

La Comunicación como Estrategia de desarrollo organizacional en la gestión del conocimiento

Eduard Huete
ehuete@iies-unah.org
Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales
Universidad Nacional Autónoma de Honduras
Ciudad Universitaria Tegucigalpa, Honduras

Datos de contacto:

Eduard Huete
Universidad Nacional Autónoma de Honduras
Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales
ehuete@iies-unah.org

Resumen

La gestión del conocimiento juega un papel trascendental en las economías del conocimiento, siendo a través de procesos metodológicos la inserción de las organizaciones a una nueva etapa productiva, la cual no solo es medida por su infraestructura o el recurso financiero que dispone, si no, considerando su recurso humano y su conocimiento individual como el factor de mayor trascendencia para introducirse en una nueva era evolutiva. La investigación es de tipo descriptiva, la cual ilustra el proceso que deben incorporar en sus culturas organizacionales para empezar en la gestión del conocimiento.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, La Comunicación, Estrategias

Introducción

La actual investigación tiene como propósito difundir las estrategias y modelos que deben incorporarse en una organización para introducirse a la nueva era de la gestión del conocimiento, factor que forma parte de la economía del conocimiento. Encontrando que la comunicación es la herramienta esencial a primera instancia para introducirse en la era del conocimiento, herramienta que explora los conocimientos existentes pero que de manera simultánea descubre los nuevos, recolectando la información idónea a través de un modelo que debe aplicarse hacia los colaboradores que integran la organización. A la vez se da a conocer la estrategia que socializa y difunde los nuevos conocimientos para luego ser implementado el nuevo conocimiento dentro de la organización, considerando oportuno la innovación y el cambio tecnológico dentro de la misma.

Teoría/Cálculos

1.- ACTIVOS DEL CONOCIMIENTO DESDE UNA PERSPECTIVA EPISTEMOLÓGICO

Diariamente, en las instituciones, las personas que las integran, consumen, producen y distribuyen datos, información y conocimiento que pueden llevar implícitos los procesos que lo convierten en un significado asimilado. De esta forma pueden tomarse decisiones y actuar en dependencia de las evidencias, experiencias y habilidades

individuales o grupales. La preocupación en relación a qué es el conocimiento, cuáles son sus componentes, ha sido una de las prácticas más antiguas de la humanidad. En la actualidad predominantes autores coinciden en afirmar que la mayor parte del valor agregado de las organizaciones (laborales) se atribuye a la posesión y utilización de conocimientos organizacionales. (Davenport & Prusak, 2001)

El conocimiento es la representación o expresión simbólica consciente y activa de aspectos de algún universo del discurso nominado que se posee en forma tácita y se evidencia de forma explícita.

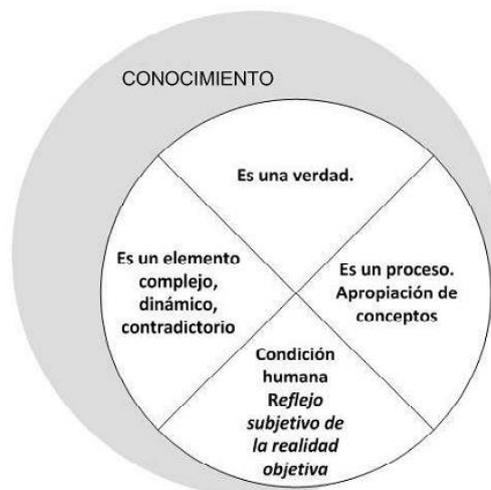
Además, es: **Un elemento complejo** - El conocimiento no es ni datos ni información, aunque se relaciona con ambos y a menudo las diferencias entre estos términos es una cuestión de grado. El conocimiento no consigue expresar fielmente la realidad, sino que es la acción en la realidad para transformarla. **Privativo de las personas** - El conocimiento siempre está ligado a las personas. El conocimiento reside en las mentes de los individuos (Choo & Rey Díaz, 1999) y es preciso convertirlo en conocimiento que se pueda compartir y transformar en innovaciones. **Un Proceso** - El conocimiento es ante todo un proceso y no un simple acto es una transformación de apropiación práctica y subjetiva de la realidad por el sujeto. La creación del conocimiento es un proceso dinámico de interacciones sociales. **Una Verdad** - La verdad práctica representa dominar qué es lo que realmente funciona y qué es lo que no lo hace. (Figura N°1)

