



## MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO O&B Y CAPITAL INTELECTUAL B&O PARA ORGANIZACIONES

(O&B knowledge management model and B&O intellectual capital model for organizations)

Recibido: 06/07/2015 Aceptado: 19/02/2016

**Barboza, Ana**

Universidad del Zulia, Venezuela

[anabarboza26@gmail.com](mailto:anabarboza26@gmail.com)

**Ochoa, Irama**

Petróleos de Venezuela, S.A., Venezuela

[irama.doc@gmail.com](mailto:irama.doc@gmail.com)

### RESUMEN

La Gestión del Conocimiento (GC) y el Capital Intelectual (CI) son planteamientos que permiten incorporar y mantener a las organizaciones dentro del esquema contemporáneo de las comunidades globales. Este estudio tiene como objetivo la generación de un modelo de GC y un modelo CI aplicables a organizaciones. Para esto, se realizó una investigación documental que conllevó a la selección y comparación de los modelos de GC de Nonaka y Takeuchi (1995) y de Choo (1998), de CI de Onge (1996) y de Bueno (2002). Se obtuvo como resultado que el modelo de GC O&B plantea un desarrollo empresarial sostenible logrado a través de etapas donde existe un intercambio individual y organizacional como dimensiones principales, las cuales se retroalimentan a través de la comunicación efectiva lograda mediante el uso de herramientas tecnológicas y relaciones interpersonales; estas últimas permitirán también la difusión estratégica del conocimiento al exterior y su almacenamiento y actualización permanente. El modelo de CI B&O consiste en una estructura nuclear donde el capital intelectual con valor presente se encuentra en el centro, está fundamentado en el intercambio permanente entre el aprendizaje individual y organizacional con apoyo de los componentes tecnológicos; esta relación corporativa a nivel interno se ve influenciada a su vez por el contexto; todo este conjunto tiene como base el valor antiguo de la organización y se proyecta para generar un valor futuro con posibles escenarios cambiantes.

**Palabras clave:** modelo de gestión del conocimiento, modelo de capital intelectual.

### ABSTRACT

Knowledge Management (KM) and the Intellectual Capital (IC) are approaches that incorporate and keep organizations in contemporary scheme of global communities. This study aims at generating a model GC and IC model applicable to organizations. For this, a documentary investigation that led to the selection and comparison of models GC Nonaka and Takeuchi (1995) and Choo (1998), IC Onge (1996) and Bueno (2002) was performed. It was obtained as a result that the model of GC O & B presents a sustainable business development achieved through stages where there is an individual and organizational



exchange main dimensions, which are fed back through effective communication achieved through the use of technological tools and relationships interpersonal; the latter also allow the strategic dissemination of knowledge abroad and storage and updating. CI model B & O is a nuclear structure where the intellectual capital present value is in the center, is based on the ongoing exchange between individual and organizational learning supported by technology components; this corporate relationship internally is influenced in turn by the context; this set is based on the old value of the organization and is projected to generate a potential future value with changing scenarios.

**Keywords:** knowledge management model, intellectual capital model.

## INTRODUCCIÓN

Las sociedades se encuentran sacudidas por una formidable movilización de recursos en torno a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. En estas sociedades se empieza a tomar forma la economía basada en la producción, distribución y uso efectivo del conocimiento como recurso fundamental, sin su correcto manejo las organizaciones quedarían excluidas de las dinámicas propias de la ciudad global (Sassen, 2011).

La empresa creadora de conocimiento se fundamenta en el hecho de que en una economía, cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento, aún por encima de los elementos tangibles (Nonaka y Takeuchi, 1995), propiciando el surgimiento de un nuevo enfoque organizacional: la gestión del conocimiento, cuyos modelos son herramientas para representar de forma resumida, simbólica y esquemática, el conocimiento (Sánchez, 2005).

La Gestión del Conocimiento (GC) es un planteamiento organizacional que promueve el manejo efectivo del conocimiento; consiste en el impulso de la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de innovación (Koulopoulos y Frappaolo, 2000). En este concepto, se puede percibir cómo el conocimiento debe estar conectado para hablar realmente de una sabiduría colectiva. Su efectiva gestión es un catalizador de lo que se refleja en el apalancamiento y se hace aplicable a entornos desconocidos para obtener una capacidad de respuesta e innovación (Bolaños y Pérez, 2002).

