



Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo Costa Oriental del Lago



**Impacto** *Científico*

Universidad del Zulia

Diciembre 2020  
Vol. 15 N° 2

ppi 201502ZU4641  
Esta publicación científica en formato digital  
es continuidad de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 200602ZU2811 / ISSN:1856-5042  
ISSN Electrónico: 2542-3207



**UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA**

---

**Núcleo Costa Oriental del Lago  
Coordinación de Postgrado e Investigación  
Cabimas - Venezuela**

 **mpacto** *Científico*

**Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**

Vol. 15. N°2 Julio - Diciembre 2020

Depósito legal ppi 201502ZU4641

## **La gestión del conocimiento: un enfoque en la formación gerencial**

**Carlos Vásquez**

*Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*

*carlos\_velasquez\_f@hotmail.com*

### **Resumen**

El presente artículo, es producto del acercamiento teórico a la gestión del conocimiento como un enfoque en la formación gerencial de las organizaciones. Inicialmente, se despliegan algunos conceptos teóricos de la gestión del conocimiento, con el fin de definir sus características y elementos más representativos. Posteriormente, se desarrollan algunos aspectos de la formación gerencial, abordando el estudio desde la perspectiva interpretativa con el uso del método hermenéutico en contexto teórico, documental. Se concluye que las empresas inmersas en un entorno cambiante, característico del mundo globalizado, así como los cambios motivados por la misma empresa, han acelerado en ellas la generación y adquisición de nuevos conocimientos para alcanzar posiciones competitivas con la ayuda de la formación gerencial.

**Palabras clave:** conocimiento; formación gerencial; gestión del conocimiento.

## *Knowledge management: an approach to management training*

### **Abstract**

This article is the product of the theoretical approach to knowledge management as an approach in the managerial training of organizations. Initially, some theoretical concepts of knowledge management are deployed, in order to define its characteristics and most representative elements. Later, some aspects of managerial training are developed, approaching the study from an interpretive perspective with the use of the hermeneutical method in a theoretical, documentary context. It is concluded that companies immersed in a changing environment, characteristic of the globalized world, as well as the changes motivated by the same company, have accelerated the generation and acquisition of new knowledge in them to reach competitive positions with the help of managerial training.

**Keywords:** knowledge, managerial training, knowledge management.

### **Introducción**

Las nuevas realidades mundiales se enfrentan a los cambios acelerados, las mismas deben prepararse bajo perspectivas, adaptándose a los nuevos paradigmas donde la formación viene a tomar un papel fundamental, que se ha convertido en el punto central para que las organizaciones alcancen sus objetivos a lograr una eficiencia en su gestión.

En este marco de ideas, la formación gerencial según Collantes (2002) es preparar al individuo en corto tiempo sobre un aspecto determinado; que se aplica en largo tiempo para desplegar habilidades y la obtención del conocimiento, habilidades y aptitudes, en una rama del saber o de un área profesional específica.

Desde esta perspectiva, el compromiso organizacional en materia formativa debe velar por impartir el conocimiento adecuado a las exigencias requeridas, por lo que se debe capacitar para entender, comprender, e interpretar los valores sociales del entorno con el propósito de adecuarlo a las políticas del proyecto de la organización. Por ello, la capacitación como herramienta estratégica plantea las necesidades del manejo de habilidades elementales, comprensión de tecnologías, sus dimensiones y características.

Así las cosas, para las organizaciones el conocimiento es un activo importante de naturaleza intangible, no importando cual sea su origen y/o tipo, pues aunque no se

valora como tal se constituye en un determinante de la generación de innovación y por ende en un motor de evolución. Es así como, a partir del siglo XIX, se ha introducido el concepto sociedad del conocimiento gracias a la discusión que se ha dado en torno al valor, entre ellos, el económico, de la educación y su aporte al desarrollo de la sociedad.