En los actuales entornos el desarrollo sostenible de las organizaciones está siendo impulsado por los conocimientos más que por los recursos tradicionales de la tierra, materias primas y capital, conduciéndolas a asumir mecanismos viables que les permitan aprovechar mejor este activo y sistematizar un conjunto de acciones para su potenciación. Al Polanyi (Gil, 2003) describió dos tipos de conocimiento: el tácito y el explícito, enuncia que todo conocimiento es tácito o reside en el saber implícito; que es personal, en el sentido de la participación de la personalidad de quien lo posee lo expresa a partir de tres principios fundamentales:

1. El conocimiento tácito se expresa a través de la doble actividad de la conciencia filial y la conciencia focal.
2. El conocimiento es personal, es individual.
3. Todo conocimiento tiene sus raíces en el conocimiento tácito.

En el ambiente organizacional estos conocimientos aportan significación a los procesos y actividades que se desarrollan. Sin embargo, no todos reúnen las condiciones para convertirse en un activo estratégico o para aportar directamente a los objetivos organizacionales (Yadira R. Nieves Lahaba, 2015)

Figura 1 – Abordaje del Conocimiento



Fuente: (Yadira R. Nieves Lahaba, 2015)

1. ECONOMÍA BASADA EN EL CONOCIMIENTO

Los síntomas iniciales de la llamada Nueva Economía aparecen en la década de los sesenta, especialmente con la aparición de los primeros computadores, la expansión de las multinacionales y la formación de un mercado internacional de capitales. En la década de los ochenta, algunos de estos hechos se centraron en las variaciones que se iban dando en la forma en que se organizaban los procesos tales como:

- El cambio del modelo fordista¹ a una organización más flexible,
- Los cambios internos en las empresas japonesas y sus resultados en la competitividad internacional
- La aparición de los distritos industriales en el norte italiano
- La consolidación del mercado internacional de capitales
- Las innovaciones en materia de tecnologías sobre la gestión de la información y de las comunicaciones
- Por último la consolidación viejos bloques económicos y la formación de nuevas áreas de integración económica.

Todos ellos se constituyeron en nuevas formas de enfrentar las crisis mundiales de las últimas tres décadas, las que marcaron una nueva dinámica en los mercados internacionales y en las respuestas de algunas economías nacionales a estos contextos.

1.1 Características

Una Economía basada en el Conocimiento y el Aprendizaje es un sistema en el cual el motor

de creación de valor y/o beneficios es el conocimiento y la capacidad para construirlo por medio del aprendizaje. (A, 2002)

El conocimiento siempre ha sido reconocido como factor clave en la sociedad, lo que ha sucedido en los últimos años es que mientras se encontraba disponible, y se podía funcionar con el stock de conocimiento existente, este no pasó a tener un significado económico como lo tiene en la actualidad. (Dahlman & Aubert, 2001)

Es aquí donde aparecen dos elementos claves en el nuevo paradigma, que conllevan la idea

de la acción, ellos son: la "capacidad para generar conocimiento sobre su realidad y entorno", y la "capacidad de utilizar dicho conocimiento en un proceso permanente de construcción de la sociedad, a través del desarrollo, transformación permanente y consolidación de sus principales instituciones sociales" (Chaparro, 2001)

El conocimiento y la velocidad en su actualización pasan a ser factores dinamizadores de

la sociedad en su conjunto. Más que contar con conocimientos o productos de innovación tecnológica, lo importante es poseer competencias claves como la capacidad de aprender,

de incorporar conocimiento nuevo y de dar nuevas respuestas, por ello algunos autores la han

llamado la "Sociedad del Aprendizaje del Conocimiento Social" (Didriksson, 2003)

1.2 Bases

Diversos autores han descrito las bases sobre las cuales se forma una Economía basada en el Conocimiento, como es el caso de Stiglitz² para quien el conocimiento y su gestión tienen como objetivos desarrollar sinergias dentro del sistema y la dinámica se manifiesta a través de cuatro aspectos fundamentales como:

¹ Es un sistema socioeconómico basado en la producción industrial en serie

² Economista y profesor estadounidense. Ha recibido la Medalla John Bates Clark y el Premio Nobel de Economía