Desde hace unos años, se ha hecho énfasis en la importancia de las personas como portadoras de conocimiento; por ello, las organizaciones, como conocedoras del valor agregado que supone su efectiva transmisión colectiva, están inmersas en la localización de metodologías que permitan su transferencia, tal y como lo expresan Díaz et al. (2012):

“La finalidad es avanzar un paso más en la sensibilización de los agentes económicos y sociales de cara a percibir el conocimiento como el recurso estratégico de mayor interés en la organización y proponer pautas para su generación, codificación, transferencia y aplicación para la obtención de una ventaja competitiva sostenible”.



Por otro lado, el Capital Intelectual (CI) es definido por Edvinsson y Malone (1997) como la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan una ventaja competitiva en el mercado. Stewart (2007) afirma que el CI como material intelectual se ha formalizado, capturado y aprovechado para crear riqueza mediante la producción de un activo de mayor valor.

Como lo explica Guerra (2003):

“Grandes compañías a nivel mundial como Microsoft, Netscape con sus negocios de facto; Dell Computers, Ikea, con su innovadora política de comercialización; Honda, con el convencimiento que la competencia intelectual solo da forma y mejora el producto final; Toyota, el pionero de la competencia basada en el tiempo; Andersen Consulting y su transferencia del conocimiento justo a tiempo; CNN y su velocidad en recoger, procesar y vender su capital intelectual de noticias; McDonald’s, Starbucks, Bell Atlantic, Xerox, Toshiba, Grupo Bimbo, entre otras, son expertas en aprovechar al máximo su Capital Intelectual para permanecer en el mercado y proyectarse de cara al futuro”.

La gestión del conocimiento busca que el capital intelectual de una organización aumente significativamente, administrando sus capacidades para la solución de problemas en forma eficiente, con el objetivo de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Gestionar el conocimiento implica el manejo de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización para conseguir competencias esenciales y distintivas (Osorio, 2003).

El objetivo principal del presente trabajo es la generación de nuevos modelos de gestión del conocimiento y de capital intelectual para organizaciones y se realizó una investigación documental (Morales, 2003), mediante una revisión y selección de modelos de GC y CI existentes, para luego proceder a la extracción de las propiedades más beneficiosas de cada uno en su configuración original y luego combinarlas generando un nuevo modelo de GC y un nuevo modelo de CI, incorporando a su vez elementos claves en ellos para optimizar los procedimientos organizacionales.

## REVISIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Existen diversidad de modelos de Gestión del Conocimiento (GC); estos representan un enfoque integral de lo que la GC considera a las personas, los procesos, las organizaciones y la tecnología. En este contexto se abordaron los modelos de GC de Sense-Making de Choo (1998) y el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995).

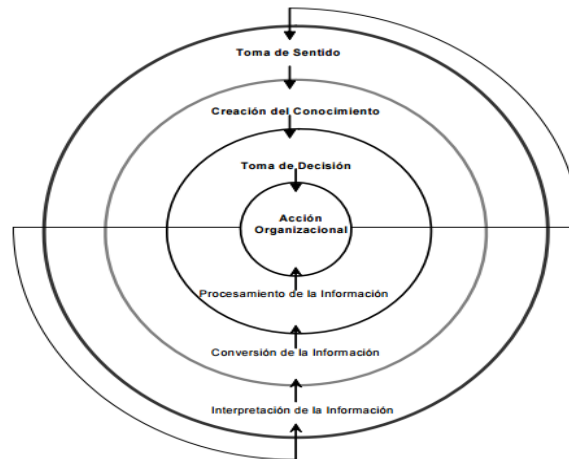
- Modelo de GC Sense de Making de Choo:

Choo (1998) propone un modelo de la organización inteligente en el que se resalta el sentido común, la creación del conocimiento y la toma de decisiones como sus bases. Este modelo se enfoca en seleccionar e incorporar elementos de información dentro de las acciones de la organización, gracias a la concentración y asimilación de la información

proveniente del entorno.

En cada parte del modelo, el sentido común, la creación del conocimiento y la toma de decisiones tienen un estímulo que viene desde fuera. Aquí, las prioridades de la organización son identificadas y usadas para depurar la información (Figura 1).