Para observar el significado y el papel de la gestión del conocimiento en torno a la formación gerencial en las organizaciones, se despliegan a continuación algunos conceptos teóricos que permitan entender lo importante que es para las empresas identificar y analizar el conocimiento disponible y requerido, a fin de planificar y controlar las acciones para generar activos de conocimientos que permitan alcanzar objetivos organizacionales.

Bajo esta óptica, el presente artículo tiene como propósito evidenciar la gestión del conocimiento como un enfoque en la formación gerencial; abordando el estudio desde la perspectiva interpretativa con el uso del método hermenéutico en contexto teórico, documental.

## **Gestión del conocimiento**

Hoy día las organizaciones reconocen que sus activos físicos y financieros no tienen la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, y descubrieron que los activos intangibles son los que aportan verdadero valor. Pero, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de activos intangibles? Los activos intangibles son una serie de recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista contable.

Al respecto, Mantilla (2000) considera los activos intangibles como las capacidades que se generan en la organización cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo, mucha gente en lugar de capacidades habla de procesos, o rutinas organizativas. En definitiva un activo intangible es todo aquello que una organización utiliza para crear valor, pero que no contabiliza.

Ahora bien, este concepto es una aproximación a la valoración de los intangibles de una empresa, pero en sí mismo no aporta nada (es un concepto estático), ya que únicamente se suele materializar en momentos de fusiones y adquisiciones de empresas. Lo ideal sería analizar cómo van evolucionando los intangibles en el tiempo, es decir, estar informados si nuestros activos intangibles aumentan o disminuyen entre periodos de tiempo comparables, lo que se conoce como capital intelectual.

Para Bradley (2003), una vez introducido el concepto de capital intelectual, se puede definir la gestión del conocimiento de una forma más precisa, como el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Según Pavez (2003), la gestión del conocimiento debe ser entendida como la instancia de gestión mediante la cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar el desarrollo del conocimiento dentro de la organización. A su vez, Udaondo (2005) afirma que la gestión del conocimiento se puede definir como el esfuerzo de una organización por conseguir, organizar, distribuir y compartir los conocimientos entre todos los empleados. Ambos autores coinciden al considerar que la forma de estructurar las iniciativas de gestión de conocimiento generará una ventaja a la hora de considerar al conocimiento dentro de la estrategia de la administración.

Por su parte, Figuerola (2013) refiere que es la práctica de organizar, almacenar y compartir información vital, para que todos puedan beneficiarse de su uso. Es decir, esta es vista como un conjunto de técnicas y herramientas involucradas en el proceso de almacenar, distribuir, compartir y comunicar datos e información, con la finalidad de mejorar las comunicaciones y el conocimiento, entre los empleados de una organización, permitiendo el aprendizaje continuo, a través de las experiencias pasadas o lecciones aprendidas, que han sido previamente capturadas y almacenadas.

De manera que, la organización basada en el conocimiento implica una búsqueda general de los enfoques tradicionales de gestión, pero con un nuevo enfoque empresarial que logre la formación del recurso humano desarrollando sus capacidades (participación, compromiso, motivación y responsabilidad de los trabajadores) para alcanzar los objetivos organizacionales.

## **Fundamentación cronológica de la gestión del conocimiento**

A juicio de Honeycutt (2001), el nacimiento y la genealogía del actual movimiento de gestión del conocimiento es una cuestión que se debate. Son muchos los autores quienes afirman que la gestión del conocimiento ha estado desde hace mucho tiempo y, de hecho, resulta bastante obvio reconocer que las prácticas del conocimiento se remontan al inicio de la civilización, es decir, se trata de actuaciones inherentes al ser humano.