- **Importancia del conocimiento como factor de crecimiento y de progreso**, en donde la educación es el proceso clave siempre y cuando esté orientada al desarrollo del "aprender a aprender".
- **Desarrollo de procesos de apropiación social del conocimiento**, en donde la sociedad, los individuos u organizaciones se apropian del conocimiento que se convierte en un "bien público", que al acumularse e interrelacionarse permiten a las instituciones, organizaciones públicas o privadas, responder a las oportunidades y desafíos que el entorno les ofrece.
- **La capacidad de generar procesos dinámicos de aprendizaje social** como elemento clave para crear o fortalecer competencias en las personas, comunidades o regiones que les permite saber actuar sobre el contexto de manera exitosa.
- **La Gestión Estratégica del Conocimiento por medio de un pensamiento estratégico y prospectivo** en que tenga por objetivo orientar los esfuerzos en el proceso de generación del conocimiento y del cambio social y organizacional para desencadenar procesos sustentables de desarrollo. (A, 2002)

No solo hay que desarrollar alta tecnología, sino también aumentar la capacidad de las personas e instituciones en la adquisición, generación, difusión y uso del conocimiento más efectivamente para producir desarrollo social y crecimiento económico. Siguiendo a Pareto, es la forma en que se rompe la frontera o techo de producción por la limitación de los recursos naturales existentes, incluso del conocimiento explícito vigente en un determinado momento (Didriksson, 2003)

2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento por su parte, es el conjunto de procesos y sistemas que hacen que el capital intelectual de la organización crezca.

Para gestionar el capital intelectual es necesaria la gestión del conocimiento en sus dos dimensiones:

Hard. Aspectos más duros o formalizables. Dentro de esta, se encuentran aquellas incluidas en el capital intelectual con posible cuantificación: el capital estructural y el capital relacional.

Soft. Aspectos más blandos o no formalizables. Dentro de esta, se encuentra la variable fundamental del capital intelectual: el capital humano, es decir, los conocimientos atesorados en los cerebros de los empleados producto del aprendizaje. (Sánchez Díaz, 2005)

Nonaka y Takeuchi sostienen que el conocimiento nuevo en las organizaciones surge de los individuos, pero en el proceso de compartirlo es transformado en un conocimiento valioso para la organización como un todo y, por lo tanto, es posible establecer cuatro patrones para la creación de conocimiento en cualquier organización:

- De tácito a tácito, que se produce cuando los individuos comparten conocimiento mediante observación, imitación y/o práctica, convirtiéndolo en su propio conocimiento tácito; sin embargo, ninguno de los individuos obtiene una visión sistemática en su conocimiento, y el mismo no puede ser utilizado por la organización como explícito.
- De explícito a explícito, que se produce cuando un individuo combina elementos del conocimiento existente, adaptando o mostrando una nueva perspectiva del

todo; sin embargo, esta forma de conocimiento no implica la expansión de la base de conocimiento de la organización.

- De tácito a explícito, que se produce cuando un individuo es capaz de articular los fundamentos de su conocimiento tácito, lo convierte en explícito y se logra por consiguiente un crecimiento de la base de conocimiento.
- De explícito a tácito, que se produce cuando el conocimiento explícito es compartido a lo largo de la organización, los demás comienzan a utilizarlo y por lo tanto lo amplían, extienden e incorporan en su propio conocimiento tácito. (Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas, Delgado, & Rodríguez-Ponce, 2010)

2.1 La Comunicación como estrategia en la gestión del conocimiento

Es en este marco de las empresas inteligentes donde, según Antonio García "*Las empresas inteligentes adquieren mayor sentido en una correcta gestión de la información; pero hoy se exige no sólo una eficaz gestión de la información, sino que esta se ha de convertir en conocimiento.*" (García Jiménez, 2002) Por lo tanto, es pertinente la conexión de la gestión de la información con la gestión del conocimiento. En ella, se le asigna un importante papel a la comunicación. En las organizaciones que aprenden, los responsables de comunicación deberán, en principio, pensar en instrumentos que faciliten el acceso a la información, en tecnologías adecuadas y en métodos de reconocimiento de fuentes de información de valor. Su objetivo es manejar un conocimiento que debe generalizarse y que pueda ser transferido a través de todo tipo de espacios en los que se expongan los saberes adquiridos por los profesionales e implicados en el descubrimiento de las soluciones a todos los problemas propios del funcionamiento de una organización, como afirman Cayuela y Guerra (Martín, 2007)

Una organización que aprende, tal y como indican García Echevarría y Val Núñez (1995), es una organización que gira en torno a los equipos de trabajo, al aprovechamiento racional de los recursos humanos, a la flexibilidad y tensión creativa, a la implicación de los profesionales en una cultura corporativa innovadora e integrada en la sociedad, donde priman factores como el *just in time*³, la calidad, la eficacia, la continua mejora en los procesos, y donde la información, la comunicación y el conocimiento ocupen un lugar predominante.

