



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

“La Administración del Conocimiento como factor competitivo en las empresas del sector público mexicano: Caso SAGARPA”

ÁREA DEL CONOCIMIENTO

“Modelo de desarrollo económico para medir el desempeño de la empresa”

AUTORES

**Dr. José Sánchez Gutiérrez
jsanchez@cucea.udg.mx**

**Lic. Lucina Guadalupe Romero Moreno
lromor@yahoo.com.mx**

**Manuel Alfredo Ortiz Barrera
manuel.ortizb@gmail.com**

DIRECCIÓN POSTAL

**Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas
Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales
Periférico Norte #799, Módulo G-306
Los Belenes, Zapopan, Jalisco, México; C.P. 45100
Tel. y Fax. +52 (33) 3770-3343**

Resumen

La gestión del conocimiento es una disciplina que tiene por objeto principal la integración de la información interna o externa de la organización como un conocimiento útil para la empresa el cual busca un aumento significativo en la competitividad dentro del sector al que pertenece. Para el sector público la información recabada de los ciudadanos es la herramienta principal para la transformación de sus procesos funcionales, enfocándose primordialmente a atender la necesidad ciudadanas y así consolidarse como una organización competente en el aprendizaje y retroalimentación de los agentes externos e internos en conjunto con las políticas de la administración central.

Palabras Clave: Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual, SAGARPA.

Abstract

Knowledge management is a discipline that is concerned primarily with the integration of external and internal information through the organization as a useful knowledge for company, which seeks a significant increase in competitiveness within the sector it belongs. For public sector, information collected from the citizens is the primary tool for transformation of their operational processes, focusing to attend the citizen's necessities and consolidate as a competent organization in learning and feedback from inside and outside agents with the policies of central government.

Key Words: Knowledge Management, Intellectual Capital, SAGARPA.

Introducción

La administración pública mexicana cuenta con una historia en la que la burocracia ha sido su protagonista, los procesos administrativos se han convertido en cuellos de botella en donde el ciudadano se topa con enormes listas de requisitos inútiles que solo fomentan la desconfianza. Es muy común pensar que este tipo de servicio es igual en cualquier parte del país y dentro de cualquier dependencia; cabe destacar que para que el servicio al cliente se modifique, la organización debe entender las necesidades de aquellos que constantemente deben acercarse a la dependencia, dentro del nuevo orden es importante también escuchar las propuestas de los empleados y poner en marcha programas institucionales para fomentar el desarrollo individual y colectivo de los miembros de la organización en donde se propongan ideas que agilicen los procesos que conforman el sistema impuesto por la administración central.

La gestión del conocimiento ha sido aplicada dentro de este estudio como una teoría para la búsqueda del mejoramiento de la delegación occidente de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), que es una entidad pública desconcentrada del gobierno federal que tiene por objeto supervisar y promover programas de fortalecimiento al sector primario mexicano, con la finalidad de convertirla en una organización de continuo aprendizaje que obtenga información y sea capaz de transformarla en conocimiento substancial y utilitario que se disemine dentro de la misma estructura y se convierta en capital intelectual para propagarse en otras dependencias.

El conocimiento entonces fungirá como el pilar fundamental de la organización y será fácilmente asimilable por aquellos que laboren dentro de la institución, es así que el equipo de trabajo será convertido en el motor que mueva las actividades comunes y de esta manera se genere una experiencia futura que sea el pensamiento de los miembros de la organización.

Revisión de Literatura

Dentro de nuestra sociedad y momento actual, el saber se considera un recurso clave (Szyperski, 2000), Cada vez más las empresas están tomando consciencia de la importancia del conocimiento en sus actividades diarias ya que en la práctica diaria se ha convertido en la mayor nueva forma de capital y, como se afirma por muchos autores se trata de la única fuente de ventaja competitiva sostenible en el mercado mundial (Drucker, 1992). Formalmente definida, la administración del conocimiento es una disciplina que promueve el aprovechamiento integral de la identificación, captura, procesamiento, trasmisión y evolución del conocimiento dentro de una empresa (Breedt, 1999).