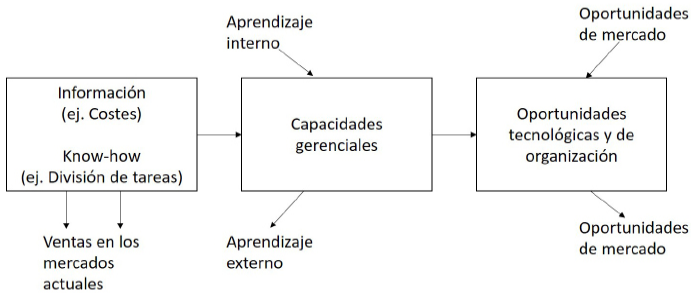
Así mismo, el establecimiento de un vínculo entre la base social del conocimiento (el individuo) y la capacidad de generar valor, ha sido apuntado hace escasos años. Así, cabe diferenciar la gestión del conocimiento de otras prácticas relacionándolas con el conocimiento desarrollado a lo largo de la historia, atendiendo a los siguientes aspectos:

Modelo de crecimiento de conocimiento de Kogut y Zander (1992): es un modelo dinámico de crecimiento del conocimiento de la empresa. Para estos autores, los individuos poseen el conocimiento pero además, cooperan en una comunidad social que puede ser un grupo, una organización o una red.

Los autores empiezan haciendo un análisis del conocimiento que posee la empresa distinguiendo entre información o conocimiento declarativo (semejante al conocimiento explícito del modelo anterior) y “*know-how*” o conocimiento de proceso

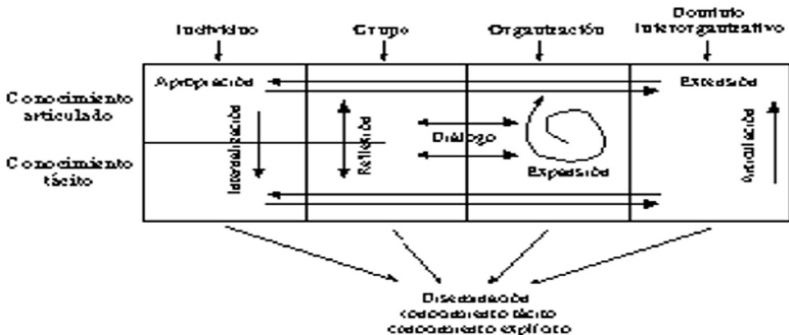
(semejante al conocimiento tácito). Esta distinción es el marco básico para poder explorar cómo el conocimiento es recombinado a través del aprendizaje tanto interno (reorganización o accidente) como externo (adquisición o joint venture), dando lugar a lo que ellos llaman capacidades combinativas.

A través de estas capacidades, la organización genera nuevas aplicaciones a partir del conocimiento existente, que darán lugar a mejores oportunidades tecnológicas y de organización y, consecuentemente, a mejores oportunidades de mercado (ver figura 1).



**Figura 1.** Crecimiento de conocimiento  
**Fuente:** Kogut y Zander (1992)

Modelo de transferencia y transformación de conocimiento de Hedlund (1994): No es un modelo de creación de conocimiento, sino de transferencia y transformación de conocimiento, porque; a diferencia del modelo anterior se centra en como el conocimiento creado es transformado y difundido a toda la organización, se basa en una distinción entre conocimiento intuitivo, no verbalizado y articulado es aquel que puede especificarse verbalmente, por escrito o en programas informáticos. La figura 2 ilustra el modelo y postula tres procesos básicos en la gestión de conocimiento:



**Figura 2.** Modelo de transferencia y transformación de conocimiento.  
**Fuente:** Hedlund (1994)

\* Articulación e internalización cuya interacción es la reflexión (los procesos son ilustrados mediante flechas verticales). La articulación se refiere a la conversión del conocimiento tácito en articulado o explícito y tiene lugar en los cuatro niveles de agentes. Este proceso es esencial para facilitar la transferencia de información pero también para su expansión y mejora. La internalización aparece cuando el conocimiento articulado se convierte en tácito. Es necesaria porque economiza recursos cognitivos limitados, perceptuales o coordinativos. La interacción entre el conocimiento tácito y articulado da lugar a la reflexión.

\* Extensión y apropiación que constituyen conjuntamente el diálogo (flechas horizontales). La extensión es la transferencia y transformación de conocimiento desde bajos a altos niveles de agentes, en forma tácita o articulada. La apropiación es el proceso inverso como, por ejemplo, cuando la organización enseña a nuevos empleados sus productos y les impregna de la cultura corporativa. El diálogo es la interacción entre la extensión y la apropiación.

