.

Falta mucho trabajo por hacer, las teorías nos hablan de la gestión del conocimiento y sus conceptos pero es muy difícil todavía ver resultados claros y tangibles en la organización.

Las empresas se han dado cuenta de su importancia y empiezan a usar herramientas como los mapas de conceptos que les ayudan identificar si les falta conocimiento y como captarlo y replicarlo en las organizaciones.

Referencias

- Andreu, R. y Sieber, S. (1999). La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje. *Economía Industrial*, 326, 63-72.
- Andersen, A. (1998). La gestión del conocimiento en el sector sanitario. Reflexiones y retos para avanzar. Ediciones PMP, Bilbao.
- Andersen, A. (1999). El management en el siglo XXI. Herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década. Granica, Buenos Aires.
- Azua, S. (1998). La gestión del conocimiento y el capital intelectual de las organizaciones como elemento clave para la mejora de su competitividad. *Fomento del Trabajo*, (Octubre/Diciembre), 30-37.
- Bañegil, T. M. y Sanguino, R. (2003). Gestión del conocimiento y estrategia. *Revista Madrid*, 19
- Bueno, E. (1999). Gestión del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual. *Boletín del Club Intelectual*, 1, 2-3.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *Harvard Business School Press*. Boston.
- Fernández, L. (2006). Gestión por competencias. Un Modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. España.
- Lloria, M.B. (2000). Una revisión crítica de los principales modelos de la gestión del conocimiento. X Congreso ACEDE. Oviedo.
- Medina Garrido, J. A. (2000). Elementos en la gestión del conocimiento. Una visión de teoría basada en recursos. *XIV Congreso Nacional y X Congreso hispano-francés AEDEM*. Ján.

- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96-104.
- Nonaka, I. (1993). On a Knowledge Creating Organization. *Economía & Management*, 3 (5) 31-48.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 1 (5), 14-37.
- Nonaka, I. Y Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press. México.
- Orozco, C.L.A., Chavarro, B. D. A., Rivera, H. A., (2007) Estrategia y conocimiento en la gestión organizacional. *Dialnet, Univ, Empresa*, 6 (13), 37-58.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*, New York, The free press.
- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *EDCUAR ed.* 37, 25-39.
- Sánchez, M. (2005). Breve Inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *ACIMED*
- Santillán, M. (2010). *Gestión del Conocimiento. Modelo de gestión de empresas del siglo XXI*. España. Netbiblo, L.S. 59-68.
- Tejedor, B. Y Aguirre, A. (1998). Proyectos Logos: investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. *Boletín de estudios económicos*, LIII (164), 231-249.
- Salazar, J. M. Y Zarandona, A (2007). Valoración crítica a los modelos de gestión del conocimiento. *XXI Congreso Anual AEDEM. Universidad del Rey.* (2), 50.
- WII, K.M. (1993): *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking-how People and Organizations create, represent and use of knowledge*. Schema Press. Arlington.
- PROMEXICO INVERSION Y CARRERA, (2015). www.promexico.gob.mx