



RELACIÓN ENTRE EL CAMBIO, LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA ADMINISTRACIÓN

ING. Xiomara Leticia Zúñiga Santillán, MAE

Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales
Universidad Estatal de Milagro
xiomarazs@hotmail.com

ECO. Rosa Espinoza Toalombo, MAE

Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales
Universidad Estatal de Milagro-Guayas - Ecuador
espinoza18266@yahoo.com

CPA. Hugo Campos Rocafuerte, MAE

Unidad Académica de Ciencias Contables
Universidad Laica Vicente Rocafuerte
Universidad Técnica de Babahoyo
Facultad de Ciencias Administrativas
hcamposr@ymail.com

LCDA. Karla M. Game, MSC.

Docente Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales
Universidad Estatal de Milagro
Dirección: Milagro –Ecuador
karla.game@hotmail.es

RESUMEN

La influencia del cambio en la gestión del conocimiento provoca una reestructuración en la estrategia y forma de administración de las organizaciones; ó, las necesidades de las organizaciones provocan una gestión del conocimiento para ajustar su administración al entorno y los cambios que en él se presentan. Se expone un conjunto de conceptos sobre la categoría conocimiento y la gestión del conocimiento, sus ventajas, objetivos y herramientas esenciales. En el entorno actual de alta competitividad, globalización, desarrollo tecnológico, reducción de vida de los productos y de crisis mundial, resulta clave la gestión del conocimiento para lograr el éxito sostenible de la empresa. En este contexto resulta realmente crítico desarrollar las habilidades de la empresa para adquirir información, transformarla en conocimiento, incorporarlo a la empresa como aprendizaje, compartirlo rápidamente y ponerlo en práctica.

Código JEL: D83, M00, M10

Palabras claves: Gestión del Conocimiento, Cambios, Administración, Competitividad

RELATIONSHIP BETWEEN THE CHANGE, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

ABSTRACT

The influence of the change in knowledge management causes a restructuring strategy and direction of organizations; or the needs of organizations provoke a knowledge management to adjust their management environment and the changes that have been presented. A set of concepts of category knowledge and knowledge management, its

advantages, objectives and tools exposed. In today's highly competitive environment, globalization, technological development, reduced product life and global crisis, is key knowledge management for sustainable business success. In this context it is really critical to develop the skills of the company to acquire information, transform it into knowledge, incorporate the company as learning, share it quickly and put it into practice.

JEL Code: D83, M00, M10

Keywords: Knowledge Management, Change, Management, Competitiveness

1. INTRODUCCIÓN

Cada siglo ha tenido sus propias características, sus sucesos o acontecimientos de mayor relevancia, demostrando así que nada es estático, que cada transformación ha sido el resultado de la búsqueda de formas de vida más satisfactorias. Los procesos que se han generado han sido de tipo tecnológicos, sociales, culturales, políticos, ambientales, institucionales, cambiando las perspectivas e historia de los ciudadanos, de sus sociedades y de las empresas como parte de estas.

Hoy, en el siglo XXI caben las preguntas, ¿vivimos una época de transformaciones?, ¿qué las origina?, ¿hacia dónde nos dirigimos?, ¿cómo se ven afectadas las empresas y la forma en que son administradas?, pero sobre todo, ¿estamos listos para enfrentar el cambio?, dar respuestas no es fácil; por ello, se presenta un estudio sobre el proceso de cambio, la gestión del conocimiento y la administración.