La evolución cultural que requiere avanzar hacia una cultura basada en conocimiento es, sin duda, la más costosa. Una vez atravesada esta barrera, encontramos dificultades con respecto a la generación, difusión, transferencia y socialización de información y el conocimiento. Así, los estudios realizados en los ámbitos académico y empresarial revelan que las barreras más importantes con las que se encuentran las organizaciones para convertirse en organizaciones que aprenden, a través de la gestión del conocimiento, tienen que ver con:

- Dificultad para la evolución de la cultura interna. Esto impide el cambio de comportamientos; por lo tanto, genera incapacidad para participar, compartir, colaborar.
- Dificultad individual para la identificación de la información relevante.

³ Filosofía Industrial de eliminación de todo lo que implique desperdicio en el proceso de producción, desde las compras hasta la distribución.

- Carencias individuales y grupales de conocimiento y brechas de competencias organizacionales, lo que impide la creación de conocimiento organizacional mediante el aprendizaje.
- Dificultad para considerar el aprendizaje organizacional como estrategia.
- Dificultad en la participación para la creación de nuevo conocimiento.
- Falta de vías para optimizar los tiempos de captación de competencias.
- Falta de espacios, canales y herramientas adecuados para almacenar, distribuir y permitir el acceso al conocimiento.

Respecto a la primera y más importante de las barreras, la relativa al cambio cultural requerido,

la comunicación deberá ejercer su función como formadora de la nueva cultura organizativa.

2.2 Comunicación como formadora, transmisora y difusora

Toda innovación en la organización necesita de un cambio interno (y externo) que se produce a través de la "evolución" de las creencias y supuestos más arraigados, definiendo la comunicación como: "*un proceso de movilización y de compartir significados nuevos por medio de mensajes simbólicos.*" Al avalar este punto de vista de la comunicación, Alves (1997) destaca su importancia como difusora de la cultura organizacional. La cultura es un conjunto complejo de creencias, valores, presupuestos, símbolos, artefactos o productos, conocimientos y normas, frecuentemente personificados en un líder que son difundidos a

la organización por los sistemas de comunicación en forma de historias, mitos, rituales.

En la evolución de la cultura, la comunicación, por medio de la interacción humana, hace efectivos los procesos de cuestionamiento, validación, desarrollo de presupuestos, valores, productos culturales, que son, en definitiva, condicionantes de la gestión del conocimiento.

La creación, la transferencia, la difusión, la reutilización y la socialización de conocimiento organizativo serán, por lo tanto, los procesos necesarios en las organizaciones que aprenden para administrar o dirigir su conocimiento.

2.2.1 Identificación de la información relevante

El enfoque estratégico basado en el conocimiento identifica su generación y aplicación como los pilares fundamentales de la empresa, según afirman autores como Kogut y Zander (1993), Nonaka y Takeuchi (1995) o Foss (1996). Este proceso tiene lugar dentro de la comunidad de interacción de la empresa, que atraviesa niveles *interorganizacionales*⁴ e *intraorganizacionales*.⁵

Otra forma en la cual se adquiere conocimiento, es cuando las empresas interiorizan conocimientos adquiridos a través de las alianzas y la colaboración con otras compañías, se crean nuevos conocimientos, resultado de la extensión o aprendizaje individual y de la incorporación dentro de la base de conocimientos a escala organizativa. (Martín,É)

⁴ Es un sistema de información que va más allá de las barreras de una organización, incluyendo de manera temporalmente indefinida a diversas empresas, con el fin de satisfacer las necesidades estratégicas de éstas

⁵ Sistema que se refiere a la gestión de la información interna (programas informáticos de contabilidad, etc.), interacción electrónica de diversas organizaciones independientes y otros medios de comunicación con el entorno.