Debemos primeramente diferenciar entre conceptos similares ya que existen distinciones muy marcadas entre los datos, la información y el conocimiento; los datos y la información se encuentran en un nivel inicial a partir del cual se recopilan referencias que posteriormente se pretenden convertir en un recurso aprovechable.

El conocimiento por su parte, es una mezcla fluida de experiencias e valor, información contextual que se convierten en documentación de las rutinas empresariales y que se originan en la mente de los miembros de la organización (Davenport, 2000), la necesidad de entender y aprovechar el conocimiento como un capital dio origen a una nueva teoría conocida como la administración del conocimiento. No es sencillo medir el conocimiento, pero el éxito para muchas organizaciones se da en el momento en que se comienza a administrar, esto coadyuva a las ventajas competitivas de las organizaciones y sobre todo a la creación de experiencia (Kanagasabapathy, 2000).

Este conocimiento es aquel que las personas disponen en su organización y su recopilación no solo genera valor económico para la empresa, sino que, en la nueva era de la información, es el activo para marcar la diferencia (Nieves Lahaba, 2001), por primera vez en la historia, más allá de la economía productiva, una economía inmaterial fue creada a partir de un factor intangible que es la información (Souza Silva, 2001), este conocimiento intangible, implícito o tácito, antes despriorizado y ahora muy valorizado es base de los procesos de innovación de las empresas, redes, organizaciones y movimiento sociales (Camacho Jimenez, 2008), lo anterior significa que las empresas enfocan cada vez más su mirada hacia las personas que conforman la organización y no hacia los ya tradicionales bienes de capital.

Si bien el conocimiento se está convirtiendo en un ingrediente central para el desarrollo de las sociedades, hasta el presente se tiene poco conocimiento sistemático sobre la producción, transferencia y uso del mismo (Arteche, 2003), sin embargo es fundamental estudiar los procesos de creación de nuevo conocimiento dentro de las organizaciones, es decir, comprender la dinámica por la que el conocimiento tácito se transforma en explícito, para ellos, una espiral permanente de transformación ontológica interna del conocimiento (Nonaka, 1991).

El conocimiento en general, está compuesto por tres conocimientos básicos y específicos, sin embargo el conocimiento estratégico es aquel que abarca los saberes sobre la planeación, descripción, impacto, predicción, validación y administración de estrategias, para formarlo se deben de tomar en cuenta dos vertientes principales, la explícita, que contiene la información y estrategias de acompañamiento, y la tácita, que abarca el conocimiento acumulado por los tomadores de decisiones en los procesos de formulación y decisión estratégica (Da Rocha Miranda, 2004). Cualquiera de las decisiones tomadas por la gerencia principal de la organización debe estar consciente de las ventajas que el modelo de

una organización inteligente les puede brindar como estrategia para la competitividad en los mercados internacionales; las ventajas pueden ser comparadas de manera que cualquiera de los involucrados en los procesos productivos o de servicios puedan verificar la efectividad de contar con un verdadero capital intelectual.

Dentro de todos los rubros que la gestión del conocimiento abarca, el capital intelectual es el más importante ya que el conocimiento que se transforma en capital intelectual es, junto con las teorías de la información y el modelo de redes, el elemento central de estructuración civilizatoria (Vicario Solorzano, 2006), cuando estos dos conceptos se conjuntan, entonces se dice que la organización se convierte en una organización inteligente. Estos modelos teóricos se convierten en un trabajo a partir de las ideas y el conocimiento individual en capital puro, altamente explotable para las empresas (Boisot, 1995). La necesidad de que las organizaciones se mantengan y desarrollen en entornos sujetos a cambios continuos, ha sido la principal preocupación de los teóricos del aprendizaje organizacional (Vasco, 2000), la relación estrecha entre la administración del conocimiento y el capital intelectual hace fácilmente reconocibles los principales rasgos.