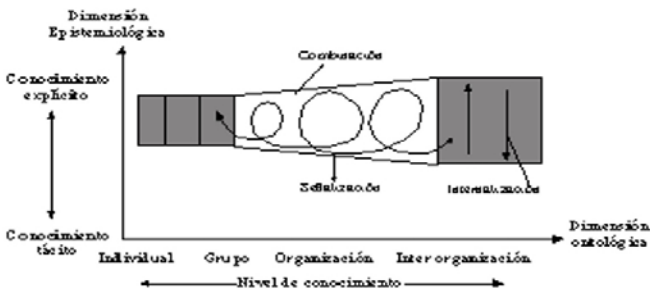
\* Asimilación y diseminación hacen referencia, respectivamente, a las importaciones y exportaciones de conocimiento del entorno.

Modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995): Es el modelo más conocido para la creación de conocimiento mediante las dimensiones:

\* Epistemológica: en este tipo de modelo se distinguen el conocimiento explícito y tácito. El conocimiento explícito es el expresado de manera formal, sistemática, fácil de comunicarse y compartir en forma de especificaciones de producto o servicio. Por el contrario, el tácito resulta difícil de expresar formalmente y comunicarlo.

\* Ontológica: en este modelo se distinguen cuatro niveles de agentes creadores de conocimiento: el individuo, el grupo, la organización y el nivel inter-organizativo. Según los autores el nuevo conocimiento se inicia siempre en el individuo y se transforma en conocimiento organizativo valioso para toda la empresa.

Estas dimensiones conforman un modelo de espiral de conocimiento (ver Figura 3), en el cual el conocimiento es creado a través de la interacción dinámica entre los diferentes modos de conversión del conocimiento.

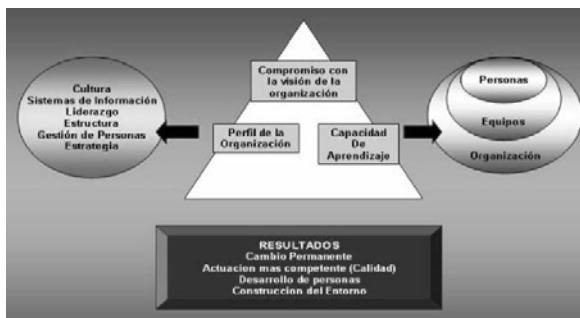


**Figura 3.** Espiral de creación de conocimiento organizativo  
**Fuente:** Nonaka y Takeuchi (1995)



Según el modelo, el primer paso es la socialización, es decir, se produce una conversión de conocimiento tácito en explícito, que luego se convierte en explícito a través de la externalización. Más tarde tiene lugar la internalización a través de la cual el conocimiento explícito se convierte en tácito y por último, el conocimiento explícito es convertido en explícito a través de la combinación. Este último paso da inicio nuevamente a toda la espiral de conocimiento, pero esta vez a un nivel superior.

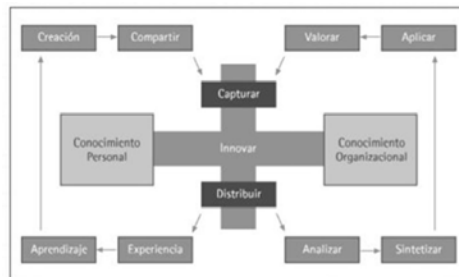
Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KPMG) de Tejedor y Aguirre (1998): este modelo expone factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización y los resultados esperados en el aprendizaje, como se visualiza en la figura 4.



**Figura 4.** Modelo KPMG  
**Fuente:** Tejedor y Aguirre (1998)

Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que están conectados entre sí.

Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) de Arthur Andersen (1999): este modelo propone 4 factores: liderazgo, cultura, tecnología y medición, que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional, tal como se muestra en la figura 5.