La experiencia laboral de las personas resulta valiosa, porque ofrece la oportunidad de analizar y planificar capacidades. Su aprovechamiento permite que la empresa las transforme en conocimientos estructurados, por medio del análisis y la realimentación.

La generación del conocimiento comprende tres actividades:

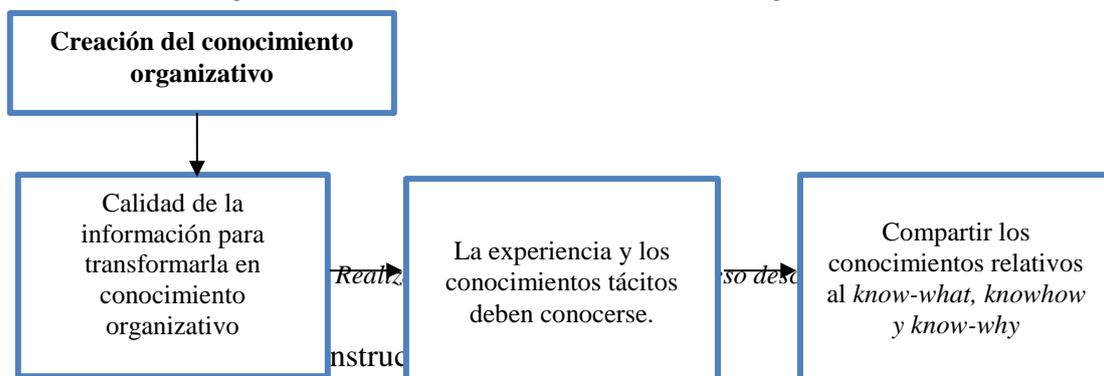
- La creación interna de conocimiento, que se obtiene de la investigación y diseño dentro de la empresa.
- El aprendizaje por acción, que consiste en el entrenamiento en el trabajo, experimentos y simulaciones.
- La adquisición y el acceso del conocimiento externo (licencias, subcontrataciones, alianzas estratégicas, proveedores, clientes, universidades, laboratorios de investigación, inventores independientes, agencias gubernamentales, implementación de tecnología y de sistemas de información). (Grant, Fernández, Lorenzo Gómez, & Ruiz Navarro, 1996)

Para satisfacer al cliente es preciso que la empresa transforme y ponga en marcha su conocimiento organizativo. Las estructuras de la empresa relacionadas con la estrategia, los procesos, los aspectos técnicos y la organización deben unirse para crear y compartir el conocimiento organizativo. La reducción de los costes se obtiene con una plantilla que dispone de buena información, que tome decisiones más acertadas y que acomete sus tareas con conocimiento de causa y un mínimo de errores.

Hay tres procesos clave para la creación de conocimiento organizativo, y a los que la comunicación puede y debe contribuir:

- En primer lugar, la información debe ser de elevada calidad, a fin de que pueda transformarse en conocimiento organizativo.
- En segundo término, la experiencia y los conocimientos tácitos de los empleados tienen que salir a la luz.
- Por último, es prioritario obtener y compartir los conocimientos relativos al *know-what*⁶, *knowhow*⁷ y *know-why*⁸. (Figura N°2)

Figura 2 – Proceso de creación del conocimiento organizativo



⁶ Conocimiento personal o de un equipo

⁷ Experiencia de una persona en su campo, sabe realizar una tarea debido a que lleva mucho tiempo haciéndola.

⁸ Este conocimiento permite a las personas dar un paso más allá de los conocimientos técnicos y crear extraordinario empuje por medio del conocimiento, incluyendo la capacidad para hacer frente a las interacciones desconocidas y situaciones que no son evidentes

- El aprendizaje es dependiente del conocimiento; las personas usan su conocimiento para crear nuevo conocimiento.
- El aprendizaje depende de la situación en la que ocurre.
- El aprendizaje necesita distribución cognitiva. Esto implica combinar el conocimiento que se posee con el conocimiento exterior.

