

El Gescobarómetro, una herramienta prospectiva de la Gestión del Conocimiento en las empresas*

Lourdes Sáiz Bárcena, Ana M. Lara Palma, Roberto Alcalde Delgado, Miguel A. Manzanedo del Campo, Ricardo del Olmo Martínez

Departamento de Ingeniería Civil. Área de Organización de Empresas. Escuela Politécnica Superior. Universidad de Burgos. C/Francisco de Vitoria s/n. 09006 Burgos. lsaiz@ubu.es; amlara@ubu.es; radelgado@ubu.es; mmanz@ubu.es; rdelolmo@ubu.es.

Resumen

El trabajo que se presenta en esta comunicación se enmarca en un proyecto más amplio pensado para lograr dos objetivos: uno, diseñar una herramienta robusta y flexible, de nombre "Gescobarómetro", que sirva para realizar prospectivas periódicas de la Gestión del Conocimiento en cualquier marco empresarial de actuación -sector de actividad, tipo y tamaño de la empresa, localización, experiencia o no en Gestión del Conocimiento, etc.- El segundo objetivo es conocer, para empresas pertenecientes a sectores estratégicos clave de la economía castellano-leonesa, el nivel de aceptación e implantación de la Gestión del Conocimiento, entendida como el conjunto de actuaciones para la creación, capitalización, compartición y difusión del conocimiento clave del negocio.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento, Ventajas competitivas, Recursos, Capacidades.

1. Contexto y Justificación del Trabajo

La globalización de los mercados, como rasgo más característico y elocuente del entorno altamente cambiante y desconocido en el que compiten las empresas en la actualidad, ha desplazado a las fuentes tradicionales de ventajas competitivas en las que se sustentaba, hasta no hace mucho, la actividad de las empresas (Polanyi, 1958; Davenport y Prusak, 1998). En estas condiciones, las compañías necesitan disponer de recursos exclusivos y desarrollar sus capacidades distintivas, si lo que pretenden es permanecer y crecer en cualquiera de los sectores de la actividad económica.

Para lograr el éxito en el aprovisionamiento y aplicación de tales recursos y capacidades, por las especiales características que poseen, la empresa requiere un tipo de gestión que difiere sustancialmente de aquella propugnada desde la ciencia microeconómica tradicional, dado que ésta no ha sido capaz de explicar la competitividad y rendimiento que alcanza la organización empresarial. En la búsqueda de un nuevo modelo de gestión, emerge, cada vez con más fuerza, la "Gestión del Conocimiento" (Nonaka y Takeuchi, 1995; Davenport y Prusak, 1998; Carrillo, 1999; Zack, 1999; Arbonies, 2006).

Esta nueva gestión se centra en el estudio en profundidad de los cambios a los que hemos hecho referencia, incluso la previsión y adelanto de los mismos, para diseñar y desarrollar esquemas de gestión que sirvan para identificar los recursos y capacidades (Grant, 1996) que sean creadores y potenciadores de las ventajas competitivas en la empresa.

* Este trabajo se deriva de la participación de sus autores en un proyecto de investigación financiado por la Consejería de Educación y Cultura de la Junta de Castilla y León con referencia BU15/04, titulado "Análisis, Diseño e Implantación de la Gestión del Conocimiento en Empresas de Servicios Artesanales".

Y ahondando un poco más, los recursos y capacidades que, en efecto, son las fuentes de las ventajas competitivas que la empresa necesita para su permanencia y competitividad, descansan, se alimentan y enriquecen según el conocimiento que poseen y aplican las personas que integran la empresa (Polanyi, 1958; Davenport y Prusak, 1998). De este modo, el conocimiento se está convirtiendo en el recurso estratégico de primer orden, arrinconando a los factores más tradicionales de la economía.

Vista, pues, la relevancia del conocimiento, su acertada gestión es una responsabilidad ineludible. Según el planteamiento seguido en este trabajo, la Gestión del Conocimiento es un proceso de mejora continua, porque el conocimiento siempre evoluciona, cambia y se perfecciona, lo que exige una concepción dinámica y evolutiva de la gestión que tiene que formar parte del trabajo diario de todos los participantes en la empresa, y que se concreta en identificar, adquirir, generar, compartir, transferir y actualizar el conocimiento clave del negocio empresarial (Manzanedo, Peña, Sáiz y Lara, 2002; Sáiz y Manzanedo, 2003).