Tabla 1 – Comparativo entre Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual

Gestión del Conocimiento	Capital Intelectual
<p>Intenta formalizar y sistematizar los procesos de identificación, administración y control del conocimiento.</p> <p>Es un proceso de gestión organizacional</p> <p>Implica dos variables</p> <p>Hard: aspectos más duros y formalizables de la gestión. Incluye los sistemas de comunicación formal y los sistemas informáticos.</p> <p>Soft: aspectos blandos o menos formalizables de la gestión, identificación de talentos, formalización de best practices y estandarización de competencias.</p>	<p>El capital intelectual define el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio.</p> <p>Representa los activos intangibles de una organización (capital humano, capital estructural y capital relacional).</p> <p>Es una variable blanda de la Gestión del Conocimiento: los conocimientos atesorados en los cerebros de los empleados producto del aprendizaje experiencial.</p>

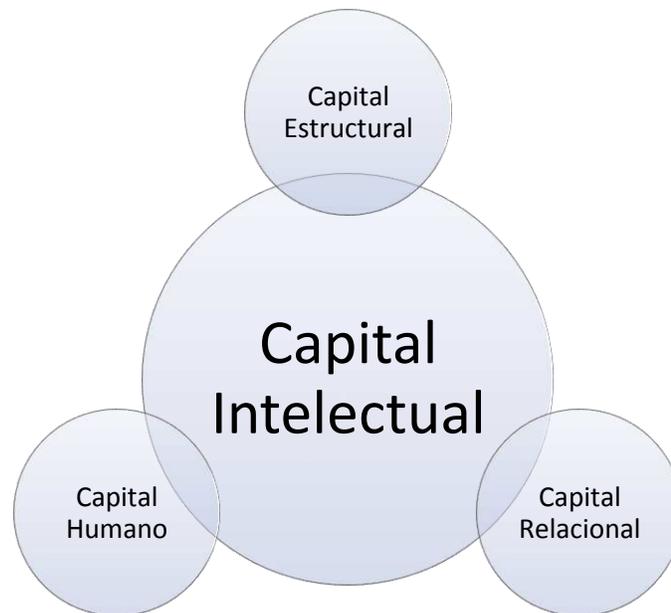
Fuente: Larrosa, M. (2000). Aprendizaje organizacional y administración del conocimiento en los nuevos escenarios. *National University of the South Journal*, 4 (6), 10-12

Entonces podemos decir que la gestión del conocimiento genera un capital intelectual y el capital intelectual controla la gestión del conocimiento, lo cual se convierte en un círculo sin fin para la generación de nuevo conocimiento que se aplicará a la organización tomándolo como principal fuerza de capital. Con la finalidad de que todo este conocimiento

trabaje de una manera adecuada se debe realizar una división en tres áreas para la eficiente administración (Steward, 2008), la primera de esas áreas es la Administración del Conocimiento, la segunda la Administración de la Información y por último la Administración del Aprendizaje.

Estas prioridades y ventajas para los miembros de la organización son parte de la nueva concepción empresarial del siglo XXI, el conocimiento y el capital humano se consideran entonces elementos de gran importancia (Martínez Carballo, 2006). Ambos factores van de la mano en lo que es denominado como Capital Intelectual; esto es la fuente principal que las empresas utilizan para obtener la conocimiento, pero no cualquier tipo de conocimiento, sino uno que realmente le aporte algo a la empresa (Steward, 2008); para que a la empresa le resulte más sencillo de utilizar y que sea capaz de reconocer realmente las habilidades que generan la competencia de la organización frente a sus similares, el capital intelectual puede entenderse de acuerdo al siguiente modelo:

Gráfico 2: Las 3 dimensiones del Capital Intelectual



Fuente: Elaboración Propia basado en Scarabino, J. C., Biancardi, G., & Anabel, B. (2007). Capital Intelectual. *Invenio*, 10 (19), 1-14.

- **Capital Humano:** está formado por recursos intangibles capaces de generar valor, que residen en las personas: sus conocimientos, sus habilidades y sus capacidades.
- **Capital Estructural:** está formado por todos los recursos intangibles capaces de generar valor, que reside en la propia organización, es decir que se queda en la empresa cuando los empleados se marchan

- **Capital Relacional:** que se encuentra relacionado de manera directa con el entorno de la empresa y este es capaz de generar más valor que cualquiera de los dos anteriores. (Scarabino, 2007)

Todo lo anterior forma entonces la estructura organizacional inicial a partir de la cual se dará la gestión del conocimiento a través de la obtención de información que se transformará en capital para la empresa. Con la finalidad de obtener funcionalidad en la gestión del conocimiento se deben conjuntar el capital humano y el conocimiento para que se genere una sinergia entre ambos que otorgue valor agregado a la empresa, cabe destacar que este conocimiento se puede dividir en tres tipos principales de acuerdo con las teorías propuestas por Nickols (2001).