La siguiente premisa describe lo antes expuesto:

En una determinada época, la premisa para el cambio de las organizaciones y naciones es interna: organizaciones y naciones deben cambiar por razones internas asociadas a sus estructuras y formas de funcionamiento. No existiendo turbulencias cualitativas en su entorno relevante, muchas de ellas tomarán iniciativas de cambio basadas principalmente (pero no exclusivamente) en sus errores, limitaciones, necesidades, potencialidades y aspiraciones internas. Al contrario, durante un cambio de época, las razones para empezar iniciativas de cambio están fuera y no dentro de las organizaciones. Cambios profundos en las relaciones de producción, las relaciones de poder, las formas de la experiencia humana y la cultura pasan a generar turbulencias de diferente naturaleza; provocando inestabilidad, desorientación, discontinuidad, incertidumbre, fragmentación, inseguridad y vulnerabilidad generalizadas. En mayor o menor grado, todas las naciones y organizaciones tiemblan en este contexto. Pero, las razones son externas: su entorno está cambiando. (De Souza Silva, 1999, pág. 4)

La premisa planteada lleva a efectuar la siguiente pregunta de investigación: **¿De qué forma la adaptación al cambio por parte de las empresas influye en la gestión del conocimiento?**

El Objetivo de la investigación radica en: Establecer la importancia de adaptación al cambio por parte de las empresas, a través del estudio de la gestión del conocimiento,

para sentar las bases de modernización de la administración en función de los requerimientos de un mercado globalizado.

Para cumplir con lo expuesto, se han planteado los siguientes objetivos específicos:

- Establecer la relación sistémica entre cambio, gestión del conocimiento y administración.
- Detallar las situaciones de cambio que han generado impactos en la gestión del conocimiento y en la administración.
- Definir a la gestión del conocimiento desde la perspectiva empresarial u organizacional.

Al hacerse un estudio de la problemática, plasmada en la pregunta de investigación, se puede considerar que la información recopilada debe estar en base a la siguiente **hipótesis: *La adaptación al cambio por parte de las empresas influye en la gestión del conocimiento.***

2. SITUACIONES DE CAMBIO Y SU RELACIÓN E IMPACTO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EN LA ADMINISTRACIÓN.

2.1 EL CAMBIO

Bajo la premisa planteada, el cambio se transforma en un desafío para las organizaciones, basado en el gestionar la adaptabilidad del talento humano a las nuevas formas de operar; por lo tanto, ¿cómo se gestiona el cambio en las organizaciones? En primer orden no sólo es introducir una nueva forma de trabajo, de estructura o tecnología, el cambio es más amplio, se trata de romper con el statu quo, con las tradiciones, rutinas de trabajo y hábitos, el "*Cambio significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas*". ((Negrete Jiménez, 2012), citado por French & Bell, 1996) [...]

A nivel empresarial el cambio representa uno de los desafíos más importantes, esto como respuesta a las demandas de los empleados y al miedo que se genera en ellos el tener que efectuar nuevas actividades; por ello, la necesidad de trabajar en función de formar una cultura organizacional que establezca al cambio como un factor de adaptabilidad a los requerimientos del mercado y la mejor estrategia para mantenerse a través del tiempo y proyectar el desarrollo y crecimiento empresarial.

El cambio es la modificación de un estado, condición o situación. Así, el "*cambio es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos*". ((Negrete Jiménez, 2012), citado por Farías Mello, 1995).

Cambiar se ha vuelto la base del desarrollo, pero qué factores inciden o llevan al cambio, a continuación se los establece:

- 1. Los cambios tecnológicos: son modificaciones en el proceso que proporcionan una base de conocimientos y habilidades que permiten contar con ventajas contra los competidores por el uso de tecnología moderna o de punta que están diseñados para hacer más eficiente la producción y la operación en general.*

2. Los cambios en productos y servicios: incluyen pequeñas adaptaciones a los productos ya existentes o líneas de productos, están diseñados para incrementar la participación en el mercado o para desarrollar otros mercados, clientes o consumidores.

3. Los cambios de estrategia y estructura: corresponden al sector administrativo de la organización, incluye la supervisión y la administración de la misma y los cambios en la estructura, administración estratégica, políticas, sistemas de premios, relaciones laborales, dispositivos de coordinación y los sistemas de información y control.