**Figura 1. Modelo de Gestión del Conocimiento de Choo**



**Fuente:** Barragán (2009).

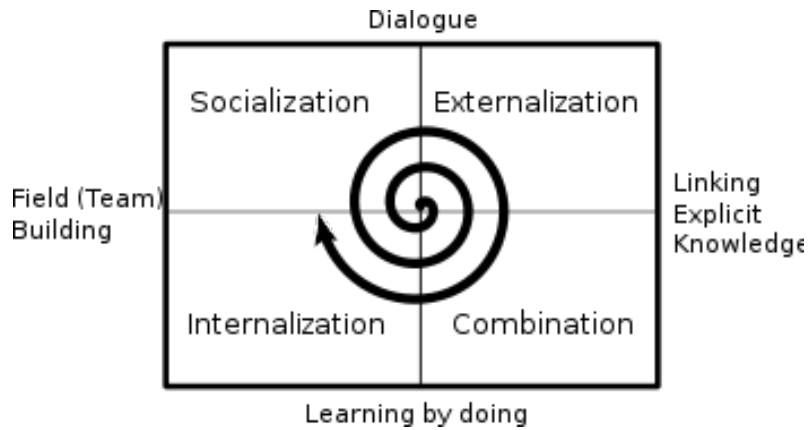
Este modelo fue seleccionado ya que destaca las habilidades en cuanto a la observación e interpretación colectiva para ser utilizadas en la mejora continua de la organización, lo cual se considera muy beneficioso ya que se manejan estímulos y acciones externas a ella, permitiendo que pueda cambiar y evolucionar en el tiempo.

- Modelo de GC de Nonaka y Takeuchi:

Nonaka y Takeuchi (1995) plantean un modelo que introduce las dimensiones del conocimiento, distinguiendo el conocimiento tácito del conocimiento explícito, destacando sus niveles de creación (individual, grupal, organizacional e intraorganizacional).

A partir de la distinción de conocimiento tácito y explícito desarrollan un modelo de cuatro etapas, iniciando con la socialización (donde se convierte el conocimiento tácito en explícito), externalización (en la que se articula un conocimiento a través de un diálogo o reflexión colectiva), combinación (originada durante el procesamiento de la información) y la interiorización (aprendizaje organizacional). Esto se explica a través de la Figura 2.

**Figura 2. Esquema del modelo de GC de Nonaka y Takeuchi**



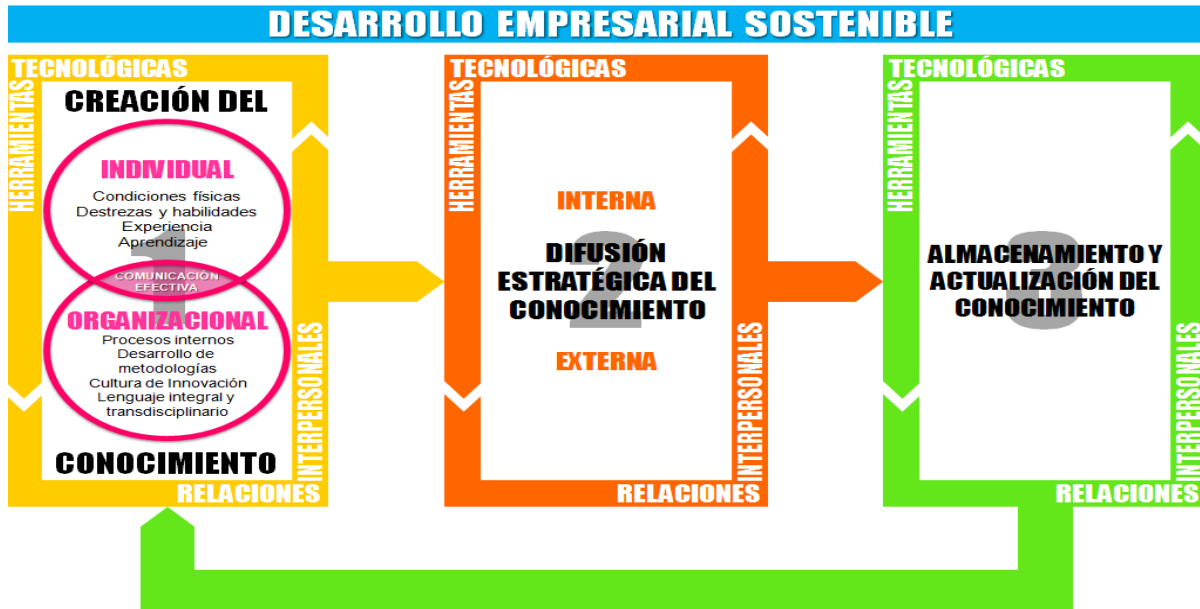
**Fuente:** Nonaka y Takeuchi (1995).

En este modelo se aprecia claramente el esquema cíclico que abarca las cuatro etapas en las que se aprecia la conversión del conocimiento y su aplicabilidad en la organización, destacando el hacer cotidiano como forma primordial del aprendizaje, razones por las cuales, este modelo fue seleccionado como referente directo.