Siguiendo la línea de razonamiento expuesta, esta comunicación se enmarca en un proyecto más amplio de doble objetivo: uno, diseñar una herramienta robusta y flexible, de nombre “Gescobarómetro”, que sirva para realizar prospectivas periódicas de la Gestión del Conocimiento en cualquier marco empresarial de actuación -sector de actividad, tipo y tamaño de la empresa, localización, experiencia o no en Gestión del Conocimiento, etc.-. Además, el método permite valorar a lo largo del tiempo el avance o retroceso que experimentan las empresas en los sistemas de gestión, con base en el conocimiento.

El segundo objetivo es conocer, para las entidades pertenecientes a sectores estratégicos clave de la economía castellano-leonesa, el nivel de aceptación e implantación de la Gestión del Conocimiento, dónde descansan las ventajas competitivas que poseen, qué capacidades y conocimientos son críticos, cuáles son sus recursos singulares, cómo organizan y emplean el conocimiento que poseen, qué mecanismos disponen para la generación de nuevo conocimiento y, en consecuencia, de innovación, cuáles son los beneficios que reconocen a la Gestión del Conocimiento o, también, las dificultades que les impide llevar a la práctica iniciativas de creación, capitalización, compartición y difusión del conocimiento.

El trabajo se completa con una comparativa entre los resultados obtenidos en este estudio y los recogidos por Andreu y Baiget (2004) en “Gestión del Conocimiento y Competitividad en la Empresa Española”, para una muestra de organizaciones grandes; así como en el “Estudio sobre la Gestión del Conocimiento en España 2004”, de Tena y Ongallo (2004), para empresas pequeñas y medianas.

2. Descripción del Gescobarómetro

El Gescobarómetro es una herramienta informática de generación de datos que permite conocer *on line* el estado de salud que presentan las empresas en Gestión del Conocimiento. Está albergado en un espacio web (www2.ubu.es/ogecon), tiene forma de cuestionario con algunas características propias del soporte empleado y su estructura se sustenta en cuatro secciones principales: Gestión del Conocimiento, Prácticas de Gestión del Conocimiento, Contribución y Competitividad y Datos Generales de la Empresa.

La primera parte, “Gestión del Conocimiento”, recoge lo que las empresas entienden por esta alternativa de gestión, así como aquellas situaciones y acciones empresariales vinculadas a la misma. También se abordan las ventajas competitivas que poseen las empresas, las capacidades en las que éstas se sustentan, o el planteamiento de las formas de aprendizaje más idóneas para

el fomento de capacidades que generen las ventajas competitivas deseadas.

El bloque de “Prácticas de Gestión del Conocimiento” se destina a conocer el grado de aplicación y puesta en práctica de la Gestión del Conocimiento en las empresas, junto con el equipo de personas que lo conforman. Se completa con los beneficios concretos que esperan obtener y, también, las dificultades que experimentan en la implantación de iniciativas de Gestión del Conocimiento.

El apartado de “Contribución y Competitividad” se adentra en la influencia de la Gestión del Conocimiento en los aspectos que más contribuyen a la competitividad de la empresa, así como al tiempo mínimo necesario para notar los resultados de la puesta en práctica de la Gestión del Conocimiento. Igualmente, se recoge la valoración de los trabajadores, clientes y proveedores sobre la implantación de este sistema de gestión en sus empresas.

El contenido de la sección “Datos Generales” abarca el perfil de la empresa, en términos de algunos datos necesarios para referenciar el estudio; entre ellos, el número de empleados, su grado de *expertise* o el volumen de negocios. Las características del sector en el que desarrolla su actividad la empresa y el cargo que ostenta la persona que contesta el cuestionado, completan este apartado.

El análisis de los datos de cada apartado, además de proporcionar interesantes resultados, tanto de naturaleza cuantitativa como cualitativa, sobre la situación de partida de la empresa en materia de Gestión del Conocimiento, permite contribuir a entender mejor las particularidades de la misma en las empresas, orientarles sobre las mejores decisiones, prácticas y herramientas para su implantación con éxito, hacer un seguimiento periódico de la evolución experimentada y poner los medios para que la Gestión del Conocimiento sea beneficiosa y útil no sólo para la competitividad y sostenibilidad de las empresas, sino también para las personas pertenecientes a sus grupos de interés.