4. Los cambios en la gente y la cultura: se refieren a alteraciones en los valores, actitudes, expectativas, creencias, habilidades y comportamientos de los empleados. (García López, 2010)

Los cambios transforman el quehacer de las sociedades, la manera en que las organizaciones trabajan y la forma en que las personas ejecutan sus labores, incluso llevan a evolucionar la gestión de las empresas y de los pueblos; sin embargo; cabe recalcar que los cambios son las respuestas a los conocimientos que día a día se generan. Hoy, los recursos como la tierra, el capital, los materiales y las maquinarias han pasado a segundo plano poniendo como el hilo conductor de la forma en que se administran las organizaciones, al conocimiento junto a la información.

Al respecto del conocimiento, se expresa:

La existencia actual de una consciencia social más extendida sobre el papel que desempeña el conocimiento en todas las manifestaciones de la vida, en particular en la organización empresarial, que facilita a los individuos las necesarias condiciones materiales de existencia y de movilidad social, entre otras cosas, es lo que contribuye a mostrar al conocimiento como elemento de atracción prioritaria en la sociedad actual. (Muñoz Calero, 1999, pág. 61).

La sociedad del conocimiento del presente promueve mecanismos para gestionar el conocimiento, a fin de transformarlo, transmitirlo y compartirlo, haciendo de él la base de desarrollo; de ahí que tanto gobiernos como organizaciones o empresas realicen esfuerzos por hacer del conocimiento la ventaja competitiva más relevante y la herramienta de mayor potencial para cambiar el mundo, tomando como referencia el Plan Nacional del Buen Vivir (Nacional, 2013) donde en el objetivo 10 de Impulsar la transformación de la matriz productiva señala:

“La Constitución establece la construcción de un “sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible, basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo” (art. 276), en el que los elementos de transformación productiva se orienten a incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento, la inserción estratégica en la economía mundial y la producción complementaria en la integración regional; a asegurar la soberanía alimentaria; a incorporar valor agregado con eficiencia y dentro de los límites biofísicos de la naturaleza; a lograr un desarrollo equilibrado e integrado de los territorios; a propiciar el intercambio justo en mercados y el acceso a recursos productivos; y a evitar la dependencia de importaciones de alimentos (art. 284).”

Para que se dé un cambio en la matriz productiva debe existir una revolución del conocimiento a través de la innovación, de la ciencia, de la tecnología lo que va a

generar un nuevo conocimiento que se articule con la transformación de la matriz y establecer un Ecuador del buen vivir.

2.2 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

“La gestión del conocimiento es la gestión y movilización de los activos intangibles de la empresa sobre los que debe sustentarse la capacidad de aprendizaje y mejora continua de la organización” ((Monagas, 2012), citado por Bradley, 2003)) Bajo esta perspectiva, gestionar el conocimiento dentro de las organizaciones las lleva a saber hacer bien las cosas y de forma rápida, convirtiéndolo en acción y por ende en estrategia que promueva en el talento humano la capacidad de adaptabilidad a los cambios, a fin de mantener un capital intelectual y un aprendizaje organizacional fortalecido, a tal punto que se transforme en parte de la cultura organizacional.

“La Gestión del Conocimiento, como instrumento básico de la gestión empresarial es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas” (Nieves & León, 2001).

2.3 LA ADMINISTRACIÓN

La nueva administración ha dado un giro de la simple cultura a la cultura corporativa como elemento de acceso a la excelencia organizacional, a través de su capital intelectual. Estamos frente a una administración que cree en los valores organizacionales como mecanismo que unifica el comportamiento y orienta los esfuerzos hacia un fin común, estamos frente a las organizaciones que aprenden cada día y que se enriquecen de los errores, asumiéndolos como ejemplos que permiten tomar correctivos en su estrategia; en fin, la administración de hoy se basa en el aprendizaje organizativo.

Vivimos en una época de transformaciones, así lo han demostrado los cambios que se han dado a través del tiempo; las olas que van y vienen, tomando las expresiones de (TOFFLER, 1995), son el mejor reflejo de que las sociedades evolucionan y toman lo mejor de cada época para reestructurarlo y ajustarlo al entorno actual; por lo tanto, hombres e instituciones se ven afectados en forma positiva y negativa, todo depende de cuan preparados estemos para enfrentar esos cambios, esas nuevas formas de trabajo y de gestión.