- Propuesta de modelo de gestión del conocimiento O&B:

Tras la revisión realizada, se diseñó el Modelo de Gestión del Conocimiento O&B, el cual puede apreciarse en la Figura 3.

Figura 3. Modelo de Gestión del Conocimiento O&B



Fuente: elaboración propia.

En este modelo se vislumbra el desarrollo empresarial sostenible a través de tres fases o etapas:

La primera etapa consiste en la creación del conocimiento a través de las dos vertientes o dimensiones principales: la individual y la organizacional. Dentro de la dimensión individual, se contemplan las condiciones físicas, destrezas y habilidades (aportes, aptitudes y actividades), experiencias (conocimientos previos, cultura y creencias), y aprendizaje continuo (formal e informal) de cada integrante de la organización, a fin de que exista un empoderamiento de los mismos aprovechando al máximo su capacidad de generación de conocimientos. La dimensión organizacional está compuesta por los procesos internos que permiten regular el funcionamiento de la empresa, así como también el desarrollo de metodologías de gestión a fin de lograr mejoras operativas y procurar la resolución de problemas. Es imperativa la existencia de una comunicación efectiva entre ambas dimensiones para optimizar los procesos internos, esta puede lograrse a partir de las relaciones interpersonales propias de cualquier organización y la utilización de herramientas tecnológicas, como las TIC.

En la segunda fase se contempla la difusión de los conocimientos generados con los agentes internos y externos a la organización, esta se realizará de forma estratégica a conveniencia de la empresa, creando una gran comunidad del saber en la que esté involucrada con su contexto.

En la tercera fase se encuentran el almacenamiento y actualización de los conocimientos generados, lo cual puede cristalizarse a través de la implementación de





una gran base de datos en una plataforma de fácil acceso a los miembros de la organización.

Se plantea que este modelo se mantenga de manera cíclica para fortalecer cada fase de sí mismo al pasar del tiempo.

Es importante destacar que las relaciones interpersonales propias de una organización y las herramientas tecnológicas están presentes en cada una de las fases del modelo, como elementos básicos para favorecer el intercambio de información, y propician la realización efectiva de cada uno de los procesos por los que pasa el conocimiento y permitir su correcta utilización e implementación según el caso.

La cultura de innovación debe prevalecer en la organización; esto puede lograrse a partir de la creación de un departamento de investigación y desarrollo I+D+i, o bien, la existencia de pequeñas unidades o individuos “innovadores” dentro de departamentos estratégicos de la empresa. Por último, es importante manejar un lenguaje integral y transdisciplinario, a fin de involucrar a todos los miembros de la organización en la generación de conocimientos, permitiendo la incorporación y mantenimiento de la misma en el esquema de comunidades globales propio de la contemporaneidad.

Dentro del modelo propuesto, pueden evidenciarse las influencias de Nonaka y Takeuchi (1995) y de Choo (1998), al potenciar la socialización y exteriorización del conocimiento unido a las competencias individuales y sus repercusiones dentro de la organización, así como también se le da importancia a las herramientas tecnológicas, el sentido común y las experiencias previas de sus miembros para procurar el avance de la misma.

#### **APORTES Y NOVEDADES DEL MODELO DE GC O&B**

- Configuración sencilla del modelo de GC, lo que propicia su fácil comprensión y aplicabilidad en la organización.
- Flexibilidad de adaptación a distintos tipos de esquemas organizacionales y evolución en el tiempo.
- Empoderamiento individual de los miembros de la organización, sea cual fuere su posición en la misma.
- Promoción de la igualdad de género, la incorporación de personas con discapacidad y la diversidad racial y cultural de los individuos como fuente generadora de conocimientos.
- Incentivo a la proactividad, disciplina e innovación como cultura organizacional.
- Promoción del trabajo en equipo, a través de la retroalimentación permanente entre las dimensiones individual y organizacional.
- Minimización de agentes burocráticos que entorpezcan el funcionamiento y



crecimiento de la organización.

- Incorporación de un lenguaje transdisciplinario, acorde con las exigencias contemporáneas, garantizando la competitividad de la organización.
- Promoción de la investigación y desarrollo como componentes fortalecedores de una cultura de innovación y visión de futuro.
- Mantenimiento de una base de datos cuya actualización se realizará en momentos pertinentes.
- Promueve el desarrollo tecnológico y su evaluación en relación a los impactos sobre los conocimientos generados.
- Desarrollo de nuevas metodologías para penetrar el mercado a través de la difusión estratégica de los conocimientos generados y su aprovechamiento mediante productos tangibles.
- Plantea que el conocimiento esté en concordancia con los continuos cambios contextuales, y que incluso, pueda anticiparlos.
- Creación de las condiciones para que ese conocimiento conciba soluciones a las problemáticas sociales prioritarias en el contexto de la organización.