3. Aplicación del Gescobarómetro. El primer diagnóstico de la Gestión del Conocimiento en las empresas de estudio

El Gescobarómetro se ha utilizado por primera vez en las empresas de tres sectores estratégicos de la economía burgalesa: “Aplicación de Pinturas”, “Aserrado y Remate de la Madera” y “Actividades de Pastelería y Confitería” (Tabla 1). Se trata del primer trabajo sobre Gestión del Conocimiento que se realiza para este colectivo, formado por micro y pequeñas empresas, con unas características muy singulares, lo que supuso un gran desafío para su ejecución satisfactoria; desde la asunción por las empresas de ser el objeto de estudio de una materia que acaba casi de nacer y por ello destinada, hasta ahora, a las grandes compañías; hasta la utilización de un cuestionario *on line* por algunas empresas que ciertamente no cuentan con los últimos avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Tabla 1. Ficha Técnica de la Investigación.

Población muestral	97 micro y pequeñas empresas
Sectores de actividad económica	Aplicación de Pinturas, Madera y Pastelería
Ámbito	Burgos
Fecha de realización	Mayo y Junio de 2006
Diseño y Dirección Técnica	Lourdes Sáiz y Ana M. Lara
Fuentes para la elaboración del cuestionario	1. Gestión del Conocimiento y Competitividad en la empresa española 2003 (R. Andreu y J. Baiget), IESE, Capgemini. 2. Estudio sobre la Gestión del Conocimiento en España 2004 (R. de Tena y C. Ongallo), FUNDECYT y AENOR.

Antes de pasar a exponer una muestra de los resultados obtenidos en la primera aplicación del Gescobarómetro, es conveniente plantear, aunque sea de manera breve, las características o rasgos que determinan y condicionan las decisiones y actuación de estas empresas. En este sentido, se puede mencionar su elevada dependencia, tanto tecnológica como de gestión; la exclusiva focalización en el mercado local; una deficiente estructura financiera; falta de interés por asumir novedades y nuevos desarrollos en la profesión o, incluso la pérdida progresiva de técnicas y conocimientos antes utilizados.

La realidad les sitúa, sin embargo, en un entorno dinámico y globalizado, con altos niveles de competencia y la amenaza real de competidores de cualquier nacionalidad; clientes cada vez más exigentes que son conocedores de sus necesidades y cómo satisfacerlas; la necesidad de productos y servicios personalizados; la existencia de técnicas novedosas que exigen su dominio y adopción en la empresa; la presencia de proveedores igualmente cualificados; y, en definitiva, cambios desconcertantes y problemas nuevos sobre los que actuar.

En cuanto a los resultados del estudio, el primer aspecto a resaltar se refiere a lo que las empresas entienden por Gestión del Conocimiento. En este sentido, el 37% de ellas lo identifican con Experiencia, el 22% con Procesos, el 18% con Tecnología, e igual para Innovación, y, por último, para el 5% restante, es Patentes y Marcas. El estudio de Andreu y Baiget (2004), relativo a empresas grandes, coincide prácticamente en los mismos aspectos y además con similar número de respuestas, a excepción de la Innovación que, aquí, se posiciona por delante de la Tecnología. En el de Tena y Ongallo (2004), la Gestión del Conocimiento se identifica con una batería mucho más amplia de posibilidades, destacando Aprendizaje, Experiencia, Tecnología, Procesos, Resultados, Personas y Estrategia. En este estudio, los términos mencionados representan el resumen, a juicio de sus autores, de las definiciones dadas por las empresas al respecto.

Otro elemento que destacamos es la importancia que las compañías otorgan a ciertos tipos de conocimiento que utilizan a menudo, aunque sea de manera inconsciente. Al primero, que es “ante un problema, saber a quién contactar”, con el 94% de respuestas a nivel de agregación entre bastante y totalmente, le siguen el correspondiente a “trabajadores con experiencia enseñan a los demás” con una respuesta del 83%, la “colaboración e intercambio de conocimientos entre empleados, clientes y proveedores” que alcanza el 59% y el “fomento de nuevas ideas y soluciones” con el 57%. Por su parte, en las grandes empresas hay bastante similitud, aunque

los porcentajes más inferiores; así el primero de los conocimientos mencionados llega al 82% de respuestas, el segundo alcanza el 40%, la colaboración e intercambio consigue el 60% y el fomento de nuevas ideas y soluciones el 70% (Andreu y Baiget, 2004). En la investigación de Tena y Ongallo (2004), se aborda la procedencia e importancia del conocimiento y los resultados más positivos los obtienen aquellos que provienen de las personas que integran la empresa, seguidos de los que concurren en los equipos de empleados, también internos. En cuanto a la importancia, el valor más alto lo consiguen los conocimientos sobre legislación, después, los relativos a competidores, los procedimientos internos y el entorno. Curiosamente, la menor relevancia es para el conocimiento sobre clientes.