- a) **Conocimiento Explícito**
- b) **Conocimiento Implícito**
- c) **Conocimiento Tácito**

El **conocimiento explícito** es aquel que puede ser articulado, capturado en forma de texto, diagramas, especificaciones de productos, etc. La ventaja principal se observa en la flexibilidad de adaptación a las circunstancias de la empresa, esto se debe a que se genera de primera mano por todos los miembros de la compañía (Nonaka, 1991).

El **conocimiento implícito** se trata de aquel que puede ser articulado pero que en la realidad no existe, su existencia se puede deducir debido a los comportamientos que son observables por expertos que se dedican al estudio del comportamiento organizacional. (Nonaka, 1991)

Finalmente el **comportamiento tácito** se explica como aquel que no puede ser articulado de ninguna forma, de manera que al preguntarse el sentido estricto del mismo será muy difícil describirlo (Polanyi, 1958). Lo ideal en este nivel de conocimiento es convertirlo a explícito para que pueda ser aprovechado, ya que muchas veces su impacto dentro de la organización puede ser de extrema importancia.

Metodología

La metodología utilizada para este estudio tiene como finalidad primordial medir el intercambio y el flujo de conocimiento dentro de la organización, este modelo fue desarrollado por Sánchez (2008) adaptado de Lee Yu Chen, (2006).

La encuesta se realizaron en Sagarpa Región Guadalajara, habiéndose aplicado a la totalidad del personal de la institución. El cuestionario se aplicó a mandos medios y

directivos, con la finalidad de conocer el grado de gestión del conocimiento en relación del intercambio y flujo del mismo dentro de la organización.

La valoración se realizó mediante la aceptación o rechazo de 3 hipótesis. Las hipótesis presentadas en este trabajo se desarrollaron con base en las variables moderadoras (obtención, generación, intercambio y almacenamiento del conocimiento, aprendizaje y coercividad organizacional) de los procesos de intercambio y flujo del conocimiento de acuerdo con el cuestionario que se aplicó. Hay tres variables que forman las preguntas rectoras del instrumento, de las que para evaluar la veracidad de la opinión de los encuestados al responder la misma se hizo uso de preguntas de control, estas integran factores predominantes de los procesos de gestión del conocimiento a analizar, solo cuando estas se perciben de igualmente importante que las preguntas rectoras se puede hablar de una correcta ejecución de los procesos estudiados (flujo e intercambio del conocimiento).

Hipótesis

H1: La organización promueve la transformación de la información externa en conocimiento organizacional.

H2: Los empleados son el principal canal de flujo del conocimiento organizacional.

H3: Las experiencias individuales retroalimentan al conocimiento de la dependencia y se convierten en el principal capital intelectual.

Análisis Cuantitativo

La encuesta se aplicó en la SAGARPA delegación Guadalajara a la totalidad de sus empleados que suman 40 en total, de los cuales el 7.5% son mujeres y el 92.5% son hombres; dentro del universo de empleados los rangos de edad son 45% de 50 años o más, 30% de 30-39%, el 20% de 40 a 49 años y tan solo el 5% de 20 a 29 años, asimismo el nivel educativo de los empleados de esta dependencia de gobierno se encuentra principalmente en la licenciatura con el 60% del total, el 17.5% tiene diplomado, el 12.5% cuentan con maestría, el 5% estudió una especialidad y preparatoria y doctorado ambos comparten un 2.5%.