Por otra parte, ese conocimiento obtenido del proceso de aprendizaje necesita dotarse de nuevos

formatos, sustentos y espacios. Será necesario, entonces, codificarlo y simplificarlo, para hacerlo accesible a todos. Además, deberá también ocuparse de hacer explícito ese conocimiento esencial y de que esté disponible para su reutilización en el formato de comunicación adecuado, en el momento adecuado y para el trabajador adecuado. Por lo tanto, será necesario desarrollar nuevos apoyos y servicios que ayuden al usuario a adoptar el papel de trabajador del conocimiento.

2.4 Estrategias para plasmar el conocimiento

La estrategia para gestionar el conocimiento explícito consiste en conseguir que los poseedores de ese conocimiento accedan a plasmarlo en documentos (Figura N°3). Para transmitir el conocimiento tácito, en cambio, es imprescindible el contacto humano entre aquellos que lo poseen y los que quieren acceder a él (Figura N°4). En definitiva, las empresas intentan acertar con formas de aprovechar la información y los conocimientos, a la vez que se esfuerzan por paliar las repercusiones atribuibles a sus carencias en materia de calidad de la información y de los conocimientos.

Todo ello con el objetivo de generar conocimientos organizativos y desarrollar las mejores prácticas para extraer las nociones centrales de sus conocimientos organizativos. Los resultados de estudios y experiencias empresariales en el marco de la información de calidad y los conocimientos organizativos nos ayudan a detallar cómo las empresas pueden aprovechar la información y la experiencia de las personas.

Figura 3 – Estrategia para plasmar el conocimiento explícito



Fuente: Realización propia en base al proceso descrito

Figura 4 – Estrategia para plasmar el conocimiento tácito



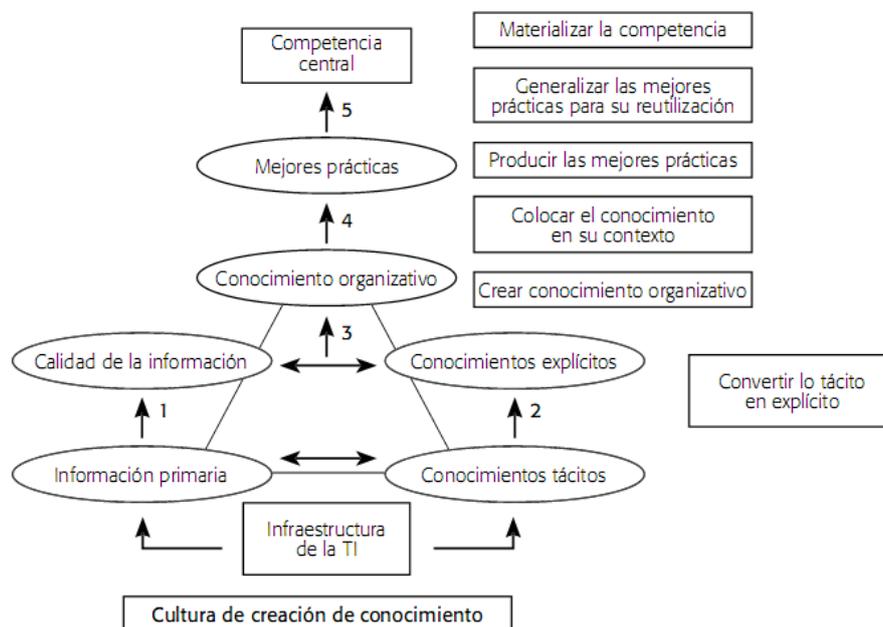
Fuente: Realización propia en base al proceso descrito

2.5 Forma de aprovechar la información y la experiencia de las personas

Como puede observarse en la Figura 5, estos son algunos de los pasos más importantes para explicar cómo se generan y difunden los conocimientos organizativos:

- Transformar la información tácita en información explícita.
- Crear conocimientos organizativos a partir de información de calidad y de la experiencia.
- Fijar las mejores prácticas.
- Sustener el proceso de producción y reutilización de conocimientos organizativos por medio de infraestructuras tecnológicas y organizativas.
- Fomentar un entorno para la generación y uso compartido de los conocimientos.

Figura 5 – Modelo para el aprovechamiento de la información



Fuente: Leem (1997).