En relación con las ventajas competitivas que declaran poseer, en primer lugar, aparecen, con idéntico número de respuestas (26%), las que están centradas en el “producto/servicio” que oferta la empresa y en la “atención al cliente”. En segundo lugar y a bastante distancia (12%), la “agilidad, flexibilidad y adaptación de la empresa”, después, compartiendo posición y para el 8% de las empresas, están las vinculadas con los “trabajadores”, la “tecnología poseída” y la “gestión organizativa”. En último lugar se sitúan la “innovación” y la “imagen de marca”. En el estudio de Andreu y Baiget (2004), las ventajas competitivas que sobresalen son, por este orden, producto/servicio (32%), estrategia (32%), atención al cliente (25%) e innovación (24%).

Las capacidades distintivas en que se sustentan las ventajas competitivas anteriores, son, para el 32% de las empresas, las identificadas con “conocimiento, experiencia y saber-hacer”; para el 22% la “organización” de la empresa; y para el 19% el “equipo humano” y la “naturaleza empresarial”. Por último, la “innovación, competitividad y diseño”, recoge el 8% de las respuestas. En las grandes empresas, las capacidades que declaran se centran en el equipo humano (42%), la experiencia y el saber-hacer (35%), la innovación y creatividad (31%), organización (24%) y la naturaleza de la empresa (17%). En el estudio de Tena y Ongallo (2004) no se abordan ni las ventajas competitivas que posee la empresa, ni las capacidades.

Por su parte, el desarrollo de conocimiento en las empresas para fomentar capacidades que, a su vez, produzcan ventajas competitivas exige distintas formas de aprendizaje. En consecuencia, hay que comprender cómo se plantean estos aprendizajes en la empresa, para apreciar la verdadera eficacia de la Gestión del Conocimiento.

En el presente estudio, las formas de aprendizaje más valoradas son las relacionadas con la adquisición de conocimientos a través de personal experimentado (24%), seguido de la opinión y sugerencias de los clientes y proveedores (15%), y del trabajo conjunto entre varios empleados (14%). También, se destaca el conocimiento que se adquiere por la colaboración y cooperación con otras empresas de la competencia (12%), la asunción por los empleados de otras funciones distintas cada cierto tiempo (11%) y la incorporación de nuevos empleados especialistas (11%). Sin embargo, los cursos de formación, ya sean internos o externos, y la profundización, por parte de algunos empleados, en conocimientos más especializados, son los tipos de aprendizaje menos valorados. El último lugar lo ocupa la subcontratación de personal ajeno a la empresa. En el estudio de Andreu y Baiget (2004), las primeras posiciones son para el aprendizaje que deriva del trabajo en equipo, seguido del que se genera cuando personal experimentado trabaja junto con otros más noveles y de la especialización. En el estudio de Tena y Ongallo (2004), los mejores aprendizajes provienen de la formación interna, la experiencia y el repositorio de buenas prácticas. En el lado contrario están la rotación en los puestos y las nuevas incorporaciones.

Respecto al nivel y alcance actual de la puesta en práctica de la Gestión del Conocimiento en las empresas de este estudio, la mayoría de ellas aún no la han iniciado (57%), mientras que

el 32% afirma estar trabajando “un poco”, y el 11% restante la van a iniciar en breve. Este último dato es alentador, pues refleja que algunas empresas ya han considerado la posibilidad de comenzar proyectos de esta naturaleza. Ninguna empresa de este estudio está trabajando bastante, ni tampoco la ha completado. Sin embargo, en las empresas grandes, el 35% ya han concluido algún proyecto de Gestión del Conocimiento y el 67% están actuando bastante en ello. En el correspondiente a las PYME de Tena y Ongallo (2004), se pone de manifiesto que el 27% no lo ha iniciado, el 24% lo va a comenzar, el 16% está trabajando en algún proyecto y el 24% ha completado como mínimo un proyecto de Gestión del Conocimiento.