Para determinar si el estudio contenía variables válidas se realizaron dos pruebas iniciales, la primera de ella la medida de adecuación de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO), la cual determina el porcentaje mínimo de probabilidades de correlación entre las variables rectoras de la investigación, el segundo estudio es la prueba de esfericidad de Bartlett, en el cual a través de la Chi Cuadrada se determina el nivel de aceptación de las respuestas de los encuestados, la diferencia es el error máximo existente en la correlación de las variables secundarias y la significancia cuyo margen debe encontrarse entre 0 y 0.1 para determinar muestras mínimas.

Test de Bartlett y KMO

Medida de adecuación de Kaiser Mayer Olkin		.322
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi Cuadrada Aprox.	887.850
	df	630
	Sig.	.000

En la prueba se muestra que la validez del estudio con la correlación de las variables de control es de 32.2% inicial, además la Chi Cuadrada se encuentra en un nivel aceptable por lo cual al correlacionar variables secundarias se obtendrán datos significativos a través de los cuales se probarán las 3 hipótesis iniciales, el factor mínimo de validez en la prueba de esfericidad es de 630.

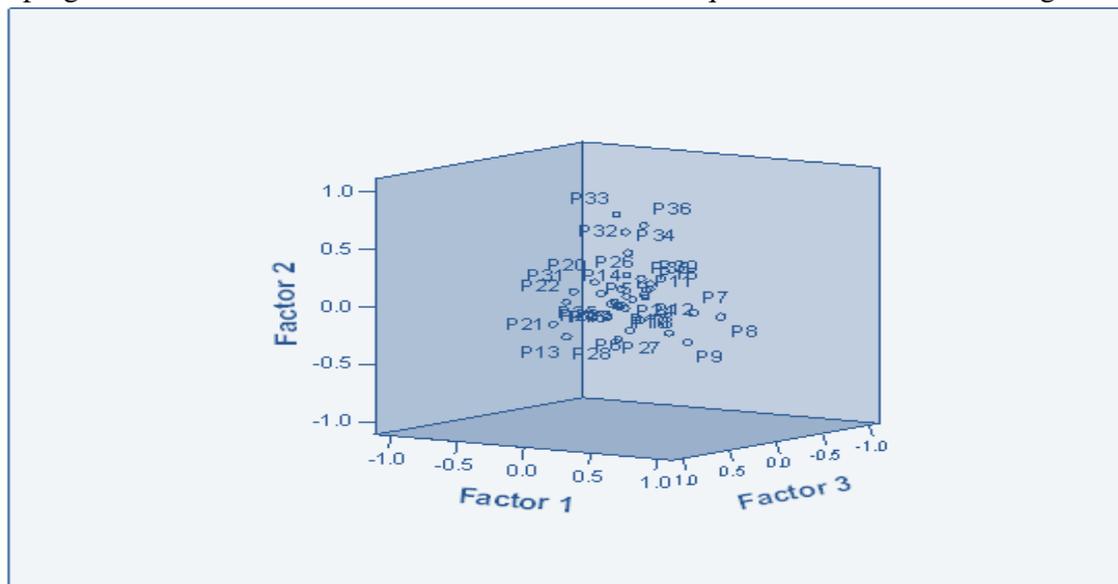
A continuación se realizará el estudio de la varianza explicada en donde las variables se reducen a comunalidades y se determina el nivel máximo de explicación de la encuesta para la investigación, un nivel mínimo aceptable es del 45%, el resto se explica con la teoría contenida en la revisión de literatura y con ello se complementa el modelo para la aplicación en la organización, para determinarla se utiliza la extracción a través del eje principal.