**Figura 5.** Modelo KMAT  
**Fuente:** Andersen (1999)

Se presenta énfasis en el nivel de responsabilidad de los trabajadores en compartir y hacer explícito el conocimiento demandando infraestructura de apoyo para capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

Modelo de la teoría de capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen (1997); Dosi, Nelso y Winter, (1999): concibe a la organización en un entorno con cambios constante en el que la única forma de competir con éxito es crear conocimiento relevante (útil para la acción) que permita generar innovación y obtener rentas. Tiene sus bases en las teorías perspectiva de los recursos y capacidades, teoría del aprendizaje organizacional, perspectiva basada en el conocimiento, y en la teoría de la contingencia.

La aplicación del modelo requiere un profundo conocimiento de los cambios en el entorno y de los recursos y las capacidades de la organización. Los directivos requieren desarrollar sus capacidades y competencias para promover cambios estratégicos dentro de la organización para lograr un ajuste con su entorno (ver figura 6).



**Figura 6.** Teoría de capacidades dinámicas

**Fuente:** Teece, Pisano y Shuen (1997); Dosi, Nelso y Winter (1999)

Cada organización según su naturaleza ajusta y adapta un modelo de gestión del conocimiento, a través del cual logre asegurar su permanencia en un medio en constante cambio, a través de lo cual se logra trazar ventajas competitivas que le permiten entregar productos de calidad, teniendo siempre en cuenta las necesidades de los clientes.

### Formación gerencial

Un factor clave para el desarrollo de las organizaciones, es el talento del personal. De allí que, las empresas deben contar con personas preparadas para afrontar los

retos que les impone los cambios a los cuales se enfrenta la sociedad. Así las cosas, es importante considerar que el nuevo orden mundial basado en el conocimiento, considera la capacitación como punto de apoyo de gran importancia para mejorar y asegurar el éxito organizacional.

Es así como, la formación de recursos humanos con alta capacitación y competencias diferenciadas surgen como mecanismos esenciales para mejorar la calidad de sus bienes y/o servicios, que conlleven hacia horizontes de excelencia. Corresponde al gerente, como líder, tener una formación acorde con ese cambiante, competitivo y complejo mundo que circunda a las organizaciones.

Al respecto, Senge (2005), refiere que la formación gerencial establece el camino óptimo que una organización debe poseer, la cual establece una vía que conlleva a construir la organización inteligente, y que comprende aspectos que generan una visión determinante a nivel gerencial. Por tanto, la actitud gerencial es determinante, esto debido a que en ninguna parte de los recursos productivos que se encuentran en una industria son manejados con menos eficiencia que los recursos humanos.

Por su parte, Valecillos (2003), considera que el camino hacia una organización inteligente se representa en el modelo hacia la nueva gerencia y liderazgo basados en una formación gerencial bien definida. De allí, que resulte fundamental para el éxito de las mismas, contar con gerentes eficientes, con las competencias necesarias para responder eficazmente a las necesidades de ajuste en un medio cambiante así como competitivo.

Por su parte Robbins y Finley (1999), refieren que la formación gerencial es un enfoque donde se destaca el proceso en virtud del cual se consiguen los resultados. Así las cosas, la formación de los gerentes requiere de la participación y actuación de criterios transdisciplinarios para proporcionar al gerente conocimientos que le permitan responder a las necesidades de determinado momento, interactuando en los diversos equipos de trabajo y fortaleciendo a la organización mediante la confección de tejidos o redes de cooperación teniendo como norte el alcance de los objetivos corporativos.

Se evidencia entonces el requerimiento de establecer cuál es la realidad existente, para estructurar hacia donde debe abocarse la formación gerencial, requiriéndose un diagnóstico de la gerencia para sistematizar estrategias capaces de proporcionar fortaleza a la misma, en aquellas áreas en las cuales presente mayores debilidades.

En tal sentido, a criterio de Chiavenato (2000) la formación gerencial comprende una etapa del individuo en la cual se le prepara para ejercer en un determinado mercado de trabajo, es decir comprende la educación profesional, institucionalizada, llamada también nivel educativo, en el cual se proporcionan al individuo una serie de conocimientos para una futura profesión.