3. Estrategia de construcción y socialización del conocimiento

Como las organizaciones están compuestas por personas y alcanzan sus objetivos en la medida en que ellas trabajen por ello y posean o generen el conocimiento necesario para lograrlo, las organizaciones también necesitan conocimiento para crecer. Estrategias que permite:

- Contar con los mecanismos o medios necesarios para gestionar la información, construir y socializar conocimiento, de manera que se hagan explícitos los medios ya utilizados, se transformen o se implementen otros.
- Compartir el conocimiento individual para transformarlo en conocimiento social. Esto involucra aprendizaje organizacional, visiones compartidas y conlleva fortalecer a la organización.
- Flexibilizar la organización de forma que todos sus miembros se sientan motivados a proponer, innovar y colaborar en la construcción de conocimiento; por lo tanto, en la creación de valor y la "dinamización" de la organización.
- Hacer a la organización más sensible a las contribuciones de sus miembros y a los cambios que se propongan a partir de las nuevas necesidades o el aprendizaje organizacional. (Martín, 2007)

METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo descriptivo, la cual provee las teorías relevantes para la recolección de información a través de modelos, los cuales son aplicados hacia los colaboradores de la organización, haciendo uso de la herramienta de la comunicación, como factor prioritario para introducirse en la gestión del conocimiento organizacional.

CONCLUSIÓN

La comunicación es uno de los factores prioritarios para introducirse en la gestión del conocimiento organizacional, ya que a través de un cambio en la cultura e implementar los modelos para recolectar información relevante por parte de los colaboradores, será el elemento clave para involucrarse en la economía del conocimiento, ya que el recurso humano y su conocimiento es esencial para formar parte de esta economía. Introducirse a la comunidad organizacional gestora del conocimiento, conlleva un proceso de alto costo, ya que no solo involucra extraer el conocimiento de los colaboradores, si no la aplicación en sus procesos, los cuales deben de realizarse con la incorporación de métodos que forman parte de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), las cuales inciden de manera circunstancial en la inversión tecnológica en las organizaciones. Por consiguiente, las organizaciones deben crear un plan gerencial a largo plazo, el cual, los guíe paso a paso para formar parte de las organizaciones que integran las economías del conocimiento.

Referencias

Referencias

- A, M. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*: Naciones Unidas, CEPAL, ILPES. Recuperado de <https://books.google.hn/books?id=VP8kawCabhkC>
- Chaparro, F. (2001). Conocimiento, aprendizaje y capital social como motor de desarrollo. *Ciência da Informação*, 30(1), 19–31. doi:10.1590/S0100-19652001000100004
- Choo, C. W., & Rey Díaz, D. (1999). *La organización inteligente: El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Oxford University Press.
- Dahlman, C. J., & Aubert, J.-E. (2001). *China and the Knowledge Economy*: The World Bank.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*: Pearson Educación. Recuperado de <https://books.google.hn/books?id=ZlrvQAACAAJ>
- Didriksson, A. (2003). La sociedad del conocimiento desde la perspectiva latinoamericana. *Memorias Del IV Encuentro de Estudios Prospectivos Región Andina: Sociedad, Educación y Desarrollo: Medellín*,
- García Jiménez, A. (2002). *Organización y gestión del conocimiento en la comunicación. Biblioteconomía y administración cultural: Vol. 64*. [Gijón]: Trea.
- Gil, M. (2003). *Universidad, sector productivo y sustentabilidad*: Universidad Central de Venezuela, Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico. Recuperado de <https://books.google.hn/books?id=CnlIzDmIAQcC>
- Grant, R. M., Fernández, Z., Lorenzo Gómez, J. D., & Ruiz Navarro, J. (1996). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones. Biblioteca Civitas Economía y Empresa. Colección Empresa. Tratados y Manuales*. Madrid: Civitas.

- Martín, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. *Signo y Pensamiento*, XXVI(51), 52–67. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/860/86005106.pdf>
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Delgado, M., & Rodríguez-Ponce, J. (2010). GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, LIDERAZGO, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(3), 373–382. doi:10.4067/S0718-33052010000300011
- Sánchez Díaz, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. En.
- Yadira R. Nieves Lahaba. (2015). *Activos de aprendizaje organizacional un activo de conocimiento crítico* (Vol. 46). México: Universidad Autónoma Nuevo León.

Autorización y Renuncia

El siguiente texto deberá aparecer en la sección; "Los (a) autores facultan a CEAT para publicar el escrito en los procedimientos de la conferencia. CEAT o los editores no son responsables por el contenido y las implicaciones de lo que esta expresado en el escrito."