Factor	Initial Eigenvalues			Total Variance Explained			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.496	12.49	12.49	4.165	11.57	11.57	2.337	6.491	6.491
2	3.523	9.785	22.275	3.201	8.893	20.463	2.129	5.914	12.405
3	2.982	8.283	30.558	2.661	7.39	27.853	2.041	5.671	18.076
4	2.484	6.899	37.457	2.11	5.862	33.715	1.933	5.369	23.445
5	2.343	6.508	43.965	2.005	5.569	39.285	1.927	5.353	28.798
6	2.076	5.766	49.732	1.766	4.906	44.19	1.787	4.964	33.763
7	1.805	5.015	54.747	1.463	4.063	48.253	1.766	4.905	38.668
8	1.67	4.638	59.386	1.307	3.63	51.883	1.714	4.761	43.429
9	1.42	3.945	63.331	1.121	3.113	54.996	1.592	4.423	47.852
10	1.338	3.716	67.047	0.976	2.711	57.707	1.577	4.38	52.232
11	1.274	3.539	70.585	0.923	2.563	60.27	1.509	4.191	56.423
12	1.072	2.978	73.564	0.743	2.064	62.334	1.439	3.996	60.419
13	1.014	2.817	76.381	0.705	1.957	64.291	1.394	3.872	64.291
14	0.952	2.644	79.025						
15	0.936	2.601	81.625						
16	0.845	2.348	83.974						
17	0.725	2.013	85.987						

18	0.666	1.85	87.837
19	0.555	1.541	89.378
20	0.547	1.519	90.896
21	0.458	1.272	92.168
22	0.416	1.154	93.322
23	0.376	1.045	94.368
24	0.366	1.016	95.384
25	0.298	0.827	96.211
26	0.278	0.772	96.983
27	0.252	0.699	97.682
28	0.188	0.521	98.203
29	0.153	0.424	98.627
30	0.12	0.332	98.96
31	0.107	0.296	99.256
32	0.097	0.27	99.526
33	0.075	0.209	99.735
34	0.041	0.114	99.849
35	0.031	0.085	99.934
36	0.024	0.066	100

Al realizar el estudio por comunalidades y las sumas rotatorias el nivel de explicación del estudio cuantitativo para esta investigación sobrepasa el 62% por lo cual se considera que las respuestas obtenidas permiten corroborar las hipótesis.

En la tabla de la matriz de factor de transformación se realizan las mediciones de las dispersiones, para visualizar el nivel que pueden tener se obtuvo un gráfico en el cual se refleja que las variables se encuentran compactas. Los tres factores que se mencionan son las preguntas de control contra las variables secundarias que se tienen al centro del gráfico



Finalmente al observar las variables con comportamiento de tendencia hacia uno de los factores se procede a hacer el cruce de variables a través de la ANOVA de una vía con el método de Games Howell en donde se obtienen los siguientes resultados en las preguntas 8, 12 y 22:

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	Minimum	Maximum	N
P8	1	5	2	1.414	0.632	0.24	3.76	1	4
	2	16	2.44	0.892	0.223	1.96	2.91	1	4
	3	19	2.53	0.841	0.193	2.12	2.93	1	4
	4	8	3.63	0.744	0.263	3	4.25	3	5
	5	2	2	1.414	1	-10.71	14.71	1	3
Total		50	2.6	1.01	0.143	2.31	2.89	1	5

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	Minimum	Maximum	N
P12	1	5	2.6	0.894	0.4	1.49	3.71	2	4
	2	16	3.13	1.088	0.272	2.55	3.7	1	5
	3	19	3.05	0.848	0.195	2.64	3.46	2	5
	4	8	3.63	1.302	0.46	2.54	4.71	2	5
	5	2	3	2.828	2	-22.41	28.41	1	5
Total		50	3.12	1.081	0.153	2.81	3.43	1	5

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	Minimum	Maximum	N
P22	1	5	3.4	0.894	0.4	2.29	4.51	2	4
	2	16	2.69	1.138	0.285	2.08	3.29	1	5
	3	19	2.53	0.905	0.208	2.09	2.96	1	4
	4	8	2.38	0.744	0.263	1.75	3	2	4
	5	2	2.5	0.707	0.5	-3.85	8.85	2	3
Total		50	2.64	0.964	0.136	2.37	2.91	1	5

En las tres observamos que la desviación estándar se encuentra muy centrada en 1, lo que indica que los datos son coherentes en el cruce de variables, la pregunta 8 representa principalmente a la hipótesis número 2, la número 12 es la pregunta de representación del grupo de la hipótesis 1 y la pregunta 22 se encuentra dentro del grupo de comprobación de la hipótesis 3.

La Hipótesis 1 se acepta ya que el nivel en que se está obteniendo conocimiento a partir de la información de fuentes externas se ve reflejado en la media de las respuestas en las que se sostiene que se aplica a las actividades cotidianas la administración del conocimiento como herramienta principal de transformación de datos.