Saber hacia dónde nos dirigimos y cuál será la nueva ola, no es fácil determinarlo con máxima certeza, lo que sí es seguro es que la sociedad avanza cada día como resultado de los descubrimientos que son el fruto de estudios profundos que buscan formas óptimas de vida, a través de volver eficiente la administración y elevar los niveles de competitividad de las empresas u organizaciones.

Decir que estamos listos para el cambio cuando tal vez el cambio es quien siempre está listo para transformarnos, es la paradoja que describe el por qué se debe preparar a la gente, a los trabajadores o al talento humano, en fin, al capital humano, cuyo conocimientos y habilidades son fruto de una gestión precisa y basada en las personas.

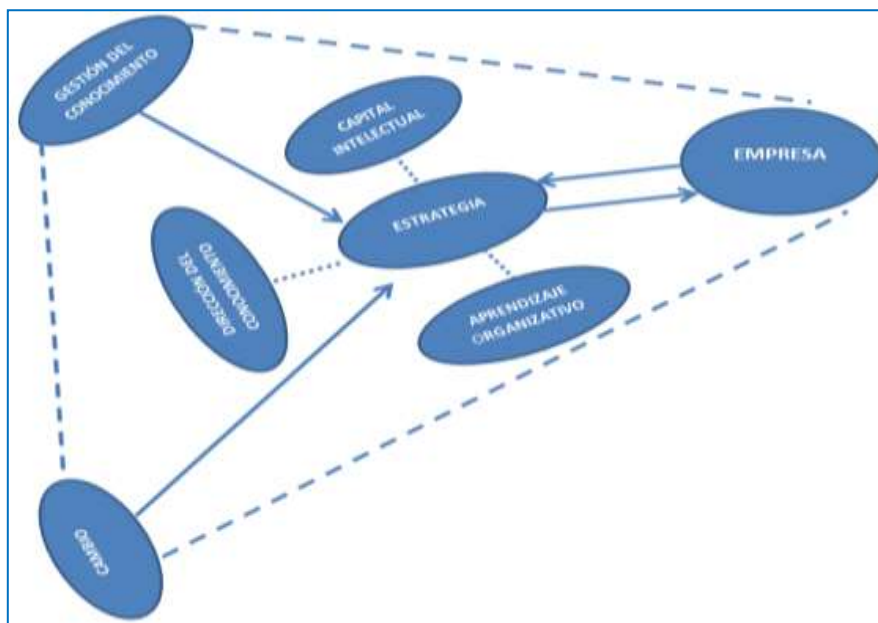
2.4 CAMBIO, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y ADMINISTRACIÓN: Una relación sistémica.

Explicar la relación entre el Cambio, la Gestión del Conocimiento y la Administración no es sencillo, se presenta una disyuntiva: ¿la influencia del cambio en la gestión del conocimiento provoca una reestructuración en la estrategia y forma de administración de las organizaciones; ó, los requerimientos de las organizaciones para ajustarse al entorno, provocan una gestión del conocimiento que llevan a los cambios en las sociedades?

No se puede negar que la relación se da en ambos sentidos; por lo tanto, no se trata de que el cambio provoque una nueva gestión o de que la gestión del conocimiento lleve a un cambio, ambos sentidos llevan a una transformación en la forma de administrar las empresas. El gráfico N°1 muestra esta relación:

Gráfico N° 1

RELACIÓN ENTRE EL CAMBIO, LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA ADMINISTRACIÓN.



Elaborado por: Ing. Xiomara Zúñiga – Ec. Rosa Espinoza – CPA. Hugo Campos

El siglo XXI deja claro que la información es fundamental en todas las organizaciones, es el resultado de saber utilizar el conocimiento con propiedad. La información influye en los cursos de acción, dando mayor certeza a la toma de decisiones y contribuyendo a la formación de ventajas competitivas, facilitando la adaptación a los cambios que se producen en el entorno y creando escenarios de trabajo más seguros.