### **REVISIÓN DE MODELOS DE CAPITAL INTELECTUAL**

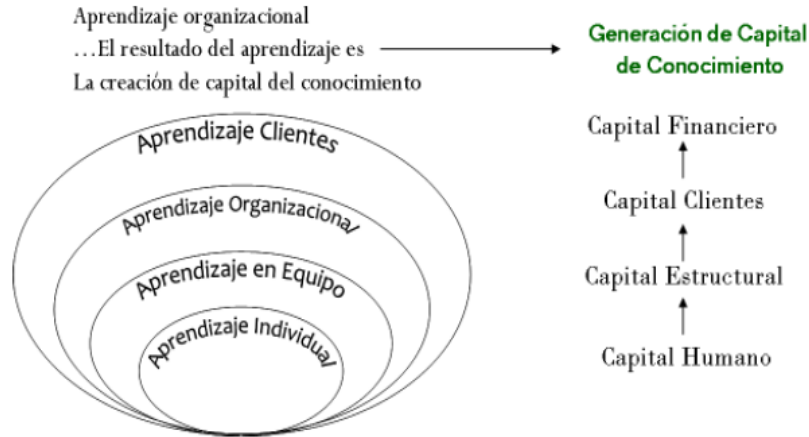
Actualmente, existen varios modelos de Capital Intelectual (CI) que se centran en aquellos individuos o grupos involucrados en la toma de decisiones que día a día trabajan para optimizar los flujos de información y conocimiento, haciendo eficaces y eficientes a las organizaciones por medio de innovaciones, debido a esto se seleccionaron los modelos de CI del Canadian Imperial Bank e Intellectus.

- Modelo del Canadian Imperial Bank:

Onge (1996) a través de este modelo, muestra la relación entre el Capital Intelectual, su medición y el aprendizaje organizacional. Este modelo se compone de tres elementos: capital humano, capital estructural y capital clientes; adicionalmente también se encuentra el capital financiero (Sánchez, 2005) (Figura 4).



**Figura 4. Modelo de CI del Canadian Imperial Bank**



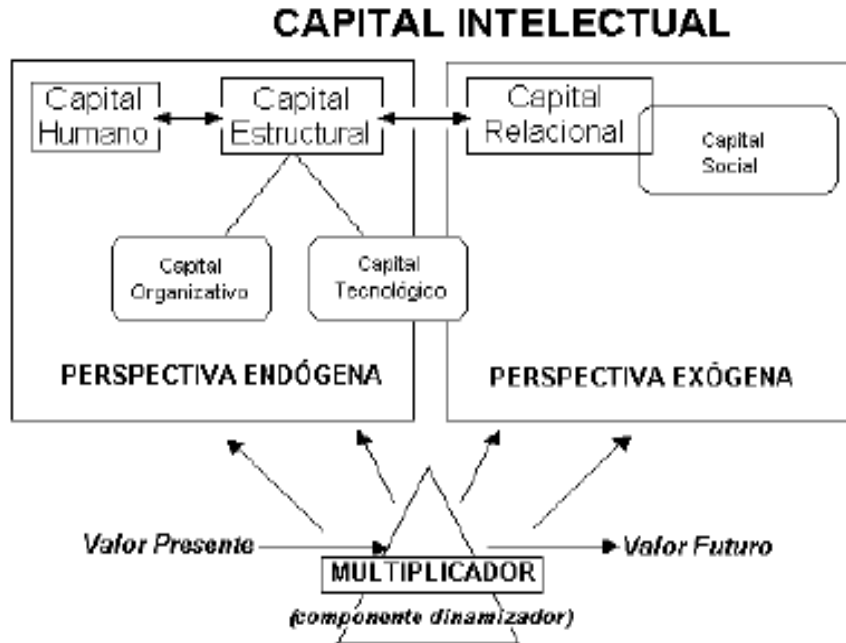
**Fuente:** Sánchez (2005).

Este modelo fue seleccionado porque concibe el conocimiento como un capital con connotaciones financieras, alimentado por el capital clientelar, estructural y humano, este último proviene de un aprendizaje individual, grupal, organizacional y externo a través de los clientes.