La hipótesis 2 se acepta siendo que el principal canal de distribución del conocimiento es el propio personal de la empresa, lo cual resulta útil y evita largos momentos de capacitación para aquellos nuevos miembros.

La hipótesis 3 se acepta con base en la media y la desviación estándar cuyos niveles se encuentran cercanos al centro de la respuesta, es decir, las experiencias individuales son capitalizadas como conocimiento y se están comenzando a transmitir a otras dependencias del sector gubernamental.

Conclusiones

A través de la investigación hecha y presentada en este artículo se ha logrado identificar que en Sagarpa región Guadalajara, reconocen la importancia de la gestión del conocimiento, identificándole como un proceso esencial para descubrir las necesidades del usuario, entendiendo que el problema o falla Institucional radica esencialmente en la aplicación del proceso de gestión del conocimiento.

Para futuros estudios será pertinente, analizar por otra parte, la opinión no solo de mandos medios y directivos, sino compararlos con las opiniones de todos los niveles de la organización, para de esta forma verificar si realmente los flujos de información se comparten, se diseminan y se comunican a lo largo y ancho de las Institución.

Referencias

- Arteche, M., & Rodríguez, L. (2003). Knowledge Management (KM): Desafíos y oportunidades de la organización del siglo XXI. *Organización y Productividad del Conocimiento*, 1 (9), 1-19.
- Boisot, M. (1995). Estrategia tecnológica y destrucción creativa. *Revue Française de Gestion*, 103(4), 5-19.
- Breedt, M., & Van Rensburg, A. (1999). Knowledge Management Principles. *South African Journal of Industrial Engineering*, 1 (10), 1-3.
- Camacho Jimenez, K. (2008). Gestión del conocimiento: aportes para una discusión Latinoamericana. *Knowledge Management for Development Journal*, 4 (1), 31-41.
- Chen, L. Y. (2006). Effects of knowledge sharing to organizational marketing effectiveness in large accounting firms that are strategically aligned. *Journal of American academy of business*, 9 (1), 176-171.
- Da Rocha Miranda, R. C. (2004). Gestão do Conhecimento estratégico: Proposta do modelo conceitual. *Universidade do Brasilia Journal*, 4 (1), 3-12.
- Davenport, T., & Prusak, L. (2000). Working Knowledge. *Harvard Review Press*, 1-12.
- Drucker, P. (1992). The new society of organizations. *Harvard Business Review*, 70 (1), 95-105.

- Kanagasabapathy, K., Radhakrishnan, R., & Balasubramanian, S. (2000). Empirical Investigation of Critical Success factor and knowledge management structure for successful implementation of knowledge management system – a case study in Process industry. *University of Chennai Journal*, 2 (1), 1-9.
- Martínez Carballo, N. (2006). Gestión del Conocimiento: Aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo. *Intangible Capital*, 2 (13), 308-326.
- Nieves Lahaba, Y., & León Santos, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED*, 1-6.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review*, 7 (9), 96-104.
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge: towards a post-critical philosophy*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Sánchez, J., & Hernández, S. (2008). *Un modelo de valoración de la gestión del conocimiento de las empresas: Estudios de caso*. Tepic: Universidad Autónoma de Nayarit.
- Scarabino, J. C., Biancardi, G., & Anabel, B. (2007). Capital Intelectual. *Invenio*, 10 (19), 1-14.
- Souza Silva, J. d. (25 de Abril de 2001). Instituto Científico de Lenguas Indígenas. Recuperado el 29 de Julio de 2009, de <http://icci.nativeweb.org/boletin/25/souza.html>
- Steward, T. A. (2008). *Capital Intelectual*. Washington D.C.
- Szyperski, N. (2000). *Was ist wirklich neu an der New Economy?* Berlin: ZFW.
- Vasco, G. (2000). *Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual*. San Sebastián: CIDEC.
- Vicario Solorzano, C. M. (2006). Gestión del conocimiento, desafío de la educación. *Banco Medios*, 1-8.