Según (FMI, 2006) "La globalización es una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada de generalizada de tecnología"

La globalización es uno de los fenómenos que permite explicar las transformaciones de las sociedades, de las economías y las culturas, dando paso a nuevas formas de organizaciones, las marcadas por la especialización, por la competitividad, la adaptabilidad al cambio y la eficiencia de los procesos, pasando del tradicionalismo a la administración del siglo XXI, cuyos paradigmas expresan los cambios en la estrategia empresarial y en la lógica de trabajar, marcada por la revolución tecnológica que permite integrar los procesos de la información. Es así como se han desarrollado nuevas propuestas de administración que vuelven a las empresas más efectivas en sus labores.

La gestión de la información consiste en conocer, incorporar y vincular todos los tipos de datos, de todas las áreas de la organización y se relaciona con todos los procesos, desde la generación de los datos internos, la selección y adquisición de documentos hasta la organización de su uso (Pérez, 2005)

Las organizaciones marcadas por la competitividad responden a la transformación de estructuras y procesos provenientes de nuevos modelos administrativos, cada más flexibles para su adaptación al entorno; por ello, se preocupan de mantener una estrecha relación con la comunidad.

Las empresas e instituciones no pueden estar exentas del juego de la competitividad, deben ser gestionadas en función de lograr una posición sobresaliente en el mercado y una diferenciación que les permita ser reconocidas a nivel mundial, en relación a estos aspectos deben planificar cada uno de los pasos que darán y la forma en que se manejarán los recursos, sobre estos aspectos se expone:

"En el proceso de modernización organizacional se han popularizado tres conceptos que han tenido gran influencia en las organizaciones y son planeación, calidad y excelencia. Sin embargo, son de naturaleza distinta. La planeación ha permanecido como un elemento objetivo, pertenece al dominio de los directivos; la excelencia se establece en lo subjetivo; pero la calidad transita entre la objetivación y subjetivación, y es reapropiada por todos los integrantes de la organización" (Barba, 2000, pág. 61)

Nuestra sociedad y la de las generaciones futuras es la sociedad del conocimiento, lo que se convierte en un reto para las empresas y su forma de ser administradas, al tener activos intangibles que se convierten en sus fuerzas impulsoras para el éxito. La gestión empresarial está en función del capital intelectual, expresado a través de las habilidades y conocimientos del talento humano; por ello, el desafío de las organizaciones es "gestionar el conocimiento de forma eficiente, considerando sus componentes: capital

humano, capital estructural y capital relacional” ((Hidalgo & León, 2006), citado por Edvinson y Sullivan, 1995)).

El conocimiento es la base del capital humano, formado por las experiencias, capacidades y habilidades de cada trabajador, acumuladas a través del tiempo, el capital estructural lo integran los procedimientos, manuales y la forma de llevar las actividades a diario; y, el capital relacional se basa en las relaciones que surgen entre la empresa y sus clientes, sus socios, proveedores y trabajadores. El reto de este siglo para las empresas es saber administrar estos 3 elementos a fin de potenciarlos en beneficio de forjar un nivel de competitividad. La Tabla N° 1 describe los conceptos analizados:

Tabla N° 1

Formas en que el Conocimiento se encuentra en la Organización.

Capital Humano	Capital Estructural	Capital Relacional
-Saberes	-Manuales	-Lealtad
-Experiencias	-Procedimientos	-Confianza
-Capacidades	-Proyectos	-Capacidad de negociación
-Habilidades	-Patentes	-Satisfacción de clientes
-Motivación	-Rutinas organizativas	-Acuerdos de cooperación
Individual	Organización	Organización/Individual

Fuente: Hidalgo, Antonio y León, Gonzalo (2006)

Una adecuada gestión del conocimiento, soportada en el aprendizaje organizacional, contribuye a elevar y desarrollar el capital intelectual de una organización, existiendo una conexión entre estos capitales, convirtiéndose en factor clave para el desarrollo del conocimiento.