De manera que, la formación gerencial constituye, sin duda, un factor determinante en el mejoramiento de los niveles de productividad y competitividad de

las organizaciones, lo cual implica la puesta en práctica de un conjunto de elementos que favorecen de manera contundente el desenvolvimiento laboral de los trabajadores, a través del suministro de un conjunto de herramientas que faciliten la realización de las actividades, mediante el desarrollo intensivo y continuo de habilidades y aptitudes que favorezcan el logro de los objetivos establecidos para alcanzar la eficiencia organizacional.

## **Gestión del conocimiento y formación gerencial**

La gestión del conocimiento no es nada nuevo, ciertamente; pero, a partir de los años noventa, este asunto comenzó a preocupar seriamente a los altos directivos de empresas, especialmente de aquellas dedicadas a la consultoría, cuyos principales activos son, precisamente, el conocimiento. Esta se ha convertido en un elemento competitivo determinante para los agentes económicos: empresas, administraciones, regiones y ciudades.

De allí que, la gerencia en la actualidad es un proceso complejo que incorpora el manejo de conocimientos, creatividad, innovación y el desarrollo de enfoques proactivos, estas exigencias requieren que las empresas desarrollen capacidades para el aprendizaje. Esto conlleva a gerenciar el conocimiento, que a criterio de Koulopoulos y Frappaolo (2000) significa impulsar la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de respuesta y constituye el elemento crítico de una estrategia de negocios que le permitirá a la organización acelerar la velocidad con que maneja nuevos retos y oportunidades en el mercado, apalancando lo más valioso de sus recursos: el conocimiento, el talento y la experiencia colectivos.

En este contexto algunas empresas han descubierto que uno de sus principales activos es el conocimiento de sus trabajadores y no solamente los factores tradicionales: tierra, trabajo y capital. Esto da lugar a lo que se denomina una nueva economía global basada en conocimiento, es por ello que Marín (2002) plantea que las empresas deben considerar el conocimiento como un proceso con una base de información capaz de internalizarse tanto por el individuo como por la organización, que permita reflexionar sobre ella, estructurarla a nivel mental, así como asumir nuevas formas de adaptación conforme cambie el entorno o anticipándose a él.

En este orden de ideas, la tarea básica de la gerencia es encauzar actividades con la participación de las personas, porque la eficiencia con que éstas trabajan en conjunto les lleva a lograr metas comunes dependiendo básicamente, de las personas que dirijan la empresa. De ahí, la importancia del conocimiento, cuando es pincelado con una acertada gerencia capaz de combinar destellos con el talento humano a su disposición. Es aquí, donde está la relevancia de la formación gerencial, pues el contexto predominante es complicado, donde el gerente debe saber qué está ocurriendo en su entorno, estableciendo enfoques facilitadores de comprender lo nuevo, y de la necesidad de un cambio hacia lo mejor, en este caso la gestión del conocimiento,

juega un papel importante como herramienta para adentrarse en un mundo lleno de expectativas.

De allí, la necesidad de evaluar el estilo gerencial presente en las organizaciones con miras a entender que deben gerenciar el discernimiento, en la búsqueda de formas que permitan crear un valor adicional mediante la captura, almacenamiento y comercialización del conocimiento. Dentro de esta óptica la formación gerencial es un proceso enfocado para dar respuestas a las nuevas realidades, donde existe la obtención de saberes, centrada en la gestión del conocimiento.

## **Reflexiones finales**

Las organizaciones evolucionan con el transcurso del tiempo, esto involucra un proceso implícito de adaptación a las nuevas exigencias de un mercado cambiante y competitivo promovido por las propias organizaciones empresariales, lo que ha acelerado en ellas la generación de nuevos conocimientos para alcanzar posiciones competitivas. De allí se concluye:

Para que la nueva gerencia pueda generar más bienestar que beneficios debe repartir, reproducir y hacer crecer la riqueza de este tiempo, es decir el conocimiento, que muchas organizaciones lo han adoptado como una herramienta de altísimo valor agregado y de notable poder competitivo.