- Modelo Intellectus:

Este modelo fue planteado por Bueno (2002) en Madrid. Según el Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento CIC (2002), tiene una metodología sencilla que provee un marco en el que se aclaren relaciones entre los componentes y niveles que integran la estructura organizacional. De esta forma cada uno de los componentes básicos del modelo (capital humano, tecnológico, organizativo y relacional) constará de una serie de elementos los cuales se identificarán con sus correspondientes variables, que tendrán unos indicadores que permitirán conocer el estado y la evolución de las variables representativas (Figura 5).

Figura 5: Modelo de CI Intellectus



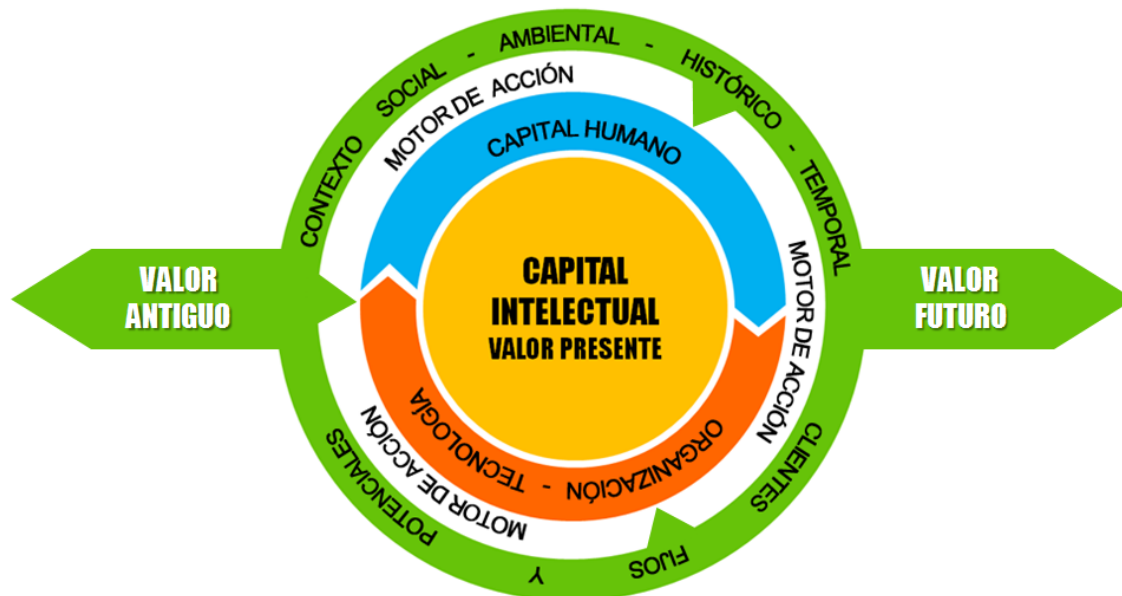
**Fuente:** CIC (2002).

Desde sus respectivas perspectivas, todos estos indicadores son interesantes y complementan aquellos incluidos en la financiera, de manera que son esenciales para la correcta toma de decisiones, razón por la cual se seleccionó este modelo como base para desarrollar uno nuevo.

#### PROPUESTA DE MODELO DE CAPITAL INTELECTUAL B&O

Tras la revisión realizada, se diseñó el Modelo de Capital Intellectual B&O, el cual puede apreciarse en la Figura 6.

Figura 6. Modelo de Capital Intelectual B&O



**Fuente:** elaboración propia.

Este modelo de CI posee una estructura de tipo nuclear que obedece a tres dimensiones temporales: el Capital intelectual y su valor presente, ubicados en el centro y condicionados por las relaciones existentes entre dos componentes principales en constante comunicación y retroalimentación; se trata de su Capital Humano (integrantes de la empresa con su valor y aprendizaje individual producto de la preparación formal y/o académica, informal, conocimientos empíricos y experiencia operativa) y de su Capital Tecnológico-Organizacional (aprendizaje colectivo, procesos internos de la empresa, estructura, plataforma y herramientas tecnológicas en constante interacción).

Rodeando externamente este núcleo central se encuentra el contexto social, ambiental, histórico y temporal en el que está emplazada la organización el cual brindará un aprendizaje importante y aprovechable para enriquecer el capital intelectual de la misma; así como también en este gran marco se localizan los clientes fijos y potenciales que con sus experiencias de consumo de bienes y servicios de la empresa y/o sus competidores, aportarán información importante para incrementar el valor del capital intelectual de la empresa.

Entre el núcleo central y su marco contextual existe un elemento dinamizador denominado “motor de acción”; este constituye en todas aquellas acciones para la creación, desarrollo, mejoramiento y exteriorización del capital intelectual, es decir, comprende todas las actividades intangibles que multiplican el valor creado y en miras de alcanzar un valor futuro superior al presente, que no es otra cosa que la mejora continua en términos evolutivos.