2.4.1 Situaciones de Cambio en la Gestión del Conocimiento y la Administración

Las situaciones de cambio que se han generado son varias; sin embargo se mencionarán dos que llevaron a las organizaciones a cambiar su forma de administración y a hacer de la gestión del conocimiento la base para encontrar sus ventajas competitivas:

- La Revolución Industrial que dio paso al uso de la máquina como elemento que contribuyó a la producción en mayores cantidades y por ende al abaratamiento de los costos, generando cambios en la administración, al dar paso a los procesos de trabajo y a la producción en serie.
- Otro ejemplo es el internet, transformando el manejo de la información en las organizaciones, disminuyendo el tiempo para comunicarse con proveedores y distribuidores, al tiempo que pasó a ser un elemento primordial para la comercialización. Es así como nace un nuevo sistema de marketing (telemercadeo, kioscos informáticos, marketing electrónico, etc.

Sobre la relación entre cambio, gestión del conocimiento y administración se establecen las siguientes ideas que precisan la forma en que funcionan de forma sistémica:

El cambio exige adaptabilidad de las organizaciones, por ello debe trabajarse en base a la formación y mantenimiento de un aprendizaje organizativo, lo que exige mantener una cultura de compromiso, motivación y lealtad, llevando a las empresas del siglo XXI a gestionar acertadamente el conocimiento y sus componentes (capital humano, estructural y relacional).

El conocimiento es aplicado sobre el propio conocimiento, esto significa que nada es estático ni perdura eternamente, el conocimiento debe responder a las demandas del entorno, el mismo que evoluciona con el tiempo. El puente entre los datos y el conocimiento está dado por la Gestión del Conocimiento y la Gestión de la Información, lo que hace indispensable crear sistemas empresariales.

La información debe gestionarse para una óptima accesibilidad y utilización, buscando formas correctas de recolección, almacenamiento, recuperación e interpretación, a fin de tener una base de datos sólidos que permitan un análisis coherente y preciso ante situaciones que ameriten toma de decisiones.

La administración moderna debe enfrentar con políticas precisas y consistentes el reto de administrar el capital intelectual en función de su crecimiento, iniciando este trabajo con una profunda idea sobre quiénes son los individuos que integran las organizaciones, las necesidades que ellos poseen y encontrando elementos satisfactorios a sus requerimientos, como elementos para formar un sentimiento de pertenencia y compromiso.

La administración debe tener como base la planificación y creación de estrategias coherentes con los requerimientos del mercado, aquí la gestión de la información se convierte en el dispositivo que alimentará la forma de planificar dicho trabajo, estando en contacto con el entorno interno y externo, para llevar a las empresas a sus niveles de competitividad, permitiendo un amplio aprovechamiento de los recursos intangibles como "Know-how", conocimiento del mercado, imagen de marca, diseño de productos, fidelidad de los clientes y otros.

3. Metodología

El trabajo es de tipo descriptivo, tomando como base estudios referenciales en cuanto a la gestión del conocimiento y su efecto en las empresas u organizaciones; además de llevar consigo un análisis tipo deductivo e inductivo que permitiese profundizar en las ideas sobre estos temas y posteriormente emitir una opinión más profunda y detallada sobre la relación entre globalización, gestión del conocimiento y administración.

Se recurrió a fuentes bibliográficas de carácter científico y se tomó de ellas la parte sustancial que se relaciona a la problemática estudiada.

4. Conclusiones

El cambio lleva a gestionar un nuevo conocimiento y estrategia empresarial, pero al mismo tiempo la empresa y su administración exige modificaciones en las estrategias para adaptarlas al entorno, haciendo uso de la gestión del conocimiento; esto significa que la relación va en dos direcciones, pero en definitiva, Cambio, Gestión del Conocimiento y Administración trabajan mancomunadamente en beneficio del progreso y desarrollo de las organizaciones y por ende de las sociedades.