Una correcta gestión del conocimiento contribuye de una manera significativa la generación de factores de cambio y desarrollo de las organizaciones, generando aspectos innovadores desde cualquier punto de la jerarquía organizacional, logrando con ello mejoras en las tomas de decisiones.

Un modelo de gestión de conocimiento ajustado a las necesidades de cada empresa puede impulsar un sentimiento de cultura en el cual la información y el conocimiento generado se gestionen de manera eficaz y eficiente.

Para los gerentes la formación es importante por cuanto debe manejar los instrumentos conceptuales y las herramientas prácticas para la acción, con el fin de abarcar lo que está ocurriendo en su entorno, procurando establecer enfoques que faciliten la comprensión de lo nuevo y la verdadera necesidad del cambio hacia lo mejor.

Para toda organización con deseo de tener gerentes que tengan las habilidades para dirigirlos, es necesario adoptar un modelo de gestión de conocimiento con enfoque de competencias que reconozca los saberes adquiridos y permita alinear a los gerentes actuales y futuros.

## Referencias bibliograficas

- Bradley, K. (2003). Intellectual capital and the new wealth of nations II» Business Strategy Review. vol. 8, no. 4, pp. 33-44, ISSN (printed): 0955-6419. ISSN (electronic): 1467-8616.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Santa Fé de Bogota: Editorial Mc Graw Hill.
- Collantes de Thompson, A. (2002). Manejo de la Comunidad Educativa y la Formación Gerencial. Resumen. Revista Fundación Universitaria CEIPA, N° 31, 63,96, Bogotá.
- Dosi, G.; Nelson, R.; Winter, S. (1999). The Nature of Dynamics of Organizational Capabilities, Forthcoming.
- Figuerola, N. (2013). Gestión del Conocimiento (Knowledge Management), Pirámide D-IKW. Disponible en: <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/enlace/article/download>
- Hedlund, G. (1994). A Model of Knowledge Management and the N-form Corporation. Strategic Management Journal 15. Summer Special Issue.
- Honeycutt, J. (2001). Así es la gestión del conocimiento. Aprenda a planificar e implementar soluciones de gestión de conocimiento con las herramientas que ya tiene en su empresa. España. Editorial McGraw Hill.
- Kogut, B. Zander, U. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. Organization Science.
- Koulopoulos, T. y Frappaolo, K. (2001). Lo fundamental y más efectivo de la gerencia del conocimiento. Editorial McGraw-Hill. Colombia.
- Mantilla, S. (2000). La Contaduría Pública frente a la crisis: los desafíos y los retos. En: X Simposio Contaduría. Universidad de Antioquia, Medellín, octubre 19-21.
- Marín, F. (2002). “El autoaprendizaje y la asimilación de conocimiento”. Revista Venezolana de Gerencia. Año 7, No. 18. Venezuela. Pp. 279-305.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). La organización creadora de conocimiento. Oxford University Press. México.
- Pavez, A. (2003). Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnología de información para la generación de ventajas competitivas. Valparaíso. España
- Robbins, H. y Finley, M. (1999). Transcompetencia. Mc Graw Hill.Mexico.D.F.
- Senge, P (2005). La Quinta Disciplina. Buenos Aires, Argentina: Editorial GRAMICA.

Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 18: 509-533.

Tejedor, B., y Aguirre, A. (1998). Proyecto Logos: Investigación relativa a la Capacidad de Aprender de las Empresas Españolas. *Boletín de Estudios Económicos* 64.

Udaondo, M. (2005). *La Gestión del Conocimiento*. Fundación Iberoamericana del conocimiento. Vodafone España S.A.

Valecillos, C. (2003). *Diseño y Adaptación de instrumentos. Experiencias. Evaluación del aprendizaje diagnóstico organizacional formas de intervenciones. Volumen No 3. Serie Comunidades de Aprendizaje. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Departamento de Ciencias Administrativas. Universidad del Zulia.*