Las otras dimensiones temporales en las que se ubica el capital intelectual son el “valor antiguo” que comprende las bases sobre las que se edifica el valor presente del capital intelectual incluyendo aspectos patrimoniales, históricos, procesos previos y su evolución dentro de la organización, lo cual es un antecedente clave para saber cómo se dio la resolución de problemas en el pasado y el aprendizaje generado en esas situaciones, y el “valor futuro”, ubicado en el otro extremo del diagrama, contemplando las acciones que pueden realizarse para proyectar y mejorar el capital intelectual existente y la flexibilidad que debe poseer para adaptarse a escenarios en constante cambio.

De igual forma, a futuro se busca la revisión y monitoreo de los procesos para incrementar el valor del capital intelectual y la pertinencia del esquema en tiempos posteriores.

### **APORTES Y NOVEDADES DEL MODELO DE CI B&O**

- Configuración sencilla del modelo de CI, de fácil comprensión, adaptabilidad y aplicación en organizaciones de todo tipo y escala.
- Se le otorga importancia al valor antiguo como base y antecedente para fortalecer el valor actual y proyectar al futuro el CI de la organización.
- Esquema horizontal e inclusivo que propicia la comunicación y destaca el aporte de cada miembro de la organización
- Se toman en consideración, no solo los clientes existentes o fijos sino también los potenciales a ser captados en beneficio de la empresa y el aprendizaje colectivo de sus miembros.
- Fortalecimiento de los valores e identidad corporativa.
- Incentivo a la renovación e innovación constantes como manera de aprendizaje y proyección futura.
- Incremento de la productividad y efectividad de los empleados traducida en un esfuerzo colectivo.
- Aplicación de herramientas tecnológicas como proceso nuclear y en constante actualización.
- Promoción del trabajo en equipo, fortalecido por el componente tecnológico.
- Incentivo a la proactividad, disciplina e innovación como cultura organizacional.
- Comunicación permanente entre el capital intelectual y su contexto, resaltando las dimensiones social y ambiental como parte del compromiso y responsabilidad empresarial y fuente de enriquecimiento de las políticas internas y procedimientos intrínsecos de la organización.



- Engranaje de la organización con su contexto expresándolos como un todo, en constante intercambio de información y conocimientos.
- Aprovechamiento de las oportunidades existentes como insumo.
- Promueve la evaluación y aceptación de retos que permitan romper con los paradigmas corporativos convencionales.

Los modelos de gestión del conocimiento O&B y de capital intelectual B&O se constituyen como herramientas valiosas para ser implementadas de forma conjunta en una organización, creando pequeñas comunidades del saber constituidas por grupos de personas que interactúan e intercambian experiencias e informaciones y que a raíz de eso producen nuevos conocimientos de gran utilidad y en beneficio de todos.

De igual forma, la implementación de herramientas tecnológicas en constante actualización, permite optimizar los procesos internos, esto coincide con lo expresado por Díaz et al. (2012), quienes parten de la consideración de que la utilización de dichas herramientas permite la generación de un método de trabajo que rentabiliza al máximo los recursos existentes, convirtiéndose en una estrategia que aumenta el potencial de la organización.

Es importante hacer prevalecer de una cultura de innovación dentro de la organización lo que permitirá posicionarla en un contexto nacional e internacional, manteniéndola a la vanguardia con los nuevos paradigmas corporativos globales. Sander (2012) afirma que este principio se hace posible mediante una política fundamentada en el “poder hacer las cosas” dentro de una empresa, donde la ausencia de barreras y obstáculos excesivos en términos burocráticos desaparezcan, permitiendo impulsar las ideas.

No se trata de la ausencia de normas, porque son estas las que en gran medida permiten filtrar aquellas iniciativas que realmente aporten a la generación de nuevos conocimientos, sino que dichas normas no ahoguen las ideas valiosas. Grandes empresas como Apple Inc., Pixar, Repsol, General Electric, Charles Schwab, Sony, Gillette, Nokia, Amazon, Cisco, 3M, entre otras, mantienen una cultura de innovación fuertemente holística, a tal punto que invade toda la organización y la proyecta hacia el futuro.