La estrategia empresarial debe gestionarse y diseñarse bajo el marco de la participación, a fin de hacer uso de todo el capital intelectual y reducir los niveles de resistencia que se pueden generar frente a cambios o medidas que lleven a la reestructuración de las modalidades de trabajo.

El principal protagonista de la gestión del conocimiento y el cambio en cualquier organización, es el líder, el cual debe ser participativo, abierto, estar motivado para que pueda proyectarse, desarrollar competencias en las tecnologías de la información y comunicación, trabajar en equipo propiciando con ello el aprendizaje de sus subordinados, en este caso para el lograr los objetivos de la empresa.

5. Referencias Bibliográficas

- [1] Barba, A. (Enero-Junio de 2000). *Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración*. Obtenido de IZTAPALAPA 48:
<http://148.206.53.230/revistasuam/iztapalapa/include/getdoc.php?id=648&article=659&mode=pdf>
- [2] De Souza silva, J. (Noviembre de 1999). *El Cambio de Época, el Modo Emergente de Generación de Conocimiento y los Papeles Cambiantes de la Investigación y Extensión en la Academia del Siglo XXI*. (R. N. Latina, Ed.) Obtenido de "I Conferencia Interamericana de Educación Agrícola Superior y Rural":
<http://www.aspec.or.cr/webapase/pedago/enint/souza10.pdf>
- [3] FMI. (01 de 2006). <http://economia-globalizacion.blogspot.com/2006/01/qu-es-la-globalizacin.html>. Recuperado el 10 de 12 de 2014, de <http://economia-globalizacion.blogspot.com/2006/01/qu-es-la-globalizacin.html>
- [4] García López, J. (Abril de 2010). *El Cambio Organizacional: Sus Problemas Potenciales y la Planeación como Estrategia para Minimizarlos*. (eumed.net, Ed.) Obtenido de Contribuciones a la Economía:
<http://www.eumed.net/ce/2010a/jmgl.htm>
- [5] Hidalgo, A., & León, G. (Noviembre-Diciembre de 2006). *La importancia del conocimiento científico y tecnológico en el proceso innovador*. Obtenido de DIALNET:
<http://www.madrimasd.org/revista/revista39/tribuna/tribuna1.asp#principio>

- [6] Monagas, M. (02 de mayo-agosto de 2012). *El capital intelectual y la gestión del conocimiento*. (C. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. La Habana, Ed.) Obtenido de Ingeniería Industrial: <http://scielo.sld.cu/pdf/rrii/v33n2/rrii06212.pdf>
- [7] Muñoz Calero, J. (1999). *Sobre Gestión del Conocimiento, un Intagible Clave en la Organización*. (DIALNET, Ed.) Obtenido de Economía Industrial: <http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/10jmuo.pdf>
- [8] Nacional, P. d. (03 de 2013). *www.planificacion.gob.ec*. Recuperado el 10 de 01 de 2015, de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/06/Evaluaci%C3%B3n-al-Plan-Nacional-del-Buen-Vivir-2013-2017-30.05.2014.pdf>
- [9] Naranjo Herrera, C. G. (2004). *El liderazgo en la gestión del conocimiento*.
- [10] Negrete Jiménez, C. (2012). *Gestión del Cambio Organizacional*. (U. d. Guanajuato, Ed.) Obtenido de Contribuciones a la Economía: <http://www.eumed.net/ce/2012/cnj.html>
- [11] Nieves, Y., & León, M. (mayo-agosto de 2001). *La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones*. (ACIMED, Ed.) Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v9n2/aci04201.pdf>
- [12] Pérez, J. (Diciembre de 2005). *La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial*. (ACIMED, Ed.) Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v13n6/aci040605.pdf>
- [13] TOFFLER, A. y. (1995). *La creación de una nueva civilización*. Barcelona: Plaza y Janes Editores, SA.