Los beneficios que las empresas esperan obtener de la Gestión del Conocimiento se concentran, principalmente, en la reducción de los costes, para el 27%; seguido de la mejora en la gestión (21%) y el aumento de los resultados (18%). Después a bastante distancia de los anteriores y casi al mismo nivel se sitúan: ampliar la formación, progresar en la innovación, compartir el conocimiento o mejorar la comunicación. En las grandes empresas, los beneficios que destacan son la calidad del producto/servicio, la satisfacción de los clientes y la capacidad de respuesta al cambio, y lo que suscita menos expectativas es el incremento de las ventas. En el estudio de Tena y Ongallo (2004), los primeros beneficios tienen que ver con la mejora de la calidad, la rapidez en la toma de decisiones, la rentabilidad/reducción de costes y la capacidad de innovación, mientras que los últimos son lograr el liderazgo en el sector y la motivación de los empleados.

A este respecto, recordemos que uno de los objetivos del presente estudio es contrastar si la Gestión del Conocimiento aporta beneficios a este tipo de empresas. Es verdad que cada experiencia empresarial concreta es distinta, pero de lo que se trata aquí es de visualizar tendencias básicas y recoger la opinión sincera de los empresarios y directivos sobre la contribución de la Gestión del Conocimiento a su empresa, a través de diferentes dimensiones.

Por su parte, las dificultades o excusas que las empresas alegan para la implantación efectiva de la Gestión del Conocimiento, tienen que ver con que la situación interna de la empresa acompaña poco o mal (34% de respuestas), convirtiéndose en una rémora para las condiciones que requiere este sistema novedoso de gestión. A esto se añade que se sabe poco sobre cómo organizar eficientemente el esfuerzo que supone la Gestión del Conocimiento (para un tercio de las empresas). Ambas cuestiones, sin embargo, pueden considerarse positivas, pues dejan traslucir que las compañías son conscientes de sus faltas, lo que constituye el primer paso para superarlas. Después, se hace explícito un largo capítulo de dificultades, como la escasez de recursos humanos y financieros, la resistencia al cambio, la inexistencia de una cultura organizativa proclive o la falta de tecnología adecuada. Estas últimas, al no aparecer en primera línea, pueden indicar no tanto que no se consideren importantes, sino más bien que se estiman asumibles y en buena parte subsanables.

Las dificultades que destacan las grandes empresas (Andreu y Baiget, 2004), se refieren a la existencia de una organización rígida (22%), la carga de trabajo del día a día (19%) o la mala organización de los esfuerzos en Gestión del Conocimiento (17%). En las últimas posiciones se sitúan la falta o desconocimiento de la tecnología o el coste que supone la implantación. En el trabajo de Tena y Ongallo (2004), las empresas apuntan como principales dificultades la integración de sistemas, la falta de herramientas eficaces o el coste de la tecnología, mientras que entre las menores se ubican las problemáticas relacionadas con un clima organizativo poco favorecedor, falta de apoyo por la dirección y la relación coste-beneficio.

Los aspectos de contribución y competitividad, recogen con casi total unanimidad que una buena Gestión del Conocimiento puede influir en la satisfacción específica de los clientes (88%

de acuerdo a nivel de agregación bastante y mucho), en la calidad del producto (87%), en la reducción de costes (87%) y en la respuesta rápida al cliente (79%). Después se presenta la satisfacción de los empleados (67%), seguida de la capacidad de respuesta al cambio (62%), la posibilidad de innovación (58%) y, por último, el aumento de las ventas (50%). En las grandes empresas, la Gestión del Conocimiento influye en la calidad del producto/servicio (79%), en el tiempo de respuesta al cliente (74%) y en la satisfacción de éstos (74%), entre las primeras posiciones. Donde menos influye es en las ventas (51%) y en el *time to market* (52%). En el estudio para las PYME de 2004, destacan el mejor uso de los recursos, la experiencia, la reducción de errores, rapidez de respuesta y captura de conocimiento necesario, mientras que en lo que menos influye la Gestión del Conocimiento es en la protección de derechos intelectuales, la reducción de riesgos, fidelización de los clientes y expansión de la empresa (Tena y Ongallo, 2004).

Unido a lo anterior, las compañías burgalesas consideran que el tiempo necesario para notar los resultados de la puesta en práctica de la Gestión del Conocimiento está entre cuatro y seis meses para el 20% de la muestra -19% para las grandes empresas- y más de un año para el 15% -19% para las grandes organizaciones-. Hay un número elevado de empresas que no saben contestar a esta pregunta (60%), lo que directamente se puede vincular con una clara falta de experiencia al respecto, que impide su adecuada interpretación. También en el estudio de Andreu y Baiget (2004), el 23% de las grandes empresas deja en blanco esta pregunta.