## CONCLUSIONES

- La implementación de los modelos de gestión de conocimiento O&B y de capital intelectual B&O presentados pueden ser herramientas poderosas para el desarrollo y evolución de las organizaciones; ambos modelos se enfocan en el conocimiento individual como bien fundamental y agente multiplicador de mejoras operativas.
- El modelo de gestión del conocimiento O&B se configura bajo un esquema sencillo pero incluyente, que fomenta la preservación, actualización y aplicabilidad del conocimiento, con apoyo tecnológico y relacional que permitirán su fortalecimiento permanente.



- El modelo de capital intelectual B&O presenta una estructura nuclear cuyo centro es el presente, contemplando a su vez el pasado como referente y el futuro como proyección, lo que permite evidenciar el alcance al que puede llegar la organización si potencia de forma efectiva el capital intelectual que en ella reside, lo cual puede lograrse a través de programas de planificación y capacitación.
- El conocimiento es un bien primordial de la organización y su manejo debe servir como base para permitir la superación de obstáculos que se generen a lo largo del tiempo, procurando la actualización constante de sus procesos y herramientas tecnológicas lo que permitirá el posicionamiento de la organización en el marco nacional e incluso internacional.
- El conocimiento, en cualquiera de sus formas reside en los individuos, por ello es importante entender y destacar el papel de los mismos como agentes de cambios positivos en su área de desempeño, y por ende, en la empresa.

### RECOMENDACIONES

- Luego de la implementación de los modelos de Gestión del Conocimiento O&B y Capital Intelectual B&O debe iniciarse un programa de monitoreo de los procedimientos internos para no perder la perspectiva de preservación y aplicación de conocimientos, haciendo las reestructuraciones pertinentes acordes con el contexto.
- Es importante la proliferación y aplicación de modelos de Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual que sean flexibles, integrales y que fomenten la innovación en la cultura de las organizaciones venezolanas (educativas, financieras, entre otras) para que los conocimientos generados en esos entes, sean aprovechados de la mejor manera en beneficio de cada empresa y la sociedad, siguiendo las políticas de estado que prevalecen en el país.
- Dentro de las organizaciones, debe mantenerse un perfil transdisciplinario e integral acorde con el paradigma actual de la sociedad global.

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Barragán, A. (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. *Revista Intangible Capital*. Volumen 5, número 1. (Pp. 65-101).
- Bolaños, S. y Pérez, J. (2002). Gestión de conocimiento y portales de conocimiento empresarial. *Revista Ingeniería*. Volumen 7, número 2. (Pp. 79-83).
- Bueno, E. y Merino, C. (2002). El capital intelectual y la creación de empresas en la sociedad del conocimiento. Documento en línea. Disponible en <http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%BA26/Eduardo%20Bueno%20y%20Carlos%20Merino.pdf>. Consulta: 22/04/2015.
- Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC) (2002). Guías y directrices de utilización del Modelo Intellectus (Documento Intellectus-abril). España.





Universidad Autónoma de Madrid.

Choo, C. (1998). *The knowing organization: how organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions*. Estados Unidos. Oxford Press.

Díaz, A.; Fernández, M. y Barrera, A. (2012). *Creación y gestión del conocimiento en redes profesionales virtuales: análisis de experiencias en empresas*. V Congreso Mundial de Estilos de Aprendizaje. Junio, España.

Edvinsson, L. y Malone, M. (1997). *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Estados Unidos. Harper Business.

Guerra, J. (2003). *Capital intelectual de la empresa*. Documento en línea. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/capital-intelectual-empresa/>. Consulta: 22/04/2015.

Koulopoulos, T. y Frappaolo, C. (2000). *Gerencia del conocimiento*. Colombia. Editorial McGraw-Hill.

Morales, O. (2003). *Fundamentos de la investigación documental y la monografía*. En Espinoza, N. y Rincón, Á. (Editores). *Manual para la elaboración y presentación de la monografía*. Venezuela. Universidad de los Andes.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Estados Unidos. Oxford University Press.

Onge, H. (1996). *Tacit knowledge the key to the strategic alignment of intellectual capital*. *Planning Review*. Volumen 4, edición 2. (Pp. 10-16).

Osorio, M. (2003). *El capital intelectual en la gestión del conocimiento*. *Acimed*. Volumen 11, número 6. (S/p).

Sánchez, M. (2005). *Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones*. *Acimed*. Volumen 13, número 6. (S/p).

Sander, P. (2012). *Y Steve Jobs, ¿qué hubiera hecho?* Colombia. Grupo Planeta.

Sassen, S. (2011). *La ciudad global: introducción a un concepto*. *The Brown Journal of World Affairs*. Volumen XI, edición 2. (Pp. 27-43).

Stewart, T. (2007). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. Estados Unidos. Bantam Dell Editors.