Finalmente, los esfuerzos realizados o a iniciar en Gestión del Conocimiento, parecen ser muy bien percibidos por los clientes y proveedores (68% entre positivo y bastante), y siempre mejor que por los empleados de la propia organización, aunque también alcanza, en éstos, un valor considerable, situándose en el 43%. En las grandes empresas alcanza el 67% la percepción positiva de clientes y proveedores y el 69% la correspondiente a los empleados. Este resultado es de gran interés, sirve para aunar esfuerzos, concilia intereses distintos, y, también, contrasta con otras iniciativas empresariales, cuyo impacto se considera más focalizado en sólo algún grupo de participantes y no para el conjunto de ellos.

4. Conclusiones y Propuesta de Ideas para la implantación de la Gestión del Conocimiento

Del conjunto de resultados y consideraciones anteriores se deducen algunas ideas o sugerencias para la acción en el ámbito de la Gestión del Conocimiento, que pueden ser útiles para las empresas del estudio.

Así, la Gestión del Conocimiento, como iniciativa o proyecto a emprender en la empresa, necesita el apoyo continuo y el compromiso efectivo de la Dirección, no sólo para su análisis, diseño y coherencia con la estrategia, sino para definir la estructura más afín, junto con la asignación de medios y la aplicación para el conjunto de la empresa o en alguna de sus áreas. Esta gestión específica debe incorporarse a los procesos del día a día, sabiendo movilizar y motivar a las personas y facilitándoles los recursos y el tiempo para su participación en los procedimientos de Gestión del Conocimiento.

En efecto, antes del diseño de cualquier tipo de actuación en Gestión del Conocimiento es imprescindible reflexionar sobre cuáles son los conocimientos en los que se basa la competitividad y sostenibilidad actual y futura de la empresa. Tras esta reflexión, se llega al tipo de enfoque más adecuado para el desarrollo y puesta en práctica de la Gestión del Conocimiento, lo que significa diseñar formas de aprendizaje coherentes con esos conocimientos críticos.

Otra cuestión importante es analizar y tratar de evaluar explícitamente la contribución de la Gestión del Conocimiento en términos de resultados. Este esfuerzo en términos de medición y evaluación, que, en general, son criterios muy poco desarrollados, sirve para determinar el uso efectivo de los conocimientos que la empresa tiene, ya sean de naturaleza implícita o explícita, en razón a su potencial para obtener ventajas competitivas.

Sin duda, aprovechar los conocimientos que se poseen y generar otros nuevos es una obligación ineludible para el futuro de cualquier empresa y por supuesto una oportunidad a su alcance que deriva en una mayor competitividad, crecimiento y bienestar social. Para hacerlo realidad se necesita una gestión bien enfocada y afinada, que abarque las específicas, distintas y complementarias dimensiones que en ella subyacen.

Referencias

Arbonés, A. (2006). Conocimiento para innovar. Díaz de Santos. Madrid.

Andreu, R.; Baiget, J. (2004). Gestión del Conocimiento y Competitividad en la Empresa Española-2003. IESE , Capgemini.

Carrillo, F. (1999). The Knowledge Management movement: Current drives and future scenarios. 3dr. International Conference on Technology, Policy and Innovation: Global Knowledge Partnerships: Creating Value for the 21st century, Austin, Texas.

Davenport, T.; Prusak, L. (1998) Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business School Press. Boston MA.

Grant, R. (1996). Toward a knowledge-Based Theory of the Firm. Strategic Management Journal, Vol 17 (winter special issue).

Manzanedo, M.A.; Sáiz, L.; Peña, T.; Lara, A. (2002). Desarrollo de un modelo integral de Gestión del Conocimiento desde un enfoque de procesos, XI Congreso Español sobre Tecnologías y Lógica Fuzzy (ESTYLF), León.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, New York.

Polanyi, M. (1958) Personal knowledge. Routledge and Kegan Paul. London.

Sáiz, L.; Manzanedo, M.A. (2003). Claves para la implantación con éxito de la Gestión del Conocimiento, Boletín de Estudios Económicos, Vol LVIII, No. 180, pp 465-480.

Tena, R.; Ongallo, C. (2004). Estudio sobre la Gestión del Conocimiento en España 2004. FUNDECYT y AENOR.

Zack, M. (1999) Knowledge and strategic. Butterworth-Heinenmann. USA.